



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

BLU-BACH15

Prædefinert informasjon

Startdato:	29-12-2017 09:00	Termin:	2017 HØST
Slutdato:	12-01-2018 14:00	Bedømmelsesform:	Norsk 6-trinsskala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave	ECTS:	15
SIS-kode:	203 BLU-BACH15 1 BOPPG 2017 HØST		
Intern bedømmer:	Sissel Janette Aastvedt Halland		

Deltager

Navn:	Lene Gunnarshaug
Kandidatnr.:	37
HVL-id:	138996@hvl.no

Informasjon fra deltager

Tittel *:	Å gjennomføre konflikthfulle samtaler	Tru- og loverklæring *:	Ja
Tal på ord *:	9400		
Namn på rettleiar *:	Sissel Janette Aastvedt Halland		

Eg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgåva mi *

Ja



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Å gjennomføre konfliktfylte samtaler.

To conduct conflicting conversations.

Kandidat nummer: 37

Navn på masterprogrammet: BLU-BACH15

Avdeling/Institutt/program: Barnehagelærerutdanningen Stord

Veileder: Sissel Janette Aastvedt Halland

Innleveringsdato: 12.01.2018

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.



Høgskulen
på Vestlandet

BLU-BACH15
Bacheloroppgave
2017/2018



https://cdn.pixabay.com/photo/2015/11/03/09/13/meeting-1020228_960_720.jpg

Hvordan kan en som leder på best mulig måte gjennomføre samtaler som handler om konflikter?

Forord

Da jeg høsten 2017 startet mitt siste år av barnehagelærerutdanning ved Høgskolen på Vestlandet skulle vi ha ledelse, samarbeid og utvikling i pensum dette semesteret. Jeg fant ut at det jeg tidligere hadde tenkt som problemstilling til bacheloren egentlig var ganske bra i forhold til det teoretiske innputtet jeg ville få gjennom hele semesteret. Det gjorde at jeg hele tiden fikk masse relevant fagstoff jeg kunne bruke i oppgaven min. Men jeg vil også belyse hvor lærerrike og flotte disse tre årene har vært i forhold til det grunnlaget jeg vil sitte med når jeg nå snart skal ut i arbeidslivet. Det har vært mange motivatorer og støttespillere på veien hit og ikke minst i løpet av min bachelor periode, disse vil jeg gjerne rette en stor takk til:

Min veileder Sissel Janette Aastvedt Halland:

Tusen takk for mange gode råd, for at du har økt mitt kunnskapsnivå og for at du har motivert meg gjennom hele bachelor perioden. Du har vært stor faglig støtte og gitt meg god hjelp til utforming og strukturering av denne oppgaven.

Mine respondenter:

Tusen takk for at dere har ønsket å ta del i min bachelor oppgave. Takk for at dere stilte opp og var villige til å bruke tid å ressurser på intervju. Det er et sensitivt tema og jeg er takknemlig for at dere var villige til å åpne dere opp for meg angående dette.

Denne oppgaven er skrevet som en del av bachelorstudiet i barnehagelærer studiet ved Høgskolen på Vestlandet.

Sammendrag

Formålet bak denne oppgaven er å undersøke hvordan man på best mulig måte kan gjennomføre samtaler som handler om konflikter. For å finne svar på dette har jeg tatt i bruk kvalitativ forsknings metode med en abduktiv tilnærming, og funnet teorigrunnlag som bygger opp under problemstillingen. Min problemstilling er som følger:

”Hvordan kan en som leder på best mulig måte gjennomføre samtaler som handler om konflikter?”

Min problemstilling bygger på teori hentet fra forskere som blant andre Lundestad (2010), Melvold og Stubsjøen (2016), Eik, Steinnes og Ødegård (2016), Akslen og Sæle (2015), og Carson og Birkeland (2017). I metode og drøftings kapittelet har jeg støttet meg til Jacobsen (2015) sin bok ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?”. Det er også nevnt ulike regelverk og retningslinjer i teori og drøftings kapittelet.

Jeg hadde åpne intervju med to ledere i barnehage – en pedagogisk leder og en styrer. Spørsmålene til intervjuene ble knyttet til teorigrunnlaget i oppgaven, og dermed fikk det en fastere struktur slik jeg ønsket med en abduktiv tilnæringsprosess. Ut fra de data jeg fikk i intervjuet gikk jeg gjennom en lang analyseprosess, hvor jeg transkriberte innholdet og silte ut de mest gjennomgående funnene til problemstillingen min.

Jeg presenterte 3 funn fra analyseprosessen og drøftet dette opp mot empiri og tidligere forskning på området. Funnene var: 1. Sette barnet i fokus, det er alltid barnas beste vi skal arbeide for. 2. Skape en god organisasjonskultur, ha godt miljø og yrkesetisk bevissthet i personalet. 3. Bygge god samtalerelasjon, forholdet og samtalen skal utvikles i positiv retning.

Summary

The purpose of this task is to investigate how best to conduct conversations that deal with conflicts. To find answers to this, I have applied qualitative research methodology with an abductive approach, and found theories based on the problem. My issue is as follows:

"How can a leader in the best possible way conduct conversations about conflicts?"

My problem is based on theories obtained from authors such as Lundestad (2010), Melvold and Stubsjøen (2016), Eik, Steinnes and Ødegård (2016), Axle and Sæle (2015), and Carson and Birkeland (2017). In the method and discussion chapter I have supported Jacobsen (2015)'s book "How to conduct surveys?". There are also mentioned various regulations and guidelines in the theory and discussion chapter.

I had an open interview with two leaders in kindergarten - an educational leader and a board member. The questions to the interviews were linked to the theoretical basis of the assignment, thus creating a firmer structure as I wanted with an abductive approach. Based on the data I received in the interview, I went through a long analysis process where I transcribed the content and presented the most comprehensive findings to my problem.

I presented 3 findings from the analysis process and discussed this with empiricism and previous research in the field. The findings were: 1. Focusing on the child, it is always the best of the children we are going to work for. 2. Create a good organizational culture, have good environmental and occupational awareness in the staff. 3. Build a good conversation relationship, relationship and conversation should be developed in a positive direction.

Innholdsliste

Forord	s. I
Sammendrag: Norsk	s. II
Sammendrag: Engelsk	s. III
1.0 Innledning	s. 6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	s. 6
1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensinger	s. 6
1.3 Avklaring av begreper	s. 6
1.4 Tidligere forskning	s. 7
2.0 Teorigrunnlag	s. 8
2.1 Kommunikasjon	s. 8
2.2 Relasjonen i samtalen	s. 8
2.1.1 Definisjonsmakten i forholdet	s. 9
2.3 Konflikter	s. 9
2.3.1 Ulike konflikter	s. 10
2.3.2 Konflikthåndtering	s. 10
2.3.3 Samtalen som konfliktløsende kommunikasjonsmetode	s. 11
2.4 Profesjons etisk kompetanse	s. 12
2.5 Barnehagens samfunnsmandat og pedagogisk grunnlagstenkning	s. 13
2.6 Styringsdokument og juridiske vurderinger om rettigheter og plikter	s. 14
2.6.1 Arbeidsgivers rettigheter og plikter	s. 14
2.6.2 Arbeidstakers rettigheter og plikter	s. 14
3.0 Metode	s. 16
3.1 Kvalitativ metode	s. 16
3.2 Abduktiv tilnærming	s. 16
3.3 Intervju som forskningsmetode	s. 17
3.4 Min forskningsprosess	s. 17
3.5 Etisk perspektiv	s. 17
3.6 Validitet	s. 18
3.7 Analyse	s. 19
3.8 Min analyseprosess	s. 19
4.0 Presentasjon av funn og drøfting	s. 20
4.1 Sette barnet i fokus	s. 20

4.2 Skape god organisasjonskultur	s. 23
4.3 Bygge god samtalerelasjon	s. 27
5.0 Avslutning og konklusjon	s. 31
6.0 Litteraturliste	s. 32
7.0 Vedlegg	s. 32
Vedlegg 1: Spørsmål til intervju i bacheloroppgaven	s. 33

1.0 Innledning

Innledningsvis skal jeg ta for meg bakgrunn for valg av tema, presentere problemstilling og avgrensninger, avklare begreper for problemstillingen, og nevne tidligere forskning på feltet.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Høsten 2017 startet vi semesteret med kunnskapsområdet ledelse, samarbeid og utvikling som gjorde meg mer interessert i min problemstilling. Etter å ha lest boken til Lundestad (2010) ”Konflikter, bare til besvær?”, forstår jeg mer hvorfor konflikter oppstår mellom ledere og medarbeidere i en barnehage, og hvordan man kan håndtere konflikter gjennom samtaler. Jeg fikk derfor lyst å fordype meg i dette slik at jeg vet mer om problemstillingen ute i arbeidslivet.

1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensinger

Problemstilling for denne bacheloroppgaven er som følger:

”Hvordan kan en som leder på best mulig måte gjennomføre samtaler som handler om konflikter?”

Fokuset på denne oppgaven er hvordan man kan forebygge og håndtere konflikter i en samtale. Jeg vil derfor undersøke hvordan ledere på beste måte gjennomfører og håndterer samtaler som handler om konflikter. Men også hvordan kan man styre konflikten og samtalen i positiv retning, for å få et konstruktivt utfall av samtalen.

1.3 Avklaring av begreper

Jeg skal her avklare begrepene i problemstillingen min.

Leder:

Med leder vil jeg henvise til både styrere og pedagogiske ledere fordi begge gjerne sitter med like stor faglig kompetanse, selv om de har ulike roller. Å ha lederrolle handler om å ha et større ansvar og plikter enn andre i personalet. Som funnene mine belyser gjennomfører begge lederrollene samtaler med medarbeiderne og har ansvar for å bygge samtalerelasjon, skape god organisasjonskultur og sette barnet i fokus.

Konflikter:

Konflikter kan gjøre en samtale vanskelig å håndtere og gjennomføre. Som funnene mine henviser til kan konflikter oppstå i personalet på grunn av en dårligere organisasjonskultur og samtalerelasjon, eller at man ikke arbeider for å sette barnets beste i fokus som er formålet til barnehagen.

1.4 Tidligere forskning

Det finnes mye forskning og dokumentasjon rundt fokusområdet mitt. Jeg søkte blant annet opp i Oria på Høgskolen på Vestlandet sin hjemmeside, med søkeorda ”konflikter” og ”vanskelig samtale”. De artikler og bøker som dukket opp var både innenfor barnehagefeltet og det forskningsfeltet jeg skal sette meg inn i, samtidig fant jeg også mye generelt om emnene. Jeg valgte likevel å holde meg til et knippe forskere, blant annet er Lundestad en sentral forsker på feltet. Hun skriver boken ”Konflikter, bare til besvær?”, som handler mye om problemstillingen min rundt konflikter og hvordan det kan forebygges gjennom samtaler og konflikthåndteringsmetoder. Andre forskere jeg velger å ta med meg i min forskning er Melvold og Stubsjøen, Carson og Birkeland, og Eik, Steinnes og Ødegård. Disse har, i følge biografien av forskerne i bøkene, spesialisert seg innenfor lederutvikling, pedagogisk utviklingsarbeid, veiledning, emosjonell intelligens, konflikthåndtering, personalsamarbeid, og profesjonsetikk. Dermed vil jeg lene meg på deres forskning til de avgrensede begrepene i min problemstilling; leder og konflikter, og da spesielt i forbindelse med samtaler og samtalerelasjon som jeg tar for meg.

2.0 Teorigrunnlag

Først vil jeg belyse Lundestads (2010) teorier rundt kommunikasjon, relasjonen i samtalen og om definisjonsmakten mellom partene. Videre berører jeg ulike typer konflikter, konflikthåndtering og konfliktløsende kommunikasjonsmetoder, som er forankret ifra blant annet Lundestad (2010), Melvold og Stubsjøen (2016) og Carson og Birkeland (2017). Jeg avslutter med Lundestad (2010) og Eik, Steinnes og Ødegård (2016) sine teorier rundt profesjon etisk kompetanse og hvilke styringsdokument og juridiske vurderinger som kan være gunstige i en samtale.

2.1 Kommunikasjon

Lundestad (2010) beskriver generelt noe om kommunikasjon og hvordan

kommunikasjonshandlinger kan påvirke samtaler (Lundestad, 2010, s. 110-111).

Kommunikasjon mellom to parter handler om en sender og en mottaker. Senderen kan i en samtale være lederen, mens medarbeideren er mottakeren; mottakeren av budskapet som blir sendt i samtalen. Tidligere kommunikasjonsmodeller skal ha blitt framstilt som lineære, hvor budskapet ble overført fra sender til mottaker. Da kan språket ses på som et signalsystem, som kan uttrykke noe en har opplevd eller noe senderen tenker på og vil formidle til mottaker. Slike modeller er ikke helt riktig framstilt mener noen teoretikere, i følge Lundestad (2010). Alt en skal formidle trenger ikke å alltid å være klart til å "sendes" til mottaker. Fordi språkytringene blir skapt i samhandling mellom partene. Det er dynamikk i samtalen, hvor en replikk er bestemt av forrige replikk i samtalen. Det vi allerede har sagt vil forme samtalen videre, men det som blir formulert i samtalen påvirkes av konteksten kommunikasjonen foregår i, som kan være kultur- og normbasert. Vi blir påvirket av egen erfaringsbakgrunn og velger dermed budskap ut fra dette. Lundestad (2010) skriver at fra et mer psykologisk synsvinkel blir det pekt på at teksten påvirkes av vårt forhold til oss selv og hverandre. Det kan være svært komplisert å kommunisere, og det kan lett oppstå "støy" eller misforståelser. Samtalene vi har mellom leder og ansatt i barnehagen er påvirket av det faktum at det er ulike roller med ulik makt. Vi er del av en organisasjonskultur hvor det kan være ulike normer, og dette kan dermed påvirke kommunikasjonshandlingene våre mener Lundestad (2010).

2.2 Relasjonen i samtalen

Ifølge Lundestad (Lundestad, 2010, s. 41) skal samtalerelasjonen mellom leder og medarbeider inneholder både nærhet, deling av tanker, opplevelser og følelser med hverandre. Dette kan skape grunnlag for sårbarhet men også forståelse til hverandre, fordi partene deler

sine holdninger og verdier tilknyttet tema i samtalen. Det kreves derfor oppmerksomhet rettet mot etiske dimensjoner som makt og ansvar i samtalerelasjonen. Men som leder i samtalen er en også pålagt profesjonsetiske retningslinjer som å innse avgrensninger i egen kompetanse, holde taushetsplikt og lojalitet overfor den motsatte part.

Å kunne avgrense seg som leder er viktig i forhold til det yrkesetiske forholdet med tanke på at en ikke skal opptre over sin egen kompetanse. Se sine egne begrensninger slik at ikke den samtalen går over til terapi for den motsatte part. Lundestad (Lundestad, 2010, s. 46) mener lederen bør holde tråden i samtalen og fokusere på læring og utvikling av medarbeideren.

2.2.1 Definisjonsmakten i forholdet

Om forhold mellom leder og medarbeidere i barnehagen er asymmetrisk eller symmetrisk kommer an på hvordan personene stiller seg i forhold til kompetanse og ansvarsområder. Definisjonsmakten er en form for maktforhold, det skal definere forholdet mellom partene i samtalerelasjonen. I en samtale vil det vanligvis være leder som har mer erfaring, større kompetanse og muligheten til å styre forholdet og samtalen, og dermed vil forholdet oppleves som asymmetrisk. Medarbeider bør være bevisst på hvilken definisjonsmakt lederen har for å se hvilke ansvar lederen har i relasjonen (Carson & Birkeland, 2017, s. 45).

2.3 Konflikter

Man vil gjerne ha en konfliktfri arbeidsplass, men dette er noe Lundestad (2010) beskriver som en utopi (Lundestad, 2010, s. 49-50). Det er mengden av konflikter som vil variere på arbeidsplassene og utfordringen blir å holde det på et nivå som er produktivt eller funksjonelt for barnehagen. Nivået av konflikter skal være slik at konfliktene får en positiv virkning på organisasjonen og skaper et nytenkende personale og konfliktene konstruktive. Synet vi har på konfliktene i barnehagen er dermed nødvendige for organisasjonens utvikling. Lundestad (2010) kaller konflikter som er nødvendige for utviklingen for interaksjonistiske, mens harmonisyn virker benektende og ses på som ødeleggende og for organisasjonen. Men man kan også ha et tredje syn, hvor man ser på konflikter som nødvendige men ikke ødeleggende, og betegnes som "human-relation-syn". Vi må vurdere nøye om vi tør å gå inn i konfliktene, vike unna eller dempe dem ned. Å omsette holdninger til handlinger kan være utfordrende og krevende.

2.3.1 Ulike konflikter

Vi kan ha forskjellige typer konflikter som kan oppstå i forkant av eller under en samtale. Ofte har man de to konflikttypene sakskonflikter og personlige konflikter (Lundestad, 2010, s. 65). Lundestad (2010) skriver at sakskonflikter går på uenighet om mål, struktur og praksis, og hvordan man gjennomfører dette. Personlige konflikter bunner i vår måte å opptre på i forhold til omgivelsene eller relasjonelt, mener hun. Det er sjelden de to konflikttypene oppstår alene. Det kan ofte starte med en sakskonflikt og ende i en personkonflikt. Dette er hovedproblemet med konflikter, og man må prøve å skille sak og person fra hverandre. Andre konflikttyper som kan ha utspring i en samtale kan være intrapsykiske og interpersonelle konflikter, disse opptrer også gjerne sammenhengende (Lundestad, 2010, s. 51). Intrapsykiske konflikter starter inni det enkelte mennesket, altså at vi er uenige med valg vi må ta, interesser, eller kompromisser vi må inngå. Mens interpersonelle konflikter er konflikter som oppstår mellom mennesker, at man ikke kommer til enighet sammen. Ofte vil intrapsykiske konflikter påvirke et samspill ved at vi lar irritasjon eller sinne gå utover den andre. Interpersonelle konflikter oppstår også veldig lett blant personalgruppen.

2.3.2 Konflikthåndtering

I konfliktfylte samtaler må en som leder være seg bevisst på de etiske spørsmålene. En må ha fokus på etiske spørsmål knyttet til seg selv som leder og samtalerelasjonen. I møte med andre formes vi som etiske individ gjennom hele livet og vi må derfor arbeide med etiske spørsmål knyttet til tema som går på sosiale forskjeller, kulturkonflikter, miljø og fellesverdi spørsmål. Foros og Vetlesen sin nærhetsetikk er sentral og brukes for å betegne perspektiv på etikk, og da er ”jeg-du-forholdet” det grunnleggende etiske forholdet (sitert i Carson & Birkeland, 2017, s. 40-46).

Prinsipper for konflikthåndtering (Lundestad, 2010, s. 156), er prinsipper vi velger ut fra hva vi tenker er mest heldig eller relevant for situasjonen vår. Noen konfliktprinsipper vi velger å bruke er makt, rettigheter, interesser, oppløsning, unngåelse. Internt i institusjonen bør man håndtere konflikter gjennom forhandlinger eller drøftinger.

Måter vi kan forebygge eller håndtere konflikter på i personalet, kan være gjennom medarbeidersamtaler og veiledningssamtaler (Lundestad, 2010, s. 145-146). Dette er strukturerte samtaler som har et formål å avklare hvordan medarbeideren trives og fungerer i arbeidsfellesskapet, og hjelp til videreutvikling i arbeidssituasjoner. Disse samtaleformene er

ikke konfliktløsningssamtaler som ”den vanskelige samtalen” vil være, men samtalerne kan være gode å ta opp saker i forkant av konfliktfylte samtaler. Innkallelse til den type samtaler skjer først med saker eller konflikter av stor alvorlighetsgrad.

Lederne bør prøve å skape god tilbakemeldingskultur, å gi tilbakemeldinger både i forkant, under og etter samtalen. Men da må også medarbeiderne ta innover seg lederens vurderinger av jobben de utfører. Det skaper både en lærende organisasjon og godt arbeidsmiljø i personalet (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 22).

2.3.3 Samtalen som konfliktløsende kommunikasjonsmetode

Det er flere nyttige metoder man kan ta i bruk for å løse konflikter, skape god samtalerelasjon og flyt i samtalen med medarbeideren.

Vi må hele tiden være oss oppmerksomme på vårt kroppsspråk men også det verbale, for her kan vi signalisere to forskjellige ting (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 12). Da gjelder det å kunne sette seg inn i en annens følelser og være tilstedeværende for denne personen. Det kan være vanskelig å oppnå kongruens mellom det som blir sagt og det kroppen uttrykker.

Emosjonell intelligens (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 37) er hvordan man uttrykker seg selv gjennom selvinnsikt, iver og utholdenhet. Det kan være en metode å påvirke andre på ved å være bevisst på egen emosjonelle intelligens. Man må samtidig kunne kontrollere den, slik at ikke følelsene våre tar overhånd.

Sympati og empati må vi vite forskjell på hvordan vi bruker overfor medarbeiderne, spesielt i en samtale der lederen bør være mest mulig nøytral og balansert. Det kan noen ganger være bedre med sympatisk respons enn en empatisk respons. Når vi opptrer sympatisk ser og forstår man hvordan den motsatte part opplever smerte, men du kjenner ikke på smerten selv. Empati motiverer mer til en direkte handling enn det sympati gjør, og kan være anstrengende fordi man parkerer våre egne tanker og følelser (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 77).

Men samtidig skal lederen opptre anerkjennende i forhold til medarbeideren i samtalen. Bruke ”jeg-budskapet” (Lundestad, 2010, s. 119), hvor vi prøver å være tydelige i våre meninger og at vi formulerer oss med ”jeg” og ikke ”du” som fortegn av budskapet. Det er en kommunikasjonsmetode som har elementer vi kan kjenne igjen i en anerkjennende væremåte.

Kommunikasjonsmetoden aktiv lytting (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 81), er viktig i en samtale. Det å gjenta og stille spørsmål rundt hva den andre sier er nyttig hvis budskapet er uklart. Da får en bekreftelse eller avkreftelse fra den motsatte part og klargjør saken. Metakommunikasjon (Melvold & Stubsjøen, 2016, s. 47), giraffspråket (Lundestad, 2010, s. 120), gestaltveiledning (Carson & Birkeland, 2017, s. 141-142), og sirkulære spørsmål (Carson & Birkeland, 2017, s. 126-134) er også sentrale metoder for å få samsvar mellom ord og kroppsspråk.

Affektiv inntoning (Carson & Birkeland, 2017, s. 186), er en beskrivelse av hva som skjer i relasjonen mellom to personer. Da spesielt brukt mellom voksne og barn, om hvordan man toner seg inn på barnets følelsetilstand. Dette bør også foregå i en samtale mellom leder og medarbeider, for å fremme en felles tilhørighet mellom dem.

2.4 Profesjons etisk kompetanse

Utdanningsforbundet sin profesjonsetiske plattform for lærere og barnehagelærere viser til retningslinjene som presiserer profesjonens grunnleggende verdier og etiske ansvar. Også betydningen av kollektive diskusjoner, refleksjoner over egne verdier, holdninger og handlinger (Lundestad, 2010, s. 40).

I barnehageloven (2005, §18) omtales personalets kvalifikasjoner, og der står det at barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Dette spiller en viktig rolle når det kommer til barnehagelærer og medarbeidernes legitimitet i samtalen (Eik, Steinnes & Ødegård 2016, s. 58). Det er en forutsetning at styrer og pedagogiske ledere veileder og leder medarbeidere etter hva som står forankret i barnehageloven og ut fra rammeplanen. I profesjonen er det ulike medarbeidere med ulik kompetanse, og i samtaler kreves det at barnehagelærerne har nok kunnskap til å lede medarbeiderne i henhold til overordnede krav. Både for øke deres individuelle kompetanse og arbeidskraft og for å styrke profesjonen (Eik, Steinnes & Ødegård 2016, s. 61).

Ledernes og medarbeidernes legitimitet baseres på tre forskjellige typer legitimiteter; den pragmatiske legitimiteten, den normative legitimiteten og den kognitive legitimiteten (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 101-103). Den pragmatiske legitimiteten baseres på nytteperspektivet en har til lederen, forventninger til lederens arbeidsinnsats. Den normative

legitimiteten er hvordan ledere utøver sine praktiske og pedagogiske handlinger, forventinger til lederen både normativt og institusjonelt basert. Mens den kognitive legitimiteten er knyttet til tenkningene til lederen, der det vurderes om deres tanker er i samsvar med kulturelle, historiske og institusjonelle ideene for barnehagen. Disse kategoriene innenfor legitimitet påvirker hvordan styreere eller pedagogiske ledere skal utføre sin ledelse overfor medarbeiderne og profesjonen.

2.5 Barnehagens samfunnsmandat og pedagogisk grunnlagstenkning

Å ta opp barnehagens samfunnsmandat kan være nødvendig i noen samtaler, og man fremstår mer profesjonell i lederrollen og samtalerelasjonen. Å være profesjonell er kompetansen man utvikler ved å mestre barnehagens kulturelle forskjeller, og hvordan man opptrer i profesjonen ut fra samfunnsmandatet er å være profesjonell (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 51). Hva som definerer å være profesjonell baseres på de vurderinger utfra handlinger og standarder for yrket. Vurderingene en gjør kan man beskrive som en del av en profesjonaliseringsprosess, som man tilegner seg profesjonens normer og verdier. Om barnehagen har en kollektiv profesjonsforståelse, vil dette være en rådende diskurs som barnehagen arbeider etter, og det er denne kollektive forståelsen som danner grunnlaget for arbeidet i barnehagen. Hver ansatt bør sette seg inn i barnehagens samfunnsmandat for å kunne arbeide kollektivt. Men samtidig kan den kollektive praksisen være til hinder i profesjonslæringen om noen tar avstand fra den. Det profesjonelle arbeidet utføres på bakgrunn av kollektive verdier og kunnskaper og profesjonen krever da profesjonelle vurderinger ut fra felles kunnskapsbase. Barnehagelærerens felles kunnskapsbase er historisk og kulturelt forankret, det er et viktig grunnlag for utvikling det pedagogiske arbeidet i barnehagen, som også kan være viktig å minne medarbeideren på i en samtale (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 52).

Grunnlagstenkning handler om verdier, holdninger og de virkelighetsoppfatningene som ligger til grunn for en pedagogisk virksomhet. Det vil ha betydning for de prioriteringer og valg som hver enkelt foretar seg i barnehagen (Akshen & Sæle, 2015, s. 25). Utenom de overnevnte punktene handler pedagogisk grunnlagstenkning om hvilke kunnskaper, normer, livssyn og menneskesyn en besitter. Alt det som inngår i pedagogisk grunnlagstenkning har betydning for personalet fagpersonlighet. For at dette skal samsvare med barnehagens rammeverk bør lederne kontinuerlig utøve etisk dialog og refleksjon gjennom samtaler (Akshen & Sæle, s. 74-75).

2.6 Styringsdokument og juridiske vurderinger om rettigheter og plikter

Lovene som arbeidsgiver eller arbeidstaker velger å ta i bruk under en konfliktpreget samtale, er som regel utarbeidet i forskrifter. Lundestad skriver at vi kan ta i bruk ulike avtaler som særavtalen ”Særavtale for barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager”, og ”Hovedavtalen”. En må likevel tenke på om barnehagen er medlem av en arbeidsgiverorganisasjon, for hvilke rettigheter de ansatte har kommer helt an på hva som er avtalt her. Om det skulle være en sak av alvorlig karakter som kan ende i oppsigelse er det viktig å rådføre seg med arbeidsrettslig kompetanse, dermed kan feilvurdering og saksbehandlingsfeil forebygges og saken kvalitetssikres. Da er det mulig for begge parter å benytte seg av advokathjelp fra arbeidsorganisasjoner, og medarbeider kan ha med tillitsvalgt eller verneombud for å få støtte i en vanskelig samtale, men det kan også gi samtalen et unødvendig alvorlig (Lundestad, 2010, s. 203-209).

2.6.1 Arbeidsgivers rettigheter og plikter

Ifølge Lundestad (Lundestad, 2010, s. 219) har lederne i barnehagen et formelt ansvar, som er å lede og veilede de ansatte under seg slik at de arbeider i samsvar med forventinger og krav iht. barnehageloven og rammeplanen for barnehager. Lederen i barnehagen er også arbeidsgivers representant og jeg må derfor også henwise til den generelle styringsretten, denne retten som ikke er fastlagt i lovverket eller tariffavtalen men kommer fram i rettspraksis. Den innebærer at arbeidsgiver har rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet, inngå avtaler og bringe dem fram. Arbeidsgiver må forholde seg til lovverkets bestemmelser, som tariffavtaler og arbeidsavtaler. Det er også lederen som har det primære ansvaret for arbeidsmiljøet i barnehagen. Det er forankret i arbeidsmiljøloven, at arbeidsgiver har plikt til å sikre at arbeidstakerens sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt uansett situasjon (Lundestad, 2010, s. 136).

2.6.2 Arbeidstakers rettigheter og plikter

Lundestad (Lundestad, 2010, s. 205-219) tar også opp lovverk som regulerer de ansattes rettigheter og plikter. Arbeidsmiljøloven er sentral i konfliktarbeidet i barnehagen, for å sikre gode arbeidsforhold og arbeidssituasjoner for hver enkelt medarbeider. Det tillegges også andre gunstige regelverk som arbeidstaker kan ta i bruk utover arbeidsmiljøloven, som for eksempel tariffavtalen. Forvaltningsloven kommer også som en meget aktuell lov som gir oversikt over rettigheter arbeidstaker har i en eventuell oppsigelse, avskjed eller suspensjon. Denne lovreguleringen gjelder kun overfor det offentlige og ikke privat eide barnehager, og

den kommer i tillegg til de rettigheter som kommunale og fylkeskommunale arbeidstakere har etter tjenestemannsloven. Det er også andre lover som likestillingsloven, diskrimineringsloven og ferieloven som arbeidstaker har rettigheter i og kan ta i bruk i en konfliktfylt samtale. Lundestad understreker at uansett alvorlighetsgrad av konflikten, er det viktig å forholde seg til regelverk og plikter den ansatte har i profesjonen. Arbeidstaker må ta hensyn til den generelle styringsretten som arbeidsgiver innehar, og har dermed lydighetsplikt overfor arbeidsgiver. Utøver arbeidstaker ulovligheter eller ikke adlyder det arbeidsgiver pålegger, kan det i verste fall fattes en beslutning om oppsigelse av arbeidstakeren.

3.0 Metode

I det påfølgende kapittelet tas det opp hvilke metode og tilnærming jeg har arbeidet ut fra. Forklarer hva intervju er som forskningsmetode og om egen forskningsprosess. Utdyper hvilke etiske perspektiv og validitet oppgaven har. Avslutter med analyseprosess og hvordan min prosess foregikk.

3.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å skrive oppgaven med bakgrunn i kvalitativ metode, fordi jeg ønsket en så ”virkelighetsnær” kartlegging og vinkling av problemstillingen min som mulig. Kvalitativ metode tar utgangspunkt i at virkeligheten er kompleks og kan dermed ikke reduseres til tall, og i slik tilnærming må en samle informasjon i form av ord som åpner for forskjellige fortolkninger (Jacobsen, 2015, s. 24). Kvalitative datainnsamlingsmetoder vi kan gjøre er; det individuelle åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon, og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). Jeg har valgt å kun bruke en datainnsamlingsmetode, det individuelle åpne intervjuet, fordi jeg så at det var mest gunstig med tanke på at observasjon ville gå uheldig utover den mest sårbare part i problemstillingen min. De to andre metodene var heller ikke helt aktuelle med tanke på ressursbegrensninger, validitet og pålitelighet.

3.2 Abduktiv tilnærming

Jeg har også strukturert forskningen etter en abduktiv tilnærming, på grunn av det vil være en vekselvirkning mellom teori og empiri. Jeg ønsket å være både strukturert og åpen i min forskning rundt problemstillingen. Abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 34-36) er basert på en pragmatisk tilnærming som innebærer at det er umulig å svare på hvilken metode som er best. Det er ikke mulig å være rent deduktiv eller induktiv, fordi det er umulig å bare forholde seg til teori og samtidig tro at man kan forske uten å ha en eneste tanke om saken selv. I abduktiv tilnærming vil man oppdage noe som overrasker og som skaper spørsmål, disse prøver man å løse gjennom antakelser eller hypoteser. Neste skritt vil være å undersøke om antakelsene stemmer, som man konfronterer gjennom empiri. Forskningen vil dermed bli en kontinuerlig prosess, som gjør at tilnærmingen blir en kombinasjon av både induksjon og deduksjon. Det har noe å si for hvor åpen eller lukket en datainnsamling er og hvilke begrensninger forskeren har. Det kan være sterke føringer i informasjon/spørsmål med forhåndsdefinert fakta, men også en mer åpen og mottakelig undersøkelse for informasjonen - som en ikke har strukturert direkte i fastlagte spørsmål. Hvor åpen eller lukket datainnsamlingen er, avhenger av hvor forskeren befinner seg i kunnskapsutviklingen.

3.3 Intervju som forskningsmetode

Det er som sagt forskjellige metoder innenfor kvalitativ metode når det gjelder datainnsamling, men jeg har valgt å ta utgangspunkt i det individuelle åpne intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 145-146). Metoder kan påvirke dataens pålitelighet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling og kan gi en undersøkelseeffekt som påvirker resultatene og validiteten. Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes ved at forsker og respondent prater sammen som i en vanlig dialog. Innsamlingsdata foregår vanligvis gjennom intervju ansikt-til-ansikt, slik som jeg har utført mine datainnsamlinger. Informasjonen fås gjennom dialoger som forskeren noterer seg skriftlig eller via lydbånd, selv brukte jeg lydbånd i min dokumentasjon av intervjuet. I et åpent individuelt intervju er det få eller ingen begrensinger til hva respondenten kan si, og forskeren vil da få mye data som skal analyseres.

3.4 Min forskningsprosess

Med kvalitativ metode valgte jeg å intervju to aktører; en styrer og en pedagogisk leder i barnehage. Ved å ha en abduktiv tilnærming i datainnsamlingen var det ikke særlig store generaliseringsproblemer, respondentene var på samme spor på grunn av strukturerte spørsmål. Men jeg var fleksibel og åpen for andre innvendinger underveis i intervjuet som i kvalitativ metode. Jeg opptrådte empatisk og forståelsesfullt overfor respondentene, for å skape en trygghet og åpenhet i intervjuet. Atmosfæren i intervjuene var avslappet og hyggelig, vi satt på avlukkede men romslige rom. Med samtykke brukte jeg lydopptak under intervjuet. Intervjuene var styrt av teoretiske antakelser som jeg hentet ut i forkant. Jeg pre-strukturerte intervjuet på forhånd, for å være ressurs sparende og sette enkelte aspekter ved intervjuet i fokus. Pre-strukturering betyr at man på forhånd finner elementer en vil konsentrere seg om i intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 149). Intervjuet hadde glidende overgang fra helt lukkede spørsmål til helt åpne spørsmål. Altså en intervjuguide med et fast tema, fast rekkefølge, men med kun åpne svar (Jacobsen, 2015, s. 150). Dette ga relevante og konkrete svar iht. teorigrunnlaget og en struktur som var tydelig i analyseringen av empiri senere.

3.5 Etiske perspektiv

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan ha konsekvenser for både de som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren pliktes til å tenke over hvordan forskningen oppfattes og påvirker dem det forskes på. En må klargjøre etiske overveielser i forkant og vurdere valg ut fra etiske prinsipper gjennom undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015, s. 45-53). Det kan være å sende

ut skjemaer i forkant, som jeg gjorde for å forberede dem på problemstillingen. De etiske aspektene jeg forholdt meg til går på informasjonsflyten jeg har hatt mellom meg, veileder og respondentene mine. Jeg viste hensyn til respondentenes krav til privatliv gjennom følsomhet i problemstillingen, personalisering av informasjonen og identifisering av personen. Jeg fikk informert samtykke til intervjuene i forkant, hvor retten til å trekke seg, anonymisering og taushetsplikt står oppført. Der står også slettedato for oppbevaring av opptak og påbud om makulering av transkripsjon. Det er tatt hensyn til konsesjon og taushetsplikt ved at anonymitet blir overholdt. Koding av aktørene i transkripsjonen var; S=styrer, P=pedagogisk leder, I=intervjuer. Disse kodingene ble også brukt for utdragene i drøftingsdelen. Presentasjonen av datainnsamlingen er fullstendig og i riktig sammenheng. Planleggingen av tidsplan for hele undersøkelsesforløpet var satt opp sammen med veileder.

3.6 Validitet

Undersøkelsens empiri må ha gyldighet og relevans, og være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015, s. 16-17). Med gyldighet og relevans skal empirien vi får gi et svar på det vi lurer på i problemstillingen. Undersøkelsens pålitelighet og troverdighet betyr at den må være til å stole på, gjøres på en troverdig måte som vekker tillit.

Forskningen min er ikke særlig virkelighetsfjern/overfladisk (Jacobsen, 2015, s. 135), på grunn av kvalitativ metodevalg som gjør at jeg går personlig inn og berører et tema, og virker pålitelig og troverdig. Med abduktiv tilnærming måtte respondentene holde seg til temaet på grunn av strukturen i spørsmålene som gir gyldighet og relevans. Avstand (Jacobsen, 2015, s. 135-136) til problemstillingen var liten siden jeg intervjuet aktuelle fagpersoner, de hadde full forståelse for problemstillingens omhandling. Dette regner jeg som sterke sider i forskningen.

Fordi spørsmålene var strukturert i sammenhengende rekkefølge, var undersøkelseeffekten (Jacobsen, 2015, s. 136) helt ok, men jeg fikk lite innvendinger som bidro til variert drøfting. I forhold til rigiditeten (Jacobsen, 2015, s. 136) har jeg ikke fulgt et rent kvalitativt metodevalg, fordi jeg har brukt abduktiv tilnærming i tillegg. Det resulterte i mindre åpenhet med tanke på funn i analyseprosessen. Selv om 2 informanter med sin subjektivitet ga noe informasjon om tema, ga det likevel lite fundamentale funn til forskningsprosessen.

3.7 Analyse

Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 197-198) skriver at å sortere ut de perspektiver, nyanser og synspunkter som er mest gunstige for problemstillingen vår, forenkler det analyseprosessen etter intervjuet. Det er begrensning på hvor mange nyanser ett menneske kan håndtere, derfor er det viktig å redusere og strukturere funnene. Den kvalitative analysen skal også tilføre noe, ved sammenstilling av intervjuer kan det påvise mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Disse detaljene kan gi innsikt i situasjonen til problemstillingen. Den kvalitative analysen veksler mellom de enkelte detaljer og helheten. Vi reduserer tekster til mindre bestander som ord, setninger og avsnitt, før vi binder elementene sammen, slik at vi forstår hver av delene i detaljer. Slik veksling mellom deler og helhet bygger på en hermeneutisk metode.

3.8 Min analyseprosess

I analyseprosessen av intervjuene var det fire steg jeg foretok meg; dokumentere, utforske, systematisere og sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 199). Jeg transkriberte intervjuene fra lydopptakene, tolket og kategoriserte i matriser ord og tema som utpekte seg for å finne sammenfallende empiri for intervjuene. Transkriberings prosessen tok tid og krevde mange timers konsentrasjon. Det ble mange maskinskrevne sider per intervju, et på 8 og et på 13 sider. Første intervju varte i 60 minutter uten begrenset tidsbruk, andre intervju varte 30 minutter med begrenset tidsbruk. I utforskning og systematisering begynte jeg å analysere ut fra de avgrensede begrepene; lederen og konflikter. Deretter plukket jeg ut ord og setninger fra intervjuene og satte inn i matriser til hvert tema. Sammenbindingen silte ut det som var mest og minst sammenfallende med teorigrunnet, som jeg senere skal nevne i drøftingsdelen. Ut fra disse sammenbindingene for hvert tema kom jeg fram til 3 funn:

1. Sette barnet i fokus
2. Skape god organisasjonskultur
3. Bygge god samtalerelasjonen

Disse drøftes opp mot empiri og teorigrunnet. Drøftingen min har utgangspunkt i Jacobsen sin substansielle og metodologiske drøfting (Jacobsen, 2015, s. 391-396).

4.0 Presentasjon av funn og drøfting

Min problemstilling er:

”Hvordan kan en som leder på best mulig måte gjennomføre samtaler som handler om konflikter?”

Gjennom min analyseprosess kom jeg frem til 3 funn:

1. *Sette barnet i fokus*, det er alltid barnas beste vi skal arbeide for.
2. *Skape god organisasjonskultur*, ha godt miljø og yrkesetisk bevissthet i personalet.
3. *Bygge god samtalerelasjon*, forholdet og samtalen skal utvikles i positiv retning.

4.1 Sette barnet i fokus

Å sette barnet i fokus kom fram som et funn i analyseprosessen av intervjuene fordi barnehagen som virksomhet handler jo alt i alt om barna. Som respondentene uttrykker; *”... alt handler om det beste for ungene”* (Utdrag intervju P), og *”... det er jo mine oppgaver og å styre slik at det skal gå utover barnets beste”* (Utdrag intervju S).

Teorigrunnlaget rundt det som omhandler barna kan jeg rette mot barnehagens samfunnsmandat, etisk yrkeskompetanse og hva konflikt kan være i forhold til dette. Jeg har ikke vært så konsentrert rundt hvordan konflikter kan oppstå om en ikke oppfyller barnas behov i barnehagen eller opptrer med riktig barnesyn. Men dette er vel så viktig, om ikke mer, enn kun de saker som oppstår i mellom personalet. Med sterkere fokus på det arbeidet barnehagen gjør for barna skal jeg drøfte dette mot teori hentet fra Margitt Lundestad (2012).

Først vil jeg nevne at respondentene refererte til mandatet i barnehagen, hvor det står i både rammeplaner og barnehageloven hvordan vi skal arbeide og forholde oss til barna. Teorigrunnlaget tar for seg at vurderingene man gjør oss må være profesjonelle i forhold til de krav barnehagen har satt ut fra en felles kunnskapsbase. *”... det handler jo også om bevisstgjøringen til personalet av hva vi holder på med”* (Utdrag intervju S). Ansatte bør arbeide kollektivt med målene barnehagen har forankret i både årsplaner og progresjonsplaner, mener respondentene. Målene er utviklet for at vi skal gi barna en best mulig utvikling og utfoldelse i barnehagehverdagen. Barnehagen skal styres slik at det går

utover barnets beste. ”... *dette er vårt mandat, og det er det vi skal gjøre*” (Utdrag intervju S). Er personalet uenig om mandatet, eller ikke arbeider etter barnehagens mål kan det gå utover barna. Dette mener respondentene kan skape konflikter som kan legge grunnlag for samtaler.

Det mine respondenter uttrykte som utfordrende, er å være pålogget blant barna. Det kan være så enkelt som at dagsformen er dårlig og dermed kan en bli fraværende overfor barna. ”*Det handler om pedagogiske grunnsyn, når du kommer inn så skal du være pålogget, du skal ikke være sur for det om du har senvakt*” (Utdrag intervju P). Som teorigrunnlaget nevner har vi av og til valgt å handle ut fra konfliktprinsipper, da tenker jeg på grunn av makt, interesser, rettigheter, oppløsning eller unngåelse. Og når man da ikke gjør en skikkelig jobb på grunn av dagsformen vil jeg si dette går inn under unngåelse og interesser. Andre grunner for at konflikter oppstår på grunn av barna kan være i forhold til at man ønsker å gjøre en god jobb men at ledelsen og mandatet kan være til hinder. De planer og ideer ansatte kommer med faller kanskje ikke i god jord med ledelsen og er i tråd med mandatet. Da kan det være snakk om konfliktprinsipper om interesser, makt og oppløsning. Ledelsen kan stille krav om at deres mandat skal følges og at det ikke er rom for fravikelse. Dette kan være grunnlag for at personalet velger å gå i mot organisasjonen, og gjennom samtaler dra opp sine rettigheter som et konfliktprinsipp.

Når en samtale gjennomføres bør vi ta opp de etiske spørsmålene som kan være hovedgrunnen for at konflikten til samtalen har oppstått. Respondentene tenker at man her går inn og spør hvordan den ansatte har det og føler rundt konflikten, som i du-jeg-forholdet til nærhetsetikken som jeg tar opp i teorigrunnlaget. I forkant bør lederne ha gjennomført regelmessige medarbeidersamtaler og veiledningssamtaler med de ansatte, slik at den alvorlige samtalen eventuelt tas etter disse er foretatt. Ledere må huske at så lenge konfliktene er interaksjonistiske kan de være positive for barnehagens utvikling og for barnas barnehagehverdag.

Barnesynet er det viktigste å arbeide med og for i barnehagen, det er barnas behov som skal komme i først rekke. ”... *vi jobber såpass mye med barnesynet og barn og voksenrollen og hvem vi skal være, at alle har kompetanse om hvordan vi driver barnehage*” (Utdrag intervju S). Respondentene uttrykker videre at samtaler dermed også kan dreie seg om barna, ikke bare holdninger og adferd mellom personalet. Det kan for eksempel være dårlig struktur av barnehagehverdagen eller kvaliteten i arbeidet, som da går utover barnas barnehagemiljø.

Barnas behov kan bli nedprioritert såpass mye at en behandler barna dårlig. De ansatte bør ha riktig barnesyn innlagt og få god nok opplæring i arbeidet, for å kunne være til stedet for barna i en hektisk barnehagehverdag.

Det kan være intense dager i barnehagen, og at man mister litt barnesynet opp i det hele kan handle om strukturen av hverdagen. Innholdet i hverdagen kan skape tidspress. Som Magritt Lundestad (2012) skriver kan det også oppleves at lederne gir lite rom for å stoppe opp og vurdere om det er ting som kan vente på seg, fordi lederne vil gjerne ”klare alt”.

Kombinasjonen av høye krav og lav kontroll over eget arbeid, eller høye krav og lite ressurser kan føre til dårlig trivsel, velvære og helse (Lundestad, 2012, s. 101-102). Dette kan både ledere og medarbeidere føle press på, og som respondentene mener kan være grunnen for at en utvikler dårlige holdninger og adferd. Dermed kan barnesynet bli nedprioritert fordi planer og mandat kommer i første rekke.

Som Lundestad (2012) tar opp er ikke barnehagen en oppbevaringsplass for barna våre, men skal være en pedagogisk institusjon. En skal ha nok tid til hvert enkelt barn for at barnehagen skal utføre arbeid av høy kvalitet. Barna skal føle seg trygge og få mer ro, bli sett og få raskere oppfølging når det er behov for det (Lundestad, s. 32). Men en rekke undersøkelser understreker at har det oppstått variasjoner i barnehagetilbud og kommunens tilrettelegging for høy og likeverdig kvalitet i barnehagene. Derfor har det vært nødvendig med styring, kontroll og etterprøvbare gjennom regelverk som skal ivaretar den frihet til å utvikle gode tilbud for barna (Lundestad, 2012, s.32). Dette kan være relevant i forhold til at det kan skape uenighet og konflikter blant de ansatte, fordi alt blir overstyrt og kontrollert i fra regelverk og lederne. Jeg tror at dette kan være en grunn for at de ansatte har problemer med å arbeide etter barnas behov, at det ikke bare er deres barnesyn som står i veien for barnas beste.

Det kommer frem i både barnehagens mandat og den yrkesetiske kompetansen man får gjennom kursing og erfaring, at man skal være der for barna og ha dem i fokus. Dette er et svært viktig poeng å få med seg for å skjønne hvorfor mange samtaler også kan omhandle barna og de ansattes barnesyn. Grunnsynet til de ansatte skal i følge respondentene alltid være ”til det beste for barna” (Utdrag intervju P og S), dermed er alt arbeid man gjør i barnehagen sentrert rundt akkurat denne grunnleggende barnehage visjonen.

Både ledere og medarbeidere i barnehagen ansvar for å arbeide etter barnehagens samfunnsmandat. De skal gjøre sitt beste i forhold til arbeidet som står i progresjonsplaner og årsplaner, for å skape et godt barnehagetilbud for barna. Konfliktprinsipper kan spille inn for hvordan de ansatte velger å opptre overfor barna. Det er derfor viktig at ledere i samtaler tar opp de etiske spørsmålene for å få oppklaring i problemet, og løse konflikten på best mulig måte. Hvis lederne arbeider for et bedre barnehage tilbud for barna og legger til rette for bedre struktur i hverdagen for de ansatte, kan det forhindre at barnehagen blir en oppbevaringsplass. Da tror også respondentene at en vil kunne heve barnesynet i profesjonen betraktelig, og konfliktfylte samtaler oppstår sjeldnere.

4.2 Skape god organisasjonskultur

Å skape god organisasjonskultur kom fram som et funn i analyseprosessen, fordi kulturen ofte kan ligge til grunn for hvorfor konflikter kan oppstå. Derfor er det viktig at ledere og ansatte setter fokus på å skape god organisasjonskultur i barnehagen.

Respondentene støttet opp teorigrunnlaget ved å informere om sin og barnehagens kyndighet innenfor ledelsesstrukturen, yrkesetisk bevissthet og arbeidsmiljøet, brukt i forhold til konfliktfylte samtaler. Som en innvending til problemstillingen mente begge at det var viktig å tenke på kompetanseheving i personalet. Viktigheten rundt kursing av personalet og at informasjonsflyt i barnehagen bidrar til kollektiv forståelse, som dermed forebygger konflikter. Jeg vil drøfte denne innvendingen fra respondentene opp mot teori hentet fra Eik, Steinnes og Ødegård (2016).

Et sentralt tema som støtter teorigrunnlaget i forhold til organisasjonskulturen er ledelsesstrukturen. Respondentene ytret at god ledelsesstruktur må til for å forhindre flat struktur i personalet. *”Også kommer det litt an på ledelsesstrukturen i barnehagen, altså er det helt flat struktur så blir det gjerne ikke alltid så profesjonelt som det bør være”* (Utdrag intervju P). Flat struktur kunne føre til dårlige rolleavklaringer og oppgavedelegering mellom partene. Som jeg tar opp i teorigrunnlaget omhandler ledelsesstrukturen hvilken definisjonsmakt som ligger i personalet. I relasjonene mellom ledere og medarbeidere må en definere den makten man har gjennom stillingsinstrukser. Her er det asymmetriske og det symmetriske forholdet mellom partene eksempler på ledelsesformer. Det kan definere forskjellen på klar eller flat ledelsesstruktur. Som respondenten også angav *”...det er på en måte jeg som uansett har det store personal ansvaret”* (Utdrag intervju S), er det personen

som sitter i ledelsen som har størst definisjonsmakt på grunn av stillingen lederen har i virksomheten. Gjennom asymmetrisk ledelsesform vises en tydelig leder, både i daglig ledelse og i samtaler med personalet. Respondentene mente det ikke burde bli for symmetrisk ledelsesform i personalet, det er vanskeligere å oppnå mål og det oppstår lettere konflikter.

”... en leder og styrer må være i stand til å ha litt guts, at en ikke skal hisse seg opp men liksom være litt tøff og si; ”slik blir det” og ikke bare ”lalle” i vei” (Utdrag intervju P).

Det viste seg at ledelsesstruktur også kunne være grobunn for dårlig yrkesetisk bevissthet, som ble synlig gjennom legitimitet og medarbeidernes grunnsyn. Som respondentene gjorde oppmerksom på og jeg forankret i teorigrunnlaget, er yrkesetisk bevissthet viktig når det kommer til at barnehagen skal ha personale med forsvarlig pedagogisk administrativ ledelse. Dette spiller inn på legitimiteten som vises mellom ledere og medarbeidere i samtalerelasjonen. Lederne bør gjøre personalet oppmerksom på hvilke legitimitet partene har, både gjennom den pragmatiske, normative og kognitive legitimiteten. Men profesjonalitet og lojalitet er viktig at begge parter er like bevisste på, både for å styrke relasjoner i en samtale men også for arbeidsmiljøet generelt. I en samtale mener også respondentene at det kreves nok kunnskap av lederen til å lede medarbeideren i henhold til overordnede krav for å øke individuell kompetanse og arbeidskraft som dermed styrker profesjonen. Både ledere og medarbeidere må også være bevisst på profesjonens grunnleggende verdier og etiske ansvar. Vite betydningen av kollektive diskusjoner og reflektere over egne verdier, holdninger og handlinger.

Grunnsynet vårt bør være sammenfallende med rammeplanen mente begge respondentene. *”...grunnsynet våres og Espiras, det er og veldig sammenfallende med rammeplanen, slik at det pakker jeg i en sekk med styringsrammer”* (Utdrag intervju S). Som framlagt i teorigrunnlaget bør alt som inngår i pedagogisk grunnsyn ha betydning for personalets fagpersonlighet. Dette bør komme frem i samtalen og at begge parter er bevisste på å arbeide under en felles pedagogisk plattform. Er det tvil om medarbeiderne forholder seg til det etiske ansvaret i barnehagen innkalles det til samtaler, og kan i verstefall medføre oppsigelse.

I teorigrunnlaget nevnte jeg at dårlig ledelsesstruktur og yrkesetisk bevissthet kan gå utover det psykososiale arbeidsmiljøet. Som respondenten uttrykte må det være *”... at det er en kultur for at en vil være på jobb og at en vil gjøre en god jobb”* (Utdrag intervju S). Det er

viktig at spesielt lederne arbeider aktivt med å forbedre arbeidsmiljøet. Å opprettholde et godt arbeidsmiljø er viktig for å unngå konflikter som ikke er interaksjonistiske for barnehagen. Men også for å unngå intrapsykiske og interpersonelle konflikter som lett kan forekomme i personalgruppen. Respondentene sier at ved å lede konstruktivt og positivt og gi tilbakemeldinger vil det gi et bedre arbeidsmiljø blant personalet. Teorigrunnlaget om tilbakemeldingskultur viser at en slik kultur vil øke arbeidslysten og kompetansen til medarbeiderne. Det kan virke positivt på arbeidsmiljøet om lederen arbeider ”tett på” som respondentene sier ”... *hvis en er ute i feltet så har en mulighet til og ikke lage den flate strukturen også, og se hva som trengs*” (Utdrag intervju P). For medarbeiderne er det godt å føle seg sett og at arbeidet blir lagt merke til. Det påvirker medarbeidernes motivasjon og trivsel, som dermed vil skape en kultur for å ville være på jobb og gjøre et bedre arbeid videre. Dette gjorde gode utslag i sykefraværstatistikken kunne den ene respondenten meddele. De mente også at en av og til må ha på en streng maske for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet. ”*Jeg har lyst å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, men noen ganger må en på en måte ta på seg den strenge masken...*” (Utdrag intervju S). Det er viktig at alle arbeider for barnehagens beste selv om man også skal ha det hyggelig innad i personalet.

Respondentene mener kursing og informasjonsflyt i personalgruppen må arbeides med og sette fokus på kontinuerlig. Som den ene informanten sa ”... *det å ha en yrkes etisk bevissthet, vil vertfall øke forståelsen for det vi holder på med i barnehagen*” (Utdrag intervju S). For å få best mulig motivasjon og unngå konflikter i arbeidet er det viktig å styrke profesjonens kompetanse og klare å arbeide kollektivt om barnehagens samfunnsmandat.

Mine respondenter mener at det hjelper ikke hvis bare lederen arbeider for barnehagens mål, lederen må få med seg resten av personalet også. Personalet i barnehagen består av personer med mangfoldig kompetansebakgrunn, og det kan ses på som styrke - men da kreves det at lederne er i stand til å bruke den mangfoldige kompetansen. Eik, Steinnes og Ødegård (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 79) mener det kan åpne og gi rom for nye spørsmål, som både utfordrer og gir nye perspektiver. Dette kan føre til en utvidet forståelse og gi nye handlingsalternativer, som videre kan føre til utvikling og forbedring. Her kreves det at lederne fokuserer på å arbeide i tråd med mandatet i barnehagen. Pedagogiske ledere er ansvarlige for medarbeidernes utførelse av arbeidet og har et opplæringsansvar.

Videre mente respondentene at ved å fokusere på sine medarbeideres kompetanse og videreutvikle den kan man oppnå mye godt arbeid for organisasjonen, arbeidsmiljøet og ikke minst for barna. Eik, Steinnes og Ødegård (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 85-89) sier at kompetansen til både lederne og medarbeiderne er svært viktig for bedriftens resultater. I barnehagesektoren kan det være utfordrende å få gode resultater fordi majoriteten av personalet i barnehagen står uten pedagogisk utdanning. Derfor vil det være viktig at lederne setter et fokus på kursing og informasjonsflyt i personalet. Dette understreker også mine respondenter, at de med størst kompetanse viderefremmer kunnskapen i personalet. Men for å få innsikt i medarbeidernes kompetanse og hva som distribueres, kreves det god relasjon og interaksjon mellom partene og den konkrete konteksten.

Respondentene belyser nødvendigheten av kursing, at dette var viktig at alle medarbeidere fikk være med på, ikke bare styrere og pedagogiske ledere. Eik, Steinnes og Ødegård (2016) foreslår kollektiv læring gjennom kurs, møter, pedagogisk dokumentasjon, barnehagevandring, forsknings- og utviklingsprosjekter og veiledning. Utdanningsdirektoratet arrangerer bla. samlinger, kurs og studier i tråd med satsningsområdene. Pedagogiske ledere må vurdere om programmene er konkrete i forhold til konteksten en ønsker å utvikle personalet innenfor (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 155). Dette bekreftet også respondentene, fordi det er viktig at kursingen faktisk har en nytteeffekt der det trengs, ellers er man på feil spor og fremmer ikke profesjonslæringen. Det vil ”... øke forståelsen for, det som ble tatt opp, og lettere kunne se seg selv, i forhold til at vi har en bevissthet på hvordan praksis er” (Utdrag intervju S).

Som vi ser er ledelsesstrukturen svært viktig for å kunne opprettholde god balanse mellom ledere og medarbeidere i barnehagens hverdag. Medarbeiderne må være yrkes etisk bevisste og skape best mulig arbeidsmiljø for å forebygge konflikter. Å arbeide kollektivt med mandatet går positivt utover både arbeidsmiljø og barna i barnehagen. Her var det viktig med både kursing og informasjonsflyt for at medarbeiderne skal få mest mulig kunnskap for å lykkes i arbeidet.

Det man kan gjøre for å arbeide videre med organisasjonskulturen i barnehagen kan for eksempel være aksjonsforskning, dette kan involvere alle medarbeiderne og skape en felles oppslutning rundt forbedring og utvikling. Organisasjonskulturen er et fokusområde som setter spørsmålstegn ved måten man arbeider på i organisasjonen, og den kan skape grunnlag

for konflikter og avgjøre alvorlighetsgraden av en samtale. Liker ansatte seg på jobb, er en bedre motivert for å gjøre et bedre arbeid for både virksomheten og barna. Lederne trenger derfor sjeldnere å innkalle til samtaler fordi medarbeiderne gjør jobben de er tilsatt å gjøre.

4.3 Bygge god samtalerelasjon

Jeg har drøftet hva teori og respondentene sier om barnet i fokus og organisasjonskultur, og nå skal det handle om å bygge god samtalerelasjon mellom partene. Dette kom fram som et funn fordi en god samtalerelasjon kan skape positiv og konstruktiv dialog mellom partene.

”Det er ikke behagelig for en ansatte havne i en vanskelig samtale. Det er viktig å være konstruktiv og positiv...” (Utdrag intervju S).

De funn som støttet teorigrunnlaget rundt samtalerelasjon var blant annet fokuset på legitimitet, lederens avgrensninger, konfliktløsende kommunikasjonsmetoder og styringsdokumenter. I samtaler med medarbeidere bør lederne tenke på slike føringer for å skape gode og konstruktive samtaler. Respondentene hadde mye saklig opp i mot hva jeg selv hadde antatt og innhentet av teori. Men en uventet innvending fra respondentene var at noen ledere og medarbeider kan være veldig fokusert på det å ”vinne” en diskusjon i en konflikt. Det ville hemme videreutvikling og samarbeid mellom partene. Jeg har innhentet teori fra Lundestad om dette, men juridiske vurderinger er også koblet inn som tiltak i drøftingen.

”Med akkurat de vanskelige samtalene, så kreves det som leder at du er veldig tydelig på hva som må endres eller stoppes, eller hva som må utvikles...” (Utdrag intervju S).

Under en slik samtale er viktig å vise legitimitet i forholdet, det skal ikke være tvil hvem som er lederen og som styrer samtalen, sier respondentene. Som jeg nevner i teorigrunnlaget er det viktig at en viser tydelighet i relasjonen for å komme med klare budskap i en samtale.

Samtidig skal man i en god samtalerelasjon kunne være åpen, ærlig og vise omtanke for hverandre når man kommuniserer. I samtalen mener respondentene at det er viktig å ta opp hvilke styringsdokument man arbeider under i organisasjonen. Viktig at lederne minner om rammeverket vi har rundt oss undervegs i samtalen, altså barnehageloven og rammeplanen. Samtidig dra fram stillingsinstrukser, årsplan, progresjonsplaner og annet relevante retningslinjer i forhold til konflikten. Respondentene vil stille mest mulig forberedt i forhold til å kunne ta stilling til styringsdokument, for å føre saklighet i samtalen. Som jeg skrev i teorigrunnlaget er det samtidig viktig å tenke på at man som leder må kunne avgrense seg slik

at man forholder seg til tema som kan fremme læring og utvikling. Men man skal ikke overgå egen kompetanse eller falle for å være terapeut overfor den ansatte. Det mener også respondentene, og at det bare gjør det vanskeligere å komme til enighet og en konklusjon.

Som jeg skrev om i teorigrunnlaget bør lederne ta i bruk kommunikasjonsmetoder som kan være konfliktløsende i samtalen. Respondentene mente var det viktig å være konstruktiv og positiv overfor arbeidet og til hverandre. Det er klart vi ikke kan løse alle problemer, men man kan komme godt ut av samtaler om de styres i riktig retning. Her har lederen et stort ansvar, og konfliktløsende kommunikasjonsmetoder bør settes i verk. Det som respondentene nevnte av kommunikasjonsmetoder fra teorigrunnlaget som de prøvde å være bevisste på, var:

1. Kroppsspråket og det verbale - å ha kongruens og være tilstede i samtalen.
2. Emosjonell intelligens - å kunne kontrollere seg selv og sine følelser.
3. Sympati og empati - å vise det på riktig måte, en må kunne skille sak og person.
4. Anerkjennelse og aktivt lytting - for å vise åpenhet og skape tillit mellom partene.

Teorigrunnlaget tar også for seg ulike metoder en kan bruke for å opptre tydelig og få klarhet i samtalen. Dette kom fram gjennom intervjuene og var viktig å fokusere på i samtalen. Å opptre som i "du-jeg-forholdet" til nærhetsetikken gjør en bevisst på hverandres verdier. Samtidig som man også bør følge opp med "jeg-budskapet", for å skape tydelighet i det man kommuniserer. Å stille "sirkulære spørsmål" for å fordype seg i det den motsatte part mener eller for å få klarhet i budskapet mener begge respondentene er viktig i samtaler. Åpenhet for å la den motsatte part svare for seg er viktig, fordi det viser at en er villig til å lytte til personen. Dette kan forbindes med "affektiv inntoning" hvor man ser an personen man forholder seg til, som skaper en felles tilhørighet og forståelse av hverandre i samtalen. Å kommunisere med bruk av slike kommunikasjonsmetoder er sentralt for å kunne få et positiv utfall av samtalen. Også for at samtalen ikke skal gå over stakk og sten, slik den kanskje vil gjøre om man opptrer med en holdning om å vinne over hverandre. Respondentens ord; "... *det handler for meg om å gjør en vanskelig samtale om til en god en, så da handler det jo litt om å kunne stoppe i tide og gjerne fortsette senere*" (Utdrag intervju S).

Fokuset på å "vinne" diskusjoner i konflikter kan oppstå hos enkelte medarbeidere i barnehagen. Ofte hvis man føler seg urettferdig behandlet vil en selvhevde seg, mener den ene respondenten. Det kan også være en konkurrerende holdning hos lederen fordi hun sitter med høyest makt, det medfører feil fokus og er ikke særlig profesjons etisk i forhold til ledelsen av

denne medarbeideren og barnehagen. Dette skriver jeg litt om i teorigrunnlaget mitt, men henviser videre til Lundestad (2010) om akkurat denne tematikken.

”Noen tenker at et positivt utfall av samtalen var at ”jeg vant”. Jeg kranglet til jeg vant.”
(Utdrag intervju P).

Lundestad (Lundestad, 2010, s. 243-244) skriver noe om hvordan medarbeidere kan opptre selvhøvdende i forhold til konflikthandling, og at det for medarbeiderne ofte kan handle om selvfølelse. Hun viser til konfliktteoretikeren Emmert som sier at om man opptre med en ”jeg er ikke ok, du er ok” tenking, virker det ettergivende og gjør at lederen ofte har det siste ordet. Hvis medarbeiderne har en ”jeg er ok, du er ok” tenking vil det prege selvbildet og dermed gjøre kommunikasjonen mellom partene virker overbevisende og gir tillit. Men med en ”jeg er ok, du er ikke ok” tenking kan det resultere i en svært konkurrerende atferd, hvor en går inn for å vinne over den andre part. Interessen for andre sine meninger er ikke prioritert, og det er lite konstruktivt i samspillet mellom partene i samtalerelasjonen. Hvis vi skal oppnå et konstruktivt konflikthandling, mener Lundestad at det innebærer å være lyttende overfor hverandre i samtalerelasjonen, ikke bare tenke i egne baner. Hvis partene i samtalerelasjonen har en slik ”jeg vant” holdning, bør de tenke over akkurat dette.

Min innvending til slik konkurrerende holdning var; *”... hvis du skal ha den innstillingen at du vant, da er du ikke så veldig profesjonell som leder, en skal jo faktisk jobbe med personalet i en positiv retning som gagnar barnet og bedriften å organisasjonen i seg selv”* (Utdrag intervju I).

Respondentene nevnte også at juridiske vurderinger, som i teorigrunnlaget, kan bli brukt i slike konkurrerende holdninger. Det kan raskt bli tema for den konkurrerende part å dra inn lovregulerte forhold for å virke vinnende i samtalerelasjonen. Som respondenten sa *”... i en veldig flat struktur så kan det like godt være den ansatte, selv om maktforholdet skal være hos styrer eller at de har det overordnet ansvaret, så kan likevel den ansatte føle at en klarer å gå over”* (Utdrag intervju P). Her så respondentene at det ofte kun var truing fra medarbeiderne, men at de kunne gå inn med både tillitsvalgt, verneombud eller advokat som henvist i teorigrunnlaget. Dette var helt ok for den ene respondenten, mens den andre synes det var ubehagelig og skapte dårlig stemning. Her mente de det var viktig som leder å få alle opplysninger på bordet, og holde tunga beint i munnen ved framleggelse av dokumentasjon.

For å sikre seg var det viktig å skrive referat med signatur av selve samtalen. Jeg viser til utdraget; *”hvis det er en sak som er så åpenbar, at ”det nytter ikke”, da må jeg være tydelig med budskapets tenker jeg. Da må jeg være ordentlig og profesjonell i forhold til organisasjonen”* (Utdrag intervju S). Men de sier det også kunne være motsatt, hvor det er lederen som legger fram juridiske forhold for å vinne fram i saken. Jeg vil henvise til teorigrunnlaget hvor jeg drar frem at begge parter har sine rettigheter og plikter i barnehagen, og det er viktig å gjøre seg kjent med dem og tenke seg om før en gjør eller sier noe.

Vi ser at samtalerelasjon er svært viktig for å få til best mulig løsning på konflikten. Hvis lederne gjør sitt beste i samtaler for å holde en god og saklig dialog, vil man kanskje komme utav konflikten på en bedre måte. Begge parter har et ansvar for å få til god kommunikasjon i samtalen, men hovedansvaret hviler på at lederne må ha samtalerelasjonen i fokus.

Ergo om man fokuserer på kommunikasjonsprosessen i en samtale og gjør konfliktløsende metoder samtidig, kan man oppnå et bedre resultat av samtalen. Hvis man kun tenker på at man skal ”vinne” samtalen, kommer man ikke særlig langt i verken samtalerelasjon eller i profesjonsbyggingen. Man kan også ende med å måtte bruke juridiske vurderinger om man ikke prøver å styre samtalen i en mest mulig konstruktiv og positiv retning. Jeg tror at hvis både leder og medarbeider har fokus på at man skal få ting til sammen, vil man lettere kunne gjennomføre samtaler, komme til enighet og få positive utfall senere.

5.0 Avslutning og konklusjon

”Hvordan kan en som leder på best mulig måte gjennomføre samtaler som handler om konflikter?”

Det jeg finner konkluderende for min problemstilling er at teorigrunnlaget var veldig sentralt og sammenfallende med funnene i forskningen. Mine respondenter tok opp viktigheten rundt hvordan man som leder på best mulig måte kunne gjennomføre samtaler som var konfliktfylte, og hvordan man kunne forebygge konflikter både i forkant og under samtalen. Det var viktig for meg å få fram hvordan man kunne legge opp til en positiv vinkling av situasjonen og samtalen, og få et bedre utfall av konflikten. Mitt teorigrunnlag rundt problemstillingen kom derfor godt fram i drøftingsdelen, med tanke på at mine respondenter hadde en sammenfallende tankegang, men samtidig tok de opp sider ved en slik samtale som jeg ikke hadde fordypet meg i, og dermed fikk flere sider å drøfte. Det komplimenterte oppgaven min og hadde gode poenger som jeg absolutt synes løftet problemstillingen.

Det som har vært helt sentralt og som jeg mener oppsummerer problemstillingen er funnene:

1. *Sette barnet i fokus*, det er alltid barnas beste vi skal arbeide for.
2. *Skape god organisasjonskultur*, ha godt miljø og yrkesetisk bevissthet i personalet.
3. *Bygge god samtalerelasjon*, forholdet og samtalen skal utvikles i positiv retning.

Disse funnene belyser hvorfor det er så viktig å tenke på relasjonene man knytter, og da spesielt i forhold til samtalerelasjoner mellom ledere og medarbeidere, men også personalet i mellom. Det var også viktig å være seg bevisst på det yrkesetiske i profesjonen, som skal være pekepinn for hvordan man utfører arbeidet og hvordan holdninger og adferd man viser overfor hverandre. Dette spiller alt inn på hvordan barnet som vi faktisk utfører arbeidet for har det i sin barnehagehverdag. Derfor er det så viktig at ikke bare ledere men også medarbeiderne i barnehagen vet sine retningslinjer og krav for arbeidet de utfører, men samtidig være klar over sine rettigheter. Man må som leder være lyttende og anerkjennende, men samtidig ha en fast hånd om sine ansatte for å skape best mulig samtalerelasjon. Når det oppstår konflikter og det må innkalles til samtaler, er det viktig at man skiller sak og person. Er man fokusert på å skape en positiv og konstruktiv samtale vil man også som regel komme best mulig ut av konflikten i samtalen. Både som leder og medarbeider!

6.0 Litteraturliste

- Akslen, Å. N., & Sæle, O. O. (Red.). (2015). *Pedagogisk grunnlagstenkning og credo: Fra student til barnehagelærer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Barnehageloven. Lov 17. Juni 2005 nr. 18 om barnehagens øvrige personale.
- Carson, N., & Birkeland, Å. (2017). *Veiledning for barnehagelærere* (4. Utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Eik, L. T., Steinnes, G. S., & Ødegård, E. (2016). *Barnehagelæreres profesjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass: Å være som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter - bare til besvær?: Konfliktløsning i barnehagen* (3. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Melvold, L., & Stubsjøen, S. (2014) *Den nødvendige samtalen: Tør du virkelig la være?*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørsmål til intervju i bacheloroppgaven

Vedlegg 1:

Spørsmål til intervju i bacheloroppgaven

Bachelorens problemstilling:

”Hva er den vanskelige samtale og hvordan kan en som leder på best mulig måte håndtere konflikten som forårsaker en vanskelig samtale?”

Spørsmålene tilknyttet problemstillingen:

1. Hva er for deg den vanskelige samtale?
2. Har du noen gode erfaringer fra slike samtaler? Kan du fortelle om dem?
3. Hva tenker du er en leders rolle og ansvar i en vanskelig samtale?
4. På hvilken måte skal lederen gi uttrykk for hvilken legitimitet partene har i samtalen?
5. Når synes du verneombud, tillitsvalgt eller advokat bør være med i samtalen?
6. Hvilke styringsdokument og juridiske vurderinger er viktig å ha som bakgrunn?
7. Hvordan kan barnehagens samfunnsmandat og vårt pedagogiske grunnsyn brukes i en vanskelig samtale?
8. Hva tror du yrkesetisk bevissthet i personalet vil gjøre i forhold til vanskelig samtaler?
9. Hva gjør du for å forberede deg i forkant av en vanskelig samtale?
10. Hvordan styrer du samtalen for å unngå stopp i kommunikasjonen mellom partene?
11. Hvordan styrer du samtalen i positiv retning? Ved hjelp av kommunikasjons metoder?
12. Gjør du noen form for etterarbeid når en vanskelig samtale er holdt?