



«Ledelse av forbedringsarbeid i barnehagen»

Jan Merok Paulsen

Hamar, 5. Mars 2019





Premissene for mitt innlegg.....

5

**Kollektive ledelsesformer
viktig for endringsarbeid**

4

Formal- og realkompetanse

3

Hyppige «hverdagskonflikter»

2

**Gjensidig avhengighet mellom
medarbeidere: Gruppeorganisasjon**

1

**Barnehagen har visse særtrekk
gjennom sin «opprinnelse»**





1958



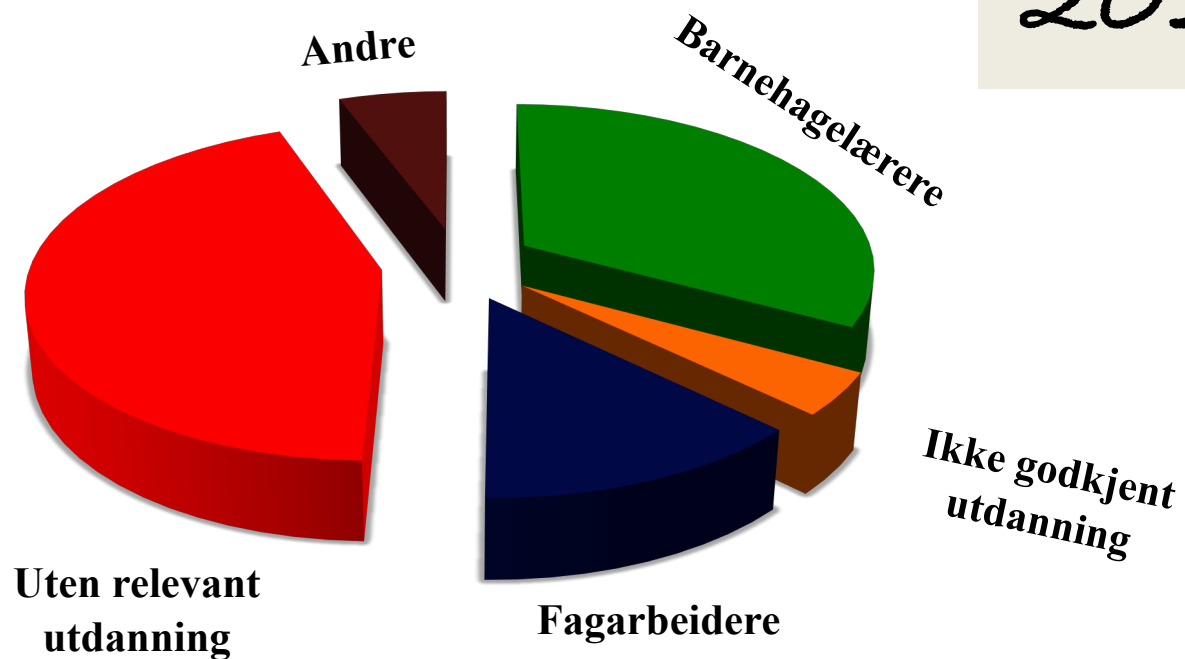
*Organisasjonsbildet:
«Familien»*





Et situasjonsbilde fra 2012.....

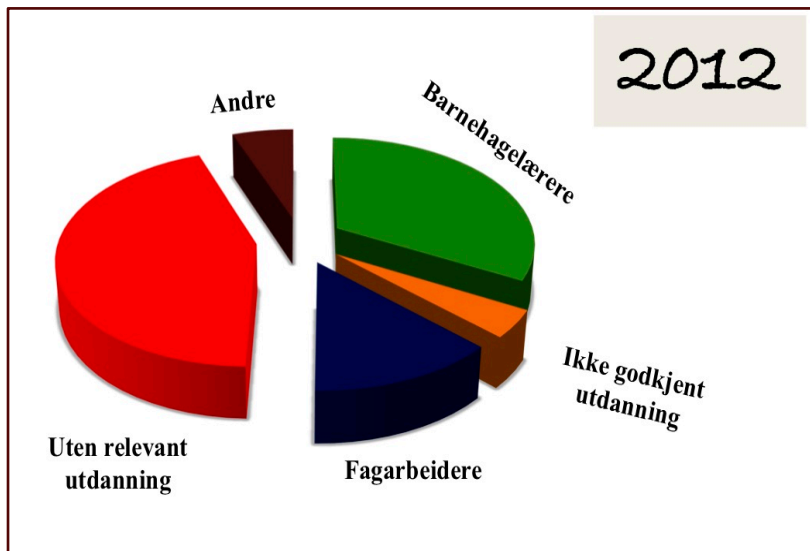
2012





Barnehagen som organisasjonskultur

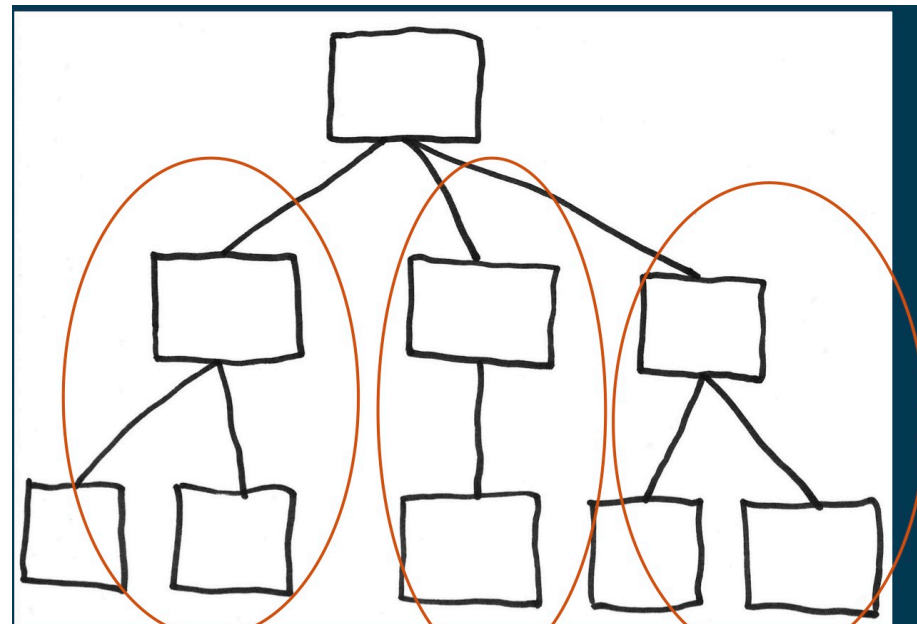
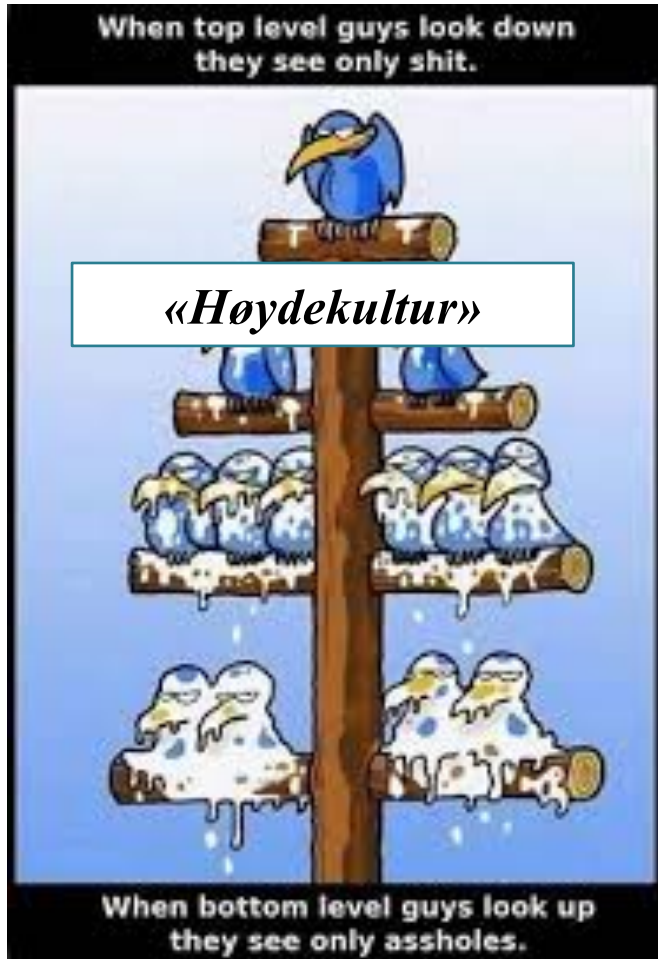
«I barnehagen er vi alle like» (Mette Løvgren, 2012)



- 1 Svakt «profesjonsherredømme»
- 2 «Flatt organisasjonshierarki»
- 3 «Breddekultur»
- 4 Ledelse i førstelinjen = «Mission Impossible»?

Motstykket: Hierarkisk kultur

Rutiner, spesialisering og «avstand» mellom nivåer



Formalisert

Spesialisert

«Avstand»

Over-og underordning



*Hvor er behovet for sterk ledelse størst?
I type 1-kultur eller type 2-kultur?*



Gruppeorganisasjonen
«Breddekulturen»



Sterk ledelse:

- Tydelig kommunikasjon
- Autentisk lederatferd
- Bygge relasjoner
- Modellere praksis
- Sette grenser
- Håndtere overskridelser på en «fair» måte



«Serious Work Means Serious Tensions»



*«If there's no tensions,
then you're not serious
about what you're
doing»*

*Wynton Marsalis - Director
Jazz at Lincoln Center*

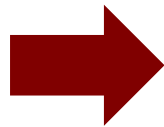


Norske lederes profiler

Noen stabile trekk.....

Når vi ser på 360 graders-profilene til norske ledere som har deltatt i AFFs åpne programmer de siste ti årene, kan de blant annet beskrives slik:

- **Oppgave- og løsningsorienterte**
- **Handlingsorienterte**
- **Ansvarlige**
- **Konfliktunngående**



Kilde: Arne Kjøde (2004)





Konflikter i personalgrupper

Diagnostisering og håndtering



Tabell 1 En firedimensjonal modell av intragruppekongflikter (4IC)

Den firedimensjonale konfliktmodellen (4IC).		Konfliktens kilde	
		Sak	Relasjon
Konflikt-komponent	Emosjonelle konflikter Emosjoner: «Liker – liker ikke» (Jeg liker ikke løsningen)	Emosjonelle sakskonflikter («Grønne»)	Emosjonelle relasjonskonflikter («Røde»)
	Kognitive konflikter Kognisjon: «Korrekt/ukorrekt» (Løsningen er feil)	Kognitive sakskonflikter («Blå»)	Kognitive relasjonskonflikter (nyhet) («Gule»)

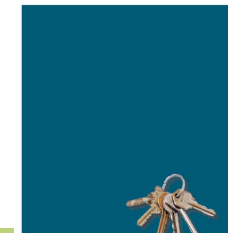


Mulige konfliktscenarier i grupper

- En intern-gruppe konflikt er oppstått når **minst to** av gruppens medlemmer
- er **samtidig** klar over (**bevisst**)
- at de har **uforenlige** (inkompatible) standpunkter.
- Konflikten kan ha sin kilde i **saker** (oppgaver) eller **relasjoner** mellom medlemmer
- Konflikten kan være **emosjonell** eller **kognitiv** i sin natur
- *Kilde: Kjell B. Hjertø (2017)*



Mari Aas og Jan Merok Paulsen (red.)
LEDELSE I FREMTIDENS SKOLE





Emosjonelle relasjonskonflikter

Årsaker og organisatorisk konsekvenser

