



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för  
Förskollärarytbildning Utbildningsvetenskap  
HT 2016

## **Konflikter, ett medel för utveckling?**

- En studie om konflikter i arbetslag

Linda Andersson och Sandra Hansson

Sektionen för lärande och miljö

**Författare/Author**

Linda Andersson och Sandra Hansson

**Titel/Title**

Konflikter, ett medel för utveckling?  
En studie om konflikter i arbetslag

**Handledare/Supervisor**

Emelie Nilsson

**Examinator/Examiner**

Maria Rosberg

**Sammanfattning/Abstract**

Syftet i denna studie är att undersöka hur förskolepersonal beskriver konflikter i arbetslaget. Påverkar konflikter ett arbetslag? Vilka är de vanligaste faktorerna som kan ge upphov till konflikter och hur hanteras dem? I studien används en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer valdes för att samla in empiri om förskolepersonalens tankar och erfarenheter. Sex stycken informanter med olika lång arbetslivserfarenhet inom barnomsorgen har medverkat i intervjuerna. Resultatet av intervjuerna analyseras utifrån det sociokulturella perspektivet samt ABC-modellen. Det sociokulturella perspektivet hjälper till att beskriva kommunikationens betydelse. ABC-modellen är en konflikthanteringsmodell och med den kan man bättre förstå hur konflikter kan lösas eftersom den hjälper till att förstå hur konflikter utvecklas. I resultatet har det framkommit att de flesta konflikter är *fördelningskonflikter* så som otydliga arbetsuppgifter samt *ordningskonflikter* i form av vem som ska göra vad och vilka regler som gäller på arbetsplatsen. Däremot är den största orsaken till konflikt är bristande kommunikation, men även rutiner föräldrar och chefer kan ge upphov till konflikter. Föräldrar på grund av missförstånd samt chefens otydliga ledarroll. Förskolepersonalen beskriver att konflikter kan få positiv påverkan på arbetslaget på så sätt att det utvecklar arbetslaget, de får bättre relationer med varandra och det kan leda till nya sätt att tänka. Den negativa påverkan på arbetslaget är vantrivsel, kommunikationen blir sämre och arbetslaget slutar utvecklas. I studien framkommer det också att konflikthantering ser olika ut beroende på hur man är som person, människors olika beteende spelar roll för konflikthantering.

**Ämnesord/Keywords**

Konflikt, konflikthantering, konflikters påverkan, arbetslag, förskolechefens roll, kommunikation

## **Förord**

Denna studie genomfördes under hösten 2016 inom ramen för ett examensarbete i förskolläraryrket på högskolan Kristianstad.

Vi vill tacka vår handledare Emelie Nilsson som kommit med värdefull kritik under arbetets gång. Ett stort tack till våra informanter och till sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete genom hela processen.

# Innehåll

1. Inledning .....	6
1.1. Bakgrund .....	7
1.1.1. Begreppsdefinition.....	8
1.2. Syfte.....	8
1.2.1. Frågeställningar .....	8
2. Litteraturbakgrund .....	9
2.1 Tidigare forskning .....	9
2.1.1 Vad är en konflikt? .....	9
2.1.2 Konflikter på arbetsplatsen.....	9
2.1.3 Kommunikationens betydelse för hantering av konflikter .....	11
2.2 Teoretiska utgångspunkter.....	13
2.2.1 Sociokulturellt perspektiv.....	13
2.2.2 ABC-modellen.....	14
3. Metod.....	16
3.1 Kvalitativ metod .....	16
3.2 Semistrukturerade intervjuer .....	16
3.3 Urval .....	17
3.4 Genomförande .....	17
3.5 Dokumentationsmetod.....	18
3.6 Bearbetning och analys.....	18
3.7 Etiska överväganden.....	18
4. Resultat och analys .....	20
4.1 Olika synsätt på konflikter.....	20
4.2 Vanliga faktorer till att en konflikt uppstår .....	22

4.3 Kommunikationens betydelse för konflikthantering .....	23
4.4 Chefens roll på arbetsplatsen.....	25
4.5 Känslor och relationer .....	26
5. Diskussion .....	28
5.1 Olika synsätt på konflikter.....	28
5.2 Vanliga faktorer till att en konflikt uppstår .....	29
5.3 Kommunikationens betydelse för konflikthantering.....	29
5.4 Chefens roll på arbetsplatsen.....	31
5.5 Slutsats.....	33
5.6 Metoddiskussion.....	33
6. Förslag till vidare forskning .....	35
Referenser.....	36
Bilagor .....	40
Bilaga 1.....	40
Bilaga 2.....	41

# 1. Inledning

I vår blivande yrkesroll som förskollärare förväntas vi ingå i ett arbetslag där vi ska kunna samarbeta med andra. När man för samman minst två människor blir det så småningom krockar, så som intressekrockar och det uppstår då konflikter vilket är omöjligt att undgå (Tamm & Luyet 2006). I en konfliktsituation har hela arbetslaget ansvar för hanteringen då man jobbar tillsammans och inte ensam.

Förskolan är en samhällelig institution som har vissa strävansmål och det finns angivet i dess läroplan (Skolverket 2016) att arbetslaget ska sträva efter att kunna få barnen att känna medkänsla och förståelse inför andra personer. Det är en viktig del i förskolans uppgift att träna barnen i att ta ansvar, kunna agera, reagera och ge verktygen att fungera socialt i olika situationer och sammanhang, för att bättre fungera i samhället på sikt (Skolverket 2016). För att kunna ge barnen den här typen av medkänsla och förståelse för andra personer krävs det att förskolepersonalen själva tar ansvar, agerar, reagerar och använder verktyg för att fungera socialt. Hur konflikter hanteras av förskolepersonalen och hur personalen agerar i övrigt speglas i dess handling i det dagliga arbetet med barnen. Barnen tar efter de vuxna gör och många ser förskolepersonalen som förebilder (Barr, Nettrup & Rosdahl 2011).

Utifrån erfarenheter vi har från bland annat verksamhetsförlagt utbildning (VFU) och arbetslivserfarenhet inom barnomsorg vet vi att det förekommer konflikter i arbetslagen. Konflikter är något som ofta anses vara negativt och obehagligt på arbetsplatser (Ekstam 2004). Däremot visar tidigare forskning gjord av Bradley, Anderson, Baur & Klotz (2015) att arbetslaget kan utvecklas med hjälp av konflikter om man uttrycker sig på ett lämpligt sätt och om kommunikation mellan kollegorna sker ansikte mot ansikte. Därför ser vi det som en intressant del i arbetet att ta reda på om det finns positiva aspekter av en konflikt enligt våra informanter. Denna studie belyser därmed hur förskolepersonal ser på konflikter och dess påverkan på arbetslaget.

Tidigare forskning inom vårt intresseområde visade sig vara begränsat och därför ser vi det som viktigt att ta reda på hur konflikter påverkar arbetslaget och tror att den kan bidra till ny kunskap. Konflikter är ett stort ämne i sig och bearbetar ett flertal olika synvinklar, men studien har avgränsats till att ta reda på hur konflikter påverkar arbetslaget i förskolan. Avgränsningen har gjorts för att studiens innehåll ska vara relevant då det i vår

kommande yrkesroll är viktigt att ha kunskap om konflikters påverkan eftersom det ger oss förutsättningar för att kunna påverka liknande situationer. Som förskollärare ingår man i ett arbetslag och ska tillsammans med sina kollegor ansvara för de mål läroplanen beskriver. För att nå målen läroplanen beskriver krävs ett bra arbetsresultat i arbetslaget. Därför är denna studie viktig inom området utbildningsvetenskap eftersom vi tror att den bidrar med en inblick i hur konflikter kan påverka ett arbetslag samt hur konflikter bör hanteras för att nå ett bra arbetsresultat i arbetslaget.

## **1.1. Bakgrund**

Vid samarbete med andra uppstår olika uppfattningar om till exempel arbetsmetoder och arbetsfördelning vilket är något som kan ge upphov till konflikter (Lennèr Axelsson & Thylefors 2005). Konflikter ses som en given del i denna studie eftersom de är en naturlig del när människor möts och har betydelse för utveckling och lärande både i samhället och i det privata livet. Människors syn på konflikter påverkar sättet de hanteras på (Friberg 2015) och konflikter kan få antingen positiv påverkan eller negativ påverkan. Den positiva påverkan kan vara ett öppnare arbetsklimat, tydligare mål och nya idéer. Den negativa påverkan kan vara starka negativa känslor, stress, försämrad kommunikation och mål som kanske inte blir uppfyllda (Nilsson 2005).

Läroplanen beskriver att arbetslaget tillsammans ansvarar för strävansmålen som finns angivet (Skolverket 2016) och arbetslagen kan därför antas ha en betydande roll för verksamhetens utveckling och genomförande. I arbetslag med fungerande samarbete utvecklas verksamheten mest effektivt (Barr, Netrup & Rosdahl 2011). Arbetsplatser har börjat komma till insikt med att samarbete och relationer mellan medarbetare är oerhört viktigt och som medarbetare förväntas man kunna bygga upp och bevara relationer (Tamm & Luyet 2006). Även arbetsmiljölagen lyfter samarbete och social kontakt som viktiga delar i det dagliga arbetet vilket går att utläsa då det i 2 kap. 1 § (1977:1160) står följande;

Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Arbetsmiljön är betydelsefull för människans hälsa och trivsel. De fysiska aspekterna i arbetsmiljön är lätta att se, men de psykosociala aspekterna så som arbetsroller, relationer och kommunikation är svårare att få syn på och behandla. Arbetsklimatet formas av

arbetslaget och skapar vår arbetsmiljö (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). För en god arbetsmiljö krävs det att chefen organiserar verksamheten utifrån arbetssätt och arbetsfördelning som är tydliga och att alla på arbetsplatsen är medvetna om vad som gäller (Arbetsmiljöverket 2016).

### 1.1.1. Begreppsdefinition

**Konflikt:** En konflikt innebär en krock mellan olika synsätt (Nilsson 2005) och uppstår då människor har olika uppfattningar, olika strävan som är för betydelsefull för att kunna bortse ifrån eller kunna släppa (Jordan 2013).

**Konflikthantering:** Det sätt man hanterar konflikter som uppstår.

**Förskolepersonal:** Med förskolepersonal menar vi barnskötare och förskollärare.

## 1.2. Syfte

Syftet med denna studie är att studera hur förskolepersonal beskriver konflikter i arbetslaget.

### 1.2.1. Frågeställningar

- Vilka faktorer uttrycker förskolepersonal kan ge upphov till eventuella konflikter i arbetslaget?
- Hur uttrycker förskolepersonal att de går tillväga för att hantera en konflikt?
- Uttrycker förskolepersonal att konflikter påverkar arbetslaget och i så fall hur?



## 2. Litteraturbakgrund

Nedan beskrivs tidigare forskning och annan relevant litteratur som berör ämnet. Vidare lyfts två olika teorier, det sociokulturella perspektivet och ABC-modellen. Dessa teorier används för att analysera resultatet.

### 2.1 Tidigare forskning

Nedan redovisas tidigare forskning kring ämnet samt annan relevant litteratur. Det redogörs för vad en konflikt är, hur konflikter kan se ut på arbetsplatsen samt kommunikationens betydelse för att hantera konflikter.

#### 2.1.1 Vad är en konflikt?

Som tidigare nämnts definieras ordet konflikt som ett förhållande av motsättning som kan definieras som en strid. Det kan vara mellan människor men även mellan olika åsikter och tankar samt olika intressen som finns (SAOB 2016). Nilsson (2005) menar att orsaken till att en konflikt uppstår i en viss situation behöver inte nödvändigtvis orsaka konflikt i en annan situation. Konflikter är en naturlig del när människor möts och det har betydelse för vår utveckling och vårt lärande både i samhället men även i det privata livet. Det finns olika uppfattningar av konflikter och människors syn på konflikter påverkar sättet de hanteras på. Det gör att många av konflikterna kan snabbt få en lösning medan vissa förblir olösta. I de fall där konflikten inte blir löst finns det risk att den växer och sätter sig på djupet, vilket kan påverka arbetslaget negativt (Friberg 2015). Nilsson (2005) beskriver att negativa effekter av konflikter kan vara starka negativa känslor, stress, försämrad kommunikation och mål som kanske inte blir uppfyllda men påpekar att det även finns positiva effekter där ett mer öppet arbetsklimat, tydligare mål och nya idéer kan frambringas. Det finns ytterligare positiva effekter av konflikter, vilka kan vara hur man i arbetslaget väljer att hantera den när den uppstår, för att på så vis få samarbetet och verksamheten att utvecklas. En konflikt och samarbete bör inte ses som motsatserna till varandra eftersom de personer som kan samarbeta bra också oftast är de personer som det går bra att hantera konflikter med (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005).

#### 2.1.2 Konflikter på arbetsplatsen

Konflikter är något som kan upplevas negativt på en arbetsplats eftersom det påverkar flera olika delar så som samarbetet i arbetslaget men även resultatet av arbetsuppgifterna.

Även viljan att gå till arbetet och trivseln med sina arbetskamrater blir berört då det är förekommer konflikt. Däremot kan konflikter även vara utvecklande för människor och arbetsplatsen (Ekstam 2004). Det finns olika sätt att hantera en konfliktsituation på och det gör att vi själva kan påverka huruvida den ses som positiv eller negativ (Friberg 2012). För att konflikten ska upplevas som positiv måste den gynna arbetet (Bradley, Anderson, Baur & Klotz 2015). Tidigare forskning, gjord av Bradley, Anderson, Baur & Klotz (2015) visar att arbetslaget kan utvecklas med hjälp av konflikter då de kan vara positiva om man uttrycker sig på ett lämpligt sätt och om kommunikationen mellan kollegorna sker ansikte mot ansikte. Vidare skriver de att öppna diskussioner i ett arbetslag ökar utvecklingen och genom öppna diskussioner kan man utbyta idéer och få fram personalens olika synpunkter och kan då gemensamt fatta bra beslut.

Det finns delade meningar om konflikter är utvecklande eller inte. Todorova, Weingart & Bear (2014) har studerat konflikter som uppstår mellan anställda inom en hälso – och sjukvårdsorganisation. Deras resultat tyder på att konflikter mellan personal från olika avdelningar, med olika kompetens, kan framkalla positiva känslor i form av större arbetslust och en vilja att utvecklas. Konflikter mellan personal i samma arbetslag verkar dock inte framkalla lika positiva känslor vilket skiljer sig från Bradley, Anderson, Baur & Klotz studie som menar att arbetslaget kan utvecklas med hjälp av konflikter. Vidare har Todorova, Weingart & Bear (2014) kommit fram till att chefens roll är viktig för att utveckla arbetslaget och för att konflikter ska ses som positiva. Engagerade chefer kan förbättra sammanhållningen mellan kollegorna och då är sannolikheten stor att man bevarar en positiv inställning under konflikten. De är även ansvariga för arbetslagets resultat och de bör vara medvetna om att konflikter kan gynna arbetet. Däremot bör chefer vara uppmärksamma på att om det inte finns någon kommunikation mellan kollegorna kan det utvecklas till ett aggressivt arbetslag.

Hanteringen av konflikter kan se olika ut. Achinstein (2002) har i sin studie undersökt samarbete samt tillvägagångssätt att hantera konflikter bland lärare på skolor där hon fann stora skillnader på synen kring konflikthantering mellan olika arbetsplatser. De kritiska faktorerna som påverkar lärarna och dess arbete, är konflikter, gränssättning och deras ideologi. Vidare menar Achinstein (2002) att kunskap kring konflikter väsentligt bidrar till en bättre förståelse, dels för situationen och dels för inblandade personer.

Arbetslaget utgör den viktigaste delen av verksamheten då det är den som formar arbetsklimatet. För att nå ett bra resultat i arbetslaget måste man kunna förstå och hantera sin egen självkänsla, uppskatta och respektera de människor man möter samt att kunna uppvisa ett flexibelt beteende (Tamm & Luyet 2006). Människors olika åsikter måste kunna respekteras utan att det nödvändigtvis blir en konflikt. Därför är det bra med en så kallad självreflektion, där man studerar sin egen insats i jämförelse med övrigas. Här får man syn på likheter och skillnader samt tillgångar och svagheter i sitt sätt att arbeta (Arendt 1998). Hur vi är mot varandra i arbetslaget skapar vår arbetsmiljö där varje enskild person måste ansvara för sin egen del i arbetet för att uppnå ett hållbart arbetsklimat. För att få professionalitet på arbetsplatsen krävs det att man då och då ifrågasätter varandra. En del människor kan ha svårt att hantera kritiska reaktioner av en arbetsinsats och försöker vänta ut situationen och hoppas på en naturlig lösning av problemet. I vissa fall kan denna konflikthantering skapa långvariga och onödiga spänningar i arbetslaget eller mellan individer (Lennéer, Axelsson & Thylefors 2005). Spänningar i arbetslaget skulle kunna leda till att någon känner sig kränkt. Det är arbetsgivaren som ansvarar för att man förebygger kränkande särbehandling och att de som har utsatts för detta får hjälp, men chefen på varje enskild arbetsplats ska ha kunskap om hur man förebygger kränkande särbehandling. Det innebär att chefen ska organisera verksamheten utifrån arbetssätt och arbetsfördelning som är tydliga och att alla på arbetsplatsen är medvetna om vad som gäller (Arbetsmiljöverket 2016). Det står även i Läroplanen för förskolan att det är förskolechefens ansvar att se till att kränkande behandling, mobbning och diskriminering förebyggs och motverkas bland de anställda (Skolverket 2016).

### 2.1.3 Kommunikationens betydelse för hantering av konflikter

När det gäller personkonflikter är den vanligaste orsaken bristande kommunikation (Friberg 2015). För att kunna lösa problem, diskutera och ta beslut krävs en god kommunikation mellan personerna ifråga (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). Dock menar Nilsson (2005) att kommunikation är mer än det verbala språket och därför är det inte en självklarhet att en konflikt löser sig även om personerna talar med varandra. Kommunikation är något som sker konstant genom ögonkontakt, kroppsspråk och så vidare (Nilsson 2005). Det kan vara viktigt att tänka på att de blickar man ger sina kollegor också tolkas av personerna likaså sitt kroppsspråk. Utöver ögonkontakt och

kroppsspråk finns det flera saker som spelar in i kommunikation så som skillnader vad gäller makt och status på arbetsplatsen och i de olika arbetslagen, men det kan även handla om att det finns olika formella roller (Arendt 1998). Vidare menar Arendt (1998) att kommunikation och språk inte hade behövts om vi människor var lika och tänkte och tyckte lika. För att nå en meningsfull kommunikation finns det två viktiga nycklar nämligen *tydlighet och lyhördhet*. Kommunikation som innehåller växelvis tydlighet och lyhördhet samt respekt för den man talar med, kan förhindra olika former av känslö- och tankeblockeringar och samtidigt upplevas som väldigt befriande. Med tydligheten kommer även *ärligheten*. När viktig information som rör alla på arbetsplatsen uteblir skapar det misstänksamhet, osäkerhet och misstro. Alla har rätt att ta del av samma information när det kommer till arbetsuppgifter och detta i sin tur skapar *delaktighet*. En fungerande kommunikation stärker arbetsmotivationen (Arendt 1998) och i ett arbetslag är det viktigt att kunna lyssna på andra och låta alla komma till tals (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). En fungerande kommunikation är även viktigt hos chefen. Brolin, Calleberg & Westrell (2011) beskriver att det är viktigt med ett fungerande ledarskap på arbetsplatsen och för att få ett fungerande ledarskap krävs det vissa inslag. *Närvaro* är en viktig del, att chefen är synlig på arbetsplatsen, ansvarstagande och lyhörd. *Tydlighet* är en annan aspekt som är betydelsefull för ett fungerande ledarskap, att chefen kommunicerar, vågar konfrontera sina medarbetare och stödja sina medarbetare. *Information* är ytterligare en viktig aspekt, att chefen regelbundet ger information till sina medarbetare för att undvika ryktesspridning, för att det ska finnas en trygghet på arbetsplatsen samt för att vara en tydlig ledare. Att chefen kan ta välgrundade *beslut* med god kommunikation ses också som en viktig del för ett fungerande ledarskap.

När det gäller samarbete och viljan att lära sig i ett arbetslag skiljer det sig mycket från arbetslag till arbetslag (Ohlsson 2013). Ohlsson (2013) har studerat lärare som ingår i lärarlag på skolor och undersökt lärarlagens inlärningsprocesser. Även han har kommit fram till att kommunikationen spelar stor roll för arbetslagets utveckling och det är viktigt att kunna reflektera i ett arbetslag samt att det finns ett öppet arbetsklimat som gör att man vågar kritiskt reflektera. Om ett arbetslag varken har ett öppet arbetsklimat där man kritiskt kan reflektera över saker eller att de inte har en positiv inställning till situationen, kommer arbetslaget att undvika konversationer som berör reflektion. Ur ett lärandeperspektiv innebär det att arbetslagets utveckling kommer att begränsas. Vidare menar Ohlsson (2013) att det finns gränser för kommunikation och hur arbetslaget lär och

kan hantera en situation för att komma vidare. Även då man gemensamt reflekterar över olika situationer uppstår det skillnader mellan arbetslaget och den enskilda individen i form av dess prestationer där olika tankesätt och olika kunskaper ska fungera ihop.

## 2.2 Teoretiska utgångspunkter

Nedan lyfts två teorier vilka används som analysverktyg för resultatet. Det sociokulturella som hjälper till att ge en förståelse för kommunikationens betydelse samt en konflikthanteringsmodell, ABC-modellen, som ger en bättre förståelse för hur konflikter kan se ut.

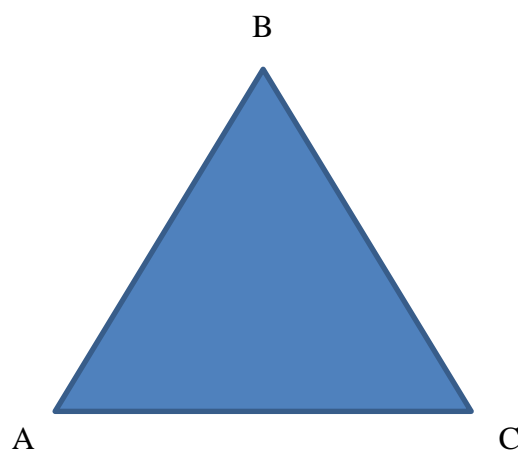
### 2.2.1 Sociokulturellt perspektiv

I det sociokulturella perspektivet är Lev Vygotskij en framträdande person. Vygotskij menar att individens kontext spelar stor roll för dess utveckling (Säljö 2000). Det sociokulturella perspektivet handlar om att människan lär i alla sociala sammanhang, i samspel med andra och språkanvändningen ses som en central del eftersom språket är förbindelsen mellan människor (Elfström, Nilsson, Sterner & Wehner-Godée 2008). Språk och tanke är något som hänger ihop med varandra enligt Vygotskij. När man beskriver sina tankar om verksamheten upptäcker man verksamheten på nytt då tankarna görs färdiga genom språket och språket beskriver tanken. Kommunikation människor emellan ger ny kunskap (Vygotskij 2001). I det sociokulturella perspektivet talas det om *medierande redskap* som hjälper oss att få en uppfattning av världen (Säljö 2000). Den främsta anledningen med att använda sig av redskap, är att göra något svårt lite enklare (Partanen 2007). Vygotskij menar att språket är ett redskap för att tänka och språket spelar stor roll för att människor ska kunna utveckla bland annat tankar och kunskaper i samhället. Vi använder också språket till problemlösning och för att uttrycka känslor (Özerk 1998). Utifrån ett sociokulturellt perspektiv finns kunskaper lagrade och genom sitt handlande kommer den faktiska kunskapen för att kunna hantera praktiska men även kommunikativa situationer på ett bra sätt samt förmågan att kunna lösa olika problem (Säljö 2000).

I ett arbetslag förväntas man kunna samarbeta med andra och ingå i ett socialt sammanhang där det krävs en god kommunikation kollegor emellan för att förstå varandras olika tankesätt. I denna studie bidrar det sociokulturella perspektivet med en ökad förståelse för kommunikationens betydelse och arbetslagets samarbete.

### 2.2.2 ABC-modellen

Johan Galtung formulerade en konflikttriangel för att beskriva mönstret i en konflikt (Galtung 1996). ABC-modellen är en konflikthanteringsmodell och med den kan man bättre förstå hur konflikter kan lösas eftersom den hjälper till att förstå hur konflikter utvecklas och ger en överblick på olika perspektiv av konflikter (Jordan 2013). Om man förstår en konfliktsituation är chansen stor att man väljer rätt metod för att hantera den (Tilly 2014). Konflikten delas in i tre hörn där varje hörn är beroende av varandra. A-hörnet står för attityder (attitude/assumptions), B-hörnet står för beteende (behaviour) och C-hörnet står för motsättning (contradiction) (Galtung 1996).



Figur 1: Konflikttriangeln

Det är lättast att börja med sakfrågorna, det vill säga C-hörnet. En konflikt uppkommer, som tidigare nämnt, då det blir en krock mellan åsikter, synsätt och förväntningar (Nilsson 2005). Sakfrågorna innebär att man inte kan få igenom sina förväntningar på grund av den andra parten. Konflikter i C-hörnet kan se ut på tre olika sätt, *fördelningskonflikter*, *positionskonflikter* och *ordningskonflikter*. I en *fördelningskonflikt* konkurrerar parterna om det som går att dela upp. Det kan vara pengar, arbetsuppgifter eller tid. I en *positionskonflikt* konkurrerar parterna om sådant som inte går att dela. Det kan vara att få en bättre maktposition på arbetsplatsen. I en *ordningskonflikt* handlar det om regler och ordning på arbetsplatsen. Det kan handla om strukturfrågor, strategier (mål, rutiner) eller rollfördelning (vem gör vad) (Jordan 2013).

I B-hörnet handlar det om vilket beteende parterna har i konflikten. Det kan vara verbal kommunikation, kroppsspråk, minspel och våld. Beroende på hur man är som person

reagerar man olika i konfliktsituationer. Vissa är mer utåtriktade medan andra är mer passiva och känslamma (Jordan 2013). Det är viktigt att tänka på *hur* vi säger saker till varandra och *vad* vi signalerar. Det finns även de som utför en handling utan ord där kommunikation utesluts och det blir lätt missuppfattningar (Tilly 2014).

I A-hörnet handlar det om parternas attityder och relationskonflikter. Det kan delas in i tre delar; vad parterna vill, vad de tänker och vad de känner (Jordan 2013). I relationskonflikter är det endast den ena parten som anser att det finns en konflikt och parterna får en negativ inställning till varandra där känslor har en betydande del (Friberg 2012). Personen kan vara irriterad över en annan persons beteende och alla har sin egen historia om vad som hänt under en konflikt (Jordan 2013).

De tre hörnen hänger samman i triangeln vilket innebär att alla hörn blir påverkade i en konflikt. Oftast börjar konflikter med en sakfråga, i C-hörnet. Har parterna goda relationer till varandra och kan visa respekt mot varandra är det möjligt att konflikterna håller sig i C-hörnet och man finner tillsammans en lösning på konflikten. Om parterna däremot inte finner en lösning går konflikten över till A-hörnet. Parterna får då negativa attityder så som att de blir arga eller oroliga. Kan man fortfarande inte finna en lösning går konflikten över till B-hörnet där det då kan handla om att köra över varandra (Jordan 2013).

Beroende av vilket hörn konflikten infinner sig i finns olika sätt att hantera konflikten på. Om konflikten stannar i C-hörnet gäller det att analysera parternas behov och komma med förslag på lösningar som alla kan bli nöjda över. Om B-hörnet är centralt i konflikten gäller det att få parterna att sluta med det negativa beteendet. Om det är A-hörnet som är i fokus får man bearbeta parternas olika känslor och uppfattningar om varandra (Jordan 2013).

Denna modell bidrar med att kunna förstå hur konflikter kan se ut, vilka typer av konflikter som finns på arbetsplatsen samt hur de bör hanteras. I vår studie kommer vi utgå från sakfrågor, beteende och attityder och använda som analysverktyg.

## **3. Metod**

Nedan beskrivs studiens metodval. Det redogörs även för hur urvalet har skett och hur det empiriska materialet har bearbetats. Även etiska överväganden beskrivs.

### **3.1 Kvalitativ metod**

Eftersom denna studie belyser förskolepersonalens egna åsikter och uppfattningar valdes en kvalitativ metod. I en kvalitativ metod är det viktigt att vara lyhörd för den utfrågade då detta är en krävande situation (Denscombe 2009). Krävande på så vis att han eller hon ska få tydliga besked om vad frågorna handlar om för att kunna besvara på ett sätt som ger viktig och intressant fakta.

De kvalitativa metoderna samt de kvantitativa metoderna är arbetssätt som ger en bättre förståelse för hur människor och grupper påverkar varandra. Den största skillnaden är att de kvantitativa metoderna bearbetar det empiriska materialet till siffror, mängder och statistiska analyser. De kvalitativa metoderna belyser istället uppfattningar, tolkningar och erfarenheter (Holme & Solvang 1997).

### **3.2 Semistrukturerade intervjuer**

För att få fram data om förskolepersonalens egna åsikter, erfarenheter och upplevelser angående konflikter och dess hantering, valdes intervjuer som den lämpligaste metoden att använda. Fördelen med intervjuer är att forskaren kan få en djup insikt i informanternas åsikter och idéer (Denscombe 2009). I semistrukturerade intervjuer har informanterna möjlighet att utveckla sina svar utefter de följdfrågor forskarna ställer för att vidare förklara deras tankar. Andra fördelar med intervjuer är att det inte kräver mycket utrustning (Denscombe 2009).

För att bekräfta relevansen i frågeställningarna gjordes de två första intervjuerna som ett "test". Frågorna (bilaga 1) gav riklig information vilket gjorde att vi beslutade oss för att använda frågorna till alla intervjuer. Testintervjuerna är med i resultatet och är inkluderade i de 6 intervjuer som genomförts.

Semistrukturerade intervjuer innebär att det finns en lista med frågor som ska besvaras under intervjun, men frågornas ordningsföljd kan variera för att informanterna ska kunna utveckla sina tankar (Denscombe 2009). Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom vi



ville ha en diskussion där informanterna berättar om sina erfarenheter och för att få ut så mycket information som möjligt från informanterna.

### **3.3 Urval**

Grunden till urval ligger i att nå ett så tillförlitligt resultat som möjligt. Då tiden för insamling av empiri var begränsad, har bedömningen gjorts att ett subjektivt urval var det bästa alternativet för denna studie. I ett subjektivt urval handplockas informanterna utefter deras förmodade kunskaper inom området som ska undersökas och ge mest värdefull information (Denscombe 2009). En stor fördel med den här typen av urval är att man, på goda grunder, kan närma sig olika omständigheter och personer som kan vara av betydelse för undersökningen. I ett subjektivt urval kan fokus ligga på att hitta en så bred variation som möjligt (Denscombe 2009) vad gäller erfarenhet, kunskap och ålder. Informanterna i studien är, för oss, kända personer sedan tidigare med olika erfarenheter kring konflikter för att nå en så bred representation som möjligt.

En viktig aspekt i studiens urval, var att ha en lagom stor grupp med informanter för att kunna generalisera utifrån undersökningsresultatet. Studien innefattar sex stycken, subjektivt utvalda informanter från flera olika förskolor i Skåne. Informanterna har olika bakgrund, roller och tillhör olika arbetslag. De har stor spridning i ålder, 24 till 62 år gamla, vilket kan ha betydelse i erfarenhet av konflikter på arbetsplatsen, konflikthantering och samarbete. De har olika utbildningar och har arbetat olika länge, allt från ett år till 24 år, samt att informanterna är av båda könen, fem kvinnor och en man. Deras gemensamma nämnare är att de alla arbetar inom barnomsorgen.

I resultatdelen kommer informanterna att beskrivas som P1, P2, P3 och så vidare. I resultatet kommer samtliga intervjuer att sammanställas och presenteras som en helhet.

### **3.4 Genomförande**

Informanterna kontaktades först via telefon där de fick information om studiens syfte samt om Vetenskapsrådets etiska principer. De informerades om att det var frivilligt att delta, att de fick lov att avbryta intervjun när de ville, att informanterna är anonyma och att ljudinspelning skulle ske (Vetenskapsrådet 2002). Det bestämdes datum och tid för när intervjuerna skulle äga rum.

Intervjuerna gjordes i ett avskilt rum där endast vi och informanten befann oss. Intervjun startade med att informanten fick läsa igenom ett missivbrev (bilaga 2) och återigen ta del av den information vi tidigare gett via telefon, därefter startades ljudinspelningen. Varje intervju tog mellan 15-20 minuter.

### **3.5 Dokumentationsmetod**

Studiens empiriska material samlades in via personliga, ansikte mot ansikte, semistrukturerade intervjuer. För att samla in material valde vi att använda ljudinspelning eftersom den fångar all verbal kommunikation och det går att lyssna på inspelningarna igen (Denscombe 2009). Däremot kan ljudinspelningen hämma en viss information vilket vi var väl medvetna om, men valde ändå att ha ljudinspelning för att få med så mycket information som möjligt från informanterna. Med endast papper och penna hade mycket information gått förlorad eftersom det är svårt att hinna med att skriva ned allt som sägs.

### **3.6 Bearbetning och analys**

I bearbetningen av materialet transkriberades intervjuerna. Transkriberingen innebar att all ljudupptagning, såväl forskarnas ord som informanternas ord, skrevs ned i text (Denscombe 2009). Därefter lyssnades ljudinspelningarna igenom ett flertal gånger samt gick vi igenom textfilerna för att kunna få en fördjupad förståelse för vad som sades. Datan tolkades och olika samband och kategorier hittades i intervjusvaren och vissa generella slutsatser kunde dras. För att hitta kategorier lyssnade vi efter vad som diskuterades mest bland informanterna och det var; vilka synsätt det fanns på konflikter, vilka faktorer som bidrog till konflikt, kommunikationens betydelse, känslor och relationer samt chefs roll. All data kan omöjligt finnas med i resultatet vilket innebär att viss data inte finns presenterad. Datan valdes ut efter de tydliga kategorier som nämnts ovan. För att styrka resultatet och göra det trovärdigt har citat från informanterna använts.

### **3.7 Etiska överväganden**

Hänsyn har tagits till Vetenskapsrådet (2002) etiska principer under arbetets gång, vilka är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Informanterna har tagit del av de etiska principerna dels muntligt vid den första telefonkontakten dels skriftligt innan intervjun startade. Informanterna fick läsa ett missivbrev (bilaga 2) och godkänna sitt deltagande. Missivbrevet innehöll information

om vilka rättigheter informanterna har vid intervjun samt vilket syfte studien har och denna information tillhör *informationskravet*. Informanterna har själva fått besluta om de vill delta eller inte och blev informerade om att de får lov att avbryta intervjun när som helst utan konsekvenser. Informanterna fick ge sitt godkännande till att intervjuerna genomförs vilket tillhör *samtyckeskravet*. De blev informerade om att alla känsliga uppgifter kommer att skyddas. Studien är anonym och utomstående personer kommer inte kunna identifiera informanterna vilket tillhör *konfidentialitetskravet*. All data som samlats in kommer endast användas i studiens syfte och kommer att raderas när det här arbetet är klart. På så vis har vi tagit hänsyn till *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 2002). Konflikter kan vara ett känsligt ämne att tala om och det är därför viktigt att vara varsam. Det var ett medvetet val att informanterna, på något sätt, har en tidigare relation med någon av forskarna vilket kan ge en ökad tillit hos informanterna. Däremot är vi medvetna om att resultatet kan påverkas av att det finns en tidigare relation till informanterna. På så sätt att informanterna vill göra oss nöjda med sina svar och därför finns det en risk att de uttrycker sådant som de tror att vi vill höra istället för att uttrycka hur det egentligen är. Det var också ett medvetet val att ha enskilda intervjuer istället för en gruppintervju med alla som ingår i arbetslaget då det eventuellt kan påverka arbetslaget negativt efteråt.

## 4. Resultat och analys

Nedan presenteras resultatet utifrån olika kategorier som uppkommit under bearbetningen av empirin.

### 4.1 Olika synsätt på konflikter

Majoriteten av informanterna beskrev att konflikter är något som uppstår när man är oense om något, när man har olika synsätt på saker.

Konflikter är för mig två eller flera parter som är oeniga och inte kan komma överens (P6).

Konflikter kan få en positiv påverkan på arbetslaget så som att konflikterna kan vara utvecklande, leda till lösningar och nya sätt att tänka och uttrycka sig. Informanterna menar att arbetsklimatet i gruppen blir betydligt bättre då man har lyckats lösa en konflikt. Även relationen mellan kollegor kan förändras till det positiva genom att man vågar vara ärlig och föra en diskussion med varandra.

Har man haft en konflikt och liksom reder ut den så blir ju klimatet mycket bättre, man kommer framåt i sitt arbete. Men jag tycker ju att konflikter är utvecklande. Det sker ju en utveckling genom konflikter (P3).

Konflikter kan få en negativ påverkan på arbetslaget. Det kan till exempel vara att glädjen försvinner från arbetet, arbetslaget slutar utvecklas, man tappar förtroendet för varandra, kommunikationen upphör eller blir sämre, skitsnack, vantrivsel och utanförskap är aspekter som lyfts. I samband med negativ påverkan talas det även om psykisk och fysisk ohälsa som kan leda till sjukskrivningar i de fall då en konflikt inte når en lösning.

Man kan få fysiska besvär, ont i magen, trött, utbrändhet, kan bli stora problem om man inte trivs. Man kanske får sjukdom och stannar hemma (P2).

Majoriteten av informanterna menar att det ibland uppfattas som att en konflikt blir större då personer som inte ingår i den, till exempel personer som tillhör ett annat arbetslag, pratar "bakom ryggen" på de inblandade. Vidare uttrycker de att det i sin tur kan leda till att man går och tittar snett på varandra vilket kan få effekten att man inte är trevliga mot varandra. Det uppstår irritation och det medför en dålig stämning på arbetsplatsen.

För om jag pratar med nån om någon annan så automatiskt får jag en viss syn på den andra. Då blir det dålig stämning och man är inte så trevlig mot varandra som man borde vara (P5).

En av informanterna uttrycker att man kommer från olika miljöer och kulturer och har olika synsätt på saker vilket gör att konflikter kan uppstå eftersom man tycker olika hela tiden. Men våra olikheter anses vara viktiga enligt informanten eftersom hon uttrycker att det sker en utveckling och man går framåt i arbetet då man kommer till en bättre lösning på konflikten.

**Analys:** Det sociokulturella perspektivet lutar sig mot att människan lär i alla sociala sammanhang (Elfström, Nilsson, Sterner & Wehner Godée 2008) vilket kan kopplas med att P3 uttryckte att konflikter är utvecklande. Detta tolkas som att varje socialt sammanhang är ett lärande och man kan således lära sig genom konflikter.

Många av informanterna nämner att beteendet spelar roll i en konflikt, så som prat bakom ryggen, att man blandar in andra personer och liknande. Beteendet kan tolkas enligt Galtungs ABC-modell som B-hörnet (Galtung 1996). Beteendet behöver stoppas innan sakfrågan kan redas ut (Jordan 2013). Om den ena parten väljer att gå och prata om konflikten med någon annan kan även A-hörnet ha en betydande del. I A-hörnet handlar det om vad parterna tänker, känner och vill (Jordan 2013). Om enbart den ena parten går och pratar med någon annan om konflikten får personen endast reda på en sanning. Alla har sin egen historia om vad för drama som utspelat sig (Jordan 2013). Skulle det vara att A-hörnet är i fokus måste man först och främst bearbeta parternas känslor innan sakfråga reds ut (Jordan 2013). Informanterna berättar att konflikter kan leda till skitsnack och att kommunikationen upphör eller blir sämre. Händer detta så är det B-hörnet parterna behöver jobba med. De behöver ta itu med beteendet och få det negativa beteendet att upphöra för att sedan reda ut sakfrågan (Jordan 2013). Informanterna nämner att konflikter inte behöver vara negativa utan att de även kan utvecklas med hjälp av konflikter, att de lär sig att se saker från andra perspektiv. Enligt Vygotskij lär vi i alla sociala sammanhang och vi utvecklas i alla de olika kontexter vi befinner oss i (Säljö 2000). Vi har alla olika erfarenheter vilket bidrar till våra olika synsätt och alla situationer vi hamnar i har betydelse för vår utveckling.

## 4.2 Vanliga faktorer till att en konflikt uppstår

Rutiner är ett återkommande problem på arbetsplatserna och rollfördelning anses också vara viktig i samband med rutiner. Schema, arbetstider och regler är också aspekter som bidrar till konflikt. Vem som tömmer sopor, diskar, fyller på papper och liknande. Vissa kan klaga över deras öppningar och stängningar och menar att de inte vill ha öppningar och stängningar de dagar de fått och vill därför byta bort dessa, medan andra accepterar situationen.

Orsaken är ofta rutiner. Sen kan man vara flexibel och tänka att idag får jag hjälpa henne ut, när det är så många barn, så får jag ta disken sen. Det kan vara sådana saker man retar sig på, att där sitter hon och glor och så får jag göra allt jobb. Istället för att bara säga till henne att göra det (P1).

Olika synsätt är också en bidragande orsak till konflikt. Det är viktigt att ha samma synsätt och samma barnsyn som grund menar informanterna. Men den mest omtalade orsaken till konflikt var bristande kommunikation. Alla informanter uttryckte på något sätt att kommunikationen ses som en given del för att kunna hantera en konflikt.

Det är ju bara att prata, det går ju inte på nått annat sätt (P1).

Människor utifrån kan också vara en bidragande orsak till att konflikter uppstår i arbetslaget, så som föräldrar och chef. Den dagliga kontakten med föräldrarna kan skapa konflikt mellan kollegorna. Det kan uppfattas som att vissa föräldrar tyr sig oftast till den personal som jobbar mest. Detta har, enligt en informant, skapat konflikt i arbetslaget eftersom någon i arbetslaget har känt att den har lägre status hos föräldrarna.

Vissa föräldrar tyr sig till viss personal för att dom jobbar mer och är där mer. Då kan den andra personalen bli lite avundsjuka och då får man en konflikt för dom känner inte att dom har så hög status hos föräldrarna (P2).

**Analys:** Faktorerna till att en konflikt uppkommer på arbetsplatsen var liknande hos alla informanter. Rutiner var en orsak de flesta informanter nämnde som en faktor vilket kan beskrivas som en fördelningskonflikt. I en fördelningskonflikt handlar det om arbetsuppgifter, vem som gör vad (Jordan 2013). Informanterna tyckte det var viktigt att ha en tydlig arbetsfördelning på arbetsplatsen för att minska konflikterna.

Schema och arbetstider var andra aspekter som lyftes som orsak till att konflikter uppstår. Denna typ av konflikter kan relateras till ordningskonflikter eftersom det handlar om

ordning och regler på arbetsplatsen. Ordningskonflikter handlar även om beteendenormer, hur viktigt det är att hålla tider, följa regler och liknande (Jordan 2013).

Bristande kommunikation var den mest omtalade orsaken till konflikt på arbetsplatserna. Det sociokulturella perspektivet innebär att språket är förbindelsen mellan människor (Elfström, Nilsson, Sterner & Wehner-Godée 2008). Kommunikationen har en betydande del i hanteringen av konflikter, utan kommunikation kan personerna inte delge sina tankar och då kan det lätt bli missförstånd mellan parterna. Tydlighet är en viktig del i samband med kommunikation. Eftersom vi utvecklas i alla kontexter har vi med oss olika erfarenheter och upplevelser (Säljö 2000). Detta medför att vi uttrycker oss på olika sätt, men man tar för givet att alla ska förstå vad man menar.

### **4.3 Kommunikationens betydelse för konflikthantering**

Majoriteten av informanterna nämner att alla konflikter inte går att lösa däremot har det under intervjuerna framkommit att konflikter hanteras på olika sätt beroende på hur man är som person. En av informanterna berättar att hon går direkt till personen det gäller för att tala ut. Däremot nämner P4 att hon är en funderare och väljer därför att gå undan.

Kanske att man är mer tystlåten. Om jag relaterar till mig själv är jag en funderare. Jag kanske inte lyfter det direkt utan kommer dagen efter. Hela arbetslaget kanske mår dåligt över att jag är tyst. Men barnen blir inte drabbade av att jag är tyst (P4).

Dock ansåg P3 att det kan uppstå stora problem i ett arbetslag om man väljer att väja undan för konflikter och låtsas som att dom inte finns. Skulle någon välja att väja undan för konflikten sker det ingen utveckling enligt informanten.

Det värsta är ju om man undviker konflikter, då är det ju problem. Om man låtsas som att dom inte finns, för det finns ju konflikter så är det ju i hela livet. Om man inte säger nånting och går undan då sker det ju ingen utveckling och man kan inte ändra på sig heller (P3).

Alla informanter nämner att kommunikation är en viktig del för att hantera konflikter som uppstår. En dialog mellan parterna ses som nödvändig i en konfliktsituation. Bristande kommunikation var den mest omtalade orsaken till att konflikter uppstår. Även kommunikationen till de nya kollegorna anses ha betydelse. Det behövs en tydlig

kommunikation om vilka regler och rutiner som gäller på arbetsplatsen för att förebygga konflikter.

Vi har det alltid så att den som kommer först gör si och så, den som kommer mellantid gör det och det och så vidare. Har man inte fasta rutiner och det kommer in en ny så går man ju runt och retar sig ifall hon till exempel alltid glider undan disken, ifall jag inte öppnar munnen och säger något (P1).

Det är viktigt att vara så rak och ärlig som möjligt, men man bör tänka på hur man talar med sina kollegor menar en av informanterna. Till exempel, en person kan få samma information av två olika människor, men uppfattar versionerna olika beroende på hur det uttrycks. Om man pratar med någon om någon annan får man automatiskt en viss syn på den andra personen och det blir dålig stämning menar flera av informanterna.

Man kan säga samma sak till någon annan men personen man säger det till kan uppfatta det olika. Jag kan säga något till en förälder på mitt vis och sen kan någon annan säga det på sitt vis som han tar som en kränkning. Man måste förklara så personen förstår (P1).

**Analys:** Sättet man hanterar en konflikt på beror på hur man är som person. P4 beskriver sig själv som tystlåten och passiv. Detta beteende kan beskrivas med Galtungs ABC-modell, där B-hörnet handlar om hur personerna i en konflikt agerar. Det passiva agerandet som P4 visar kan ses som negativt vilket innebär att man borde få personen ifråga att sluta med det negativa beteendet för att kunna hantera konflikten (Jordan 2013). Att agera utan ord ger upphov till missförstånd (Tilly 2014).

Det är viktigt med en öppen och rak kommunikation mellan parterna. Språket är en central del i mötet mellan människor då språket beskriver människors tankar (Vygotskij 2001). Om parterna har en öppen dialog kan de få fram deras olika tankar och på så sätt finna en lösning på konflikten.

Informanterna lyfter även vikten av hur man talar med sina kollegor vilket kan relateras till B-hörnet där man kanske inte själv är medveten om sitt beteende (Jordan 2013). Talar man med en nedlåtande ton kan det komma att påverka konfliktsituationen eftersom konfliktbeteendet bidrar till konfliktsituationens utveckling (Jordan 2013). Informanterna nämner även att om man pratar med någon annan om konflikten som uppstått kan det bli att parterna börjar titta snett på varandra. Det handlar då om relationskonflikter vilket innebär att parterna får negativa tankar om varandra (Friberg 2012).



#### 4.4 Chefens roll på arbetsplatsen

Chefen har en betydande roll på arbetsplatsen enligt informanterna. Finns inte chefen tillgänglig och även blundar för konflikter uppkommer det automatiskt småchefer menar en av informanterna. Småcheferna sätter regler och ser till att dessa följs vilket inte uppskattas av alla kollegor men anses vara en viktig del för att verksamheten ska fungera. En informant berättar att det på en stor arbetsplats är viktigt att ha en chef som använder sig av tydliga ramar och har samma regler för alla, vågar stå för vad hon tycker och följer upp det som är påbörjat. Det anses vara viktigt att ha en tydlig chef, med tydliga riktlinjer och regler som de anställda kan följa.

Men det är ju också vår chef som ska delegera och säga nu är det så här.  
Att man inte har några luddiga, nja ni kan....(P3)

En informant berättar att de anställda ibland kan känna sig förbisedda av chefen då hon ger föräldrar och personal olika information. Det kan handla om till exempel barnens vistelsetid på förskolan. Det finns tydliga regler för vilka tider barnen får lov att vara på förskolan vilket personalen informerar föräldrarna om. Dock har det hänt att föräldrarna blivit upprörda när de inte fått ha barnen på förskolan utöver de tider som gäller och de har då ringt chefen som i sin tur ändrat barnens tider. Det har orsakat att personalen känt sig nedvärderade av föräldrarna.

Så det hade alltså ingen betydelse vad jag hade sagt. Då känner man sig lite dum också, sånt retar mig (P1).

Chefen kan bidra till att det skapas irritation mellan olika yrkesroller eftersom chefen inte talar om vilka arbetsuppgifter de olika yrkesrollerna ska ha.

Förskollärarna ska ju göra det och det och det och det. Dom som städar ska inte göra det och inte det. Och dom som jobbar i köket ska inte göra det och inte det. Det beror ju på att vår chef inte tar tag i vissa grejer (P3).

Trots att det kan skapas konflikter mellan olika yrkesroller menar majoriteten av informanterna att det inte uppstår konflikter mellan barnskötare och förskollärare då de anser att de utför samma arbetsuppgifter på arbetsplatserna. Dock uttrycker en av informanterna att de *inte* gör samma jobb, hon anser att en skillnad *ska* finnas på grund av de olika typerna av utbildning som finns. Informanten menar att det ska ställas högre

krav på en förskollärare på grund av att det finns bättre kunskaper och man har högre lön. Med högre krav räknas jobbiga samtal med föräldrar, hålla i föräldramöten och så vidare. Informanten har upplevt att löneskillnader är en bidragande faktor till konflikter på en arbetsplats.

Vissa tycker ju att det här med olika utbildningar och olika lön. Det beror på vilka man jobbar ihop med, en del säger ja men du är förskollärare du har mer i lön du får ta de svårare föräldrarna. Ja okej då gör jag det. Vissa tycker inte alls det. De tycker att vi gör samma jobb, men det gör vi inte. Jag har ju en helt annan utbildning eftersom jag har läst på högskolan, jämfört med vissa som bara läst barnskötare på gymnasiet. Det går ju inte jämföra. Utbildning måste man värdera. Då är det högre lön som gör det. så det kan vara en konflikt, att man har olika sammansättningar på arbetslagen (P2).

**Analys:** Enligt informanterna är det viktigt med en tydlig chef som har tydliga regler på arbetsplatsen. Informanterna nämnde att konflikter kan handla om löner, arbetsuppgifter, rollfördelning och otydliga regler. Det kan tolkas som fördelningskonflikter och ordningskonflikter. Fördelningskonflikter handlar om löner och om arbetsuppgifter. Ordningskonflikter handlar om struktur och rollfördelning, vem som gör vad (Jordan 2013). Det kan även tolkas som att tydliga regler och tydlig uttalad information från chefen kan förhindra konflikter som berör fördelning och ordning.

Kommunikationen mellan chefen och de anställda ses som viktig hos informanterna vilket kan tolkas som en koppling till det sociokulturella perspektivet. Språk och tanke är något som hänger ihop med varandra. När man beskriver sina tankar om verksamheten upptäcker man verksamheten på nytt då tankarna görs färdiga genom språket och språket beskriver tanken (Vygotskij 2001). De anställda behöver veta hur chefen på arbetsplatsen tänker och behöver väl uttalad information för att undvika konflikter mellan kollegorna.

## 4.5 Känslor och relationer

Känslor och relationer är något som kan påverkas av konflikter menar några av informanterna. Om man är i en konflikt med en kollega kan relationen påverkas och man blir ledsen. Någon tror att osunda relationer kan uppstå genom att vi är dåliga på att prata med varandra generellt i Sverige.

Vi pratar *om* varandra, inte *med* varandra (P5).

För att få en bra relation med alla sina kollegor är det bra om man kan byta arbetslag menar en av informanterna. Hon anser att det kan göra att man lär sig nya sätt att se på saker och man kan utvecklas. Vidare uttrycker hon att det är bra att byta arbetslag för att se andras arbetssätt vilket gör att man kan lära känna personen ifråga bättre och kunna tänka på ett nytt sätt än tidigare.

Flera av informanterna menar att en dålig arbetsmiljö med vantrivsel kan medföra stora problem såsom ont i magen, oro, trötthet och utbrändhet. Då kanske man väljer att stanna hemma eftersom det är jobbigt att vara på arbetsplatsen.

**Analys:** Några av informanterna nämnde känslor i samband med konflikter. Det går att relatera till A-hörnet i Galtungs ABC-modell. A-hörnet handlar således om vilka känslor som väcks hos parterna. När känslorna blir i fokus kommer ofta sakfrågan i bakgrunden (Jordan 2013).

En informant nämnde vikten av att byta arbetslag. Det kan tolkas, precis som det sociokulturella perspektivet, att man lär i alla sociala sammanhang (Säljö 2000). Man får då en bättre relation med sina kollegor samtidigt som man lär sig att se på saker från en annan synvinkel.

## 5. Diskussion

Nedan diskuteras resultatet utifrån olika kategorier och det kopplas till tidigare forskning samt till litteraturen som tidigare använts. Därefter diskuteras metoden som använts.

### 5.1 Olika synsätt på konflikter

Majoriteten av informanterna ansåg att konflikter är när man är oeniga om någonting. Däremot ansåg vissa att konflikter kunde vara positiva och någon ansåg att konflikter var negativa. Människors olika syn på konflikter kan relateras till det sociokulturella perspektivet, vilket syftar till att vi alla har olika erfarenheter med oss (Säljö 2000). Hur vi ser på konflikter kan ha med tidigare upplevelser att göra. Människors syn på konflikter påverkar sättet de hanteras på (Friberg 2015) och kan tolkas som att människors negativa syn på konflikter gör att konflikterna blir svårare att hantera. En negativ syn kan relateras till A-hörnet i Galtungs ABC-modell (Galtung 1996). Med en negativ inställning krävs det att parterna bearbetar sina känslor så att de inte ser negativt på varandra när de ska hantera konflikten (Jordan 2013). I ett sådant fall kan situationen bli svår att hantera och det kan bli en negativ påverkan på arbetslaget. Konflikter kunde få både negativ och positiv påverkan på arbetslaget och även om förskolepersonalen var tydliga med att poängtera att konflikter kunde vara utvecklande och positiva framkom det mest negativa aspekter. Ekstam (2004) menar att konflikter oftast upplevs negativt på en arbetsplats då det kan påverka samarbete, arbetsresultat och trivsel. Så som Ekstam beskriver de negativa aspekterna beskriver även informanterna dem. De nämner att glädjen försvinner från arbetet, arbetslaget slutar utvecklas, man tappar förtroendet för varandra, kommunikationen upphör eller blir sämre, skitsnack, vantrivsel och utanförskap är aspekter som lyfts. Med en negativ påverkan på arbetslaget riskerar barngruppen att bli drabbad då man som individ kan bli nedstämd. Några nämnde dock att konflikter kunde vara utvecklande precis som Ekstam (2004) också menar. Även studien gjord av Bradley, m.fl. (2015) visar att arbetslaget kan utvecklas med hjälp av konflikter då den kan vara positiv om man uttrycker sig på ett lämpligt sätt och om kommunikation mellan kollegorna sker ansikte mot ansikte. Vi tolkar det som att en konflikt i sig är negativ, men konflikthanteringen oftast är positiv. Vidare tror vi att konflikten kan tillföra energi till arbetslaget vid rätt hantering.

## **5.2 Vanliga faktorer till att en konflikt uppstår**

Faktorerna till att en konflikt uppstår på arbetsplatsen var liknande hos alla informanter. Rutiner var något som kunde bidra till konflikter vilket tolkas som en fördelningskonflikt. I en fördelningskonflikt handlar det om arbetsuppgifter, vem som gör vad (Jordan 2013). Enligt vårt resultat har det framkommit att en tydlig arbetsfördelning kan minska irritation bland personalen eftersom de då inte behöver reta sig på att vissa personer försöker undvika vissa arbetsuppgifter eller att vissa göromål inte blir gjorda. Schema och arbetstider var andra faktorer som lyftes och den typ av konflikter tolkas som ordningskonflikter eftersom det handlar om ordning och regler på arbetsplatsen. Ordningskonflikter handlar även om beteendenormer, hur viktigt det är att hålla tider, följa regler och liknande (Jordan 2013). I en sådan situation beror det dock på hur parterna är som person. En del människor anser att det är viktigt med regler och andra tar inte lika hårt på det. I en ordningskonflikt kan det vara viktigt att lära känna varandra för att arbetet i verksamheten ska fungera eftersom man då vet hur var och en reagerar. Här syns även hur konflikter har olika betydelse för olika människor, för vissa hade det blivit en stor konflikt om någon inte följt regler och för andra hade det inte blivit någon konflikt alls. Människors olika beteende kan således skapa konflikt eftersom alla inte tänker och tycker lika. När det skapas konflikt utifrån människors beteende kan det relateras till B-hörnet i Galtungs ABC-modell (Galtung 1996). Vi ser det som viktigt att alla i arbetslaget ska få framföra sina tankar och åsikter och bli bemött med respekt utan att det skapas konflikter. Människors olika beteende och tankesätt kan vara en tillgång till verksamheten på så sätt att förskolepersonalen jobbar på olika sätt i barngruppen och nya tankar kan väckas i arbetslaget

## **5.3 Kommunikationens betydelse för konflikthantering**

Den vanligaste faktorn till konflikt var bristande kommunikation enligt informanterna vilket även Friberg (2015) belyser. Hon menar att när det gäller personkonflikter är den vanligaste orsaken bristande kommunikation. Lennér Axelsson & Thylefors (2005) belyser kommunikationens betydelse för samspelet i en grupp. De menar att en god kommunikation krävs för att kunna lösa problem, diskutera och ta beslut. Detta menar även informanterna då de uttrycker att kommunikation ses som en given del för att konflikter ska kunna hanteras. Likaså belyser Ohlsson (2013) vikten av kommunikation i ett arbetslag. Han har studerat lärarlagens inlärningsprocesser och resultaten visar att det

skiljer sig mycket när det gäller samarbete och viljan att lära sig i ett arbetslag. Han har i sin studie kommit fram till att kommunikationen spelar stor roll för arbetslagets utveckling. Samtliga informanter i vår studie påpekade vikten av god kommunikation för en god sammanhållning i arbetslaget.

Arendt (1998) menar att kommunikation och språk inte hade behövts om vi människor var lika och tänkte och tyckte lika. Språket är en central del i mötet mellan människor då språket beskriver människors tankar (Vygotskij 2001). Om parterna har en öppen dialog kan de få fram sina tankar och på så sätt finna en lösning på konflikten. Vidare menar Arendt (1998) att det finns två viktiga nycklar för att nå en meningsfull kommunikation, nämligen *tydlighet och lyhörddhet*. Tydlighet är även något Tilly (2014) nämner som betydelsefull. Det spelar stor roll för hur människor säger saker till varandra. Likaså instämde informanterna med att det har betydelse hur saker framförs eftersom det lätt kan skapas missförstånd. Kommunikationen är viktig när konflikter ska hanteras.

Det var skilda åsikter kring hur en konflikt bör hanteras bland informanterna. En åsikt var helt skild från övriga och väckte vårt intresse lite extra. P4 ser en fördel för sin egen del med att gå undan och reagerar med att bli tyst vid ett tillfälle som kan ses som en konflikt. Hon beskriver sig själv som en funderare och behöver tid att tänka igenom händelseförloppet innan hon lyfter det med den berörda personen. En upplevelse och hur den tolkas kan vara direkt kopplat till arbetsplatsen men även ha med tidigare erfarenheter att göra. Man kan ha både medvetna och omedvetna känslor vilka är väldigt individuella (Lenéer Axelsson & Thylefors 2005). I hennes beskrivning av sin egen hantering nämner hon dock att arbetet med barnen inte blir påverkat i en sådan här situation. Avskärmningen från övrig personal betyder inte, enligt henne själv, att hon inte gör sitt jobb utan hon ser snarare en fördel med att tänka igenom händelsen för att kunna få en bra lösning. Att barnen inte skulle bli påverkade av hennes avskärmning har vi dock svårt att tro eftersom barn är lyhörda och noterar om allt inte är som det brukar. Barr, Nettrup och Rosdahl (2011) menar att personalens agerande påverkar det dagliga arbetet med barnen. I vår professionella yrkesroll måste vi därför vara medvetna om att vårt beteende kan påverka barnens dag på förskolan. Å andra sidan kan det tysta beteendet kopplas till hennes personlighet och kanske inte alls påverkar arbetet med barnen negativt, då det är arbetslaget hon går undan och inte barngruppen.

Sin personlighet gör att man tänker olika kring hur en konfliktsituation bör hanteras. P3 såg enbart tystnad som negativt och uttryckte att det kunde bli stora problem i arbetslaget om man valde att gå undan. Hon ansåg att om man gick undan skedde ingen utveckling och det fanns inte någon möjlighet att ändra på sig. Återigen kan man se att beteendet, B-hörnet i Galtungs ABC-modell spelar stor roll för hur konflikter hanteras och hur de kan eskalera. Vi tolkar det som att en god relation kollegor emellan, där man har kännedom kring varandras personligheter kan ha en betydande roll i en konfliktsituation då man vet på ett ungefär hur den andra reagerar och agerar. Det är viktigt med en rak och öppen dialog mellan kollegorna så att de lär känna varandra. Detta anser vi även har betydelse i arbetet med barngruppen, att man öppet kan diskutera hur man arbetar för att utveckla verksamheten. Utan en öppen dialog, med inslag av andras synvinklar kan det vara svårt att få verksamheten att utvecklas. Kommunikationen spelar stor roll för arbetslagets utveckling och det är viktigt att kunna reflektera i ett arbetslag samt att det finns ett öppet arbetsklimat som gör att man vågar kritisk reflektera (Ohlsson 2013).

Förskolan är en samhällelig institution och det finns angivet i dess läroplan (Skolverket 2016) att arbetslaget ska sträva efter att kunna få barnen att känna medkänsla och förståelse inför andra personer. Det är en viktig del i förskolans uppgift att träna barnen i att ta ansvar, kunna agera, reagera och ge verktygen att fungera socialt i olika situationer och sammanhang, för att bättre fungera i samhället på sikt (Skolverket 2016). Läroplanen belyser dessutom vikten av att vi tar tillvara på varandras olikheter och ser allas lika värde (Skolverket 2016) detta gäller inte bara barnen utan även för oss vuxna. Enligt Säljö (2000), lär vi oss av varandra och i varje socialt sammanhang vilket kan betyda att barnen tar till sig det vi vuxna gör. Det spelar därför stor roll för hur vi beter oss mot varandra även i arbetslaget då vi kan ses som förebilder till barnen.

## **5.4 Chefens roll på arbetsplatsen**

Det finns tendenser att utpeka personer med högre befattning som en orsak till att konflikter kan uppstå och bli negativa. Chefen hade enligt informanterna stor betydelse på arbetsplatsen och poängterade att tydlighet var viktigt. Chefens roll har betydelse för att utveckla arbetslaget och för att konflikter ska ses som positiva (Todorova, Weingart & Bear 2014). Någon av informanterna nämner att chefen ibland blundar för konflikter samt att chefen inte befinner sig på arbetsplatsen och ser vad som händer mellan kollegorna. Närvaro ses som en viktig del, att chefen är synlig på arbetsplatsen,

ansvarstagande och lyhörd (Brolin, Calleberg & Westrell 2011). Med närvaro skapas engagemang och engagerade chefer kan förbättra sammanhållningen mellan kollegorna och då är sannolikheten stor att man bevarar en positiv inställning under konflikten (Todorova, Weingart & Bear 2014).

Vi har i vårt resultat sett tendenser till att chefen kan påverka de anställdas känslor negativt genom att inte använda sig av tydliga ramar och ha samma regler för alla. Det är viktigt att chefen är delaktig i arbetslaget, rättvis och ärlig för att ses som en tillgång. I läroplanen för förskolan står det att det är förskolechefens ansvar att se till att kränkande behandling, mobbning och diskriminering förebyggs och motverkas bland de anställda (Skolverket 2016). Arbetsklimatet formas av arbetslaget och skapar vår arbetsmiljö (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). För en god arbetsmiljö krävs det att chefen organiserar verksamheten utifrån arbetsätt och arbetsfördelning som är tydliga och att alla på arbetsplatsen är medvetna om vad som gäller (Arbetsmiljöverket 2016).

En informant har uttryckt, att det kan bildas "småchefer" på arbetsplatsen om inte chefen är delaktig i arbetslaget och att det i sin tur kan leda till konflikt eftersom det eventuellt blir irritation bland kollegorna. Enligt informanten beskrivs "småchefer" som en självklarhet då chefens ansvarstagande brister och en nödvändighet för att arbetsplatsen ska kunna fungera. Eftersom chefen anses ha bristande delegeringsförmåga med otydliga regler tolkas det som att det blir fördelningskonflikter samt ordningskonflikter bland de anställda. Frågan är om chefen känner till att det finns "småchefer" på arbetsplatsen? Vet chefen vilka det i så fall är? Och hur hanteras det av chefen? Det kan tänkas att chefen drar nytta av situationen och ser det som ett sätt att själv undvika konflikthantering alternativt anser hen kanske att personalen själva ska göra ett försök att hantera situationen innan hen går in och medlar.

För att se situationen från ett annat perspektiv kan man med fördel diskutera om det verkligen är chefen som gör att det bildas konflikter mellan de anställda? Eller försöker förskolepersonalen skylla ifrån sig på chefen? Intervjuszvaren visar att de flesta konflikter uppstår på grund av bristande kommunikation och därför kan man ifrågasätta vilken roll chefen har i dessa konflikter. Däremot hade fördelningskonflikter och ordningskonflikter kunnat undvikas om chefen haft tydliga riktlinjer där de anställda vet vad som gäller.



## 5.5 Slutsats

I vårt resultat har det framkommit att de flesta konflikter är *fördelningskonflikter* så som otydliga arbetsuppgifter samt *ordningskonflikter* i form av vem som ska göra vad och vilka regler som gäller på arbetsplatsen. Bristande kommunikation är dock den största bidragande faktorn till att konflikter uppstår i ett arbetslag. Språket är viktigt i mötet med människor för att kunna beskriva hur man tänker och för att undvika missförstånd. Vidare uttrycker förskolepersonalen att en närvarande, ansvarstagande och rättvis chef krävs för att förebygga konflikter i arbetslagen. Föräldrar kan till viss del ses som en bidragande faktor till irritation mellan kollegorna, främst på grund av bristfällig information från chefen angående regler som gäller på förskolan. Det har även framkommit att vissa föräldrar tyr sig mer till viss personal på grund av till exempel dess olika arbetstider, yrkeserfarenhet men även personkemi.

Det framkommer att förskolepersonalens *beteende*, B-hörnet i Galtungs ABC-modell, är den mest framträdande aspekten i konflikter. Det vill säga hur man talar med varandra och hur man agerar i olika konfliktsituationer. Konflikter hanteras olika beroende på personlighet, vissa går direkt till chefen, någon reagerar med tystnad och någon annan väljer att konfrontera vederbörande. Parternas känslor berörs på olika sätt att det kan uppstå irritation mellan parterna och relateras då till A-hörnet i Galtungs ABC-modell.

Konflikter kan få både positiv och negativ påverkan på ett arbetslag. Det som ses som positivt är att man får en förbättrad relation med varandra, arbetslaget kan utvecklas och man kan lära sig att se saker från någon annans synvinkel. Det som ses som negativt är försämrad kommunikation, vantrivsel, fysiska besvär så som ont i magen, trötthet och utbrändhet. Om konflikten pågår utan ett avslut kan det leda till sjukskrivning.

Enligt informanterna krävs det kommunikation, humor, gemensamma mål och ärlighet för att få ett väl fungerande arbetslag.

## 5.6 Metoddiskussion

Denscombe (2009) nämner några nackdelar med intervju som metod. Intervjuer är tidskrävande eftersom det tar tid att transkribera och bearbeta materialet. Tillförlitligheten är också en nackdel med intervju. Det informanterna säger att de gör samt vad de säger att de tycker och tänker kan inte tas för givet att vara en sanning (Denscombe 2009). Däremot ansåg vi att intervju var det bästa alternativet för denna studie för att få svar på

det vi ville. Ett subjektivt urval valdes då tilliten ansågs vara viktig mellan forskare och informant för att få fram mycket och relevant information. Å ena sidan kan det subjektiva urvalet däremot ha gjort det svårt för informanterna att ge en utförlig beskrivning av deras svar på grund av att vi känner dem sedan tidigare. Därför tog kanske informanterna för givet att vi skulle veta vad de menade när de svarade. Detta kan ha påverkat resultatet på så vis att vi inte fått tydlig information. På så vis är intervjun en fördel eftersom det å andra sidan går att ställa följdfrågor till informanterna för att förtydliga deras svar.

Holme och Solvang (1997) lyfter tilliten som en nackdel. Tillit kan göra att informanterna vill göra forskarna nöjda över svaren de ger vilket kan leda till att de uttrycker sådant som de anser att forskarna vill höra istället för att de uttrycker hur de själva tycker och tänker kring frågorna. Däremot ansåg vi att tilliten var en fördel då mycket information kom fram.

En annan nackdel är ljudinspelningen, den har hämmat viss information vilket har gjort att den inte kommit fram förrän efter ljudinspelningen stängts av. Med det i åtanke kan man även diskutera huruvida informanternas tankar och åsikter stämmer överens med sanningen. Det finns en risk att informanterna sagt sådant som de ansåg att vi ville höra. Informanten har förväntningar på vilka svar som hen anser att forskarna vill ha (Holme & Solvang 1997).

Innan intervjuerna ägde rum gjordes några överväganden, bland annat om intervjun skulle ske i grupp eller enskilt. I en gruppintervju får vi en diskussion mellan de människor som, i det här fallet, ingår i ett arbetslag. Däremot kan gruppintervju påverka människorna som deltar genom gruppträck (Holme & Solvang 1997). Eftersom konflikter kan vara ett känsligt ämne att tala om riskeras även värdefull information gå förlorad på grund av att informanterna inte vågar vara ärliga inför varandra. Det riskerar även att bli dålig stämning i arbetslaget efteråt om hela arbetslaget skulle delta i intervjun samtidigt.

Det övervägdes även om det under intervjun skulle vara en eller två som intervjuade. Med två stycken finns det risk att informanten känner sig underlägsen och på så vis hämmar det en viss typ av information. Däremot ansåg vi att fördelarna med att vara två övervägde, då den som inte ställde frågorna kunde flika in med följdfrågor vilket kanske annars hade gått förlorat. Eftersom informanterna var för oss kända personer sedan tidigare ansåg vi inte att svaren påverkades av att vi var två stycken under intervjun då mycket känslig information kom fram.

## **6. Förslag till vidare forskning**

Eftersom chefen i vår studie har visat sig kunna påverka förskolepersonalens konfliktsituationer kan vidare forskning beröra chefers olika uppfattningar kring sin egen roll som ledare. Alternativt hur chefer ser på konflikthantering i arbetslag.

## Referenser

Achinstein, Betty (2002). Conflict amid community: the micropolitics of teacher collaboration. *Teachers College Record* 104 no3 Ap 2002 pp. 421- 455.

<https://cset.stanford.edu/sites/default/files/files/documents/publications/Achinstein-Micropolitics%20of%20Teacher%20Collaboration%20.pdf> [Hämtat 2016-09-13]

Arbetsmiljöverket (2016). *Kränkande särbehandling och mobbning.*

<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/mobbning/#2>

[Hämtat 2016-10-12]

Arendt, Hannah (1998). *Människans villkor*. Göteborg: Daidalos.

Barr, Anette, Nettrup, Annica & Rosdahl, Anna (2011). *Naturförskola - lärande för hållbar utveckling*. Stockholm: Lärarförlaget

Bradley, Bret H. Anderson, Heather J. Baur, John E. Klotz, Anthony C (2015). When Conflict Helps: Integrating Evidence for Beneficial Conflict in Groups and Teams Under Three Perspectives. *American Psychological Association*. Online First Publication. ss. 243-272

<http://search.proquest.com.ezproxy.hkr.se/psycarticles/docview/1717485841/F0F9A90D392F4D53PQ/3?accountid=11907> [Hämtat 2016-05-25]

Brolin, Magnus, Calleberg, Per & Westrell, Mikael (2011). *Krishantering i arbetslivet - nya perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Ekstam, Kjell (2004). *Praktisk konfliktlösning*. Liber: Malmö.

Elfström, Ingela, Nilsson, Bodil, Sterner, Lillemor & Wehner-Godée, Christina (2008). *Barn och naturvetenskap - upptäcka, utforska, lära*. Stockholm: Liber.

Friberg, Birgitta (2015). Centrala färdigheter. I Hakvorort, Ilse & Friberg, Birgitta (red). *Konflikthantering i professionellt lärarskap*. Malmö: Gleerups.

Galtung, Johan (1996). *Peace by peaceful means. Peace and conflict, development and civilization*. London: Sage:

[http://legacy.earlham.edu/~chris/ConflictRes/pdf%20files/GaltungPeaceByPeacefulMeans\\_p70\\_114.pdf](http://legacy.earlham.edu/~chris/ConflictRes/pdf%20files/GaltungPeaceByPeacefulMeans_p70_114.pdf) [Hämtat 2016-09-29]

Holme Idar, Magne & Solvang, Bernt, Krohn (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jordan, T. (2013). *Konfliktkunskapens ABC*, version 2, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

[http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368\\_22konfliktabc.pdf](http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf) [Hämtat 2016-05-17]

Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.

Nilsson, Björn (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, John (2013). Team learning: collective reflection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 25 Iss 5 pp. 296 - 309.

<http://dx.doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011> [Hämtat 2016-09-02]

Partanien, Petri (2007). *Från Vygotskij till lärande samtal*. Stockholm: Bonnier utbildning.

Schutz, Will & Valley, Mill (1992). Beyond FIRO-B-THREE New theory-derived measures-element B: Behavior, element F: Feelings, element S: Self. *Psychological Reports*, 1992, 70, 915-937.

<http://prx.sagepub.com/content/70/3/915.full.pdf+html> [Hämtat 2016-09-27]

SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet ARM

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160\\_sfs-1977-1160](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160) [Hämtat 2016-09-16]

Skolverket (2016). *Läroplanen för förskolan 98: Reviderad 2016*. Stockholm: Skolverket.

Svenska akademins ordbok (2016). *Konflikt*.

[http://www.saob.se/artikel/?seek=konflikt&pz=1#U\\_K1987\\_116449](http://www.saob.se/artikel/?seek=konflikt&pz=1#U_K1987_116449) [Hämtat 2016-04-26]

Säljö, Roger (2000). *Lärande i praktiken - ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma. Lund: Studentlitteratur

Tilly, Alexander (2014). *Förebygg hot och våld på jobbet*. Stockholm: Prevent

Todorova, Gergana. Weingart R. Laurie & Bear, B. Julia (2014). Can Conflict Be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 99(3), ss. 451–467.

<http://search.proquest.com.ezproxy.hkr.se/psycarticles/docview/1492508327/fulltextPDF/6F9A3C9734134B95PQ/1?accountid=11907> [Hämtat 2016-05-20]

Özerk, Z Kamil (1998). Olika språkuppfattningar, begreppsteorier och ett undervisningsteoretiskt perspektiv på skolämnensinläring. I Bråten Ivar (red), *Vygotskij och pedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilagor

## Bilaga 1

1. Vad är en konflikt för dig?
2. Hur upplever du att ni hanterar konflikter på den här arbetsplatsen?
3. Hur påverkar de här konflikterna i så fall arbetslaget? (relationer? arbete?)
4. Vilka negativa effekter blir det av konflikter på en arbetsplats?
5. Vilka positiva effekter blir det av konflikter på en arbetsplats?
6. Vilka är faktorerna till att en konflikt uppstår enligt dina erfarenheter?
7. Ser du att en del konflikter handlar om olika yrkesroller på arbetsplatsen?
8. Finns det andra personer som kan bidra till konflikter i arbetslaget? Hur hanterar ni det?
9. Finns det något mer du vill säga om detta som du tycker att vi inte har tänkt på?
10. Avslutningsvis. Beskriv ett, enligt dig, välfungerande arbetslag med max tre ord.



## **Bilaga 2**

Vi är två studenter som läser sista terminen på förskolläraryrket i Kristianstad (HKR).

I vår stundande c-uppsats ska vi undersöka hur konflikter, pedagoger emellan, kan påverka arbetslaget.

Vi kommer att göra en kort intervju där vi använder oss av ljudupptagning. Detta på grund av att ingen information ska falla bort.

Intervjun är frivillig och kan när som helst avbrytas.

Intervjun är anonym och ljudupptagningen används enbart i detta syfte. När arbetet är klart raderas ljudupptagningen.

Vid intresse kommer ni att få möjlighet att ta del av det färdiga arbetet.

**Linda Andersson: \*\*\*\*\***

**Sandra Hansson: \*\*\*\*\***

**Handledare Emelie Nilsson**