

# Forebygging og håndtering av konflikter i personalgruppen

---

Av

**Helen Østrem**

kandidatnummer: 307

## **Bacheloroppgave**

Bachelor, Barnehagelærer heltid

Trondheim, mai 2016

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	2
<b>2.0 Teoridel</b> .....	3
2.1 Konflikt .....	3
2.2 Ulike typer konflikt i personalgruppen .....	5
2.3 Forebygging av konflikt .....	7
2.4 Håndtering av konflikt.....	9
<b>3.0 Metodedel</b> .....	12
3.1 Metode .....	12
3.2 Valg av metode.....	13
3.3 Intervju .....	14
3.4 Gjennomføring av intervju .....	14
3.5 Vurdering av metode .....	16
3.6 Etske retningslinjer.....	17
<b>4.0 Resultat og drøfting</b> .....	18
4.1 Konflikt .....	18
4.2 Ulike typer konflikt i personalgruppen .....	20
4.3 Forebygging av konflikt .....	22
4.4 Håndtering av konflikt.....	24
<b>5.0 Avslutning</b> .....	27
<b>6.0 Referanseliste</b> .....	29
<b>7.0 Vedlegg</b> .....	30
7.1 Intervjuguide .....	30
7.2 Samtykkeskjema.....	31

## 1.0 Innledning

På en arbeidsplass møter vi mennesker med ulike behov, forventninger, verdier og interesser, og ganske vanlig er det at disse står opp mot hverandre (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 21). Det vil alltid finnes personer med ulike kunnskaper, ulike erfaringer og ulike personligheter som har ulike meninger og synspunkt om hvordan arbeidet skal gjøres. Dette utgjør altså en stor risiko for at det oppstår konflikter i en organisasjon (Lundestad, 2010, s. 49). Jeg har tidligere erfart en del konflikter i arbeidslivet, og sett mange ulike måter å håndtere disse på. Blant annet ble den ene praksisen min i stor grad preget av en konflikt mellom to av de ansatte på avdelingen. Jeg fikk se på nært hold hvordan dette påvirket dem, og deres arbeid, og ikke minst de andre på avdelingen. Jeg fikk sett på nært hold hvordan pedagogisk leder håndterte dette, der noe har fungert godt, mens andre tiltak kanskje ikke var like vellykket. Dette ble derfor bakgrunnen for min bacheloroppgave om konflikt, forebygging av konflikt og konflikthåndtering. Det finnes så mange ulike meninger, holdninger og måter å håndtere konflikt på, så derfor ville jeg finne ut mer om nettopp dette.

Jeg valgte å fokusere på konflikter i personalgruppen. Dette er et tema som er svært aktuelt for meg når jeg snart skal ut i arbeid. En må forvente at det kan oppstå konflikt i personalgruppen i barnehagen når vi jobber så tett sammen, har store arbeidsmengder og når arbeidet er preget av tidspress (Gotvassli, 2013, s. 193-194). Konflikter er ikke nødvendigvis negativt, og det kan faktisk sees på som nødvendig i en organisasjon for at den skal være i utvikling (Lundestad, 2010, s. 50). Jeg har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i to kvalitative intervju, der jeg intervjuet to pedagogiske ledere fra to forskjellige barnehager. En praksislærer og en fra tidligere arbeid. Begge informantene hadde erfaring på området, så derfor falt valget mitt på nettopp disse informantene.

På bakgrunn av min interesse og nysgjerrighet i forbindelse med forebygging og håndtering av konflikt, falt problemstillingen min til slutt på:

**-Hvordan kan pedagogisk leder forebygge og håndtere konflikter i personalgruppen?**

## 2.0 Teoridel

Jeg skal i denne delen ta for meg teorien som er aktuell i min drøftingsdel. Jeg har for strukturens skyld valgt å dele den opp i ulike deler, og disse er i samsvar med min intervjuguide. Jeg kommer til å strukturere drøftingsdelen i kapittel 4 på samme måte, slik at det skal være enkelt for leseren å se sammenhengen i oppgaven. Jeg har i hovedsak basert min oppgave på Lundestad sin bok «Konflikter- bare til besvær», og støttet dette opp imot andre bøker som jeg mener er relevante for denne oppgaven.

### 2.1 Konflikt

Organisasjoner består av forskjellige mennesker som kan ha ulike mål, ambisjoner og preferanser, og ulike syn på hva som er viktig, hvordan ting bør gjøres og hvem som bør gjøre hva. Alle organisasjoner består av individer og grupper av individer der alle har sine særegne interesser. Det er derfor stor sannsynlighet for at organisasjoner kan være preget av konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 164-165). Arbeidet i barnehagen er preget av et tett samspill med både barn og voksne som er avhengig av hverandre. Dette kan være grunnlag for at en konflikt oppstår i en personalgruppe (Gotvassli, 2013, s. 193). På organisasjonsnivå kan faktisk konflikter sees på som nødvendig for å kunne utvikle seg. Dette skal vi nå se nærmere på (Lundestad, 2010, s. 50).

Det finnes mange ulike definisjoner på konflikt. Noen fokuserer på voldsaspektet, andre på forskjellen mellom interesse og verdi, mens andre er opptatt av skillet mellom sak og person. (Faldalen & Thyholdt, 2011, s. 45). Utgangspunktet for en konflikt er at to eller flere parter er uenige om noe, men uenighet er ikke tilstrekkelig for at konflikt skal oppstå. For at konflikten skal oppstå, må det foreligge en avhengighet mellom partene i tillegg til at de er uenige. Det må altså være noe som binder personene sammen, noe som tvinger dem sammen i tillegg til en uenighet for at det kan kalles en konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 184).

Lundestad (2010) sin definisjon om konflikt sier at:

«Konflikt er en makt- og spenningssituasjon der det eksisterer uforenelige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til følelser av frustrasjon, blokkering eller irritasjon. Konflikter kan være

skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan føre til konflikter.» (Lundestad, 2010, s. 46)

I Lundestad sin definisjon på konflikt, ser vi at konflikter både kan være skjulte og åpne, ubevisste og bevisste. En skjult konflikt er en konflikt som ikke er uttrykt. Den vil da altså ikke komme til syne da ingen prater om den eller tar tak i den. Definisjonen skiller også mellom ubevisste og bevisste konflikter. En ubevisst konflikt er når en går rundt med en følelse av frustrasjon og sinne uten at en egentlig klarer å sette ord på hva det er (Lundestad, 2010, s. 43-44). Lundestad presiserer også i sin definisjon på konflikt at uenighet ikke er det samme som konflikt, men at det kan føre til en konflikt. Konflikt er noe annet og mer alvorlig enn en uenighet og først når det er negative følelser involvert blir det en konflikt.

Motsetninger mellom mennesker truer behovene våre, som tap av tilhørighet, trygghet, stabilitet eller tap av selvrespekt og egenverdi. Når vi stilles over slike tap, kan det ofte bygges opp følelser som overstyrer både fornuften og problemløsningsevnen som igjen kan føre til at en konflikt oppstår (Lundestad, 2010, s. 45). I tillegg skriver Lundestad (2010) at for at en konflikt skal være mulig, er avhengighet mellom menneskene en forutsetning. Uten noen form for avhengighet er det altså ikke noe grunnlag for at det skal kunne oppstå konflikter (Lundestad, 2010, s. 43).

I en personalgruppe i en barnehage vil det alltid være personer med ulike synspunkter og meninger om hvordan arbeidet skal gjøres. Der vil være personer med ulike kunnskaper, erfaringer og personlighet (Lundestad, 2010, s. 49). Fordi mennesker som arbeider med ulike oppgaver har ulikt ansvar og ofte ulike interesser, vil det i de fleste organisasjoner alltid være en kamp om ressurser og oppmerksomhet. Derfor vil konflikter forekomme (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 192). Det synet en har på konflikt er derfor viktig. Et tradisjonelt syn på konflikt er at det er ødeleggende og må unngås. En har da en oppfatning av at alle konflikter er negative for organisasjonen, og forbinder dette med vold og fiendtlighet (Gotvassli, 2013, s. 196). Dette kalles et harmonisyn på konflikt og gjør at en i størst mulig grad prøver å unngå eller benekte konfliktene. Et annet syn på konflikt er «human relations» - synet. Her sees konflikt på som naturlig i en organisasjon. Det trenger altså ikke å være ødeleggende for organisasjonen, men ofte blir konfliktene glattet over eller forsvinner så lenge man tar tiden til hjelp (Gotvassli, 2013, s. 196-197). Synet på at konflikt er nødvendig i en organisasjon, kalles interaksjonistisk. Konflikt sees da på som nødvendig for at organisasjonen ikke skal stagnere, men utvikle seg (Lundestad, 2010, s. 50). Fravær av konflikt er ofte tegn på at organisasjonen

har stagnert, og derfor ikke har evne til nyskaping. Ikke alle konflikter er positive, men det er viktig å lære seg å leve med dem, og dra nytte av det nyskapende potensialet som ligger i konflikter (Gotvassli, 2013, s. 196-197).

I en personalgruppe kan det finnes mange ulike syn på konflikter. Refleksjon over vårt syn på konflikt kan bidra til å skape et bedre personalsamarbeid (Lundestad, 2010, s. 50). Det er i dag veldokumentert at konflikt kan ha flere positive effekter. Ofte ser konflikter ut til å lede til bedre beslutninger i en organisasjon, fordi mange synspunkter blir trukket frem, synspunkter blir utfordret og ny informasjon kommer frem i lyset (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188).

## 2.2 Ulike typer konflikt i personalgruppen

Om det oppstår konflikter i personalgruppen, er det viktig for en leder å foreta seg en riktig diagnose av konflikten, og finne ut hva slags type konflikt det dreier seg om (Gotvassli, 2013, s. 200). Ulike konflikttyper kan deles inn i to grupper, som kan kalles kilde-A og kilde-B konflikter. Kilde- A konflikter handler om uenighet om mål, struktur og praksis. Slike konflikter kalles ofte for sakskonflikter. Kilde -B konflikter handler om vår måte å opptre på i forhold til omgivelsene eller i ulike relasjoner med andre. Dette er personlige konflikter der en kan mislike hverandre og ende opp som personlige uvenner. Selv om vi her skiller mellom sakskonflikt og personlige konflikter, vil de alltid henge sammen. En sakskonflikt kan ofte ende opp med å bli en personlig konflikt fordi en uenighet om mål eller ansvarsfordeling kan føre til dårlig stemning og uvennskap (Lundestad, 2010, s. 65). Det kan oppstå mange ulike konflikttyper i en organisasjon, og disse skal vi nå se nærmere på:

Mål-, middel- og verdikonflikter: Målkonflikter er et resultat av uenigheter om målene for arbeidet i en organisasjon. Det å finne felles målsettinger er krevende, men nødvendig. Dette fordi det er vanskelig å jobbe i samme retning om de ansatte har motstridende mål. Hvis de ikke kommer frem til en enighet rundt målene, eller at en ikke har klare nok mål, kan det oppstå frustrasjon og konflikter (Lundestad, 2010, s. 66). Rammeplanen sier at styrer og pedagogisk leder har ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, og at det utvikles en felles forståelse for målene blant medarbeiderne (Rammeplan, 2011, s. 53). Dette er viktig for å eventuelt kunne unngå målkonflikter i organisasjonen. I middelkonflikter har man et felles mål, men en kommer ikke overens om hvilken midler eller hvilke type

pedagogikk som er best egnet for å komme til målet (Gotvassli, 2013, s. 200). Verdikonflikt derimot, er de konfliktene som er vanskeligst å løse. En verdi er noe grunnleggende vi tror på, og som vi ikke uten videre gir slipp på. Ulikt syn på for eksempel arbeidsmoral, politiske oppfatninger, forskjellige livsstil eller menneskesyn kan skape verdikonflikter. Det er her blant annet viktig å diskutere den enkeltes pedagogiske grunnsyn, fordi mangel på drøfting av grunnsynet lett kan føre til konflikt (Lundestad, 2010, s. 67-68).

Persepsjons- og vurderingskonflikter: Mål-, middel- og verdikonflikter ligger nært opp til persepsjonskonflikter. Lundestad (2010) skriver at persepsjonskonflikter forekommer når personer har ulike tolkninger av en situasjon eller et saksområde. De erfaringer og utdanningsbakgrunn en har vil være avgjørende for hvordan en tolker en situasjon, og dette kan derfor skape en persepsjonskonflikt. Persepsjonskonflikter ligner på vurderingskonflikt, som handler om hvordan vi tolker en situasjon ut i fra hvilken informasjon som er tilgjengelig og hvordan denne informasjonen oppfattes for den enkelte (Lundestad, 2010, s. 68-69).

Rollekonflikter handler om hvilke arbeidsoppgaver de ulike rollene har i organisasjoner. Det handler også om uenigheter rundt hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres, og hvem som skal delta i dette arbeidet (Lundestad, 2010, s. 69).

Avhengighetskonflikter: For at en konflikt skal være mulig, må det være en avhengighet til stede mellom menneskene. I barnehagen er man svært avhengig av hverandres innsats og blir gjerne hjelpeløse alene. En er avhengig av at alle bidrar i arbeidet slik at hvert enkelt barn får den oppfølgingen de har behov for. Om fordelingen av arbeidet er skjevt fordelt kan dette føre til frustrasjon, fordi enkelte får mer arbeidsbelastning enn andre. Når dette samarbeidet ikke fungerer mellom de ansatte kan det oppstå avhengighetskonflikter (Lundestad, 2010, s. 70).

Disse konfliktypene defineres som kilde- A konflikter, altså konflikter som oppstår på grunn av strukturelle forhold. De neste konfliktypene vi skal se på er kilde-B konflikter, som er mer personlige konflikter (Lundestad, 2010, s. 71)

Relasjonskonflikter er konflikter som oppstår når to eller flere personer har vanskeligheter med å komme overens med hverandre. Den andre personen eller dens oppførsel vekker sinne, irritasjon eller frustrasjon i oss. For å da beskytte oss tar vi avstand fra andre og blir aggressive. Her spiller altså personligheten en viktig rolle. I en personalgruppe finnes mange ulike personligheter og væremåter. Noen er for eksempel utadvendt og livlig, mens andre er mer reservert og varsom. Dette kan skape relasjonskonflikter i en personalgruppe (Lundestad, 2010, s. 71).

Behovskonflikter oppstår når ulike behov av materiell, fysisk, psykisk, åndelig eller sosial art kolliderer hos mennesker. Behovskonflikter ligger nært opp til fordelingskonflikter som handler om begrensede ressurser. Lønn, ferie, arbeidsoppgaver og sosiale roller er områder der det kan oppstå interessekonflikter og utvikle seg til å bli en fordelingskonflikt i personalgruppen (Lundestad, 2010, s. 74).

Pseudokonflikter: Kommunikasjonen mellom mennesker tar utgangspunkt i hvordan vi tolker andre og deres budskap. Fordi vi får og oppfatter ulik informasjon, misforstår hverandre, får uklare instruksjoner eller at rollene er utydelige, kan dette føre til en pseudokonflikt. Disse konfliktene kalles også misoppfatningskonflikter, fordi alle reagerer forskjellig i ulike situasjoner. Dette betyr at en kan såre en person uten å en gang vite om det (Lundestad, 2010, s. 75).

### **2.3 Forebygging av konflikt**

Personalet i barnehagen består av mennesker med ulike behov og ønsker, og de har som regel begrensede ressurser. Dette betyr at det ikke er mulig å eliminere alle konflikter (Gotvassli, 2013, s. 199). Noen konflikter er ønskelige og nødvendige i en organisasjon for at den skal være i utvikling, men de må holdes under kontroll. En må derimot prøve å hindre at unødvendige ressurs- og tidskrevende konflikter oppstår, særlig de av negativ virkning (Larsen, 1999, s. 56). Konflikter blir nyttige dersom vi ikke prøver å unngå dem, men finner årsaken til konfliktene. Det å mestre konflikter i personalgruppen kan derfor være viktig for at det kan finne sted en nødvendig faglig utvikling i barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 198). Konfliktnivået skal hverken være for høy eller for lavt, men produktivt på den måten at arbeidet i barnehagen utvikler seg i en positiv retning. Forebygging av konflikter handler altså ikke om å jobbe etter harmonitenkning for å fjerne alle konflikter. Det handler om å finne et konfliktnivå som kan være utviklende. For å nå dette målet er det i personalgruppen behov for kunnskap, trygghet og evne (Lundestad, 2010, s. 135).

Det er lederen som har ansvar for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Den pedagogiske lederen på avdelingen har et ansvar med å holde konflikter på et produktivt nivå, mens styreren har et klart overordnet ansvar og er ansvarlig for at det skjer (Lundestad, 2010, s. 136). Lundestad (2010) skriver at det forebygger konflikter når medarbeiderne har tillit til at lederen er upartisk og lojal, og som synliggjør en yrkesetisk standard i sin væremåte (Lundestad, 2010,



s.136). Det kan være lurt som leder å foreta en gjensidig kartlegging av forventninger i en personalgruppe. På denne måten får lederen et innblikk i hva personalet forventer av seg. Samtidig får lederen mulighet til å fortelle om sine forventninger til personalet. Dette kan være et viktig middel for å unngå at det oppstår konflikter som kan være ødeleggende for en organisasjon (Lundestad, 2010, s. 152). Et annet viktig middel når det gjelder forebygging av konflikter er medarbeidersamtaler. Dette er strukturerte samtaler mellom lederen og medarbeiderne som gjennomføres rundt en til to ganger i året. Formålet med medarbeidersamtalen er å få avklart hvordan de ansatte trives og fungerer på arbeidsplassen. En slik samtale er ikke en konfliktløsningssamtale, men en samtale der det er mulighet til å få satt ord på forholdene i personalgruppen. Det kan bidra til å styrke de ansattes tro på at de kan ta opp saker, få hjelp hvis de mangler kunnskap og se mulige løsninger (Lundestad, 2010, s. 145). Gjennom medarbeidersamtaler kan vi få registrert og avklart forhold som kan ha negativ virkning på arbeidsmiljøet og på organisasjonens prestasjoner, slik at en kan få rettet på dette (Larsen, 1999, s. 59). Et annet middel som kan være konfliktforebyggende er veiledning i personalgruppen. Gjennom veiledning der vi blir bevisst vår egen praktisk yrketeori, reflektere vi over egne handlingsmåter og vi blir da utfordret til å se situasjoner fra ulike perspektiver. Dette er viktig kompetanse i forhold til konfliktsituasjoner, fordi en gjennom veiledning vil få tid til å tenke igjennom konfliktsituasjonen og til å få hjelp til å gå videre med saken (Lundestad, 2010, s. 146). Et annet viktig forebyggende tiltak mot konflikter er å utarbeide regler og normer for hvordan vi ønsker at samspillet skal være i organisasjonen. Vi kan da bli bevisst på hva som kjennetegner gode samspill, og hvordan vi kan opptre på en god måte ovenfor andre. Slike regler kan være at en ikke skal baksnakke, og at en skal gå direkte til den det gjelder hvis det er noe. Alle har et ansvar for å la være å baksnakke og i å stoppe andre i å gjøre det ved å signalisere at en ikke ønsker å delta i slike samtaler (Lundestad, 2010, s. 149-150). Er det en atferd vi ikke liker i barnehagen har vi et ansvar for å si ifra, slik at den andre personen kan få mulighet til å korrigere den (Gotvassli, 2010, s. 214). Vi må altså oppmuntre hverandre til å være mer direkte, og til å ta opp saker med den det gjelder, istedenfor å snakke med alle andre om det (Lundestad, 2010, s. 150).

Rammeplanen (2011, s. 56) sier «Kvaliteten i det daglige samspillet med mennesker i barnehagen er en av de viktigste forutsetningene for barns utvikling og læring». Når arbeidspresset på en avdeling blir stort, er det ofte kommunikasjonen og samspillet som blir det første det går utover. Stress kan gjøre at vi kommuniserer på en måte som skaper irritasjon og frustrasjon (Lundestad, 2010, s. 23). Lundestad (2010) skriver at jo bedre en kjenner

hverandre, jo bedre mulighet har man til å forstå hverandre. Det kan derfor være lurt å la de ansatte få bli kjent med hverandre gjennom for eksempel kurs, turer eller og rett å slett ved å dra ut å spise. Dette kan bidra til å skape trygghet og tillit til hverandre (Lundestad, 2010, s.147). Ved å ha en anerkjennende væremåte ovenfor hverandre der vi evner å se på andre som likeverdige, har respekt for andre menneskers opplevelser og bevisst reflekterer over egne opplevelser, har vi et viktig grunnlag for å ta opp uenigheter som oppstår (Lundestad, 2010, s. 118).

## 2.4 Håndtering av konflikt

Å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig. Det er ikke alltid mulig å løse en konflikt slik at alle blir tilfreds, men dette er kanskje heller ikke alltid ønskelig. Det er derfor bedre å snakke om at konflikter skal håndteres. Dette er fordi alle konflikter i arbeidslivet kan håndteres selv om ikke alle konflikter kan løses (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 145). I konflikthåndtering har alle som er involvert et ansvar for at konflikten håndteres på en konstruktiv måte, mens på avdelingen er det den pedagogiske lederen som har et særlig ansvar for å håndtere konflikter (Lundestad, 2010, s. 136).

Det finnes ingen rett måte å handle på når det gjelder konflikt. Det er derfor viktig å tenke igjennom ulike måter å handle på i en konfliktsituasjon, alt ettersom hva den handler om og hvem som er involvert (Lundestad, 2010, s. 156). En må altså diagnostisere hvilken type konflikt en står ovenfor i en organisasjon før en velger handlemåte (Gotvassli, 2013, s. 204).

ABC- triangellet er et diagram som danner en grunnleggende konfliktforståelse. Dette gir et grunnlag til å vurdere ulike tiltak som settes inn når det har oppstått en konflikt.



(Figur 2.4, ABC- triangellet, Faldalen & Thyholdt, 2011, s. 51)

Hvis vi ser på modellen over, representerer C- uforenlighet, rota i konflikten. Hva har skjedd mellom partene? Mens A- holdninger, og B- handling er reaksjoner på uforenligheten. A- holdninger handler om det som skjer inni hver av partene, hva en føler og tenker. Målkollisjonen fører til frustrasjon og negative tanker, mens B- handlinger har fokuset på reaksjonene på de negative tankene som kommer til uttrykk på utsiden. Det er altså kun handlingene i en konflikt som kommer til syne, mens roten til konflikten og følelsene ikke kan oppfattes fra utsiden. For å håndtere konfliktene og komme til bunns i dem, må altså alle disse sidene tas hensyn (Faldalen & Thyholdt, 2011, s. 52-53).

Lundestad (2010, s. 156-157) skriver at når vi har diagnostisert konflikten, må vi velge det konflikthåndteringsprinsippet som er mest relevant for situasjonen. Makt er det første prinsippet vi skal se på. Det oppstår når vi forsøker å presse frem løsninger som er til det beste for oss selv, til tross for motstand fra den andre parten. Å bruke makt kan være heldig om rask handling er nødvendig. Ulempen er at årsaken bak konflikten ikke blir diskutert og løst. Rettigheter er det neste prinsippet. Det handler om at lederen henviser til lover, regler og rutiner for å håndtere konflikter. Ulempen her er at konflikter ofte løses ved at noen får rett, mens andre ikke, fordi en da viser direkte til loven, regler eller rutiner istedenfor å høre ulike sider ved saken (Lundestad, 2010, s. 157-158). Videre skriver Lundestad om interesseprinsippet som handler om at partene i konflikten prøver å komme frem til en felles beslutning ved hjelp av samtale. Da får begge partene lov til å uttale seg om saken og prøver å komme med forslag til hvordan en kan løse konflikten. Det fjerde konflikthåndteringsprinsippet er oppløsning av konflikter. Dette innebærer at en tar bort avhengigheten i en konflikt, altså at en flytter en person til en annen avdeling for å løse opp konflikten. Det siste og femte prinsippet vi skal se på, er unngåelse. Hvis en sak er av liten betydning i organisasjonen kan det være at den kan løse seg selv uten at noen trenger å gripe inn (Lundestad, 2010, s. 159). Det å ikke gjøre noe vil altså også være en form for konflikthåndtering (Einarsen & Pedersen, 2007, s 145).

I en organisasjon bør konflikter håndteres gjennom samtale, forhandling og drøfting. Dette går under interesseprinsippet, der de ansatte blir stilt til ansvar for å finne løsninger på konflikten og selv opplever at de har medinnflytelse på de avgjørelser som blir tatt. Her er altså dialog og samtale sentralt. Som Atle Andersen sier: «Reglens regel er å snakke med hverandre.» (Lundestad, 2010, s. 156). Dersom dette ikke fører til gode løsninger i konfliktsituasjonen, kan en ta i bruk rettighet- og maktprinsippet (Lundestad, 2010, s. 159).

Som pedagogisk leder er det aktuelt å måtte gripe inn som en tredjeperson når ikke partene i en konflikt greier å finne en tilfredsstillende måte å løse den på. Hvilken måte en velger å opptre som en tredjeperson på, vil variere ut fra hvilken kontroll en har over prosessen og beslutningen. Disse deles inn i fire roller. (Lundestad, 2010, s. 193). Når en opptre som en diktator, tar en kontroll over både prosessen og beslutningen. Partene vil normalt ikke finne beslutningen rettferdig og beslutningen kan bli dårlig på grunn av diktatorens manglende forståelse for selve konflikten (Lundestad, 2010, s. 193). En delegator derimot, etterlater både forhandlingsprosessen og beslutningsprosessen til partene, men er kun til stede i samtalen for å motivere partene til å bli enige på egen hånd. Dommeren som tredjeperson ber først om å få høre de ulike sidene ved konflikten, før han selv tar beslutningen for hvordan konflikten skal løses (Lundestad, 2010, s. 194). Når en tredjeperson går inn som en megler, tar en kontroll over forhandlingsprosessen i konflikten, men overlater den endelige beslutningen på hvordan de skal løse den til de som er involvert i (Lundestad, 2010, s. 195). Megleren er en person som ikke selv er involvert i konflikten, men som inntar en rolle mellom partene for å hjelpe dem til å komme frem til en løsning som er best for begge partene. Målet er at partene selv er aktive og kommer frem til en felles løsning på konflikten, mens megleren er til stede og kommer med forslag og innspill. Når løsningen ikke er påtvungen av andre, øker det sannsynligheten for at eventuelle tiltak iverksettes lojalt og at avtaler faktisk følges opp (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 184-185). Megleren er den måten å gripe inn i en konflikt, som tredjeperson som gir best effekt i en konflikthåndteringssituasjon (Lundestad, 2010, s. 195). Når vi snakker om denne typen samtaler, snakker vi gjerne om vanskelige samtaler. Det er samtaler som vi finner ubehagelig å ta, selv om vi vet at vi bør ta den (Lundestad, 173)

### 3.0 Metodedel

Jeg vil i denne delen skrive om metoden jeg har valgt å bruke i denne oppgaven og hvorfor jeg valgte denne metoden. Jeg kommer til å skrive litt om metode generelt, valg av metode og om intervju som er en kvalitativ metode. Jeg kommer videre til å gå igjennom selve intervjuene, før jeg vurderer metoden jeg har brukt. Jeg avslutter metodekapittelet med etiske vurderinger.

#### 3.1 Metode

Når vi skal gjennomføre en undersøkelse eller et forskningsprosjekt, må vi benytte oss av en eller annen form for metode. Metode kan sees på som et verktøy eller et redskap, og er en fremgangsmåte for å få svar på spørsmål og få ny kunnskap innenfor et felt (Larsen, 2012, s. 17). Metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Videre handler det om hva denne analysen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg altså om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er sentralt i empirisk forskning. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 29).

Det er vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener, og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Så lenge dataene registreres i form av tellbare kategorier, er det å regne som kvantitative data (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 99-100). En er opptatt av å telle opp fenomener, altså å kartlegge utbredelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 31). Et eksempel på kvantitativ metode kan være spørreundersøkelser. Kvalitative metoder derimot, forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilder og legger vekt på fortolkning av dataene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 99). Kvalitative data er data som sier noe om ikke-tallfestbare egenskaper hos undersøkelsespersonene. Et intervju er blant annet et eksempel på kvalitativ metode (Larsen, 2012, s. 22).

Det er helt nødvendig å ha kjennskap til og kunnskap om ulike metoder, og hva det innebærer å bruke disse ulike metodene. Den metoden en velger, vil få stor betydning for både innsamlingsprosessen og for resultatet vi kommer frem til. For lite kunnskap om metode kan føre til at undersøkelsen får dårlig kvalitet. På grunnlag av dette må vi bruke god tid på å

tenke igjennom hva vi vil undersøke, før vi velger metode (Larsen, 2012, s. 17). Metodevalget vil være et resultat av hva som er best egnet til å besvare problemstillingen, og hva det er mulig å gjennomføre innenfor de fastsatte rammene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 100).

### 3.2 Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode. Jeg var ute etter å finne ut hvordan ulike pedagogiske ledere forebygger og håndterer konflikter i personalgruppene sine. Derfor bestemte jeg meg tidlig for at intervju ville bli den beste måten i å få innsikt i dette. Som nevnt over, vil metoden en velger være bestemt ut i fra den problemstillingen en velger. Når vi er ute etter holdningene til folk, kan den kvalitative metoden være best egnet. Er vi derimot ute etter meningene til folk, brukes ofte kvantitativ metoder, for eksempel gjennom bruk av spørreskjema (Larsen, 2012, s. 22-23). Jeg har tidligere erfart en del konflikter i arbeidslivet, og sett mange ulike holdninger og måter å håndtere dette på. Min 3.års praksis var også i stor grad preget av konflikter i personalgruppen. Jeg var derfor nysgjerrig på å finne ut mer om ulike holdningene rundt nettopp konflikt, og å få et innblikk i ulike måter å forebygge og håndtere konflikt på. På grunnlag av dette ble det derfor naturlig for meg å bruke kvalitativ metode og intervju som metode i denne oppgaven. Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere i to forskjellige barnehager, som jeg hadde kjennskap til fra tidligere praksis, og i arbeidslivet. Grunnen til at jeg valgte nettopp disse informantene var fordi jeg visste at begge hadde noe erfaringer med konflikter i personalgruppen. Jeg følte derfor at jeg kunne få gode svar på mine spørsmål rundt temaet. Når man velger personer som en mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen, gjør man et strategisk valg. Det betyr at en velger de personene som en tror har noe å fortelle om akkurat det en vil vite mer om (Dalland, 2007, s. 116-117).

### 3.3 Intervju

Johannesen, Tuft & Christoffersen (2010, s. 135-136) skriver at intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Videre skriver de at intervju er en fleksibel metode, og det gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informanter vil nok føle seg komfortabel i et intervju (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 135-136). Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer et kvalitativt intervju som en samtale med en struktur og et formål. De legger vekt på at det kvalitative intervjuets hensikt er å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av det de beskriver (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 135-136).

Et kvalitativt intervju kan være både ustrukturert, semistrukturert eller delvis strukturert, eller strukturert. Jeg valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju når jeg skulle innhente informasjon til min bacheloroppgave. Et semistrukturert intervju, også kalt *intervjuer basert på intervjuguide*, har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet der tema, spørsmål og rekkefølge kan variere. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomføres i løpet av intervjuet, og alle spørsmålene er utarbeidet fra den problemstillingen man har (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 137-139). Når jeg hadde kommet frem til en foreløpig problemstilling, utformet jeg intervjuguiden (Vedlegg 7.1). Jeg hadde få og konkrete spørsmål som var knyttet opp mot min problemstilling. I tillegg er det ofte vanlig at intervjuguiden inneholder underspørsmål for å få utdypet de ulike temaene vi skulle ta for oss (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 139).

### 3.4 Gjennomføring av intervju

Som nevnt, intervjuet jeg to pedagogiske ledere, som jeg begge hadde kjennskap til. Etter ønske fra informantene, valgte jeg å sende intervjuguiden på forhånd, slik at de fikk mulighet til å forberede seg litt til intervjuet før intervjudagen. Jeg ser i ettertid at dette både kan være positivt og negativt. Ved å sende intervjuguiden på forhånd gir dette informanten mulighet til å forberede seg, noe som kan være med å bidra til at svarene i intervjuet kanskje kan bli preget av hva informanten tror er det «rette» svaret fordi informanten svarer for å gjøre et godt inntrykk, eller svarer det de tror er allment akseptert. En utfordring da kan være at samtalen da ikke blir så åpen og ærlig som en skulle ønsket (Larsen, 2012, s. 27). Likevel, på grunnlag av ønsker fra informantene, valgte jeg å sende den på forhånd. Begge informantene

hadde forberedt seg til en viss grad, og hadde hatt mulighet til å tenke igjennom temaene på forhånd. Det at jeg hadde en relasjon til begge informantene, gjorde at jeg fikk inntrykk av at jeg fikk ærlige svar. Jeg tror derfor ikke det hadde noe særlig negative konsekvenser for resultatet i denne oppgaven at jeg sende intervjuguiden på forhånd.

Jeg synes intervjuguiden min fungerte godt. Den ble et godt hjelpemiddel for meg til å strukturere intervjuet og til å passe på at vi fikk dekket alle områdene jeg hadde tenkt. Den bidro også til at vi kunne hoppe litt frem og tilbake i intervjuguiden underveis, alt etter som hva som ble naturlig. Det var også mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Det holder ikke å bare å høre det informanten sier, men en må også lytte for å kunne være i stand til å følge opp det informanten sier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 144). Intervjuguiden ble fungerende som en god støtte for meg. Intervju er ofte mer en dialog en rene spørsmål og svareanser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 135), og dette stemte i stor grad under mine intervjuer. Intervjuet ble mer en dialog, hvor vi brukte intervjuguiden som et hjelpemiddel for å få dekket de temaene som jeg ønsket i forhold til min problemstilling. På grunnlag av dette synes jeg at semistrukturert intervju fungerte godt i dette forskningsprosjektet. Jeg fikk godkjenning til å ta lydopptak av intervjuene, noe som gjorde at det ble lettere for meg å fokusere på samtalen der og da. Ved å bruke lydopptak gir det oss en visshet om at vi får med oss det som blir sagt. Jeg kunne da konsentrere meg om informantene, og sørge for en god kommunikasjon og flyt underveis i intervjuene (Tjora, 2012, s. 137).

Intervjuene ble gjennomført i et møterom på de ulike barnehagene. Ved å intervju på informantenes arbeidsplass, kan det være en fare for å bli avbrutt av andre mennesker eller telefoner. Det beste er å finne et sted hvor informanten slapper av og der en ikke blir forstyrret (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 142). Selv om jeg gjennomført intervjuene på deres arbeidsplass merket vi heldigvis ingenting til forstyrrelser. Intervjuene foregikk i rolige omgivelser der vi fikk fred og god tid til å gjennomføre intervjuet. Jeg synes intervjuene gikk bra og at jeg fikk mye informasjon rundt problemstillingen min. Jeg synes vi hadde en god dialog, i en avslappet atmosfære. Etter intervjuene transkriberte jeg dem, for å få en oversikt over stoffet jeg hadde innhentet (Larsen, 2012, s. 95), for så å velge ut de delene av intervjuene som er mest relevant for min problemstilling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 147).



### 3.5 Vurdering av metode

Jeg synes at metoden jeg valgte fungerte godt i denne bacheloroppgaven. Jeg hadde lite erfaring med denne måten å jobbe på tidligere, men sitter igjen med positive tanker og erfaringer etter dette. Det at jeg hadde kjennskap til informantene tror jeg var positivt i form av at jeg fikk ærlige svar. Jeg kunne lett relatere meg til spesielt hva informant A sa, siden jeg hadde stått på sidelinjen i en konfliktsituasjon i min praksisperiode. Et intervju er en relasjon mellom to deltakere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet er avhengig av denne relasjonen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 142). Det er ikke sikkert at jeg hadde fått såpass ærlige svar, hvis ikke jeg hadde denne relasjonen med dem.

Ved å bruke intervju og kvalitativ metode i min bacheloroppgave, gjorde at jeg fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi fikk da utdypende og utfyllende svar, og mulighet til å rydde opp i misforståelser. Det kan være vanskelig å være ærlig som informant når intervjueren sitter over deg. Det er derfor ikke alltid folk snakker sant i kvalitative intervjuer (Larsen, 2012, s. 26-27). Jeg sitter likevel igjen med en følelse av å ha fått gode svar fra mine informanter, som er i samsvar med min problemstilling. De brukte god tid på å svare på spørsmålene, noe som gjorde at jeg fikk inntrykk av at de tok intervjuet på alvor.

Jeg prøvde å sikre høy validitet ved at jeg stilte spørsmål som er relevant i forhold til min problemstilling når jeg skulle samle inn data. Ved at informantene fikk snakke fritt og kunne ta opp ting de selv mente var viktig, kom flere forklaringsmåter opp (Larsen, 2012, s. 80). Det bidro til at jeg fikk relevante svar i henhold til min problemstilling.

Reliabilitet viser til om undersøkelsen jeg har foretatt meg er pålitelig og nøyaktig. Det er ikke alltid like lett å sikre høy reliabilitet i kvalitativ forskning, fordi det ofte gjøres mange tolkninger underveis i et intervju som kan være forskjellig fra person til person. I tillegg er det i intervjuer en mulighet for at informantene blir påvirket av situasjonen her og nå, og at en derfor kanskje ikke hadde fått det samme svarene dagen etter, eller om en annen person hadde intervjuet (Larsen, 2012, s. 80-81). Siden jeg hadde kjennskap til mine informanter, tror jeg at svarene ville vært noe forskjellig om en annen nøytral person hadde intervjuet. Reliabilitet handler også om informasjonen jeg har innhentet behandles på en nøyaktig måte. En måte å sikre høy reliabilitet på er å passe på at en holder orden i dataene som en har samlet inn (Larsen, 2012, s. 81). Jeg har sørget for å holde dataene adskilt og ikke blande sammen det

informantene sa. I drøftingsdelen har jeg forholdt meg til det informantene sa og unngikk å tolke.

### 3.6 Etiske retningslinjer

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 89). Jeg har under hele bacheloroppgaven min anonymisert informantene. Det vil si at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner i oppgaven (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 94). De som deltar i en undersøkelse skal delta i forvisning om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem.

Informasjonen skal kun brukes til det formålet dataene er samlet inn for, og den kan ikke brukes i andre sammenhenger. Dette må informanten gjøres klar over (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 97). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Her er det blant annet viktig å tenke igjennom informantens rett til selvbestemmelse og forskerens plikt til å respektere informantens privatliv. Informanten skal kunne bestemme over sin egen deltakelse, og skal på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten å måtte begrunne dette (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 91). Allerede når jeg ringte og avtalte intervju med informantene, informerte jeg om taushetsplikten og spurte om lov til å ta lydopptak av intervjuet. Videre når jeg sendte inn intervjuguiden til informantene, sendte jeg også et samtykkeskjema (Vedlegg 7.2). Dette hadde jeg også med meg til intervjuet, og som jeg fikk signert. Samtykkeskjemaet omhandlet hvilket formål intervjuet hadde og at informantene når som helst kunne trekke seg fra forskningen. Der sto det også at alt av informasjon skulle anonymiseres og at alt av informasjonen ble slettet direkte etter bruk. Videre sto det at intervjuet ville bli tatt opp på lydbånd, hvis dette var i orden for informant. Samtykket skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring om at informant godtar behandling av opplysninger om seg selv (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 96).

## 4.0 Resultat og drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte mine funn, opp mot teorien i kapittel 2. I både teori og drøftingsdelen, har jeg valgt å dele opp kapitlene i underoverskrifter, og disse har en nokså lik struktur som min intervjuguide. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg fikk med alt av relevant teori inn i resultat og drøftingsdelen, og for at det skal være en sammenheng gjennom hele oppgaven. Jeg har videre valgt å ta resultat og drøftingsdelen sammen slik at jeg unngår å gjenta meg selv. Jeg har valgt å trekke ut de viktigste funnene mine ut i fra min problemstilling som går på forebygging og håndtering av konflikter i personalgruppen. Enkelte plasser har jeg også valgt å sitere hva informantene sier. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg fikk med meg alt det informantene sa uten å tolke det.

Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere, som jeg kommer til å kalle informant A og informant B i denne oppgaven. Jeg startet begge intervjuene med å spørre litt om bakgrunnen deres. Jeg tenkte dette var relevant i forhold til hvor mye erfaring de hadde i barnehagefeltet. Informant A har jobbet som pedagogisk leder i 6 år. Hun har jobbet under samme enhet siden hun ble ferdigutdannet førskolelærer med fordypning småbarnspedagogikk. Hun er pedagogisk leder for en småbarnsavdeling i en kommunal barnehage. Før hun begynte å jobbe som pedagogisk leder, jobbet hun som konditor og hun hadde ingen erfaring fra barnehage tidligere.

Informant B har jobbet i barnehage siden 1990, altså i 26 år. Hun drev først en barnepark, før hun videre startet opp en familiebarnehage i 1998 og drev denne til år 2000. I både barneparken og familiebarnehagen hadde hun ansatt en styrer som hun lærte utrolig mye av. I 2004 åpnet det en familieeid barnehage i området, og der begynte hun som assistent, før hun videre tok førskolelærerutdanningen. Hun har nå jobbet som pedagogisk leder i en storbarnsavdeling i 7 år.

### 4.1 Konflikt

Som vi har sett, så finnes det mange forskjellige definisjoner på konflikt. Jeg har valgt å støtte meg til Lundestad (2010) sin definisjon på konflikt, som sier at:

«Konflikt er en makt- og spenningssituasjon der det eksisterer uforenelige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til følelser av frustrasjon, blokkering eller irritasjon. Konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan føre til en konflikt.» (Lundestad, 2010, s. 46)

Under mine intervjuer valgte jeg å spørre informantene hva de legger i begrepet konflikt. Informant A sier at konflikt er uenighet mellom to personer eller flere personer. Hun sier at dette kan handle om at de er uenige om hvordan ting skal gjøres, eller om at andre kanskje styrer mer enn andre, og tar større plass på en slik måte at andre føler seg tilsidesatt og utenfor. Dette mente hun kunne resultere i irritasjon og gnisninger i personalgruppen, og at dette kunne skape en konflikt. Når jeg spurte informant B om hva hun la i begrepet konflikt, forteller hun at hun mener konflikt handler om at mennesker har ulikt syn på ting, som fører til en uenighet som etter hvert kan utvikle seg til en konflikt. Vi ser i Lundestad sin definisjon på konflikt at det handler om en makt- og spenningssituasjon der det eksisterer uforenlige interesser i et avhengighetsforhold. Dette kan føre til frustrasjon og irritasjon (Lundestad, 2010, s. 46). Dette kan vi se igjen i det informantene sa. Begge mente det handlet om en uenighet som etter hvert kan utvikle seg til en konflikt. Det derimot ingen av informantene nevnt var noe om avhengighetsforholdet mellom partene, som Lundestad presiserer i sin definisjon. Uten avhengighet mellom partene er det ikke noe grunnlag for at det skal oppstå konflikter (Lundestad, 2010, s. 43). Kanskje var ikke informantene mine klar over dette? Lundestad (2010) påpeker også at en konflikt er noe mer enn bare en uenighet, men at dette kan føre til en konflikt. «Konflikt er noe annet og mer alvorlig enn en uenighet, og først når det er negative følelser involvert, blir det en konflikt» (Lundestad, 2010, s. 45). Informant A sier at irritasjon er en faktor i uenigheten, som videre kan utvikle seg til en konflikt, og dette er i tråd med Lundestad sin definisjon. Begge informantene bruker ordet uenighet i sin oppfatning av hva en konflikt er. Videre poengterer de at dette kan utvikle seg til en konflikt. I en personalgruppe vil det alltid være personer med ulike synspunkt og meninger. Det vil være personer med ulike kunnskaper og erfaringer, så en må derfor regne med at det oppstår konflikter i en personalgruppe (Lundestad, 2010, s. 49). Informant B sier at konflikter ofte oppstår på en arbeidsplass, og at dette er vanskelig å unngå siden folk er så forskjellig, og har ulike syn på ting. Informant A sier også at konflikter ikke er til å unngå, og at det ofte oppstår

av bagateller og gnisninger i personalgruppen. Dette mente hun var viktig å ta tak i før de utviklet seg til å bli en konflikt.

Jeg spurte videre mine informanter om hvilket syn de hadde på konflikt. Informant B var veldig positiv til at en konflikt kan finnes en løsning på, og at dette er nødvendig. Konflikten påvirker ikke bare de som står i den, men også ofte de som står på sidelinjen. Hun sier videre at uenigheter og konflikter kan bidra til at personalet er nytenkende, og får reflektert rundt egne holdninger og handlinger som igjen kan styrke personalgruppen videre i sitt arbeid.

Informant A påpeker at det noen ganger kan komme noe positivt ut av en konflikt. Jeg siterer:

«Jeg har erfart flere ganger at konflikter kan tilføre noe positivt i personalgruppen. Dette kan føre til at vi får andre synspunkter og meninger frem i lyset, og når dette drøftes kan dette bidra til at personalet får andre syn på arbeidet og arbeidsmåter».

Gotvassli (2013) sier at det synet vi har på konflikt er viktig. Ikke alle konflikter er positive, men det er viktig å lære seg å leve med dem og dra nytte av det nyskapende potensialet som ligger i konflikter (Gotvassli, 2013, s. 196-197). En kan se på konflikt som ødeleggende for en organisasjon. Dette er det tradisjonelle synet på konflikt. Alternativt kan en kan se på konflikt som nødvendig i en organisasjon for at den skal være i utvikling. Det å se på konflikt som nødvendig for at en organisasjon ikke skal stagnere men være i utvikling, kalles interaksjonistisk (Lundestad, 2010, 50). I følge mine informanter kan det føre med seg noe positivt ut av konflikter, noe som kan tyde på at de har et interaksjonistisk syn på konflikter. De prøver da å se det positive i konfliktsituasjonene og bruke dette til å utvikle organisasjonen til det bedre, ved å være nytenkende og lydhør for andres syn og meninger.

## **4.2 Ulike typer konflikt i personalgruppen**

Om det oppstår konflikt i personalgruppen er det viktig at lederen foretar seg en riktig diagnose av konflikten, for å finne ut hva slags type konflikt det dreier seg om (Gotvassli, 2013, s. 200). Vi kan skille mellom kilde- A konflikter og kilde- B konflikter. Kilde- A konflikter er sakskonflikter som handler om uenigheter om mål, struktur og praksis. Det kan da oppstå mål-, middel- og verdikonflikter, persepsjons- og vurderingskonflikter, rollekonflikter og avhengighetskonflikter. Kilde- B konflikter er mer personlige konflikter,

som handler om vår måte å opptre på i forhold til omgivelsene, eller i ulike relasjoner med andre. Det kan da oppstå relasjonskonflikter, behovskonflikter og pseudokonflikter. Kilde A- og B konflikter kan være vanskelig å skille, og henger tett sammen (Lundestad, 2010, s. 66-75). Vi skal nå se på hvilken konflikttyper mine informanter trekker frem under intervjuene.

Som vi tidligere har sett, sier informant A at det ofte oppstår uenigheter om hvordan ting skal gjøres, og hvem som skal gjøre hva. Dette kan vi se i sammenheng med rollekonflikter, som handler om konflikter om hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres og dem som skal utføre de ulike arbeidsoppgavene (Lundestad, 2010, s. 69). Dette erfarte hun spesielt var en utfordring når hun selv ikke var på jobb. Dette fordi hun har noen ansatte som er mer frempå enn andre. Det kan derfor lett oppstå gnisninger i personalgruppen. Videre forteller hun at kommunikasjon og misforståelser kan være en kilde til konflikt. Pseudokonflikter handler om at kommunikasjonen mellom mennesker tar utgangspunkt i hvordan vi tolker andres budskap. Vi reagerer alle forskjellig, noe som betyr at vi kan såre en person uten at vi en gang vet om det (Lundestad, 2010, s. 75). Dette mente informant A var en gjenganger i hennes personalgruppe. Det kunne være små kommentarer som andre oppfatter som kommando, eller som spydige, og som førte til misforståelser. Spesielt under stress, merket hun at denne konflikten fort kunne oppstå. Dette var også en kilde til konflikt som jeg selv fikk merke i min praksisperiode, så jeg kunne derfor kjenne meg igjen i denne. Stress kan gjøre at vi kommuniserer på en måte som skaper irritasjon og frustrasjon (Lundestad, 2010, s. 23). Dette mente hun var en viktig faktor for at pseudokonflikter kunne oppstå i personalgruppen. Informant A fortelle at hun ikke har erfart så mange ulike typer konflikter i personalgruppen, men at det ofte var den samme typen konflikt som hele tiden oppstod. Da sikter hun spesielt til denne konflikttypen, altså om hvordan man prater og kommuniserer med andre mennesker og at det på bakgrunn av det fort kan oppstå misforståelser. Behovskonflikt og fordelingskonflikter var også noe hun trakk frem når vi snakket om ulike konflikter i personalgruppen. Her er blant annet ferie et tema som kan føre til konflikter (Lundestad, 2010, s. 74). Hvert år forteller hun at det er like vanskelig å komme til en enighet angående når personalet skal ha ferie. De har her ikke klart å komme til en enighet, noe som har resultert i at de har måtte laget en plan, slik at det skal bli rettferdig for alle.

Når jeg spurte informant B om hvilke type konflikter hun har erfaring med i personalgruppen, trakk hun frem mange av de samme typene konflikter. I tillegg trakk hun frem avhengighetskonflikt. For at en konflikt skal være mulig, må det være en avhengighet til stede mellom menneskene. I en barnehage er man svært avhengig av hverandre. Dersom

fordelingen av arbeidet er skjevt fordelt kan dette føre til frustrasjon fordi enkelte får mer arbeidsbelastning enn andre. Når samarbeidet mellom de ansatte ikke fungerer kan det da oppstå en avhengighetskonflikt (Lundestad, 2010, s. 70). Hun sier at hun har hatt noen utfordringer med at enkelte har fraskrevet seg ansvar, noe som fører til at andre må gjøre mer. Et eksempel hun kom med her var noen av de faste oppgavene de har, som å tømme eller sette inn i oppvaskmaskinen. Dette kunne lett føre til frustrasjon i personalgruppen. Folk stilte seg da spørrende til «hva om jeg hadde gjort det samme? Hvorfor slipper han/hun alltid unna?». Dette fører til at noen må gjøre mer enn andre, og dette kan fort skape konflikter i en personalgruppe. En annen ting hun også trekker frem er relasjonskonflikter. Dette er konflikter som oppstår når to eller flere personer har vanskeligheter med å komme overens, og som fører til frustrasjon og irritasjon (Lundestad, 2010, s. 71). I en barnehage jobber vi tett sammen med mennesker med ulike interesser og behov (Gotvassli, 2013, s. 193), og det er derfor ikke alltid at alle går overens. Dette kan da være en kilde til konflikt. Hun forteller at hun har hatt noen hendelser i personalgruppen der enkelte i personalet ikke har komme overens. Dette mente hun kunne komme av ulikheter i forhold til verdier eller syn på hvordan ting skal gjøres. Denne type konflikt mener hun kan være utfordrende, men at det i hennes personalgruppe alltid ordner seg etter dialog. Da får de bedre innsikt i hverandres verdier, noe som informant mente gjorde det lettere for dem å forstå hverandre.

### 4.3 Forebygging av konflikt

Forebygging av konflikter handler ikke om å fjerne alle konflikter, men å finne et konfliktnivå som verken er for høyt eller for lavt slik at organisasjonen er i utvikling (Lundestad, 2010, s. 135). I barnehagen er det styrer som har det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, mens pedagogisk leder på avdelingen har et ansvar med å holde konfliktene på et produktivt nivå (Lundestad, 2010, s. 136). Når jeg spurte mine informanter hva de gjorde for å forebygge konflikter i sine personalgrupper, ser jeg mange likheter i hvordan de jobber med konfliktforebyggende arbeid. Informant A forteller at hun har snakket med personalet om hvilken forventninger hun har til de ansatte, slik at de vet hva som forventes av dem. Der snakker de også om hvilke forventninger de har til hun som pedagogisk leder, slik at alle vet hva som kreves og forventes av hverandre. Gjensidig kartlegging av forventningene i personalgruppen kan derfor være et middel for å unngå konflikter som kan være ødeleggende for en organisasjon (Lundestad, 2010, s. 152). Dette var også noe informant B trakk frem som

vesentlig i forhold til forebygging av konflikter. Dette er noe begge forteller de har hatt gode erfaringer med, og mener at dette bidrar til å få avdekt eventuelle misforståelser og til å bevisstgjøre hverandre på de forventninger som stilles til hverandre.

Både informant A og B fokuserte veldig på at det på deres avdelinger ikke er greit å baksnakke. Dette blir ikke akseptert. Informant B forteller at ledelsen har jobbet mye med nettopp forebyggende arbeid, og alle pedagogiske lederne har vært tett knyttet opp til den prosessen. Hun forteller at dette blir tatt opp på personalmøter, der fokuset er å framsnakke hverandre, at de skal ha en åpen kommunikasjon, og lytte til hverandre. Det kan være lurt å utarbeide seg regler og normer på avdelingen for hvordan en ønsker at samspillet skal være (Lundestad, 2010, s. 149-150). Et eksempel her kan være at en ikke skal baksnakke, men gå direkte til den det gjelder hvis det er noe. Dette er noe begge informantene mine arbeider mot. Informant B forteller at de på hennes avdeling ikke godtar baksnakking. Om det skal forekomme, er alle ansvarlige for å for å si ifra at dette ikke er greit, selv om dette kanskje kan være lettere sagt enn gjort. Alle har et ansvar for å la være å baksnakke, og i å stoppe andre i å gjøre det, ved å signalisere at en ikke ønsker å delta i slike samtaler (Lundestad, 2010, s. 149-150). Hun sier at de må godta at alle er forskjellige. De jobber mye med å skape gode relasjoner og trygghet i personalgruppen, slik at det blir lettere for de ansatte å ta opp de vanskelige samtalen. Ved å ha en anerkjennende væremåte ovenfor hverandre, se alle som likeverdige, respektere hverandre og bevisst reflektere over egne opplevelser, har vi et viktig grunnlag for å ta opp uenigheter som oppstår i personalgruppen (Lundestad, 2010, s. 118). Informant A sier:

«På min avdeling skal alle gå direkte til den det gjelder, om det er noe. Spør rett ut, hvorfor gjorde du sånn? Hva mente du med det du sa tidligere? Vår policy er at en skal ta det med den det gjelder først, før de eventuelt kommer til meg».

Er det en atferd i barnehagen vi ikke liker, har vi et ansvar for å si ifra slik at den andre personen har mulighet til å endre den (Gotvassli, 2013, s. 214). Det er ikke sikkert personen er bevisst på at hun kan oppfattes som irritert og krass. Derfor er det viktig at man snakker sammen slik at man får mulighet til å forklare seg, og til å bli mer bevisst på dette til senere. Begge informantene påpeker også viktigheten ved det å si «hei» og «god morgen» når folk kommer på jobb om morgenen. Dette er en uskreven regel på begge avdelinger. Informant B sier at dette er noe de har snakket om på avdelingen, og at de gjerne også kan si ifra om de har hatt en dårlig morgen slik at folk blir bevisst på det. Hun mener at en da unngår en del



småsnakk i gangene hvis slike ting blir avklart fra morgenen av, slik at ikke folk går og lurere på hva som er galt.

Lundestad (2010) skriver at når arbeidspresset på avdelingen blir stort, er det ofte kommunikasjonen og samspillet det først går ut over. Stress kan gjøre at vi kommuniserer på en måte som skaper irritasjon og frustrasjon (Lundestad, 2010, s. 23). Videre skriver hun at jo bedre en kjenner hverandre, jo bedre mulighet har en til å forstå hverandre. Det kan derfor være lurt å la de ansatte få bli kjent med hverandre gjennom kurs, turer eller mindre sammenkomster (Lundestad, 2010, s. 147). Informant B snakker mye om trygghet og gode relasjoner, og har derfor fokus på å få til minst en utenlandstur i året i tillegg til at de prøver å kombinere kurs med middager eller hytteturer. Dette er noe hun sier alle setter pris på. Hun føler at de kjenner hverandre utrolig godt alle sammen, og dette tror hun har stor betydning for at folk lettere sier ifra om det er noe. Informant A forteller at også de bruker å dra på sosiale sammenkomster i løpet av året, og at dette er viktig for at hele enheten skal bli kjent og at barnehagen på den måten blir en helhet. Det å bli bedre kjent med hverandre kan bidra til å skape trygghet og tillit til hverandre (Lundestad, 2010, s. 147). Dette er noe begge informantene trekker inn som positivt, både for enkeltindivider, men også hele personalgruppen.

#### **4.4 Håndtering av konflikt**

Å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig. Det er ikke alltid mulig å løse en konflikt slik at alle blir tilfreds, men alle konflikter kan håndteres. Det er derfor bedre å snakke om at konflikter skal håndteres, og ikke løses (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 145). Det finnes ingen rett måte å handle på når det gjelder konflikt, så det er derfor viktig å tenke igjennom ulike måter å handle på i en konflikt ut ifra hva konflikten handler om (Lundestad, 2010, s. 156). Informantene forteller at de tror at det synet en har på konflikter vil ha betydning for hvordan en håndterer konflikter, og at det derfor vil være ulikt hvordan mennesker velger å jobbe med konflikter. Når jeg spurte informant A hvordan hun håndterer konflikter i sin personalgruppe, forteller hun først at hun synes dette kan være utfordrende. En vet aldri hva som fungerer og hvilket utfall det vil få. Hun sier at hun som alle andre bare er et menneske, og kan også gjøre feil. Hun poengterer at det ikke finnes noen fasit på hvordan en skal håndtere konflikt på, og dette er i tråd med det Lundestad (2010) skriver. Informant A sier videre: «Konflikter er ikke

noe gøy, men de må håndteres». Informant B trekker også frem at det finnes mange måter å håndtere konflikter på, men at det for henne er sentralt å høre på begge partene, uansett hvilken konflikt det er. Hun sier:

«Oppstår det konflikter i personalgruppen, håndterer jeg disse ut i fra hver enkelt situasjon. Det er likevel et fellestrekk ved alle, og det er at jeg passer på at begge parter blir hørt. Jeg praktiserer det samme, uansett om det gjelder barna eller de ansatte. Alle parter skal bli hørt».

Som vi ser i utsagnet til informant B, håndterer også hun situasjonen ut i fra hvert enkelt tilfelle. En bør diagnostisere hvilken type konflikt det er, før en velger handlemåte (Gotvassli, 2013, s. 204). ABC- trianget er et diagram som danner en grunnleggende konfliktforståelse. Dette kan vi bruke til å vurdere ulike tiltak som kan settes inn når det har oppstått en konflikt. Denne modellen går ut på at vi kun ser handlingen i konflikten, mens roten til konflikten og følelsene rundt det ikke kan oppfattes på utsiden. For å håndtere en konflikt er det viktig å alle disse sidene tas hensyn til (Faldalen & Thyholdt, 2011, s. 52-53). Informant B hadde en regel om at hun alltid skulle prøve å høre begge partene, før hun handlet. På denne måten kan hun få et innblikk i hvorfor konflikten oppstod, og årsaken til den.

Når en har diagnostisert konflikten, må en velge hvilken handlingsmåte en skal velge, som er mest relevant for situasjonen. Lundestad skriver om fem konflikthåndteringsprinsipper (Lundestad, 2010, s. 156). Interesseprinsippet handler om at partene i en konflikt prøver å komme til en felles løsning, der begge får lov til å uttale seg om saken (Lundestad, 2010, s. 159). Her ser jeg raskt at dette er i samsvar med det informant B fortalte meg. Dette var også et prinsipp som jeg kunne kjenne igjen hos informant A. Hadde det oppstått en konflikt mellom personalet, brukte hun å kalle inn til et møte. Partene fikk prate sammen, og forhåpentligvis komme frem til en felles løsning. Hun kunne også da innta en meglerrolle, om det var nødvendig. En megler er en person som selv ikke er involvert i konflikten, men inntar en rolle mellom partene, for å hjelpe dem til å komme frem til en best mulig løsning for begge partene (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 184-185). Dette var den måten hun mente fungerte best i en konfliktsituasjon, når det hadde gått så langt at de ikke klarte å håndtere den selv.

Et annet prinsipp informant A nevner, er oppløsning av konflikt (Lundestad, 2010, s. 159). Hun har vært bort i et tilfelle der styreren hadde tilbudt å fysisk flytte personen til en annen avdeling for å få løst konflikten, men dette var ikke noe hun ønsket. Informant B derimot,

forteller at hun har hatt positive erfaringer med denne måten å håndtere en konflikt på, og at det har ført til bedre arbeidsmiljø og trivsel for begge partene som var involvert.

Informant A forteller også at det ikke er alle kamper hun orker å ta, fordi det ofte oppstår små gnisninger på hennes avdeling. Hun presiserer at om det oppstår noe som går ut over de ansatte, vikarer eller studenter, så må det ryddes opp i med en gang. Det å ikke gjøre noe vil også være en form for konflikthåndtering (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 145). Dette er mest vanlig hvis det handler om saker som er av liten betydning for organisasjonen. Da kan det være at den løser seg selv, uten at en trenger å gripe inn (Lundestad, 2010, s. 159).

Lundestad (2010) skriver i tillegg til disse, om makt og rettigheter som konflikthåndteringsprinsipper, men disse nevner ingen av informantene.

Som vi har sett på kan pedagogisk leder gripe inn som en tredje person om dette er nødvendig. Hvilken måte en velger å tre inn i konflikten på, er avhengig av hvilken kontroll en tar over selve prosessen og beslutningen i saken (Lundestad, 2010, 193). Informant A nevnte meglerrollen men også diktatorrollen som sentral her. Som diktator tar man kontroll over både prosessen og beslutningen, og tar selv en beslutning på hvordan en skal håndtere konflikten (Lundestad, 2010, s. 193). Dette er det kun informant A som trekker frem, og forteller at når det er episoder hvor partene ikke blir enige, griper hun rett og slett inn og tar en avgjørelse selv. Et eksempel hun kom med her, var en uenighet mellom noen av de ansatte angående hvor de skulle sitte under måltid, en bagatell som førte til irritasjoner blant personalet. De klarte ikke å bli enig, noe som førte til at hun som pedagogisk leder kom opp med en oversikt over hvor alle skulle sitte. Hun sier at dette i ettertid har fungert godt, og at de jevnlig ruller på dette.

Rammeplanen (2011, s. 56) sier «Kvaliteten i det daglige samspillet med mennesker i barnehagen er en av de viktigste forutsetningene for barns utvikling og læring». Informant B var veldig opptatt av at konflikter måtte håndteres i personalgruppen, fordi dette ville påvirke arbeidet og ikke minst barna. Som vi har sett på i teorien, må vi dra nytte av konfliktene som oppstår i barnehagen, slik at organisasjonen kan være i utvikling. De sier at konfliktene må tas tak i, og håndteres, slik at alle trives og har det kjekt på arbeidsplassen. Som informant A sier: «Trives vi ansatte, påvirkes arbeidet vårt. Vi er der for barna, og de er alles prioritering, uansett konflikt, såpass profesjonell må vi være!».

## 5.0 Avslutning

Jeg har i denne oppgaven intervjuet to pedagogiske ledere på to forskjellige barnehager om konflikt, forebygging av konflikt og konflikthåndtering. Jeg har tidligere erfart konflikter i praksis og i arbeidslivet og sett mange ulike måter å håndtere dette på. Som vi har sett på i teorien er ikke konflikt til å unngå i en personalgruppe og at det er medvirkende til at en organisasjon er i utvikling. Jeg har fått sett hvor viktig det er å ha kunnskap om dette og jeg ville derfor undersøke dette litt nærmere, slik at jeg blir bedre forberedt til hvordan jeg kan arbeide med å forebygge og håndtere konflikter i en personalgruppe.

Problemstillingen min har vært: **Hvordan kan pedagogisk leder forebygge og håndtere konflikter i personalgruppen?**

Jeg spurte først mine informanter om hva de la i begrepet konflikt, og hvilken syn de hadde på konflikt. Dette gjorde jeg fordi jeg mente dette hadde sammenheng i hvordan de jobbet med konflikter i sine personalgrupper. Begge informantene fortalte at konflikt handlet om uenighet og at det videre kan føre til en konflikt. Dette ser vi er i samsvar med hvordan Lundestad (2010) definerer konflikt. Hun sier at konflikt er mer enn uenighet, men at det kan føre til konflikt. Jeg fant også likhetstrekk i hvilket syn de hadde på konflikt. Begge mente at konflikter kan føre til utvikling i personalgruppen, noe som jeg synes reflekterte måten de jobbet med å forebygge og håndtere konflikter.

Når jeg spurte informantene hvordan de jobbet med å forebygge konflikter, fikk jeg også flere svar som kunne sees i sammenheng. De svarene jeg fikk kunne jeg lett knytte opp mot min problemstilling. Forebygging av konflikter handler ikke om å fjerne alle konflikter men å finne et konfliktnivå som bidrar til at organisasjonen er i utvikling (Lundestad, 2010, s. 135). Blant annet hadde begge informantene en norm i sine personalgrupper der det ikke var greit å baksnakke, og at en skal gå rett til den det gjelder om det er noe. Dette var noe de hadde god erfaring med. Som Lundestad sier, alle har et ansvar for å la være å baksnakke og i å stoppe andre i å gjøre det. (Lundestad, 2010, s 149-150). Dette mente de var en viktig faktor når det gjaldt forebygging av konflikter. En annen sentral ting som informanten trakk frem, var at de snakket med personalet om hvilke forventninger de har til hverandre. Dette mente de bidro til at de får avdekt eventuelle misforståelser og til å bevisstgjøre hverandre på de forventninger som stilles til hverandre.

Videre var jeg interessert i å finne ut hvordan informantene håndterte konflikter i personalgruppen. Begge informantene fortalte at det ikke finnes noen fasit på hvordan en skal håndtere dette, og dette ser vi også igjen i hva Lundestad sier. Begge poengterte at de trodde det vil være individuelt hvordan en håndterer konflikter. Dette kan vi se opp imot teorien som sier at det i en personalgruppe i en barnehage alltid vil være personer med ulike synspunkter og meninger om hvordan arbeidet skal gjøres. Der er også personer med ulike kunnskaper, erfaringer og personlighet (Lundestad, 2010, s. 49). Dette vil derfor ha betydning for hvordan en arbeider i barnehagen. Jeg ser likevel noen likhetstrekk i måten mine informanter jobber med konflikthåndtering på. Begge bruker samtaler for å håndtere konflikter. Hadde det oppstått en konflikt mellom personalet, brukte de å kalle inn til et møte, der partene fikk prate sammen og forhåpentligvis komme til en felles løsning. Dette kan sees i sammenheng med interesseprinsippet som Lundestad skriver om. Det handler om at partene i en konflikt prøver å komme til en felles løsning, der begge får lov til å uttale seg om saken (Lundestad, 2010, s. 159). Om det ikke lar seg løse, kunne de da innta en meglersrolle i saken. En meglersrolle er en person som selv ikke er involvert i konflikten men inntar en rolle mellom partene for å hjelpe dem til å komme frem til en best mulig løsning for begge partene (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 184-185). Dette var noe begge informantene trekker frem som en god måte å håndtere konflikter på og de følte at dette ga god effekt i en konfliktsituasjon.

Det begge konkluderte med under intervjuet var at man er i barnehagen for barna og at man derfor må være profesjonelle. De sier at konflikter må håndteres i personalgruppen, fordi dette kan påvirke arbeidet en gjør, og derfor også barna. Som informant A så fint sa: «Vi er i barnehagen for barna, og de er alles prioritering, uansett konflikt, såpass profesjonell må vi være!».

Jeg har lært utrolig mye av denne prosessen, både om meg selv, om det å skrive en forskningsoppgave og om konflikt. Jeg hadde ingen erfaring med forskningsarbeid fra tidligere, så det var mye å sette seg inn i fra starten. Det har vært en spennende reise, og jeg føler selv at jeg har fått en mye bedre innsikt i konflikter i personalgruppen. Jeg har blitt mer bevisst på at konflikt ikke nødvendigvis er noe negativt, men at en må dra nytte av konfliktene, slik at organisasjonen ikke stagnerer. Jeg håper at kunnskapen jeg har tilegnet meg vil bidra til at jeg blir en barnehagelærer som ikke er redd for å ta tak i konfliktene, men heller fokusere på å dra nytte av dem. Jeg tror kunnskapen vil være med på å forme meg som fremtidig barnehagelærer, slik at jeg kan fremstå som en trygg og sikker leder når det oppstår konfliktsituasjoner i personalgruppen.

## 6.0 Referanseliste

- Dalland, O, (2007). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Einarsen, S & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Faldalen, Å, M, Faldalen, S, Faldalen, V, R & Tyholdt, L. (2011). *SABONA. Jakten på de gode løsninger. Konflikthåndtering kan læres*. Kolofon Forlag
- Gotvassli, K, Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A, Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.
- Larsen, A, K. (2012). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, P, P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter- Bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2011). Kunnskapsdepartementet
- Tjora. A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

# Intervjuguide

1. Hva er bakgrunnen din? Har du jobbet lenge i barnehage?
  
2. Hva er konflikt?  
Hva legger du i begrepet konflikt?  
Har du eksempler på konflikt som kan oppstå i personalgruppen?  
Hvilket syn har du på konflikt?
  - Er konflikt bare negativt eller kan det føre til noe positivt?
  
3. Har du erfart konflikter i personalgruppen tidligere?
  - Hvis ja, kan du utdype?
  
4. Hva gjør du for å forebygge konflikter i personalgruppen?
  - Forebyggende arbeid?
  - Hvordan jobber dere i så fall med det i personalgruppen?  
(Jobbe med arbeidsmiljøet, trivsel, kulturen i bhg?)
  
5. Hvordan håndterer du konflikter i din personalgruppe?
  - Har du konkrete eksempler på hvordan du har håndtert disse konflikter? Hva fungerte, hva fungerte ikke?
  
- Er det noe du vil tilføye?

### Informasjonsskriv til informant

Vi har vært i kontakt angående din deltakelse i min bacheloroppgave om konflikthåndtering, og er veldig glad for at du vil bidra. Jeg skal gjennomføre flere intervju som skal være utgangspunkt for denne oppgaven. Mitt navn er Helen Østrem, og går 3 året på Dronning Mauds Minne høyskole, fordypingen ledelse. Jeg skal som sagt skrive om konflikthåndtering i min bacheloroppgave, og er derfor interessert i å høre litt om dine erfaringer, tanker og meninger angående temaet konflikt. Målet mitt for denne oppgaven er å finne ut hvordan pedagogisk leder kan håndtere konflikter og uenigheter i personalgruppen.

Jeg ønsker å ta opptak av intervjuet på digitalt lydbånd, for å sikre at jeg får med meg all den informasjonen jeg trenger for å skrive oppgaven, og håper dette er greit. Jeg skal transkribere opptaket, og alt blir selvfølgelig anonymisert. Lydopptaket blir slettet, og øvrige datamateriale anonymisert innen 4. mai 2016. Mine veiledere for bacheloroppgaven er Vibeke Glaser og Anne Dagfrid Svendsen ved Dronning Mauds Minne. Bacheloroppgave skal være ferdig til den 3. mai 2016.

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å måtte begrunne dette.

Har du noen spørsmål så er det bare å kontakte meg per telefon eller mail.

Med vennlig hilsen Helen Østrem

Tlf: 92 88 08 66

Mail: [helenost@msn.com](mailto:helenost@msn.com)

---

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i prosjektet:

.....Sted/ dato

Underskrift