

Innhold

Forord	5
Innledning	15

DEL I

Kapittel 1

Barnehagefeltet og arbeidsmiljøet	25
Status på barnehagefeltet	26
Utvidelser i barnehageloven	26
Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver	27
Barnehageeiere – juridisk ansvarlig for kvaliteten.....	28
Pedagog- og bemanningsnorm	29
Økt antall barn og endrede aldersgrupper i barnehagen	29
Endret organisering, resultatstyring og rettsliggjøring	30
Flere store barnehager og ulik fysisk utforming.....	31
Kompetanseutvikling og barnehagen som lærende organisasjon	32
Arbeidsmiljøet i barnehager	33
Et tett samspill	34
Kommunikasjon om det pedagogiske arbeidet i hverdagen	36
Intensitet i det relasjonelle arbeidet	37
Fysisk krevende arbeid	38
Sykefravær i barnehagesektoren.....	39
Barnehagelærere og ansvar i ulike lederroller	40
Bekymringer om jobb utenom arbeidstiden	41
Foreldresamarbeid kan være utfordrende	41
Ulike roller, interesser og makt	42
Økonomiske forholds innvirkning	44

Utbrenthet	45
Arbeid med barn gir stor glede og mening	46
Refleksjonsoppgaver	47
Studenter	47
Ansatte	47

Kapittel 2

Hva er egentlig en konflikt?	49
Avhengighet	50
Uforenlighet	50
Åpen eller skjult, bevisst eller ubevisst?	51
Uenighet eller konflikt?	52
Konflikt involverer følelser	53
Makt og innflytelse	53
Definisjon av konfliktbegrepet	54
Refleksjonsoppgaver	55
Studenter	55
Ansatte	56

Kapittel 3

Kjennetegn på og utvikling av konflikter på arbeidsplasser ..	57
Konfliktfrie arbeidsplasser – en utopi	58
Syn på konflikter	59
Konflikter på ulike nivåer	60
Konflikter mellom individ og grupper	62
Hva kjennetegner konflikter på en arbeidsplass?	63
Uløste konflikter stjeler mye følelsesmessig energi	64
Faktorer som virker inn på konflikters utvikling	65
Destruktive konflikters utvikling	68
En konstruktiv konflikts utvikling	71
«Jeg ville ikke ha unnnvært den konflikten for alt i verden!»	74
Refleksjonsoppgaver	74
Studenter	74
Ansatte	75

Kapittel 4

Årsaker til og ulike typer konflikter	76
Strukturell og sosialpsykologisk synsvinkel	77
To hovedgrupper konflikter	78
Mål-, middel- og verdikonflikter	79
Persepsjons- og vurderingskonflikter	81
Rollekonflikter	82
Avhengighetskonflikter	84
Eksterne administrative og politiske beslutninger	84
Relasjonskonflikter	85
Behovs- og fordelingskonflikter	89
Pseudokonflikter	90
Konflikttyper i barnehagesammenheng	90
Mål- og middelkonflikter	91
Verdikonflikter – å bruke seg selv som arbeidsredskap	92
Persepsjons- og vurderingskonflikter	94
Rollekonflikter	94
Avhengighetskonflikter – når noe ikke blir gjort eller noen blir borte	97
Relasjonskonflikter er vanlig	98
Relasjonskonflikter krevende for lederne	100
Behovs- og fordelingskonflikter	101
Pseudokonflikter	102
Psykologiske forhold utenom arbeidsplassen	103
Refleksjonsoppgaver	104
Studenter	104
Rollespill	105
Ansatte	106
Rollespill	107

Kapittel 5

Følelser, kommunikasjon og konfliktatferd	108
Konflikt og følelser	109
Sinne	110
Frykt	111

Skyld	112
Sorg.....	112
Glede	112
Grunnleggende behov blir truet	113
Personen i situasjonen.....	115
Barnehageansattes kompetanse om følelser	116
Kommunikasjon og konflikter	117
Hvordan vi ser på oss selv	118
God kommunikasjon i konfliktsituasjoner	120
Anerkjennende relasjoner	121
Anerkjennelsesbegrepet og konflikter	122
Kommunikasjonsteknikker: jeg-budskap og metakommunikasjon	123
Konfliktatferd.....	125
Fem ulike stiler for konfliktatferd	126
Hva påvirker vår konfliktatferd?	130
Refleksjonsoppgaver	132
Studenter	132
Rollespill	133
Ansatte	136

DEL II

Kapittel 6

Å være forberedt på konflikter	139
Konfliktstyring, konflikthåndtering eller konfliktløsning?	140
Barnehageeiers rolle	141
Styrers rolle	142
Pedagogisk leders og barnehagelærers rolle	143
Fagarbeidere og assistenters rolle	145
Verneombudet og den tillitsvalgte rolle	146
Bedriftshelsetjenesten	147
Konfliktstyringsmekanismer	147
Strukturelle tiltak	148
Sosialpsykologiske tiltak	155

Refleksjonsoppgaver	162
Studenter	162
Ansatte.....	163

Kapittel 7

Hvordan kan konflikter håndteres?

Prinsipper for konflikthåndtering	165
Makt	165
Rettigheter.....	166
Interesser	167
Oppløsning.....	168
Unngåelse	168
Hvilke konflikthåndteringsprinsipper gjør styrere bruk av?.....	169
Hvordan kan ledere analysere en konfliktsituasjon?	172
Å få konflikter opp på bordet	174
Skal jeg ta opp denne saken?.....	175
Å ta opp en sak gir mulighet for løsning	176
Hvordan kan ledere ta imot en sak fra de ansatte?	177
Anonym klage tillatt?	178
Lederansvaret – en personlig utfordring	179
Å være en modig leder	180
Støttespillere	181
Refleksjonsoppgaver	182
Studenter	182
Ansatte.....	182

Kapittel 8

De vanskelige samtalene

Vanskelige samtaler mellom ansatte.....	185
Å tenke før vi handler	186
Hvordan kan en sak tas opp?	186
Vanskelige samtaler mellom leder og ansatt.....	193
Konfliktløsning i gruppe	200
Forberedelse	201
Selve møtet.....	202

Avslutning	205
Vanskelige samtaler der leder er tredjepart	205
Tredjepartsroller	206
Refleksjonsoppgaver	212
Studenter	212
Rollespill	212
Ansatte	214
Rollespill	214

Kapittel 9

Personalsaker – juridiske og etiske forhold	215
Et overordnet ansvar	217
I hvilke konfliktsituasjoner vil juridiske forhold være aktuelle?...	219
Kollektiv og individuell arbeidsrett	219
Hvilke lover er aktuelle?	220
Prøvetid	222
Arbeid overfor ansatte som ikke fungerer	224
Analyse av situasjonen	224
Innkalle til samtale	225
Forberedelser	225
Selve samtalen	225
Erfaringslæring	230
Observasjon av andre ansatte	230
Vurderingskriterier: vilje og evne	231
Ulike kompetansenivåer	233
Oppfølgingsmøte	234
Dokumentasjon av læring og endring	235
Ingen endring og utvikling – hva så?	238
Oppsigelse	240
Krav til saklig begrunnelse for oppsigelse	242
Følelsesmessig krevende situasjoner	245
Avskjed	246
Yrkesetiske dilemmaer i personalsaker	247
Modell for etisk arbeid i organisasjoner	250
Refleksjonsoppgaver	252

Studenter	252
Rollespill	252
Ansatte.....	253

DEL III

Kapittel 10

Kjønn og konflikter – har det betydning?

Forskning om kjønn og konflikter	257
Ønske om blandede arbeidsgrupper	258
Om å være direkte	259
Kan hensyn til andre føre til konfliktunngåelse?.....	261
Å være venner med kollegaer	261
Arbeidets art som årsak til konflikter	263
Ulike organisasjonskulturer og konfliktnivå	264
Å være kritisk til egen kultur og konfliktatferd	266
Refleksjonsoppgaver	267
Studenter	267
Ansatte.....	267

Etterord: Humor, glede og konflikter

Referanser

Stikkordregister