

BLU360 1 Bacheloroppgave

Kandidat 17

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i Informasjon	Dokument	Automatisk poengsum	Lever
1 Opplasting av bacheloroppgave	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever
2 Opplasting av samtykkeskjema	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever

BLU360 1 Bacheloroppgave

Emnekode	BLU360	PDF opprettet	23.08.2016 12:17
Vurderingsform	BLU360	Opprettet av	Hilde Lyster
Starttidspunkt:	12.05.2016 08:45	Antall sider	38
Sluttidspunkt:	02.06.2016 13:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606230000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



Informasjon

Eksamensinformasjon:

[Eksamensinformasjon for innlevering](#)

Forside:

[Framsidedmal Bachelor-mal med Nord logo](#)

Samtykkeskjema:

[Samtykke til Nord universitets' bruk av prosjekt, kandidat bachelor og masteroppgaver](#)

Opplasting av bacheloroppgave

Opplasting bacheloroppgave

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-2903579_5224938
Filtype	pdf
Filstørrelse	648.824 KB
Opplastingstid	30.05.2016 16:28:41



Neste side
Besvarelse
vedlagt

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: BLU360

Kandidat: Rikke-Line Jønvik Grønbech

Ledelse og konflikter

Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen?

Leadership and conflicts

How can an pedagogical leader prevent dysfunctional conflicts amongst the kindergarten staff?

Dato: 30.05.2016

Totalt antall sider: 31

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på barnehagelærerstudiet, noe som er både godt og litt vemodig. Igjennom disse tre årene har jeg blitt rustet til å gå ut i jobb som pedagogisk leder, men jeg har også lært mye om meg selv. Utdanningen har gjort meg tryggere på meg selv både som pedagog, leder og som menneske. Det er med både glede og spenning jeg lever inn studiets avsluttende oppgave.

Jeg vil si takk til alle de fine menneskene jeg har møtt igjennom utdanningen, både medstudenter, lærere og ansatte i praksisbarnehager. Jeg vil også si takk til veilederen min Nina Storborg som har hjulpet meg med oppgaven.

Rikke-Line Jønvik Grønbech

Levanger, Mai 2016

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har jeg hatt fokus på ledelse og hvordan man kan arbeide for å hindre dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen, der det legges vekt på hvordan pedagogisk leder kan arbeide proaktivt med sine medarbeidere på avdelingsnivå. Jeg har tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming til forskningen og brukt intervju som innsamlingsmetode for å belyse to pedagogiske ledes erfaringer og meninger rundt forebygging av dysfunksjonelle konflikter. Teorien jeg har brukt har tatt utgangspunkt i noen konfliktskapende faktorer, og hele oppgaven er oppbygd etter disse. De fem kategoriene oppgaven er delt inn i er: teamarbeid, ledelse, kommunikasjon, anerkjennelse og forventinger.

Innholdsfortegnelse

.....	1
Forord.....	2
Sammendrag	3
1.0. Innledning.....	6
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Begrepsavklaring og avgrensning.....	7
2.0 Teori.....	7
2.1 Arbeidsmiljøloven.....	7
2.2 Konflikter	7
2.2.1 Definisjon.....	7
2.2.2 Dysfunksjonell konflikt	8
2.2.3 Positive effekter med forebygging	8
2.2.4 Hva kan skape konflikter	8
2.3 Teamarbeid.....	9
2.3.1 Definisjon.....	9
2.3.2 Teamets fem «R-er»	10
2.3.3 Et ideelt team	10
2.4 Ledelse.....	11
2.4.1 Definisjon.....	11
2.4.2 Fire perspektiver på ledelse	11
2.4.3 Menneskeorientert eller oppgaveorientert lederstil	11
2.5 Kommunikasjon.....	12
2.5.1 Definisjon.....	12
2.5.2 Kongruent kommunikasjonsstil.....	12
2.5.3 Non-verbal kommunikasjon	12
2.5.4 Bedre kommunikasjon.....	13
2.6 Anerkjennelse.....	13
2.6.1 Definisjon.....	13
2.6.2 Tilbakemeldinger i arbeidet.....	14
2.7 Forventninger	14
3.0 Metodikk	15
3.1 Kvalitativ metode	15
3.2 Intervju	15

3.3 Forskningstilnærming	16
3.4 Utvalg	16
3.5 Relevans og pålitelighet	16
3.6 Etske hensyn	17
4.0 Resultater	17
4.1 Teamarbeid	17
4.2 Ledelse	18
4.3 Kommunikasjon	19
4.4 Anerkjennelse og tilbakemeldinger	19
4.5 Forventinger	20
5.0 Diskusjon	21
5.1 Teamarbeid	21
5.2 Ledelse	22
5.3 Kommunikasjon	23
5.4 Anerkjennelse og tilbakemeldinger	25
5.5 Forventinger	26
6.0 Konklusjon	26
6.1 Videre forskning	27
7.0 Litteraturliste	28
8.0 Vedlegg	29
8.1 Intervjuguide	29
8.2 Samtykkeskjema	30

1.0 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Etter 3 års utdanning for å bli barnehagelærer føler jeg meg klar til å takle det pedagogiske arbeidet med barn, der planlegging, gjennomføring og refleksjon står sentralt. Jeg har tilegnet meg mye kunnskap igjennom undervisning, oppgaver, teori, og jeg flere praksisperioder. Når det kommer til en stor del av å være pedagogisk leder i barnehagen å skulle være en god leder, da føler jeg hverken praksiserfaringene eller teorien har forberedt meg nok på hva som kommer. Blant annet å veilede, bygge team, motivere, planlegge og å løse personalkonflikter. Nettopp derfor har jeg valgt ledelse som tema slik at jeg kan få bedre innsikt i hvordan jeg som leder kan jobbe når jeg skal ut i arbeid. Min førforståelse av teamet har jeg tilegnet meg gjennom studiet og personlige erfaringer, og før jeg begynner på oppgaven har jeg kunnskap om hva konflikter er, men lite om hvordan man kan jobbe i det daglige. Vi har hatt mye undervisning i temaet ledelse, og det blir spennende å se på teorien jeg har lært igjennom utdanningen stemmer overens med hvordan pedagogiske ledere arbeider i barnehagen.

1.2 Problemstilling

Når jeg snart skal inn i barnehagen som pedagogisk leder ønsker jeg å få mer kunnskap om hvordan man kan skape et godt miljø, derfor har jeg valgt å se på hvordan man kan arbeide proaktivt med å forebygge dysfunksjonelle konflikter, som også gir positive fordeler for arbeidsmiljø og effektivitet. (Lundestad 2010) Barnehagens arbeidsmiljø er påvirket av et tett samspill der både enkeltindivider og avdelinger er avhengige av hverandre (Lundestad 2010). «Noe av det særegne med barnehagearbeid er at vi må tenke, vurdere og planlegge mens vi handler (Hyrve, i Foss, Hyrve, Klages og Sataøen, 1999)» (Lundestad 2010:23). I barnehagen er det mennesker med ulik utdanning, erfaring og bakgrunn som samarbeider på et relativt lite areal uten mulighet for å trekke seg tilbake dersom det oppstår uenigheter eller negative følelser. Ifølge Lundestad (2010), er dette elementer som kan forårsake konflikter blant personalet i barnehagen.

«Faglitteratur om konflikter understreker at konflikter er spenningssituasjoner som stjeler mye følelsesmessig energi og tar kreftene vekk fra de egentlige arbeidsoppgavene (Lundestad 2010:53)» Dette vil si at ved å jobbe forebyggende med konflikter vil man kunne bruke oppmerksomheten og energien på å være aktive, engasjerte voksne i barnas hverdag. Det er dette jeg ønsker å skrive om i min oppgave og problemstillingen min blir derfor:

«Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen?»

1.3 Begrepsavklaring og avgrensning

Jeg har valgt å skrive om hvordan pedagogisk leder kan arbeide med forebygging av konflikter blant personalet, selv om det også ville ha vært nyttig å se på hele barnehagen som en helhet. Dette valget tok jeg fordi jeg er interessert i å se på det daglige samarbeidet mellom pedagogisk leder og medarbeiderne på avdelingsnivå, og for å holde meg innom oppgavens rammer med tanke på sidetall. Det er flere ting som må være på plass for at man skal klare å forebygge dysfunksjonelle konflikter i barnehagen, men jeg har tatt utgangspunkt i pedagogisk leder sitt ansvar ovenfor personalet.

Videre har jeg valgt å fokusere på dysfunksjonelle konflikter i barnehagen, konflikter som ikke har noen positiv virkning på barnehagens praksis. Jeg er klar over at det finnes funksjonelle konflikter i barnehagen som fører til utvikling og vekst, men det er som sagt ikke det som er fokus i denne oppgaven. Konflikter og dysfunksjonelle konflikter er videre forklart i teorikapitlet. Forebygging vil jeg definere som å jobbe i forkant for å hindre en uønsket utvikling.

2.0 Teori

2.1 Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljølovens formål ifølge § 1-1a er «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet» (Arbeidsmiljøloven 2005).

Holte og Grimsmo (2006:16) har i sin bibliografi om arbeidsmiljø i skole og barnehage skrevet om psykososiale arbeidsmiljøproblemer der både dårlig samarbeid og konfliktløsning nevnes som vanlige problemer. Ut i fra Holte og Grimsmo's bibliografi sett i lys av Arbeidsmiljøloven tolker jeg dette dit hen at dårlig samarbeid og dårlig konfliktløsning har en negativ innvirkning på det psykiske arbeidsmiljøet.

2.2 Konflikter

2.2.1 Definisjon

«Konflikt er en makt- og spenningsituasjon der det eksisterer uforenlige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til at 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 2001 i Lundestad 2010:46)

2.2.2 Dysfunksjonell konflikt

I et interaksjonistisk konfliktsyn mener man at konflikter alltid vil være tilstede og er nødvendig for å drive utviklingen opp og frem (Gotvassli 2013:197) Man skiller mellom funksjonelle og dysfunksjonelle konflikter, da ikke alle konflikter er like nyttige for barnehagens utvikling. Alle konflikter har både produktive og destruktive elementer i seg, men det er de konfliktene som på lang sikt tjener barnehagens praksis som omtales som funksjonelle konflikter. Dysfunksjonelle konflikter blir derfor konflikter som «sterkt hindrer eller forsinker arbeidet med å nå målsetningene for arbeidet (Lundestad 2010:49)».

2.2.3 Positive effekter med forebygging

«Konflikter med andre mennesker er slitsomt, oppleves ofte negativt og kan gjøre oss deprimerede og frustrerte. Å gjøre noe med den spenningen vi bærer i oss, blir sentralt for å øke effektiviteten i samarbeidet og få høyere trivsel.» (Lundestad 2010:53) Som jeg nevnte innledningsvis er konflikter spenningssituasjoner som tar oppmerksomhet og energi bort fra de essensielle arbeidsoppgavene i barnehagen (Lundestad 2010), slik de fremgår i *Loven om barnehager* (2006) og *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2011). Et god arbeidsmiljø er en uunnværlig grunnpilar hvis barnehagen skal klare å være en lærende organisasjon og hvis personalet skal klare å gjøre en god jobb med barna, sier Barsøe (2013).

«Barn skal møtes på en omsorgsfull måte. Dette krever et ansvarsbevisst personale som er nærværende og engasjerte i det enkelte barns trivsel og utvikling.» (Rammeplanen 2011:31)

I utdraget ovenfor er rammeplanen tydelig på at barn har krav på et nærværende og engasjert personale, og som foregående teori fra Lundestad og Barsøe viser, tar konflikter både energi og oppmerksomhet bort fra det pedagogiske arbeidet med barna, samt andre arbeidsoppgaver i barnehagen. Oppsummert vil de positive effektene med forebygging av konflikter føre til å økt trivsel og effektivitet i samarbeidet og mer fokus på arbeidet med barna i barnehagen.

2.2.4 Hva kan skape konflikter

I boken *Personalsamarbeid* (Andersen 1996) nevnes noen faktorer som kan påvirke hyppigheten av konflikter, nedenfor har jeg forklart disse faktorene, samt skrevet kort om hvilke konsekvenser det kan gi. Videre i teorigapitlet har jeg skrevet noe om hvordan man skal jobbe med disse faktorene slik at man kan unngå konflikter.

Lederstil / lederskap

Andersen (1996:91) mener at lederstil kan være en faktor som kan skape konflikter med utgangspunkt i lederens egenskaper i arbeid med sine medarbeidere. Lederen er nødt til å være lydhør for sine

medarbeidere og vise omtanke for deres motivasjon, psykiske og fysiske helse og deres tilfredshet. (Grønhaug mfl 2001:47) Dersom lederstil skal være en kilde til konflikt, må det være mangel på det dette, altså da en lite oppmerksom leder som ikke tar hensyn til medarbeiderens styrker og utfordringer, og ikke klarer å påvirke på en god måte.

Kommunikasjon

Dersom man ikke kommuniserer tydelig kan det oppstå pseudokonflikter. Det er konflikter som oppstår ved uklare beskjeder, misforståelser eller at de ulike partene har fått forskjellig informasjon (Gotvassli 2013). Dårlig kommunikasjon kan skyldes både tidspress, vage beskjeder og mangel på en tydelig informasjonskanal, men også at det kan være at budskapet blir misforstått av mottakeren (Lundestad 2010).

Manglende anerkjennelse

Mennesker har et behov for å føle at vi er viktige for både for de i rundt oss, oss selv og vi trenger tilbakemeldinger fra omgivelsene på akkurat dette (Lundestad 2010:104). Når anerkjennelsen fra arbeidskollegaer og ledere mangler «kan vi ubevisst og bevisst gå lange kronglete veier for å få det tilfredsstilt» (Lundestad 2010:105) Annerkjennelse handler ikke om å bare overøse noen med støtte, ros og oppmuntring, det krever mye innsats og refleksjon. Slik som jeg tolker dette vil det Lundestad (2010) og Gotvassli (2013) skriver bety at manglende tilbakemeldinger og støtte skaper misnøye, som kan gi grobunn for konflikter.

Fordeling av ansvar / goder

Uklare roller der man ikke er klar over hvilke forventinger som er knyttet til arbeidsoppgavene i henhold til stillingen man besitter (Busch og Vanebo 1988) eller skjevfordeling på belønninger kan være en kilde til enten rollekonflikter eller fordelingskonflikter (Lundestad 2010) der konflikten bunner i hvordan man skal fordele barnehagens «begrensede ressurser». (Gotvassli 2013:201),

2.3 Teamarbeid

2.3.1 Definisjon

Det finnes flere definisjoner på hva et team er, men jeg har valgt å tatt utgangspunkt i Levin og Rolfsen (2004) da de har en konkret og presis definisjon på hva et team er:

«Et team vil være et mindre antall mennesker som har muligheter for ansikt-til-ansikt-relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det må etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha e felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap» (Levin og Rolfsen 2004:36)

I boken *Barnehagen – organisasjon og ledelse* står det at det er umulig å sette sammen et perfekt team. Et godt team «utvikles fra de potensialer som teammedlemmene har» (Gotvassli 2006:94) Enhver gruppe kan utvikles til å bli et ordentlig team over tid, men kompetansen i teamet må utfylle og komplettere hverandre, samt at teamet må være gjensidig avhengig. (Gotvassli 2013)

2.3.2 Teamets fem «R-er»

De avgjørende elementene for at en personalgruppe i barnehagen skal kunne utvikle seg fra en gruppe til et ideelt team kan forklares med teamets fem «R-er», som er rammer, retning, regler, roller og relasjoner. (Strandgaard mfl. 1996 i Gotvassli 2013:190). **Rammer** vil si det praktiske rundt teamet, hvorfor er teamet satt sammen, hvem skal være med, når og hvor lenge skal de samarbeide, hvilke oppgaver skal de løse og hvilke ressurser har teamet må avklares. Videre vil **retning** si noe om hvilke mål de jobber mot, hvilke utfordringer de står ovenfor og hvordan de skal nå målene. **Regler** sier noe om hvilke normer som gjelder i teamet, og hvilke forventninger de har både til hverandre og til seg selv. **Roller**, her er det viktig å avgjøre hvem som skal gjøre hva, hvilken kompetanse teamet besitter og være klar på å få frem de ulike rollene og egenskapene teamet har. Den siste «R-en» er **relasjoner**, som ifølge Gotvassli (2013) er det elementet som holder teamet sammen, nemlig samspill.

2.3.3 Et ideelt team

Gotvassli skriver i *Boka om ledelse i barnehagen* (2013) både om grupper med revir, der det er sterke, ulike individer med liten gruppetilhørighet, og om uniforme grupper, der det er en sterk gruppetilhørighet med lite ulikheter og ingen synlige enkelt individer. En ideell gruppe, eller et team som det også kalles, har en balanse mellom de to foregående gruppetypene. (Gotvassli 2013)

«Både gruppen og gruppes medlemmer er tydelige. Individene definerer seg selv ut fra identitet og integritet, sine behov, motiv og oppgaver. Samtidig er gruppes felles liv, normer og målsetninger, tydelig definert. Innenfor denne rammen har vi både noe felles, samtidig som vi er individuelle personer.» (Sewerin 1966:25)

Fordelen med teamtankegangen er at det er ulikheten mellom medlemmene som står i fokus, pedagogisk leder har spesialkompetanse, og de faglærte eller ufaglærte en annen kompetanse som kan tilføye mye bra til teamet (Barsøe 2013). Teamarbeidet krever medlemmer med ulik kompetanse, slik at man utfyller hverandre med tanke på kunnskap, interesser og væremåter. I teamarbeid bytter man gjerne på rollene ut i fra hvilken oppgave som skal løses (Gotvassli 2013), men som pedagogisk leder har man et særlig ansvar, slik at det pedagogiske arbeidet i barnehagen møter kravene som fremgår i *rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver* (2011).

2.4 Ledelse

2.4.1 Definisjon

«Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål» (Gotvassli 2006:70)

2.4.2 Fire perspektiver på ledelse

Bolman og Deal (2009) har sortert deres forståelse av ledelse inn i fire ulike perspektiver, og dette gir mulighet for å kunne vurdere sine styrker og utfordringer som leder på en oversiktlig måte. Det **kulturelle perspektivet** sier noe om barnehagens visjon, tradisjoner og lederens forståelse av dette. Det **strategiske perspektivet**, som kort fortalt handler om autoritet og innflytelse (Barsøe 2013:33). Det **strukturelle perspektivet**, der administrasjon av vakter, utforming av stillingsinstrukser, regler og rutiner er viktig. Det siste perspektivet, er perspektivet som Bolman og Deal kaller for **«ivaretagelse av menneskelige ressurser»** (Barsøe 2013:19). Videre så nevner Barsøe (2013) flere punkter som er sentrale for å lykkes som leder i lys av det menneskelige ressursperspektivet, blant annet: Avklaring av forventninger, anerkjennelse, å gi presise tilbakemeldinger og forståelse av kommunikasjon.

I boken *Barnehagelæreren som leder* skriver Lise Barsøe (2013) at en leder i må være en leder medarbeiderne vil følge, og for å klare dette er lederen nødt til å opparbeide seg troverdighet. «Denne skapes blant annet gjennom at det er samsvar mellom det vi sier og det vi gjør, nemlig å være en god modell» (Barsøe 2013:21).

2.4.3 Menneskeorientert eller oppgaveorientert lederstil

Gotvassli (2013:47) sin definisjon på hva lederstil betyr er «Lederens grunnleggende trekk eller mønster i sin adferd slik det oppfattes av andre». Videre deles Gotvassli lederstil opp i to orienteringer; oppgaveorientert og menneskeorientert. Den oppgaveorienterte lederstilen kan også betegnes som styrende adferd, der leder er opptatt av mål, gjennomføring av oppgaver, planlegging og vurdering av arbeidet. I en menneskeorientert lederstil, der lederen har støttende adferd, er lederen genuint opptatt av medarbeidernes følelser og meninger, trivsel og at avgjørelser skal taes i felleskap. Ut ifra flere teoretikere, gir «...støttende og relasjonsorienterte ledere vanligvis gir mer tilfredse medarbeidere» (Yukl 2010, Arnulf 2012 i Gotvassli 2013:49). Samtidig så har man en jobb i barnehagen, og dersom man bare fokuserer på medarbeidernes følelser og meninger, forsvinner nok fokuset både på rammeplanen, og barnehagens mål og visjoner. Ledelse er situasjonsavhengig (Gotvassli 2013), og ulike situasjoner kan kreve ulike ledelsesformer, der man i er nødt til å balansere mellom å være menneskeorientert og å være oppgaveorientert.

2.5 Kommunikasjon

2.5.1 Definisjon

«God kommunikasjon og lytting ser ut til å stå sentralt i pedagogisk ledelse» (Gotvassli 2013:81)». En kort definisjon av kommunikasjon vil bli «Kommunikasjon vil si overføring av informasjon» (Gotvassli 2006:158) Kommunikasjon er en avansert handling der det kan dannes misforståelser (Lundestad 2010). I følge Andersen (1996) er dårlig kommunikasjon en av faktorene som kan føre til at konflikter oppstår i en personalgruppe, da spesielt med tanke på å jobbe i barnehage der det er mange mennesker som skal kommunisere i en «fysisk ramme med høyt tempo» (Lundestad 2010:111).

2.5.2 Kongruent kommunikasjonsstil

Satir (1980) mener at kommunikasjonsstil dannes ut i fra menneskets selvfølelse i situasjonen. Lundestad sier noe om den ønskede kommunikasjonsstilen, den kongruente kommunikasjonsstilen, der det er overensstemmelse mellom følelser og ord. Ved å opprettholde dette samsvaret mellom det man tenker og det man kommuniserer vil det være med på å skape åpenhet og dermed bidra til å kunne kommunisere uten misforståelser. For å kunne kommunisere kongruent er følelsen av at «jeg får lov til å være og uttrykke mine meninger og behov» (Berglund ukjent utgivelsesår i Lundestad 2010:113). For å oppnå et slikt selvbilde og for å forebygge dysfunksjonelle konflikter er det av stor betydning å ha et arbeidsmiljø der det er trygghet og åpenhet slik at hvert enkelt individ i gruppen tørr å komme med sine meninger og at disse meningene blir tatt på alvor. «Ansvaret for dette ligger på styreren og de pedagogiske leder, men er også et generelt ansvar for den enkelte i gruppen», skriver Lundestad om arbeidsmiljø med tanke på en kongruent kommunikasjon.

2.5.3 Non-verbale kommunikasjon

«Det vi sier, det verbale, utgjør bare ca. 10 prosent av kommunikasjonen. Intonasjon og mimikk utgjør 20 prosent, men kroppsspråket utgjør hele 70 prosent» (Gotvassli 2006:168). Slik som det inngår i en kongruent kommunikasjonsstil må følelsene og ordene stemme overens, og da er det viktig å være bevisst hvor mye kroppsspråket har å si for innholdet i kommunikasjonen. Hele 70 prosent av det vi kommuniserer forstås ut fra kroppsspråk, så på en måte er den non-verbale kommunikasjonen et filter for innholdet (Gotvassli 2013). Dette er det viktig å være bevisst når man skal kommunisere med andre mennesker. Man trenger ikke å ha et negativt kroppsspråk som tar utgangspunkt i relasjonen til de man skal kommunisere med, men dersom det er andre forhold, for eksempel i hjemmet, som farger den non-verbale kommunikasjonen vil dette ha innvirkning på mottakerens forståelse av innholdet.

2.5.4 Bedre kommunikasjon

Gotvassli (2006) nevner noen faktorer som kan være et hinder i kommunikasjonen, men da denne oppgaven har fokus på å være proaktiv og forebyggende, har jeg valgt å ta utgangspunkt i de løsningene han nevner under hver hindring. Disse løsningene er da:

Toveiskommunikasjon

Toveiskommunikasjon vil innebære en åpen linje mellom mottaker og sender, der man har mulighet til å kommunisere på en mer nøyaktig måte, og det blir enklere å lokalisere og løse eventuelle misforståelser som oppstår. Dette kommer av at mottakeren av kommunikasjonen har en større mulighet til å stille spørsmål, og sikre at man har forstått riktig, og får oppklart eventuelle formuleringer som er uklare (Gotvassli 2006). Selv om man legger til rette for toveiskommunikasjon, er det ikke sikkert at denne muligheten bli utnyttet, derfor er både sender og mottaker nødt til å være bevisst på denne kommunikasjonsmåten dersom man skal kunne utnytte potensialet.

Klart budskap

Budskapet blir klarest dersom man bruker «jeg-formen» (Gotvassli 2006:168). Det finnes både positive og konfronterende jeg-budskap, der man får en ærlig og presis måte å uttrykke sin mening, følelse eller situasjon samtidig som man viser den andre parten respekt. Et jeg-budskap inneholder tre ledd, «det første er en beskrivelse av adferd, så beskrivelse av egne følelser i situasjonen deretter en beskrivelse av konsekvenser» (Gotvassli 2013:87). På denne måten får man en presis måte å kommunisere hva problemet er samtidig som man ikke har fokus på hva den andre gjorde galt, men at man heller fokuserer på hva man føler og hvilke konsekvenser dette fikk.

2.6 Anerkjennelse

2.6.1 Definisjon

«Mange misforstår begrepet og tror at det ensidig handler om å være positiv, rosende, snill, tålmodig og hyggelig.» skriver Lundestad (2010:118), men legger til at det er mer komplisert enn det. «Å opptre anerkjennende betyr ikke å utvise naiv snillhet, men tvert imot en væremåte som krever stor grad av innsats og selvrefleksjon» (Schibbye 1995 i Lundestad 2010:118) .

Anerkjennelse går ut på at man ser og bekrefter en annen som menneske og individ med egne følelser, erfaringer og opplevelser, uten at disse er mer riktig enn noen andres. «Vi må se andre som likeverdige, være klar over vår egen definisjonsmakt å prøve å forstå andres opplevelse og eventuelt bekrefte denne, uten nødvendigvis å være enig» (Lundestad 2010:117). Alle har ulike ting i bagasjen som gjør at de kan oppfatte ting på en annen måte enn vi selv gjør, uten at dette gjør hverken det

ene eller andre mer feil eller riktig. Så anerkjennelse går ut på å godta andre som de er, uten at du er nødt til å støtte hvert eneste utsagn eller handling (Lundestad 2010).

2.6.2 Tilbakemeldinger i arbeidet

Pedagogisk leder har ansvar for produksjonen i barnehagen (Gotvassli 2013), der det blant annet inngår å gi faglig veiledning til ansatte. Å gi tilbakemelding kan gjøres både i en formell og uformell setting, der man enten kan gi tilbakemelding spontant i hverdagen, eller i en medarbeidersamtale. «Å gi medarbeiderne konstruktiv tilbakemelding er et av de viktigste virkemidler en leder har. Det påvirker medarbeidernes arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning, men å gi tilbakemelding er samtidig noe av det lederne oftest neglisjerer» (Gotvassli 2013:157). Ved å få ærlige, presise tilbakemeldinger er det lettere å forstå hva som var bra med det man gjorde, og eventuelt hvordan man kan gjøre det bedre neste gang. Jeg vil også tilføye Nakling og Vaviks (2010:84) kommentar til positive tilbakemeldinger til medarbeiderne:

«Om man kjenner rosen man får, er fortjent, konkret og velplassert, vil det bli lettere å ta imot kritikk om den skulle komme.» Som pedagogisk leder, skal man blant annet lage mål, planlegge, motivere, organisere, veilede og utvikle, og for å klare dette er man nødt til å «...gripe medarbeiderne i å gjøre noe bra, og gi tilbakemelding om dette der og da» (Gotvassli 2013:149)

Tilbakemeldinger er bra, men man må også være bevisst på hvordan man gir tilbakemeldinger. Dersom man som pedagogisk leder skal gi kritikk, noe som ofte kan skje spontant og lite gjennomtenkt, er det flere faktorer man må tenke over. Gotvassli (2013:159-160) nevner noen ting som kan være til hjelp i en slik situasjon: Dersom det gjelder en enkeltperson, bør man gå til side slik at man kan være alene, man er nødt til å ha førstehåndserfaringer når det gjelder informasjon, og ikke basere seg på rykter man har hørt. Det er viktig å være rolig og tydelig på det man mener, og presisere at det er adferden og ikke personen man gir kritikk. Man skal ikke bare kritisere problemet, man skal presisere hvordan man vil det skal være, og gi den personen veiledning underveis (Gotvassli 2013)

2.7 Forventninger

«Klare og utvetydige stillingsinstruksjoner gjør det lettere å plassere oppgaver og ansvar hos de ulike medarbeiderne» (Gotvassli 2013:213). Ved å ha klare stillingsinstruksjoner som de ansatte og lederen kjenner til, får man en bedre forståelse av hvem som har ansvar for de ulike oppgavene som skal gjøres i en barnehage. Dette er en del av de formelle forventningene, men i arbeidet på avdeling kan det være godt å ha en gjennomgang av forventningene til seg selv og andre i en mer uformell hverdag, for å bli kjent med hverandre og få et innblikk i hverandres styrker og svakheter. Ved å klargjøre forventningene man har både fra leder til medarbeider, men også den andre veien, kan man få lagt

bort eventuelle misforståelser og irritasjonsmomenter, slik at fokuset kan rettes mot å være aktive og engasjerte voksne.

Barsøe (2013) skriver at alle menneskene i barnehagen, både barn og ansatte er verdifulle, men at alle har ulike roller, og dermed også ulikt ansvar og oppgaver. «En åpen og tydelig forventningsavklaring kan forebygge mange konflikter» (2013:22). I barnehagen kan man unngå misnøye og misforståelser ved at det er åpenhet rundt de ulike rollenes ansvar og arbeidsoppgaver. Å avklare både hva som forventes av medarbeiderne, hva medarbeiderne kan forvente av lederne, men Barsøe skriver også at det er viktig å avklare det man ikke kan forvente.

3.0 Metodikk

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt for å få et best mulig svar på problemstillingen; hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen.

3.1 Kvalitativ metode

Det eksisterer flere metoder, men hovedsakelig mener Bergsland og Jæger (2014:66) at det finnes to typer; kvantitativ metode og kvalitativ metode. Kvantitativ metode er målbare undersøkelser som ofte bruker tall for å fremstille resultatet i statiske tabeller eller grafer (Bergsland og Jæger (2014:68-69), og ofte går ut på at en hypotese skal testes og måles. Kvalitativ metode går i dybden og er ute etter å skaffe innsikt i enkeltmenneskers uttrykk – enten i forhold til ytringer eller i forhold til adferd (Bergsland og Jæger 2014:66), med andre ord er man ikke ute etter målbare fakta, men heller et utvalg av menneskers *subjektive opplevelser* (Løkken og Søbstad 2013:35). Jeg har valgt kvalitativ metode, med intervju som innsamlingsmetode. Dette er på bakgrunn av et ønske å finne ut hvordan to spesifikke pedagogiske ledere, heretter referert til som informanter, arbeider med personalsamarbeid, slik at jeg, forskeren, kan gå i dybden for å finne ut hvordan de arbeider og hvorfor de mener det er viktig, og slik at jeg forhåpentligvis senere kan bruke denne kunnskapen inn i mitt eget arbeid.

3.2 Intervju

Ved å bruke intervju som metode er det informantens erfaringer og synspunkt jeg som forsker er interessert i, men kvaliteten på svarene er avhengige av mitt eget forarbeid med intervjuguiden og hvordan jeg fremstår under selve intervjuet. Jeg har valgt å gjennomføre intervjuene semi-strukturert (Bergsland og Jæger 2014:71), altså at jeg følger intervjuguiden, som består av relevante spørsmål i forhold til problemstillingen sortert etter tema, men at det er mulighet til å følge og undersøke

informantens svar videre dersom det er nødvendig. I et semi-strukturert intervju foregår det en dialog mellom informanten og forskeren, der jeg som forsker har styringen.

3.3 Forskningstilnærming

Løkken og Søbstad (2013:35) skriver noe om at den kvalitative forskningen ofte også er induktiv, noe som vil si det er kunnskapene man tilegner seg under selve undersøkelsene som står i fokus, og at man har et åpent sinn under forskningen. På motsatt side, under kvantitativ forskning, har man deduktiv tilnærming der man har en forutbestemt hypotese man vil bekrefte eller avkrefte.

Jeg har valgt å bruke en pragmatisk tilnærming (Postholm & Jacobsen 2011: 40) under min metodeinnsamling, noe som kan forstås som en blanding mellom induktiv og deduktiv, der jeg går inn i forskningen med egne tanker og erfaringer rundt temaet, men at jeg likevel er åpen for å få nye og annerledes resultater enn jeg har sett for meg på forhånd.

3.4 Utvalg

I denne oppgaven har jeg valgt å intervju to pedagogiske ledere i to ulike barnehager, den ene er kommunal og den andre er privat. Det er tilfeldig at jeg har valgt en kommunal og en privat barnehage, men det kunne likevel vært interessant å se på ulikhetene i deres arbeid med personalsamarbeid og forebygging av dysfunksjonelle konflikter selv om jeg ikke kommer til å gå videre inn på forskjellene i oppgaven. Valget av akkurat disse barnehagene er basert på informasjon fra kommunen, der jeg snakket med ansvarlig for barnehagesektoren. Der fikk jeg informasjon om at disse barnehagene er kjent for å jobbe aktivt med personalsamarbeid, selv om jeg personlig ikke hadde noe kjennskap til dette på forhånd. Videre utvalg av informantene ble gjort i samråd med styreren i hver enkelt barnehage, da styreren mente at akkurat denne pedagogiske lederen jobbet aktivt med personalsamarbeid.

3.5 Relevans og pålitelighet

«Ingen metode er feilfri, og det er viktig å være kritisk og reflektere over egen metode og egne innsamlingsstrategier» (Bergsland og Jæger 2014:80). Sluttresultatet oppgaven får avhenger av summen av alle valg jeg har gjort igjennom prosessen, alt fra da jeg valgte barnehager jeg skulle gjennomføre intervjuene i, til da jeg bestemte meg for hvilken teori jeg skulle bruke, og hvilke spørsmål jeg skulle stille i intervjuene.

Oppgavens reliabilitet avhenger i stor grad av om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard 2001:201 i Bergsland og Jæger 2014:80). Om forskningen skal være troverdig må man ha fokus på hvordan dataene har blitt samlet inn, hvordan informasjonen har blitt prosessert og hvordan det har blitt analysert og tolket i oppgaven. Jeg har samlet inn data ved hjelp

av et semi-strukturert intervju, der lydopptak har blitt gjort for å sikre korrekt gjengivelse av informantenes synspunkt. I etterkant av intervjuene har jeg selv transkribert materialet, for å enklere kunne analysere og bruke dette videre i oppgaven. Måten jeg fremstår under intervjuet, hvordan jeg kommuniserer spørsmålene og om jeg klarer å vekke tillitt blant informantene kan ha innvirkning på deres forståelse av spørsmålet, tryggheten deres og dermed deres svar.

Med tanke på validitet handler det i stor grad om utvalget som har blitt gjort i forhold til informantene. Valg av informanter som har erfaring og kunnskap om temaet er viktig for gyldigheten av oppgaven. Jeg mener jeg har gjort et godt utvalg som gjør at denne oppgaven innehar validitet, men tanke på at jeg har tatt kontakt med barnehagesektoren som har henvist meg videre.

3.6 Ethiske hensyn

Begge informantene har gitt informert samtykke (Bergsland og Jæger 2014), der de har på forhånd fått et skriv der oppgavens mål og min hensikt står forklart. Videre i skrevet ble det informert om at deltagelse var frivillig, og at de på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg fra intervjuet. Skrevet inneholdt også informasjon om hvordan deres konfidensialitet blir ivaretatt, der det fremgikk at all informasjon skulle anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner eller barnehager blir gjenkjent i oppgaven.

Videre i informasjonsskrivet ble det presisert at det kom til å bli tatt lydopptak av intervjuet, men at dette ikke kom til å bli overført til pc, og at det ble slettet etter transkribering. Jeg har valgt å ikke legge ved de transkriberte intervjuene for å bevare anonymiteten til både pedagogiske ledere og barnehager, slik at informasjonen som kom frem under intervjuet ikke får konsekvenser for informantene i henhold til NESH (2006:12) sitt prinsipp om konsekvens: «Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger.»

4.0 Resultater

Ut ifra hvilke temaer som gikk igjen i intervjuene har jeg valgt å dele resultatet av intervjuene opp i fem kategorier: teamarbeid, ledelse, kommunikasjon, anerkjennelse og forventinger. Videre vil jeg skille mellom informantene ved å referere til de som Aud, pedagogisk leder i en privat base barnehage, og Bente, pedagogisk leder i en kommunal avdelings barnehage.

4.1 Teamarbeid

På spørsmålene om teamarbeid, kom det frem i begge intervjuene at teamarbeid er noe de har fokus på, både i hverdagen, på møter og igjennom årets planleggingsdager. Aud nevnte viktigheten med å sette seg ned i starten av et nytt år, når man har fått inn nye medlemmer i teamet. Videre fortalte

hun at å føle seg inkludert var viktig, og at man er nødt til å være klar over at det man tar med seg inn i teamet, påvirker de i rundt deg. Bente snakket også om at teamarbeid var viktig, og trakk frem nøkkelordene åpenhet, lojalitet og det å stole på de i rundt seg. Også i intervjuet med Aud, trekkes åpenhet og lojalitet frem som viktige nøkkelord i teamarbeid.

Bente poengterer at selv om hun har en fagbakgrunn i barnehageprofesjonen, og har lang fartstid i barnehagen, er det viktig å lytte til de andre ansatte i barnehagen, som også har med seg mye kunnskap. Videre så forteller hun at hun er opptatt av å være inkluderende, og la de andre på basen være med på å fatte beslutninger og medvirke på blant annet månedsplanleggingen i barnehagen.

I barnehagen der Aud jobber forteller hun at de har god erfaring med å jobbe med ulike prosjekt. «Å jobbe i prosjekt sammen med barna synes jeg er positivt med tanke på at man knytter teamet sammen og at man får ulike roller i prosjektet. Det styrker teamet når det går bra. Det er veldig spennende! Det bidrar til at man får en tilhørighet og en vi-følelse. Prosjektarbeidet gir noe konkret å jobbe med, og man har et felles mål, noe man har planlagt sammen.» Hun sier også noe om at man må bruke de ulike kompetansene medarbeiderne i barnehagen besitter: «Det jobbes mye med å finne styrker og svakheter, og å bruke den kompetansen hver enkelt har. Hvis folk får lov til å bruke seg selv, å gjøre det de interesserer seg for, så er det lettere å trives i jobben.» Aud poengterer også at det er viktig å utfordre hver enkelt slik at de utvikler seg, og er klar på at man hele tiden kan bli bedre.

4.2 Ledelse

På spørsmål om hvilken innvirkning lederstilen kan ha på samarbeid og forebyggingen av konflikter blant personalet, svarer Bente «Det tror jeg har alt å si! Vi som pedagogiske ledere er veldig ulike, noen liker å styre, mens min stil med at jeg er veldig demokratisk og liker medvirkning er med på at vi har unngått konflikter»

Aud er enig i at lederstilen har stor virkning på både samarbeid og forebygging av konflikter, men har et annet fokus når hun svarer på det samme spørsmålet. Hun trekker frem at samsvar mellom hvordan hun er i hverdagen og det hun kommuniserer ut til medarbeiderne er viktig. «Åpenhet, de vet at de kan komme til meg for å snakke» forteller Aud, og forteller også at hun er en leder som utfordrer sine medarbeidere til å prøve noe nytt. Hun tilføyer også at det å finne løsninger sammen er viktig, og å ha takhøyde når man skal drøfte. «Det handler mye om hvordan man er som leder. Man er en rollemodell som pedagogisk leder, man er jevnbyrdig, men har samtidig et stort ansvar.»

Under intervjuet med Aud kommer vi også inn på temaet menneskeorientert kontra oppgaveorientert, og da uttaler Aud følgende «Det er en balanse der, for jeg mener begge deler er like viktig. Noen ganger tar det ene overhånd, men man må prøve å veie opp». Videre forklarer hun

uttalelsen sin med at når man er ansatt i en jobb, har man stillingsinstrukser som definerer hva man skal jobbe med, oppgaver som må utføres for at hverdagen skal gå rundt, og barnehagens mål skal nåes. Men for å gjøre jobben i barnehagen godt er man også nødt til å være menneskeorientert. «Det handler om å se mennesket foran seg, hva trenger hun, hva må jeg som leder gjøre for at hun føler mestring, og hvordan kan jeg løfte henne slik at hun føler at det hun gjør er meningsfullt? Det er ulike mennesker på basen, og man leder hver enkelt ut i fra den man er» sier Aud, før hun tilføyer at ledelse er situasjonsbetinget, og for å behandle rettferdig må man behandle de ulikt, for alle mennesker er ulike og trenger ulike ting.

4.3 Kommunikasjon

Begge de pedagogiske lederne mener at kommunikasjon er en viktig faktor for å forhindre dysfunksjonelle konflikter, og poengterer at man er nødt til å ta opp ting så fort som mulig, og med den det gjelder. I forhold til kommunikasjon og arbeidsmiljø sier Bente følgende: «God kommunikasjon er ikke bare i forhold til personalet, hvis det ikke hadde vært god kommunikasjon og et godt arbeidsmiljø på avdelingen, hadde det påvirket barna enormt, i negativ forstand.»

Aud forteller at barnehagen har vært igjennom et prosjekt for å styrke det psykososiale miljøet i barnehagen, der dialog og kommunikasjon har vært brukt som et redskap for å forhindre konflikter og opparbeide et godt arbeidsmiljø. I intervjuet forteller hun også om et fokus på å bygge opp en åpen kommunikasjon, der hun trekker frem det å bli sett, inkludert og få muligheten til å medvirke og utvikle seg som viktige faktorer. Hun sier også at det er viktig å ha samsvar mellom oppførsel og det hun kommuniserer ut til medarbeiderne.

Både Aud og Bente nevner i intervjuet at åpenhet er viktig, og at man må ta opp ting som er nødvendig å ta tak i. «Å gå rett tjenestevei», er noe de begge snakker om, og viser eksempler på igjennom intervjuet, noe som de forteller handler om å ta opp ting med den det gjelder, istedenfor å baksnakke eller å fortelle det til andre som ikke er involvert. Både på Auds base, og på Bentes avdeling tar man opp ting med en gang. «Da gjør man ikke noe stort nummer ut av det, man tar den personen ut eller til siden, så snakker vi om det, slik at vi får fikset det. Det kan være alt fra en dårlig dag, til noe mer alvorlig. Men ofte når man stopper opp, og tar den samtalen, så gjør det til at man letter på trykket. Det kan jo være ting hjemme, endringer i livssituasjonen eller kriser. Men da kan man ta tak i det, og da klarer man å møte den personen på en helt annen måte. Åpenhet skaper forståelse.» sa Aud.

4.4 Anerkjennelse og tilbakemeldinger

Under spørsmålet om hvilken effekt anerkjennelse og tilbakemeldinger har på forebygging av dysfunksjonelle konflikter, svarte Aud: «Det med anerkjennelse og positive tilbakemeldinger er viktig

for å føle mestring, og det vil skape trivsel. Når man har et klima der det er rom og raushet, og mye bra, blir det også enklere å ta det som eventuelt ikke er bra. Det er enklere å ta tak i ting som er vanskelig om man har et godt miljø, men et godt arbeidsmiljø må bygges.» Bente mente at anerkjennelse og tilbakemeldinger hadde mye å si for hver enkelt: «Det å anerkjenne hver enkelt som person, det er viktig. Man vet jo selv, hvis man ikke har fått gode tilbakemeldinger, så kan man streve litt. Jeg er ganske sikker på at det med å anerkjenne noen i den jobben de gjør at det vil forebygge konflikter, og det er viktig å være ærlig å si ifra hvis det er noe». Begge de pedagogiske lederne er enige i at anerkjennelse og tilbakemeldinger er viktig, men i forhold til svaret de har gitt ovenfor så kan det se ut til at de ser det fra litt ulike vinkler.

Aud trekker frem at som leder må man observere hele tiden: «I det daglige må man være spontan, når du ser en medarbeider gjør noe bra, så må du stoppe opp, å fortelle hva som var bra», videre forteller Aud også at de bruker mye evaluering og refleksjon sammen, det å se på hva som var bra, hva var mindre bra og hva som må gjøres annerledes. «Tilbakemeldinger er positivt i forhold til å forebygge dysfunksjonelle konflikter, for hvis man ser noe, så tar man tak i der. Man må stoppe opp og rydde plass, både når det gjelder enkeltpersoner, basen eller en leder, rydd plass så ting ikke får satt seg.» oppsummerer Aud med.

4.5 Forventinger

Begge de pedagogiske lederne fikk spørsmål om hvordan de arbeidet med forventingene de i personalet hadde til hverandre, og hvordan dette kunne være med på å forebygge konflikter. Bente svarte at de hadde jobbet veldig mye med forventingene de hadde, og fortalte om et prosjekt som hadde foregått i barnehagen med fokus på arbeidsmiljø. Hun fortalte en del om dette, men det er lite konkrete svar på hvordan de jobber med forventinger, og hvilke effekter hun mente at dette ville ha. Derfor har jeg valgt å rette fokuset mot Auds besvarelse under denne kategorien, da det utfyller oppgaven best.

Aud fortalte at de brukte mye tid på innkjøringen hver høst. «Mye tid går med på rolleavklaring, forventinger, både hvilke forventinger de har til meg som leder, og hvilke forventninger jeg har til dem. Det er kjempeviktig å avklare forventinger, roller og oppgaver for da vet vi hvor vi står, og får greie på hvor vi vil.» Under intervjuet forteller hun videre at hun er opptatt av å sette seg mål, at det er viktig å ha noe å jobbe mot, men at man også må trekke målene ned til barnehagens visjoner og verdier. «Selv om vi hadde en rolleavklaring og fikk en stillingsinstruks for 7 år siden, så må det hele tiden jobbes med, man må plukke det opp igjen.» sier Aud, og gjennom resten av intervjuet nevner hun rolleavklaringer og forventinger som viktige ting å ta opp.

5.0 Diskusjon

For å beholde strukturen har jeg brukt de samme kategoriene som ble brukt under resultatkapitlet; teamarbeid, ledelse, kommunikasjon, anerkjennelse og tilbakemelding og forventinger. I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene i intervjuene opp mot teorien, og begrunne dette.

5.1 Teamarbeid

Det kom fram i begge intervjuene at teamarbeid var noe de hadde stort fokus på, og jobbet med både i hverdagen og på møter. Ut fra Levin og Rolfsens (2004:36) definisjon på team fyller basen som Aud snakker om, eller Bentes avdeling, flere av punktene de nevner i sin definisjon. Blant annet at det er et mindre antall mennesker som møtes ansikt til ansikt, som jobber sammen over tid og har et felles formål, men det er uklart om avdelingen eller basen faktisk er et team med utfyllende kompetanse og gjensidig avhengighet (Gotvassli 2013), eller om det er en godt fungerende arbeidsgruppe. Begge bruker «teamet» som begrep når de snakker om sin avdeling eller base, men hva de legger i selve begrepet er uklart. Deres forståelse av team blir vanskelig å undersøke uten å observere arbeidsgruppen over en tidsperiode, da et intervju med et medlem i gruppen ikke gir nok, og kanskje ikke korrekt informasjon.

Under teamarbeid trekker begge de pedagogiske lederne frem åpenhet og lojalitet som viktige nøkkelord, men kommer lite inn på hva konkret som skal til for å bygge et godt team, og det er vanskelig å trekke faste holdepunkt til hvordan de mener teamarbeid kan være med på å forebygge konflikter. Det er heller ingen konkret teori som sier at teamarbeid forebygger konflikter i barnehagen, men både Gotvassli (2013) og Barsøe (2013) er tydelige på at det er klare rammer rundt teamarbeid, at medlemmene har ulike roller i arbeidet, det er bestemte regler som gjelder og at alle sammen jobber mot felles mål som gir teamet en retning. Disse faktorene krever kommunikasjon mellom teamets medlemmer for å avklare og bli enige om rammene, reglene, rollene og retningen. Noe som i lys av Andersens (1996) konfliktskapende forhold, kan tyde på har en forebyggende effekt.

Men tanke på problemstillingen der fokuset ligger på å jobbe forebyggende for å forhindre dysfunksjonelle konflikter vil Strandgaards (mfl. 1996 i Gotvassil 2013) fem «R-er» rammer, retning, regler, roller og relasjoner være med på å tydeliggjøre flere aspekter rundt samarbeidet i barnehagen, og på denne måten hindre misforståelse. Ingen av de to pedagogiske lederende snakket direkte om de fem «R-ene», men alle kom frem i løpet av intervjuene. Dette kan være ubevisst, men er vanskelig å svare på da dette ikke ble tatt opp under intervju.

5.2 Ledelse

Bente var tydelig på at lederstil hadde en innvirkning på forebyggingen av dysfunksjonelle konflikter, og viste til at hun var en demokratisk leder som lot medarbeiderne medvirke i hverdagen og i planlegging. Dette stemmer med Andersens (1996) faktorer som kan påvirke hyppigheten av konflikter i en personalgruppe, der han nevner lederstil som en av disse. Aud var også enig i at lederstilen hadde innvirkning på forekomsten av konflikter blant personalgruppa, og mente at en tydelig og stabil leder som hadde samsvar mellom handling og ord var viktig. Dette kan knyttes opp mot det Barsøe (2013) sier om at lederens troverdighet opparbeides med at det er overensstemmelse mellom det man sier og gjør. Aud trakk også frem at hun var tilgjengelig dersom medarbeiderne ville snakke med henne, at hun brukte å utfordre de på hennes avdeling til å prøve noe nytt og at det å finne løsninger sammen var viktig for henne. Grønhaug mfl (2001) sier at lederen er nødt til å lytte til sine medarbeidere, og vise omtanke for deres tilfredshet og motivasjon, noe som ser ut til å samsvare med det de pedagogiske lederne sier om lederstilens innvirkning på konflikter blant personalet.

Under intervjuet med Aud kom det opp Gotvassli (2013) sine to orienteringer innenfor lederstil, menneskeorientert og oppgaveorientert. Under Gotvassli' beskrivelse av disse orienteringene kan det enkelt oppfattes som at det er to ytterpunkter som ikke går over ens, da den oppgaveorienterte stilen fokuserer på planlegging, mål og vurdering og den menneskeorienterte stilen fokuserer på medarbeiderens følelser, meninger og generell trivsel. Aud mente at dette var en balanse der begge deler var like viktig. Oppgavene må gjennomføres, ut fra rammeplanen, stillingsinstrukser, barnehagens mål og for å få hverdagen til å gå rundt, men samtidig må man være menneskeorientert da Aud mente man måtte se hvert enkelt individ og deres behov i situasjonen, og lede dem ut i fra der de står. Dette stemmer over ens med situasjonsbetinget ledelse (Gotvassli 2013), der man velger orientering ut ifra hva medarbeideren trenger.

Begge de pedagogiske lederne var klar på at lederstil hadde betydning for forebyggingen av dysfunksjonelle konflikter blant personalet, og hadde egne erfaringer om hvorfor akkurat deres lederstil var med på å hindre uønskede konflikter. Både Bente og Aud sa noe om å la medarbeiderne medvirke, og lytte til det de sier, samtidig som at man som leder er en rollemodell. Ut fra de pedagogiske lederens svar på spørsmålet om lederstil, nevner de i hovedsak Bolman og Deals (2009) perspektiv «ivaretagelse av menneskelige ressurser», der anerkjennelse, kommunikasjon og forventinger er viktig, uten at de bruker begrepet eller nevner teoretikerne. Da dette er en ganske ny forståelse av ledelse kan det tenkes at de ikke er bevisst dette, men når man ser på intervjuet som en helhet nevner de samtidige perspektiv Boman og Deal har sortert deres forståelse av ledelse inn i:

det kulturelle, strategiske og det strukturelle perspektivet samt perspektivet «ivaretagelse av menneskelige ressurser.»

5.3 Kommunikasjon

Mine funn under temaet kommunikasjon var blant annet at begge de pedagogiske lederne mente at god kommunikasjon var av stor betydning for å hindre dysfunksjonelle konflikter. Bente fortalte om hvordan god kommunikasjon og et god arbeidsmiljø henger sammen, og dersom dette ikke var på plass ville det påvirke barna negativt. Bentes uttalelse stemmer over ens med både Lundestad (2010) og Barsøes (2013) teori i forhold til de positive effektene ved forebygging, da kommunikasjon er en viktig faktor for å hindre konflikter (Andersen 1996). Lundestad (2010) og Barsøe (2013) sier at konflikter tar tid og energi bort fra de egentlige arbeidsoppgavene i barnehagen, og i forhold til at rammeplanen (2011) slår fast at voksne skal møte barna på en omsorgsfull måte, må personalet være nærværende og engasjerte, noe som konflikter hindrer dem i å være.

Videre fortalte Aud om at de hadde jobbet med å styrke det psykososiale miljøet i barnehagen, der de hadde fokusert på dialog som redskap for å forhindre konflikter. Om dialogen Aud snakker om kan forstås som toveiskommunikasjon (Gotvassli 2006) er ikke sikkert, men både i dialog og i toveiskommunikasjon er det flere som er involvert i kommunikasjonen. Dialog kan forstås som er en samtale mellom to eller flere personer, der de involverte er både mottaker og sender, mens toveiskommunikasjon, er når mottakeren stiller spørsmål og kan sikre at man har forstått budskapet senderen gir.

I lys av Gotvassli (2006) sin beskrivelse av toveiskommunikasjon, kan man tenke seg at det er en forskjell mellom dialog og toveiskommunikasjon. Toveiskommunikasjonen har en sender, et budskap og en eller flere mottakere, der mottakeren er nødt til å lytte og sikre at budskapet er forstått riktig. Toveiskommunikasjon krever at de involverte er bevisste på denne kommunikasjonsmåten der det er en åpen linje mellom sender og mottaker, der dialog kan tolkes å være en mer «hverdagslig» samtale mellom to eller flere, der sender, mottaker og budskap endres underveis. Aud snakker om dialogen som redskap, men under intervjuet kom det ikke videre frem hvordan dette redskapet ble brukt, eller hva hun tenker rundt dialog kontra toveiskommunikasjon. Toveiskommunikasjon kan være en måte å forebygge hindringer i kommunikasjonen (Gotvassli 2006), der dårlig kommunikasjon igjen kan føre til misforståelser og dysfunksjonelle konflikter. I lys av dette ville det i stor grad vært hensiktsmessig å fokusere på toveiskommunikasjon over dialog, men da det er uklart hva Aud legger i begrepet dialog, er det vanskelig å fatte den konklusjonen.

En annen ting de pedagogiske lederne nevner er å gå rett tjenestevei, som de beskriver som å gå direkte til den det gjelder dersom der oppstår ting som er nødvendig å ta tak i. Det at man løser

problemet der det oppstår, uten å snakke om det til andre gir de eksempler på igjennom intervjuet. Hverken Aud eller Bente utdyper hvorfor de mener dette eller hvordan dette skal foregå for at det skal bli forebyggende med tanke på dysfunksjonelle konflikter, men de gir inntrykk av at det å ta tak i ting der og da, og unngå at problemer sprer seg i omfang er en nyttig måte å forebygge konflikter på. Med tanke på hvordan de skal ta opp ting som kommer opp, nevner Aud at man går til siden, og tar det med den enkelte, noe som Gotvassli (2013) også bekrefter som en av faktorene man må tenke over når man gir tilbakemelding. Videre ønsker jeg å trekke frem en av løsningene Gotvassli (2006) nevner under kommunikasjon som hindring, nemlig klart budskap. I korte trekk handler klart budskap om at man skal ta utgangspunkt i seg selv når man skal konfrontere noen. Først skal man beskrive hvilken adferd som førte til problemet, deretter forklare sine egne følelser i situasjonen og tilslutt fortelle om hvilke konsekvenser denne adferden ga. Hverken Aud eller Bente snakker om klart budskap eller å bruke «jeg-formen» (Gotvassli 2006:168) under slike konfronterende budskap, og uten videre informasjon om hvordan de tar opp ting med enkeltpersoner er det vanskelig å tenke seg til hvordan de løser dette. I og med at begge de pedagogiske lederne mener at åpenhet er svært viktig for god kommunikasjon ville kunnskapen om klart budskap kanskje ha vært til hjelp, men det kan også være mulig at de bruker en lignende måte å ta opp problemer på, uten at jeg ble opplyst om det under intervjuet.

Det siste funnet under kategorien kommunikasjon, er det både Aud og Bente sier om at de oppklarer ting med en gang dersom det er noe som «trykker» eller er en misnøye blant medarbeiderne. Aud sier at det kan være ting utenom barnehagen som er grunnen til at noen virker annerledes enn vanlig. Det vi kommuniserer ut til andre non-verbalt står for 70 prosent av kommunikasjonen (Gotvassli 2006), og da er det særlig i barnehagen der man har et tett arbeidsmiljø (Lundestad 2010), viktig å kommunisere kongruent (Satir 1980), altså med et samsvar mellom det man uttrykker kroppslig og det man sier. Som Aud sier så oppklarer de det med en gang, og denne åpenheten er med på å skape forståelse. Dette kan være med på at medarbeiderne får følelsen av å få «lov til å være» (Berglund ukjentutgivelsesår i Lundstad 2010:113) og at deres uttrykk av meninger og behov blir godtatt, som igjen bygger opp et selvbilde (Satir 1980) som gjør at denne kongruente kommunikasjonsstilen kan fortsette. Lundestad (2010) mener at et trygt og godt arbeidsmiljø, der hvert enkelt individ får være seg selv og komme med sine meninger er med på å bygge et godt selvbilde og å hindre uønskede konflikter, og presiserer at «ansvaret ligger på styreren og de pedagogiske lederne». Auds uttalelse om at man klarer å møte den personen på en annen måte om man vet hva som foregår på andre arenaer enn i barnehagen, kan tyde på at Aud lar medarbeiderne uttrykke sine følelser, meninger og behov, men samtidig er bevisst på at det ikke skal påvirke arbeidet med barna. Selv om man ikke har en negativ relasjon til de man kommuniserer med, noe

som i en barnehage kan både være medarbeidere, barn eller foreldre, så kan den non-verbale kommunikasjonen ha innvirkning på mottakerens forståelse av innholdet, eller at mottakeren misforstår og tror den non-verbale kommunikasjonen sier noe om senderens relasjon til dem.

5.4 Anerkjennelse og tilbakemeldinger

Resultatkapitlet «anerkjennelse og tilbakemeldinger» viser at Aud mente at positive tilbakemeldinger gjør at medarbeiderne føler mestring og at det skaper trivsel i arbeidssituasjonen, og at det også gjør det lettere å ta opp ting som ikke er bra. Gotvassli (2013) hevder at konstruktive tilbakemeldinger er et av de største virkemidlene en leder har, og tilbakemeldinger er med på å påvirke arbeidsmoral og arbeidsinnsats i positiv retning. Nakling og Vaviks (2010) teori støtter også Auds uttalelse da de sier at konkret og ærlig ros gjør det lettere å ta imot kritikk dersom det kommer. Det er den pedagogiske lederen som har ansvaret for faglig veiledning av ansatte, og dette kan både gjøres i en formell og en uformell situasjon (Gotvassli 2013). Aud sier at hun som leder må være spontan i hverdagen og fortelle medarbeiderne når de gjør noe bra, noe som kan sees på som en uformell situasjon. En formell situasjon vil da kunne forståes som medarbeidersamtaler eller møter.

De pedagogiske lederne nevner lite om hvordan de gir tilbakemeldinger, og da spesielt på konstruktive tilbakemeldinger som kan være vanskeligere både for lederen og gi, og for medarbeideren å ta imot. Aud nevner kort, under spørsmålet om hvordan kommunikasjon kan forebygge konflikter, at dersom det oppstår noe så tar hun med den personen til siden, og det kan virke som om det svaret også kan overføres til spørsmålet om anerkjennelse. Anerkjennelse handler ikke om å «utvise naiv snillhet» (Schibbye 1995 i Lundestad 2010:118), men om å gi ærlige tilbakemeldinger som krever innsats, og forberedelse (Gotvassli). I kategorien anerkjennelse ville det kanskje ha vært nyttig å se på hvordan medarbeiderne føler det under slike tilbakemeldinger, og hvordan man som leder skulle ha gitt kritikk på best mulig måte. Aud oppsummerte spørsmålet om anerkjennelse med at det er viktig å stoppe å rydde plass dersom det hender noe, noe som kan forståes på at tilbakemeldingene gis spontant og lite gjennomtenkt, men det er uvisst om denne uttalelsen ble gitt med tanke på tilbakemeldinger generelt, eller i hovedsak positive tilbakemeldinger. Gotvassli (2013) mener at dersom man skal gi kritikk så kreves det ekstra forberedelse da man er nødt til å være presis, men også for at den som mottar kritikken kan reagere med å forsvare seg selv, eller med et følelsesutbrudd. Det er også viktig som leder å tenke på at man ikke bare skal kritisere det som er feil, man skal også gi veiledning og klare hvordan man ønsker at det skal bli gjort. (Gotvassli 2013)

5.5 Forventinger

Under spørsmål om hvordan arbeid med forventninger kunne være med på å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen, svarte Aud at de brukte mye tid på det på innkjøringen hver høst, da hun mente at det avklarte hvor de sto og hvor de skulle. Det hun trakk frem var blant annet rolleavklaring, forventningsavklaring og mål og jobbe mot. Klare stillingsinstrukser gjør det enklere å fordele oppgaver og bli enige om hvem som har ansvar for hva i barnehagen (Gotvassli 2013). Og slik som Aud nevner at det må brukes tid på hver høst, gjør at man sikrer at alle har en felles forståelse av hva som er forventet, men også det man ikke kan forvente, som Barsøe (2013) mener er viktig. Barsøe sier også at tydelige forventninger er med på forhindre mange unødvendige konflikter blant personalet nettopp for at alle vet hva de har å forholde seg til.

6.0 Konklusjon

Med tanke på problemstillingen «Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen?» har denne studien vist at begge de pedagogiske lederne har en bevisst og reflektert holdning til hvordan man skal forebygge dysfunksjonelle konflikter. I sitt arbeid har de ikke fokusert direkte på konflikter, men ut fra det arbeidet de gjør er forebyggingen en bonus. Jeg har tatt utgangspunkt i Andersens (1996) faktorer som kan påvirke hyppigheten av konflikter og all teorien jeg har funnet er svært samstemt i forhold til hvordan man kan forebygge og hva som er viktig for å skape et godt miljø.

Arbeidsmiljøloven fastslår at man skal arbeide for å sikre et godt arbeidsmiljø som gir trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og teorien viser at konflikter er utmattende, gjør oss frustrerte og tar oppmerksomheten bort fra arbeidsoppgavene. Forebyggende arbeid er derfor viktig for trivsel, effektivitet og ikke minst for å kunne være aktive engasjerte voksne for barna i barnehagen.

Begge de pedagogiske lederne fremstår som bevisste på konfliktenes konsekvenser og ut fra funnene i intervjuet virker det som de jobber aktivt med forebyggende arbeid og er klar over lederrollens ansvar ovenfor sine medarbeidere. Det har vært interessant å se at teorien stort sett samsvarer med funnene jeg har gjort, og at det er så store likheter mellom de pedagogiske lederne med tanke på hvordan de jobber og hva de fokuserte på. Likevel virker det som de mangler noe av den teoretiske bakgrunnskunnskapen som ligger bak det daglige forebyggende arbeidet, selv om det fremstår slik at de jobber godt praktisk, dette er det vanskelig å være helt sikker på da det også kan hende at de har bakgrunnskunnskapen om teorien, men at den ikke kom frem i intervjuet.

Jeg vil tilføye at det er vanskelig å si noe om hvordan den faktiske arbeidet på avdeling foregår ut i fra et intervju med pedagogisk leder, da andre på avdeling kan ha en annen opplevelse av dette. For

å få et hundre prosent riktig svar på hvordan arbeidet foregår tror jeg jeg ville ha intervjuet flere på avdeling, samt å observert over tid. Ved å se på funnene i intervjuene og på teorien konkluderer jeg med at arbeid med ledelse, kommunikasjon, tilbakemeldinger og forventinger er av stor betydning for å forebygge dysfunksjonelle konflikter, noe som stemmer med både Andersen (1996) og Lundestad (2010).

Konklusjonen jeg har fattet har tatt utgangspunkt i mitt utvalg, mine funn, arbeidsmetoder, teori og spørsmål, og det er ikke mulig å si noe om hvordan dette gjøres i andre barnehager enn de jeg har intervjuet. Det er også en mulighet for at dersom noen andre hadde gjort en tilsvarende undersøkelse i de samme barnehagene ville de ha fått en annen konklusjon enn den jeg sitter igjen med. Jeg gikk inn i denne undersøkelsen med en pragmatisk tilnærming, men opplevde at det jeg leste av teori på forhånd stemte med funnene som ble gjort i intervjuet.

Jeg har fått mye kunnskap om hvordan jeg som pedagogisk leder kan arbeide for å skape et godt arbeidsmiljø samt å forebygge dysfunksjonelle konflikter i barnehagen, noe jeg vil ta med meg videre når jeg selv skal begynne å jobbe.

6.1 Videre forskning

Det har vært interessant å sett videre på konflikter i barnehagen, da kanskje også i forhold til at barnehagen er et kvinnedominert yrke. Dette kom opp i begge intervjuene, og jeg leste også en del teori rundt nettopp dette. Ellers ville jeg ha brukt mer tid på denne problemstillingen, og intervjuet flere på samme avdeling slik at jeg kunne sett om funnene i intervjuet av pedagogisk leder stemmer overens med den hverdagen medarbeiderne opplever.

7.0 Litteraturliste

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)

(2006): Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi

Kunnskapsdepartementet (2011). Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Arbeids- og sosialdepartementet (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet

Holte, H. & Grimsmo, A. (2006) Arbeidsmiljø i skole og barnehagen, en bibliografi for perioden 1995 - 2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Andersen, B. L. (1996) Personalsamarbeid. Oslo: Praxis forlag.

Barsøe, Lise. (2013) Barnehagelæreren som leder. Oslo: Kommuneforlaget.

Bergsland, M. D. & Jæger, H. (2014) Bacheloroppgaven i Barnehagelærerutdanningen. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Birkeland, Å. & Carson, N. (2013) Veiledning for barnehagelærere. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Bolman, L. & Deal, T. (2009) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (1988) Organisasjon, Ledelse og Motivasjon. Oslo: Tano Aschehoug.

Gotvassli, K. (2006) Barnehager organisasjon og ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K. (2013) Boka om ledelse i barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget.

Grønhaug, K. & Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001) Ledelse i teori og praksis. Oslo: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Postholm, M. B. (2011) Læreren med forskerblick. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Lundestad, Margitt. (2010) Konflikter - bare til besvær? Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Løkken, G. & Søbstad, F. (2013) Observasjon og intervju i barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget

Nakling, N. & Vavik, M. (2010) Leder eller pedagog - Ja takk, begge deler. Oslo: GAN Aschehoug.

Rolfen, M. & Levin, M. (2004) Arbeid i team - læring og utvikling i team. Oslo: Fagbokforlaget.

Satir, Virginia. (1980) Om å skape kontakt. Oslo: Dreyers forlag.

Sewerin, T. (1996). En plass i stolen: en arbeidsbok for grupper om grupper. Dalby: MIL Publishers

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Bakgrunn

Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder i barnehage? Evt. har du hatt andre roller i barnehagen?

Teamarbeid

Hvordan arbeider du som pedagogisk leder med din personalgruppe for å bygge et godt team? - Hverdagen, møter, planleggingsdager.

Hvilke faktorer mener du er viktige i utviklingen av teamarbeid?

Ledelse

Hvordan kan din lederstil ha innvirkning på samarbeidet blant personalet i arbeidet med forebygging av konflikter?

Kommunikasjon

Hvilken betydning mener du kommunikasjon har i forhold til forebygging av konflikter?

Kan du si noe om hvordan dere arbeider med kommunikasjon dere imellom?

Anerkjennelse

På hvilken måte tror du anerkjennelse og tilbakemeldinger kan være positivt i forebyggingen?

Forventinger

Hvordan arbeider dere med hvilke forventinger dere i personalgruppa har til hverandre?

- Avklaring av roller, arbeidsoppgaver

Konflikter

Hvordan arbeider dere med uenigheter/utfordringer som oppstår i personalgruppa?

Hva tror du kan være med på å hindre dysfunksjonelle konflikter i barnehagen? Og hva tror du er grunnen til at dysfunksjonelle konflikter oppstår i barnehagen?

8.2 Samtykkeskjema



BARNEHAGENS NAVN

ADRESSE

Til styrer

Sender en beskrivelse av bacheloroppgaven min og håper du kan videre formidle dette til en aktuell informant. Jeg håper dere vil delta i mitt bachelorprosjekt, og jeg har tro på at deres kompetanse rundt personalsamarbeid vil hjelpe meg mye!

Målet med bacheloren min er å ha trekke frem det proaktive som gjøres på avdeling, og hvordan de positive effektene av dette kan bidra til å forhindre dysfunksjonelle konflikter. Fokuset ligger altså ikke på konflikter mellom ansatte, men på hvordan man kan jobbe for å få et samarbeid som kan hindre dette.

Dette er min problemstilling: «Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen?»

Veilederen min i bachelorprosjektet er Nina Storborg ved Nord Universitet, og hun kan kontaktes dersom det er noen uklarheter eller spørsmål i forhold til oppgaven

Undersøkelsen jeg ønsker å gjennomføre dreier seg om et intervju med en pedagogisk leder, der jeg ønsker å ta opp samtalen på en digital lydopptaker, da dette vil være god støtte under analysedelen av bacheloren. Alle opplysningene vil bli oppbevart konfidensielt under prosjektperioden, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i det publiserte materialet. Lydopptak slettes og øvrig datamateriale vil bli anonymisert.

Bacheloren skal være ferdig 02.juni 2016. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å måtte begrunne det. Før intervjuet starter blir du bedt om å underskrive samtykke til å bli intervjuet, og at du har lest foregående informasjon.

Rikke-Line J Grønbech

Samtykke til intervju

Jeg har lest informasjonen om datainnsamlingen og gir mitt samtykke til å bli intervjuet.

STED OG DATO:

UNDERSKRIFT:

Opplasting av samtykkeskjema

Opplasting samtykkeskjema

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-2903579_5224941
Filtype	pdf
Filstørrelse	15.303 KB
Opplastingstid	30.05.2016 16:29:20



Neste side
Besvarelse
vedlagt



SAMTYKKE TIL BRUK AV PROSJEKT, KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e):

Rikke-Line Jønvik Grønbech

Norsk tittel:

Ledelse og konflikter

Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge dysfunksjonelle konflikter blant personalet i barnehagen?

Engelsk tittel:

Leadership and conflicts

How can an pedagogical leader prevent dysfunctional conflicts amongst the kindergarten staff?

Studieprogram:

Barnehagelærer

Emnekode og navn:

BLU 360 Bachelor

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 02.06.16

Dato: 30.05.2016

Rikke-Line Jønvik Grønbech

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

