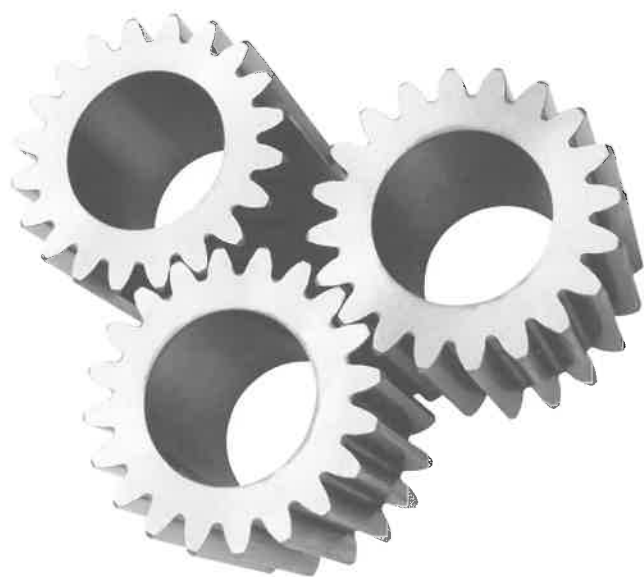


***Konflikter, konflikthåndtering og pedagogisk  
leders rolle i personalet***

Av Karina Rese Bristow



**Bacheloroppgave**

Emnekode: BAC-HO05

Emnenavn: Pedagogikk, organisasjon og ledelse i barnehagen

Kandidatnr: 214

**Dronning Mauds Minne Høgskole**

Førskolelærerutdanning; hovedmodell 2011-2014

Trondheim: 24.04.2014

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	2
2. Teori .....	3
2.1 Konflikter .....	3
2.1.1 Hva kan komme ut av en konflikt? .....	5
2.1.2 Hvem kan konfliktene involvere? .....	5
2.1.3 Hvilke typer konflikt oppstår i barnehagen? .....	6
2.2 Forebygging av konflikter .....	8
2.2.1 Ledelse og forebygging av konflikter .....	8
2.2.2 På hvilken måte kan man bruke tidligere konflikter for å forebygge nye? .....	11
2.3 Håndtering av konflikter .....	11
2.3.1 Hvem har ansvaret for håndteringen av konfliktene? .....	11
2.3.2 Hvordan kan konfliktene håndteres? .....	12
2.3.3 "De vanskelige samtalene" .....	13
3. Metode .....	14
3.1 Valg av metode .....	14
3.2 Utarbeiding av intervjuguide .....	14
3.3 Gjennomføring og bearbeiding av intervju .....	15
3.4 Vurdering av metode .....	16
3.5 Etske vurderinger .....	16
4. Resultat og drøfting .....	17
4.1 Konflikter .....	17
4.1.1 Hva kan komme ut av en konflikt? .....	19
4.1.2 Hvem kan konfliktene involvere? .....	20
4.1.3 Hvilke typer konflikt oppstår i barnehagen? .....	21
4.2 Forebygging av konflikter .....	23
4.2.1 Ledelse og forebygging av konflikter .....	23
4.2.2 På hvilken måte kan man bruke tidligere konflikter for å forebygge nye? .....	26
4.3 Håndtering av konflikter .....	26
4.3.1 Hvem har ansvaret for håndteringen av konfliktene? .....	27
4.3.2 Hvordan kan konfliktene håndteres? .....	28
4.3.3 "De vanskelige samtalene" .....	29
5. Avslutning .....	31
6. Litteraturliste .....	33
7. Vedlegg - intervjuguide .....	34

## 1. Innledning

Konflikter oppstår i barnehagen og det er det ikke til å se bort ifra. I Rammeplanen for barnehagens oppgaver og innhold (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 8) står det at barn i opplæringspliktig alder tilbys et omsorgs- og læringsmiljø som er til barnas beste. Konflikter oppstår mellom både barn, personale og foreldre. En liten konflikt kan være med på å gjøre hverdagen vanskelig, man kan bli preget i de daglige gjøremålene og de kan til og med være med på å skape større konflikter. I en tidligere praksisperiode ble jeg vitne til en konflikt blant personalet. Jeg fikk se hvordan dette påvirket dem og deres arbeid, men også hvordan det påvirket alle rundt. Til og med jeg som student merket effekten av konflikten. Det er viktig å sette tanker, ord og meninger på et tema som kan oppleves som vanskelig for veldig mange. Dette er derfor grunnlaget for min bacheloroppgave.

Da jeg visste at jeg ville skrive om konflikter, måtte jeg velge hva jeg ville fokusere på. Ville jeg fokusere på konflikter mellom barn eller konflikter mellom personal og foreldre? Jeg fant fort ut at jeg ville vinkle oppgaven min mot konflikter i forhold til personalet. Som pedagogisk leder har man ulike oppgaver innad i avdelingen og forebygging av konflikter er en av oppgavene. Jeg har valgt å begynne rett ut i jobb etter bachelorgraden og jeg ønsket derfor å forske på ulike konflikter og hvordan pedagogisk leder kan forebygge konflikter blant personalet. Mine kilder i denne bacheloroppgaven er to tidligere praksislærere som har både mye og lite erfaring med konflikter, men begge har erfaring. Jeg forventet å få mange ulike svar da jeg på forhånd visste at de hadde ulike erfaringer, men senere i forskningen fant jeg ut at selv om de hadde ulike erfaringer, mente de mye av det samme. Dette var en interessant oppdagelse og dette vil jeg utdype senere i oppgaven.

På grunnlag av de erfaringene jeg fikk med konflikter i praksis og min interesse for forebygging av konflikter ble problemstillingen min: ***Hvilke konflikter oppstår ofte i barnehagen? Og hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge konflikter?***

Jeg vil gjerne takke veilederne mine for all hjelp og veiledning i bacheloroppgaven.

## 2. Teori

For å gjøre oppgaven mer oversiktlig har jeg valgt å dele teoridelen inn i tre hovedgrupper, på samme måte som i intervjuguiden (se vedlegg, s. 34). De tre hoveddelene er konflikter, forebygging av konflikter og håndtering av konflikter.

Det er finnes mye teorier og tanker om konflikter, men i denne oppgaven bruker jeg bøker som er på pensumlisten da jeg føler at dette er mer relevant for faget. Jeg har benyttet et kapittel i Jacobsen & Thorsviks "Hvordan organisasjoner fungerer" om konflikter, Lundestads "Konflikter – bare til besvær?", Mortensen & Langballes "Når det røde lampen lyser", Rasmussens "Personalgruppen", Gotvasslis "Boka om ledelse i barnehagen", Haaland & Dales "På randen av ledelse" og til slutt Arbeidsmiljøloven.

### 2.1 Konflikter

I en organisasjon og på en arbeidsplass gir vi mye av oss selv til andre. Vi har forskjellige interesser, mål og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 164). Dette spesielt i vårt yrke som handler om omsorg, trygghet og læring til barn. Maktforhold og samarbeid er tilstede når mennesker samhandler og arbeider sammen (Lundestad, 2011, s. 13 og Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 184). Det er mange ulike syn på konflikter. Men hva er egentlig en konflikt? Ordet konflikt i seg selv betyr sammenstøt. Ulike syn gir ulike beskrivelser av hva en konflikt er og går ut på. Konflikter blir forstått fra forskjellige faglige ståsted og teoretiske perspektiver (Lundestad, 2011, s. 42-43). Ut ifra dette har Lundestad lagd en samlende definisjon som sier at:

Konflikter er en makt- og spennings situasjon der det eksisterer uforenlige 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, 2011, s. 46).

Det vil si at definisjonen sier at konflikter består av avhengighet, hvor det er nødt til å være flere parter for at konflikt skal kunne oppstå. Mellom disse partene oppstår det da uforenligheter hvor de har uforenlige interesser og ulike synspunkter. Konfliktene kan både være tilstede når de er uttalt ved at det foregår aktive handlinger mellom partene, men også

når de er i skjul. En skjult konflikt vil si at den ikke blir snakket om eller at noen tar tak i den. Konflikter kan også være tilstede uten at vi er bevisste på det. Den blir ubevisst ved at en går rundt med en følelse av at noe er galt og en opplever frustrasjon og sinne, uten at en egentlig klarer å sette ord på hvorfor (Lundestad, 2011, s. 43). Definisjonen legger også til grunn for at en konflikt er mer enn en uenighet, den er mer alvorlig og det er negative følelser med i bildet. Konflikt kan bli sett på som en psykologisk prosess som truer mennesket behov for trygghet og stabilitet. Følelsene kan ta overhånd for menneskets fornuft og problemløsningsevne (Lundestad, 2011, s. 44-45). Grensen mellom uenighet og konflikt går når følelsene blir innblandet. Å stå i en konflikt uten at følelsene er innblandet er vanskelig, man blir mer spontan, emosjonell og mindre kontrollert. Man kan lage egne tolkninger av andres utsagn og kommentarer, og samtalene kan ofte bli kontrollert av usaklige argumenter (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7).

I en konflikt oppstår det makt og innflytelse. Makt oppstår i ulike situasjoner som for eksempel at noen har faglig makt, posisjon i organisasjonen, sosial makt gjennom at man blir sett på som en populær person eller personlig makt gjennom en sterk personlighet (Lundestad, 2011, s. 45). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 166-167) sier også at makt har en viss påvirkningskraft. De eller den som har makt har evne til å overvinne motstand for å oppnå det de eller den ønsker. Maktbruken kommer når gjennomslaget for målet eller resultatet oppstår. Dette henger tett sammen med det Lundestad sier om makt. Makten oppstår i ulike situasjoner hvor ulike personer har en viss påvirkningskraft og overvinner motstand (Lundestad, 2011, s. 45). For at makten og konflikt skal kunne oppstå er det tre karakteristiske trekk; relasjoner, avhengighet og uenighet. Situasjonen er nødt til å inneha relasjoner som vil si at noen utøver makten og andre blir utsatt for maktbruken. Relasjonen kan beskrive en sosial relasjon, hvor menneskene påvirker hverandre. Menneskene er også avhengige av hverandre for at en konflikt og en maktsituasjon skal kunne oppstå. Det siste punktet er uenighet. Makten oppstår om partene er uenig, men om partene er enige om noe, trengs ikke makt og konflikt oppstå. Samarbeid blir mer sannsynlig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 167+184).

Ulike syn på konflikter kan ha nytte for organisasjonen og samarbeidet mellom personalgruppen. Det deles ofte opp i tre ulike syn (Lundestad, 2011, s. 50). De tre synene er: *Interaksjonistisk syn*, det vil si at man ser på konflikter som nødvendig for utviklingen av organisasjonen. En er opptatt av at man ikke skal stagnere, men utvikles. Det andre synet er *harmonisyn* som vil si at man ser på konflikter som ødeleggende og gjør alt for å unngå dem

eller benekte dem. Det tredje og siste synet er *human relation-syn* hvor man ser på konflikter som nødvendig, men ikke ødeleggende. I human relation-syn ser man likevel på konflikter på noe som glattes over eller at det forsvinner av seg selv (Lundestad, 2011, s. 50).

### **2.1.1 Hva kan komme ut av en konflikt?**

Man ønsker at samarbeid og et personalarbeid skal være smertefritt og uten konflikter, men det kan være vanskelig å oppnå. Det finnes alltid personer med ulike erfaringer og ulike personligheter som har meninger og tanker om hvordan et arbeid skal utføres. Å være forberedt på at konflikter kan oppstå, vil alltid derfor være en god tankegang og en god start på et samarbeid (Lundestad, 2011, s. 49). En konflikt sees på og oppleves som regel som noe negativt og noe som tar tid og mye energi. Siden det er dette de aller fleste møter på, er det lett å tilegne seg kun negative tanker rundt konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 187). Men derimot er det viktig å huske at erfaring er ikke akkurat hva som har skjedd med deg, men hva man gjorde med det som har skjedd med deg (Haaland & Dale, 2001, s. 82). Konflikter kan derfor både bli møtt med negative og positive tanker. En konflikt kan være funksjonell. Det kommer noe godt ut av konflikten, det har en positiv virkning på situasjonen og utviklingen for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Lundestad kaller dette en konstruktiv konflikt som gir organisasjonen muligheter for nytenkende retning (Lundestad, 2011, s. 49). Å betrakte konflikter som en prosess blir viktig for å fremme vekst (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7).

Om konflikten bidrar til negative holdninger og negative tanker, og at arbeidet blir ødeleggende, vil konflikten bli dysfunksjonell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Om personalet blir for fokusert på konflikten, påvirker det deres arbeid for å nå mål og satsningsområder. Konflikten blir destruktiv og hemmende. Det brukes mer tid på selve konflikten enn selve arbeidet (Lundestad, 2011, s. 49-50).

### **2.1.2 Hvem kan konfliktene involvere?**

Innenfor konflikter finnes det ulike typer grupper. Lundestad nevner at de ulike konfliktgruppene kan være tvinnert inn i hverandre og ikke er alltid like lett å oppdage (Lundestad, 2011, s. 51). Den første konfliktgruppen er *intrapyskiske konflikter* som handler om det enkelte menneske. Det oppstår personlige konflikter innen et menneske, som går ut på uforenlige interesser i oss selv, et såkalt indre dilemma. Den andre konfliktgruppen er

*interpersonelle konflikter* som er mellom mennesker. Menneskene har ulike interesser og synspunkter som gjør at de blir uforenlige. *Systemkonflikter* er den siste konfliktgruppen. Systemkonflikter er konflikter i en større sammenheng, hvor hele organisasjonen eller samfunnet er i konflikt.

Det finnes også konflikter på ulike nivåer, som for eksempel på individnivå som handler om to personer som er i en konflikt. Men det kan også oppstå konflikter mellom enkeltindivid og gruppe, hvor styreren kan være i konflikt med de pedagogiske lederne. Derimot så kan det også være konflikter på gruppenivå. Som for eksempel mellom assistenter og pedagogiske ledere. Til slutt så kan det også være konflikter på formelle nivåer, altså mellom to avdelinger (Lundestad, 2011, s. 51-52).

### **2.1.3 Hvilke typer konflikt oppstår i barnehagen?**

Det er ikke alltid like lett å oppdage konfliktsituasjoner, men ved å dele konfliktene inn i ulike typer kan det være lettere å kjenne de igjen og fokusere på å finne en god løsning. Konfliktene kan deles inn i kilde A-konflikter, som vil si sakskonflikter, mens kilde B-konflikter er personlige konflikter. Sakskonfliktene går ut på uenighet blant mål, struktur og praksis, mens personlige konflikter går ut på en personlighets- og samspillsfaktorer. Her handler det mer om uvennskap og mulighet for å mislike hverandre (Lundestad, 2011, s. 64-65).

*Mål-, middel- og verdikonflikter.* Målkonflikter vil si at man er uenige om målene. En har ulike meninger om målsettinger og det fører lett til diskusjoner, som der igjen kan føre til konflikter på grunnlag av uklare mål. Middelkonflikter handler om felles mål, men ulike meninger og tanker om hvilken vei man skal ta for å komme til målet. Verdikonflikter vil si konflikter om verdier som er viktige for oss. En verdi er noe som ligger oss nært og er noe grunnleggende vi tror på, derfor kan for eksempel ulike syn på arbeidsmoral, ulike politiske oppfatninger og forskjellig livssyn og menneskesyn være et stort grunnlag for verdikonflikt. Det blir viktig å drøfte hvert enkelt grunnsyn, da det fører lett til konflikt.

*Persepsjon- og vurderingskonflikter* ligger nært mål-middel- og verdikonflikter. Men derimot så handler persepsjonskonflikter om at man har ulik tolkning av en situasjon. Vi har alle forskjellig erfarings- og utdanningsbakgrunn og dette bidrar til at man tolker situasjoner ulikt. Persepsjonskonflikt likner på vurderingskonflikt da det handler om hvordan man ser på

situasjonen, men det har ofte en sammenheng om hvilken informasjon en har fått og hvordan man har tolket den informasjonen.

*Rollekonflikter* er uenighet mellom rollene til de ansatte. Uenighet mellom arbeidsoppgaver og arbeidsfordeling fører ofte til rollekonflikter. Dette kan for eksempel være at vi har ulike tanker om hvordan det pedagogiske arbeidet i barnehagen skal være. Rollekonflikter kan også være på grunnlag av uklarhet av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og hvem som skal delta.

*Avhengighetskonflikt* vil kun oppstå når to eller flere parter er avhengige av hverandre. Uten avhengigheten ligger det ikke noe grunnlag for konflikt. Barnehagen blir derfor en veldig aktuell arena for denne konflikten. I barnehagen er vi såpass avhengige av hverandre, vi trenger hverandres innsats for at dagen skal gå i opp og vi blir hjelpeløse alene. Arbeidsfordelingen kan være skjev og noen i personalgruppen kan ha flere arbeidsoppgaver som gir en større belastning i forhold til de andre. Dette kan føre til irritasjon og da når ikke samspillet fungerer kan vi få avhengighetskonflikter.

*Relasjonskonflikter* handler om når to eller flere personer har vanskeligheter for å forsones seg med hverandre. Det vekkes ubevisste sider av vår personlighet som sinne, irritasjon eller frykt ved å se den andre personens væremåte. Dette kan være med på at vi tar avstand og kan bli aggressive i en eller annen form. Vi har alle forskjellige personligheter og dette kan være med på skape konflikter. De normalpsykologiske personlighetstrekkene som for eksempel dominerende, varm og vennlig og underkaste seg kan være med på å utgjøre samspillet. Ulikhetene kan bidra til et godt og trygt samarbeid, men det kan også bidra til konflikter. Forskjellige personlighetstrekk kan oppfattes forskjellig og påvirkes forskjellig.

*Behovskonflikter* går ut på at vi mennesker har ulike behov og disse kan kollidere. Behovene kan være materielle, fysiske, psykiske, åndelige eller av sosial art. Eksempler på slike konflikter kan være for stor arbeidsbelastning, hvor oppgavene kan være for omfattende eller urettferdig fordelt.

*Pseudokonflikter* som også blir kalt misoppfatningskonflikter går ut på kommunikasjonen misoppfattes mellom to eller flere mennesker. Vi tolker hverandres budskap og utsagn



forskjellig og det fører til feiltolkninger. Vi har alle følelser og det gjør at vi reagerer ulikt i ulike situasjoner.

Både kilde A- og kilde B-konfliktene glir lett inn i hverandre og kan være vanskelig å skille. Kilde A-konflikter deles opp i sakskonfliktene som mål-middel- og verdikonflikter, persepsjon- og vurderingskonflikter, rollekonflikter og avhengighetskonflikter. Kilde B-konfliktene inneholder de mer personlige konfliktene som relasjonskonflikter, behovskonflikter og pseudokonflikter (Lundestad, 2011, s. 66-75).

## **2.2 Forebygging av konflikter**

En konfliktfri arbeidsplass er vanskelig å oppnå, fordi man må forvente seg konflikter ved samarbeid. Å kjenne til at konflikter finnes og kan komme, er en naturlig del av et samarbeid og det kan faktisk være med på å forebygge konflikter. Å se seg selv utenfra i en konflikt, kan være en fordel. Å se seg selv som en medvirkning til at konflikter kan utvikle seg og bli større blir en viktig del av å utvikle en anerkjennende grunnholdning (Lundestad, 2011, s. 138).

### **2.2.1 Ledelse og forebygging av konflikter**

Å se opp til andre og spesielt ledere, er en stor del av barnehagehverdagen. Derfor blir lederens rolle å formidle tradisjoner og bli kulturbærere (Lundestad, 2011, s. 136).

Ledelse er ofte preget av å arbeide med det kulturelle perspektivet, med mellommenneskelige relasjoner, som et relasjonelt og prosessuelt fenomen. En enkel beskrivelse av ledelse er å arbeide gjennom andre. Det dreier seg om å løse oppgaver og nå mål gjennom andre menneskers innsats. Det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål (Gotvassli, 2013, s. 34-35).

Det Gotvassli sier her er at ledelse handler om å arbeide gjennom andre mennesker. En leder påvirker og samarbeider med sine medarbeidere mot et felles mål som de har (Gotvassli, 2013, s. 34-35). Å fremme personalgruppen som en pedagogisk leder blir viktig da man formidler og står frem med sine egne verdier og syn. Det kan være med på å skape et felles grunnlag, forebygger konflikter og det skaper tillitt. Medarbeiderne blir vitne til en leder som er upartisk og lojal. En pedagogisk leder synliggjør sin yrkesetisk standard i sin væremåte (Lundestad, 2011, s. 136).

Å være bevisst på sin egen lederplattform bidrar til utvikling av seg selv som en leder. Hvilken leder er man og hvorfor? Lederplattformen har gjerne fem hovedelementer. Disse elementene går blant annet ut på visjoner og ambisjoner. Det vil si hvilke visjoner har man som leder og hva ønsker man å oppnå for seg selv og for avdelingen, men også hvordan man ser på sin egen rolle i en større sammenheng. Det neste elementet er livsforløp. Den er basert på ens egen fortid og erfaringer, og hvordan de påvirker hverdagen din. De tre siste elementene i plattformen er verdier, egen ledelsesteori og selvoppfatning. Verdiene vil si hvilke normer og verdier som styrer valgene man gjør, mens egen ledelsesteori vil si hvordan man ønsker å stå frem som en leder og hva er de styrende ideer for ditt personlige lederskap. Til slutt så går selvoppfatning ut på at man har en oppfatning av seg selv som person og en forståelse for sine svake og sterke sider og den effekten på andre (Haaland & Dale, 2011, s. 77-78). Å utvikle seg selv som leder og å sette ord på sin egen lederplattform, bidrar til refleksjon over seg selv, klargjøring av handlingsalternativer og tydeliggjøring av ditt lederskap (Haaland & Dale, 2011, s. 85). Dette kan være til god nytte for forebygging av konflikter. Hvordan er jeg som leder og hvordan påvirker det andre?

Ingen barnehager er like. I hver barnehage finnes det et klima og miljø, og disse er forskjellige i alle barnehager. Personalet bestemmer hvordan klimaet er, hvor noen er opptatte av å holde på det gamle, mens andre kan være opptatte av å fornye. En lukket væremåte i et arbeidsmiljø vil være for eksempel å holde på gamle tradisjoner og ikke vil gå bort i fra de. En vet selv best og "min måte å gjøre ting på er den beste måten"-holdning. Åpen væremåte kan være at man sier ifra hvis det er noe man tenker på, åpen for nye ideer og å se på problemer med friske og nye øyne (Mortensen & Langballe, 1995, s. 10). Som pedagogisk leder er det derfor viktig at man er med på å forbygge konflikter ved at man avklarer de overordnede målene. Hvilken avdeling ønsker vi å være og hvorfor? Man må være tydelig i hvilke mål og verdier man ønsker å ha i barnehagen. En kartlegging av hva som forventes av personalet kan være en god idé (Gotvassli, 2013, s. 210+213).

En konfliktstyringsmekanisme som pedagogisk leder blir å jobbe med strukturelle tiltak som ansvarsavklaring og utarbeiding av felles mål, sammen med assistentene sine. Ved å arbeide på denne måten, vil man være avhengige av at alle har evne til å uttrykke seg på en klar og god måte. Alle må lytte til hverandre for at man skal kunne oppnå et godt resultat. Ved at man kommuniserer sammen om dette kalles sosialpsykologiske forhold (Lundestad, 2011, s. 137).

Kommunikasjonen er grunnleggende for et sosialt fellesskap (Rasmussen, 2012, s. 16). Både de strukturelle tiltakene og de sosialpsykologiske forholdene glir inn i hverandre. Som pedagogisk leder blir det viktig at man har tydelige stillingsinstruksjoner. Dette er dine arbeidsoppgaver og dette er mine arbeidsoppgaver. Jeg har ansvaret for dette, mens du har ansvaret for det (Gotvassli, 2013, s. 213). Ved å arbeide med å lage felles mål, verdier og holdninger og syn på konflikter sammen med assistentene sine, kan sees på som forebyggende arbeid til konflikter. Som tidligere nevnt blir det viktig å utarbeide og utvikle en anerkjennende grunnholdning. Hva tenker du om konflikter og hva tenker jeg om konflikter? Hvilket syn har du og hvilket syn har jeg og hvordan kan vi skape et felles syn sammen? Dette er spørsmål som er med på å skape den felles anerkjennende grunnholdningen som er med på å forebygge konflikter (Lundestad, 2011, s. 136).

Som en leder har man visse arbeidsoppgaver når det gjelder forebygging av konflikter. Dette kan være veiledning og medarbeidersamtaler. Disse to handler om sosialisering og at man som leder har som ansvar for at man blir kjent med sine medarbeidere. Her kan man gjerne bruke planleggingsdagene til å prioritere dette. Hva kan du fra før av og hvilken bakgrunn har du? Dette er store deler av forebygging av konflikter (Gotvassli, 2013, s. 211-213). Ansvaret for dette ligger hos både enhetsledere, men også pedagogiske ledere. Samtalene og veiledningene kan gjennomføres jevnlig i barnehagen og formålet vil være å avklare hvordan medarbeideren trives og fungerer i arbeidsfellesskapet eller å veilede medarbeideren i det han eller hun lurer på (Lundestad, 2011, s. 145). Både veiledning og medarbeidersamtaler bidrar til å få hjelp til å ta opp saker og sette ord på tanker og følelser. En leders oppgave blir å skape en tillitt mellom en selv og sin medarbeider. Det vil skape rom for at medarbeideren skal tro på seg selv til å ta opp saker, gi hjelp hvis det mangler kunnskap og bidra til å analysere og tolke situasjoner sammen. Sammen vil man også kunne se mulig løsninger (Lundestad, 2011, s. 145).

Underveis i prosessen av forebygging av konflikter er det viktig å ta opp ting underveis. Det er her metakommunikasjonen kommer inn og spiller en stor rolle. Metakommunikasjonen vil at man forholder seg til måten det kommuniseres på akkurat nå. Man kommuniserer om kommunikasjonen (Rasmussen, 2012, s. 21).

### **2.2.2 På hvilken måte kan man bruke tidligere konflikter for å forebygge nye?**

Å bruke de tidligere konfliktene til å forebygge nye er viktige momenter i arbeidet med konflikter. Å ha et åpent sinn og et konstruktivt blikk på situasjonen bidrar til så mangt. Når en har deltatt i en konstruktiv prosess og oppnådd resultater gir det mulighet for refleksjon og læring. En begynner å se samarbeidspartnerne sine med nye øyne. Eksempler på at konflikter kan være konstruktive ved at de positive sidene kommer frem kan være at nye løsninger dukker opp, det forhindres at gamle mønstre gjentar seg, det kan gi inspirasjon til forandring, nysgjerrighet og interesse. Konflikter kan også bidra til at problemene kommer på bordet og en får ny innsikt i sin egen væremåte (Mortensen & Langballe, 1995, s. 14).

Å stå i en konflikt kan være vanskelig og om ikke arbeidsplassen har utarbeidet en handlingsplan, kan det være lurt å gjøre etter en har opplevd en konflikt. En utarbeiding av rutiner for saksgangen i håndtering av konflikter blir derfor viktig. Å finne sammen felles kjøreregler for hva som bør gjøres bidrar til at vi kan holde hodet kaldt i en vanskelig situasjon. De rutinene sikrer at saken blir tatt opp på en sikker, trygg og respektfull måte (Lundestad, 2011, s. 151-152).

## **2.3 Håndtering av konflikter**

Det er ulike begreper som ligger til det å forholde seg til konflikter, som for eksempel konfliktstyring, konflikthåndtering og konfliktløsning. Konfliktstyring brukes ofte når en konflikt ikke skal løses, men styres i en god og trygg retning. På denne måten blir konflikten til noe produktivt for organisasjonen (Lundestad, 2011, s. 134). Men derimot så krever det teknisk innsikt og bevisste holdninger i arbeid med konflikter og håndteringen av disse (Mortensen & Langballe, 1995, s. 3). Behovet for kunnskapen, tryggheten og evner blir målet for personalgruppen. Det å kjenne til ulike syn på konflikter og hvordan en kan gjennomføre vanskelige samtaler blir trygghet i det usikre og sentralt i utviklingen hos den enkelte ansatte (Lundestad, 2011, s. 135). Derfor kan som tidligere nevnt en handlingsplan være nyttig. Handlingsplanen kan være kjøreregler for å holde seg objektiv, at en klarer å se situasjonen og konflikten utenifra (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12).

### **2.3.1 Hvem har ansvaret for håndteringen av konfliktene?**

For det første er det viktig å vite at innenfor arbeidsmiljøloven (Regjeringen, 2005), står det i loven ved § 4-3 om krav til det psykososiale arbeidsmiljøet innenfor punkt 3 og 4 at

arbeidstaker skal unngå å utsettes for trakasseringer eller annen utilbørlig opptreden. Det står også at arbeidstaker skal så langt det er mulig, beskyttes mot uheldige belastninger i form for kontakt med andre. Dette skal verneombudet og tillitsvalgt sørge for at ikke skjer og deres plikt under §6-2 som omhandler verneombudets oppgaver at de skal ivareta arbeidstakernes interesser som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet skal sikre at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, slik at arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt (Regjeringen, 2005). Slik som jeg forstår lovverkene innebærer det konflikthåndtering. I en konflikt blir det tillitsvalgtes oppgave å være tilstede om partene skulle ønske det i en samtale.

Verneombudets oppgave er å sørge for at arbeidsmiljøet blir jevnlig tatt opp til drøfting (Mortensen & Langballe, 1995, s. 15). Men derimot så har enhetslederen hovedansvaret for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, men alle som er involvert i konflikter har et visst ansvar. Innad på avdelingen blir det mer pedagogisk leder sitt ansvar å håndtere konflikter (Lundestad, 2011, s. 136). Det er viktig at de som konflikten angår får mulighet til å løse konflikten selv. På denne måten opplever de medinnflytelse på de avgjørelsene som blir tatt. Det er viktig for dem å oppleve samtale og dialog i konflikthåndteringen (Lundestad, 2011, s. 156).

### **2.3.2 Hvordan kan konfliktene håndteres?**

Å ta opp en konflikt, kan alltid være vanskelig, men det er derimot verre å vente (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7). Ulike konflikter krever ulike handlingsalternativer. Det spørs hvem som er involvert, hva konflikter handler om og hvilken historie konflikten har. Ut ifra konfliktsituasjonen velges det konflikthåndteringsprinsipper som makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse. I barnehager og andre organisasjoner håndteres konflikter gjennom samtaler, forhandlinger og drøftinger (Lundestad, 2011, s. 156).

Det første konflikthåndteringsprinsippet makt vil si at man presser frem løsninger, til tross for motstand fra de andre. Det andre går ut på rettigheter i forhold til lover, regler, normer, presedens og rutiner for håndtering av konflikter. Det tredje er interesser som vil si at sammen så kommer partene frem til felles beslutninger ved hjelp av samtaler. Sammen her så prøver de å finne gode løsninger som passer til begge parter. Det fjerde prinsippet går ut på oppløsning. Det vil si at man løser opp avdelingen, flytter på personer eller endrer avdelingsgrensene. Det siste og femte prinsippet handler om unngåelse. Man unngår

hverandre og konflikten og man håper på at den løser seg av seg selv uten inngripen (Lundestad, 2011, s. 156-159).

Men som tidligere nevnt er det her handlingsplanen kommer inn, eller de såkalte kjørerreglene. Mortensen & Langballe har fem kjørerregler som de mener er viktig (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12-14). Underveis i behandlingen av samtale er det viktig å skrive referat eller skrive logg. På slutten av samtalen skal alle parter signere referatet eller loggen, på grunnlag av at alle har forstått og er enige om hva som står der. Det første steget i samtalen kalles forberedelsesfasen. Informer om at det er en konflikt du ønsker å ta opp og ta det opp med den det gjelder. Den neste fasen er analysefasen, her er det nødvendig å få en oversikt over situasjonen. Avklar de ulike problemene og sett strek over dem. Den neste fasen blir viktig, det er løsningsfasen. Her skal man diskutere og vurdere mulige løsninger på konflikten og finne en felles løsning som er aktuelle for begge parter. Her blir det også viktig å stille kontrollspørsmål som ”forstår vi hverandre rett nå ved at..?”. De neste to stegene blir å lage tiltak og oppfølging av disse. Tiltakene må være realistiske og tidsavgrenset. Hvem skal gjøre hva og legg til rette for at alle ser situasjonen likt. Den siste fasen oppfølging kan være lett å glemme, men den er kanskje en av de viktigste fasene. Oppfølgingen skal sikre at begge parter er fornøyd og her er det viktig å gi ros (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12-14).

### **2.3.3 ”De vanskelige samtale**

De vanskelige samtale er det samtale vi synes det er ubehagelig å ta. Det krever mot og selvstendighet. Vi kan grue oss såpass at det føles ubehagelig, vi aner ikke hvordan det andre personen skal reagere og vi vet selv ikke hvordan vi selv kommer til å reagere. Vi blir usikker på konsekvensene hvis samtalen går dårlig. De vanskelige samtale kan også bli sett på som konfrontasjon, som betyr å stille ansikt mot ansikt. Hvor vanskelig en slik samtale er, er forskjellige fra person til person og forskjellig fra situasjon til situasjon. Det er en viktig faktor å utfordre oss selv i slike situasjoner, slik at konflikter i personalgruppen ikke blir en stor utfordring (Lundestad, 2011, s. 172-175).

### **3. Metode**

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot mål (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 29). En metode forteller oss derfor hvordan vi bør gå frem for å framskaffe eller finne kunnskap. En metode er en måte, et middel til å løse problemer og for å kunne finne frem til ny kunnskap. Metoden blir vårt redskap i noe vi vil undersøke. Den hjelper oss til å samle inn data, altså informasjonen vi trenger til det vi undersøker (Dalland, 2012, s. 111-112). Både kvalitativ og kvantitativ metode bidrar på hver sin måte til å få en bedre forståelse for det samfunnet vi lever i. Metodene hjelper oss også med å få en større forståelse av hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler (Dalland, 2012, s. 112).

#### **3.1 Valg av metode**

Metoden jeg har valgt for denne oppgaven er kvalitativ metode. Det vil si at jeg fanger opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle slik som den kvantitative metoden gjør (Dalland, 2012, s. 113). Som tidligere nevnt var jeg vitne til en ubehagelig situasjon i praksis og jeg fikk se konfliktens påvirkning. Jeg har derfor valgt å foreta et intervju med to pedagogiske ledere, i to forskjellige barnehager. Jeg forespurte begge informantene og de var interessert i å være med på min forskning. Den ene pedagogiske lederen, informant B, har flere erfaringer med konflikt, mens den andre pedagogiske lederen, informant A, har mindre erfaring. Forskningsintervjuet er en samtale med en struktur og et formål om å innhente informantenes erfaringer (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 135). Strukturen i intervjuet er knyttet til rollefordelinger mellom de som deltar i intervjuet. Informanten svarer på spørsmålene som intervjueren stiller. Kontrollen er hos intervjueren da det er intervjueren som stiller spørsmålene, og intervjuet kan bli mer en dialog enn bare spørsmål og svareanser. Hensikten er å tolke informantens hverdagsverden og beskrive fenomenene som beskrives (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 135-136).

#### **3.2 Utarbeiding av intervjuguide**

Etter å ha lest teori om konflikter, lagde jeg en intervjuguide (se vedlegg, s. 33) på grunnlag av mine interesser og det jeg ville forske på. Jeg brukte den samme intervjuguiden til begge intervjuobjektene, da jeg var interessert i å se om det var en forskjell mellom de pedagogiske lederne som hadde ulike erfaringer med konflikter. På denne måten kunne jeg sammenlikne svarene, for å se om de hadde samme oppfatning av konflikt. Begge intervjuene ble et

semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Jeg tok utgangspunkt i intervjuguiden som hadde både spørsmål og tema. Intervjuet ble lagt opp til at jeg kunne bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 137). Jeg tok opp intervjuet på båndopptaker og noterte underveis.

### **3.3 Gjennomføring og bearbeiding av intervju**

Begge informantene ønsket å forberede seg til intervjuet, så jeg sendte inn intervjuguiden på forhånd. Jeg var skeptisk til det, da det kunne påvirke forskningsmaterialet. Det var en sjanse jeg var nødt til å ta og etter utførelsen av intervjuene opplevde jeg at begge intervjuobjektene svarte genuint etter deres tanker og meninger. Forskningen min går jo ikke ut på at jeg vil ha et konkret svar, men at jeg er ute etter mest mulig informasjon om konflikter i barnehagen. Forskningen går ut på å søke sannhet og tilegne seg ny kunnskap (Dalland, 2012, s. 107). Intervjuobjektene sa i starten av intervjuet at selv om de hadde mottatt intervjuguiden, hadde de ikke fått tid til å forberede seg, men at de satte pris på å vite hva intervjuet gikk mer ut på. Begge intervjuene skjedde på arbeidsplassen deres og det var fare for avbrytelser av mennesker eller telefoner. Det anbefales å ha intervjuet på avslappet plass, hvor informanten slapper av og ikke blir forstyrret, samtidig som det ikke skal være kronglete for informanten å komme seg dit (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 142-143). Underveis i begge intervjuene ble vi forstyrret av tynne vegger og at vi hørte andre snakke, men derimot påvirket dette ikke intervjuet. Jeg følte at det bidro til å gjøre informantene avslappet og at det ikke ble en anspent situasjon. Det gjorde at intervjuene fikk naturlige pauser og at både informantene og jeg fikk tid til å tenke. Underveis i intervjuet tok jeg notater til det informantene svarte. Jeg skrev i tillegg tanker og stikkord som kunne hjelpe meg i gang med bearbeidingen av materialet i senere tid. Etter at intervjuene var over, transkriberte jeg intervjuene inn på datamaskinen. Da jeg transkriberte et av intervjuene hørte jeg at jeg stilte noen av spørsmålene på en lukket måte. Et eksempel på dette var «tror du makt har en sammenheng med konflikter?». Jeg var redd for at dette skulle påvirke forskningsmaterialet siden spørsmålet var et tydelig ja eller nei spørsmål. Men etter å ha bearbeidet intervjuet la jeg merke til at svaret til informanten ville trolig ha blitt det samme om jeg hadde spurt mer åpent.



### **3.4 Vurdering av metode**

Jeg har opplevd at intervju kan vært ubehagelig og anstrengt, men fordi jeg hadde relasjoner til informantene, følte jeg at det hadde avgjørende betydning for intervjuets informasjonsverdi. Det virket som at informantene var avslappet og tok seg tid til å svare (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 142). Ved at begge barnehagene har vært tidligere praksisbarnehager, følte jeg at jeg kjente meg igjen i mye av det informantene sa. Det var situasjoner jeg opplevde i praksisperiodene og jeg relaterte meg derfor mye til det de sa. Tankene jeg gjorde meg under praksisperiodene, er blitt relevante til hvordan oppgaven er blitt. I starten trodde jeg at dette ville påvirke forskningsmaterialet, men i ettertid ser jeg at det styrket oppgaven min. Der informantene svarte uklart, skjønnte jeg allikevel hva de mente. Det var ulike situasjoner og ulike eksempler som de kom med, som jeg hadde opplevd og sett i praksis. Jeg mener at jeg har holdt meg nøytral til forskningsmaterialet.

Jeg var på et tidspunkt redd for at svarene jeg fikk fra informant B ikke skulle være fullstendig. Men etter å ha kommet godt i gang med forskningen la jeg merke til det motsatte. Det informantene svarte mer enn god nok og jeg måtte til og med kutte ut det som ble mindre relevant for oppgaven. Jeg fornøyd med valget av informantene og jeg mener at materialet de kom med var relevant i forhold til oppgaven. Jeg sitter derfor igjen med en god følelse av en vellykket forskningsoppgave.

### **3.5 Etiske vurderinger**

Underveis i hele oppgaven har jeg anonymisert informantene. Når informantene er anonymisert kan de ikke identifiseres i datamaterialet. Det er ikke mulig å knytte de enkelte personene til opplysningene (Dalland, 2012, s. 103). Jeg har derimot i denne oppgaven valgt å ta med kjønn, utdanning og en liten bakgrunn. Slike opplysninger kan være en interesse for forskningen (Dalland, 2012, s. 103). Da jeg sendte intervjuguiden til informantene, sendte jeg også en samtykkeerklæring. En samtykkeerklæring går ut på at informantene har mottatt informasjon om forskningen og at de blir anonymisert. De skriver under på at de har forstått hva forskningen går ut på og hva deres rolle er. I en samtykkeerklæring skal det også stå at de kan fritt, når som helst, trekke seg fra forskningen. Hensikten med en slik erklæring er at informantene beskyttes mot å bli ført bak lyset eller utsettes for press. Til slutt så stod det også at intervjuet skulle bli tatt opp på båndopptaker. Deres og materialets konfidensielle data skulle behandles og så slettes etter brukt (Dalland, 2012, s. 103-105).

## 4. Resultat og drøfting

Jeg har som tidligere nevnt i teoridelen valgt å dele opp den etter intervjuguiden til en viss grad, og jeg velger å gjøre det samme her i resultat og drøftingsdelen. Jeg har valgt å ha resultat og drøfting sammen, for å unngå gjentakelse og for at jeg vil at det skal være en tydelig sammenheng gjennom hele oppgaven. På denne måten er det også sikkert at jeg får dekket begge intervjuene på en god måte og at ingenting havner utenfor.

Før intervjuet startet valgte jeg å spørre begge av informantene om hvor lenge de hadde jobbet som pedagogisk leder. Jeg var interessert i å se om hvilke sider dette ville bringe til intervjuet og hva de ville si for de ulike erfaringene de hadde med konflikter. Informant A har jobbet som pedagogisk leder i 14 år, med utdanning som førskolelærer. Hun forteller at hun har 30 studiepoeng fra spesialpedagogikk og at hun har jobbet litt som spesialpedagog, men at hun hele tiden har vært pedagogisk leder. Informant A jobber i en kommunal barnehage, med 7 avdelinger. Hun jobber selv på en storbarns avdeling. Informant B har jobbet som pedagogisk leder i 4 år. Hun er utdannet som barnevernspedagog og har jobbet som det, men hun har etterutdanning i førskolelærerpedagogikk 1 og 2. Informant B jobber i en barnehage som også er kommunal, men som året før har vært en privat barnehage. Denne barnehagen har bare to avdelinger og selv jobber hun på småbarnsavdelingen.

### 4.1 Konflikter

Det er mange ulike syn på konflikter og det gir ulike beskrivelser av hva en konflikt er og går ut på (Lundestad, 2011, s. 42-43), men jeg har valgt å gå ut ifra Lundestad sin samlede definisjon som jeg sier meg veldig enig i:

Konflikter er en makt- og spenningssituasjon der det eksisterer uforenlige 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, 2011, s. 46).

I intervjuet mitt spurte jeg hva de pedagogiske lederne la i begrepet om konflikt. Begge informantene sier at en konflikt er noe som innebærer at man er uenige. Informant B som har kortere erfaring som pedagogisk leder sier at under en konflikt så finner man ingen felles

konklusjon eller svar. Man har ulike interesser og at vi finner ingen enighet og heller ingen løsning. Hun sier at konflikter er det usagte, at man kjenner på en følelse av irritasjon og at konfliktene kan da være vanskelig å ta tak i. Informant B sier også at hvis konflikten går langt nok, kan den merkes på utsiden. Informant A sier at man kan gå å skule på hverandre og konflikten ligger skjult, og dette spesielt i et kvinne dominerende miljø. Jeg spurte så om hva de mener at kjennetegner en konflikt. Her svarte begge informantene at konfliktene har kjennetegn som irritasjon og misforståelser. Ord har mye makt og måten man sier ting på kan bli oppfattet forskjellig. Begge poengterer at vi alle er forskjellige. Noen kan være korte og presise i sine svar og man kan bli oppfattet feil, uten at man egentlig mener noe vondt med det man har sagt. På spørsmålet om makt i en konfliktsituasjon svarte informant B at alle har makt på sin måte. Noen innehar roller som gir makt, men det er også makt i personligheter. Informant A mente at makten ligger for det meste i stillingsrollene.

Mye av det informantene sier kan knyttes til Lundestad sin definisjon om konflikter. Definisjonen sier at konflikter er makt- og spenningssituasjon hvor det er uforenlige interesser, som kan føre til irritasjon, frustrasjon og blokkering (Lundestad, 2011, s. 46) og det poengterer informantene. Men derimot så sier de begge at konflikter er uenigheter. I følge Lundestad sin definisjon er det viktig å skille uenigheter og konflikt, fordi det går an å være uenig uten å være i en konflikt. En konflikt er mer enn en uenighet, det blir sett på som en psykologisk prosess. En opplever negative følelser, som truer både trygghet og stabilitet i menneskets behov. Følelsene tar overhånd over fornuften og problemløsningsevnene (Lundestad, 2011, s. 44-45). Informant B sier at man har ulike interesser og det fører til irritasjon og uenigheter. På en arbeidsplass gir vi mye av oss selv til andre og det gir et stort konfliktpotensial (Gotvassli, 2013, s. 193). Informantene er i et yrke som handler om omsorg, trygghet og læring til barn. Disse verdiene blir naturlige at vi oppfatter forskjellige da vi alle er forskjellige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 164+184). I en konflikt blir man spontan og mindre kontrollert. Man oppfatter andres utsagn og kommentarer og samtalene blir da kontrollert av usaklige argumenter (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7). Det stemmer overens med det informantene sier. Vi oppfatter ord og meninger forskjellig og det fører til uforenligheter. Her snakker informantene også om at konfliktene i et slik arbeidsmiljø ofte blir skjult. Den skjulte konflikten vil si at den ikke blir snakket om eller at noen tar tak i den. Konflikten er tilstede uten at vi kanskje er bevisste på den (Lundestad, 2011, s. 43).

Men derimot så nevner ingen av informantene det Lundestad vektlegger hele definisjonen sin på, nemlig avhengighet. Hvorfor nevner ingen av dem avhengigheten? Tar de den for gitt og at den ligger der naturlig? Eller tenker de ikke over den? For at en konflikt skal kunne oppstå er man avhengige av hverandres uforenlige interesser og ulike synspunkter (Lundestad, 2011, s. 43). Det oppstår både makt og innflytelser i en konflikt, enten personen er i en faglig posisjon og har en maktrolle eller om det er en sosial makt gjennom at man er en populær person eller har en personlig makt gjennom en sterk personlighet (Lundestad, 2011, s. 45). Dette er både informant A og B innom. Informant B derimot nevner at den personlige makten kan være farlig og være vanskelig å ta tak i. Men for at makt og konflikter skal kunne oppstå er det nødt til å være tre karakteristiske trekk tilstede; relasjoner, avhengighet og uenighet. Informantene er innom det siste punktet om uenighet, men nevner ikke relasjon og avhengigheten. Menneskene er avhengige av hverandre for at konflikten og makten skal kunne oppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 167+184).

#### **4.1.1 Hva kan komme ut av en konflikt?**

Alle har ulike erfaringer og meninger om hvordan et arbeid skal utføres og derfor kan et smertefritt arbeidsmiljø kan være vanskelig å oppnå. Men derimot det å være forberedt på at konflikter kan oppstå kan være med på å skape et godt samarbeid (Lundestad, 2011, s. 49). Jeg spurte informantene om hva de tenkte om konflikt og hva som kunne komme ut av en konflikt. Informant B svarte her at hvis man var heldig, kan man komme til en god løsning som er god for alle. Her sier hun også at en konflikt kan gi stagnering i arbeidet man gjør. Man vil ikke klare å se noen utvei og heller ingen rom for utvikling. Informant A sier at en lærer mye om i konflikt, både om seg selv og den andre personen. Her sammenlikner hun det litt som et ekteskap, man kommer nærmere hverandre og man blir kjent på en helt annen måte enn tidligere. Informant A forteller også at hun bruker praksisfortellinger for videre utvikling. Begge informantene mener at konflikter oppleves som vondt når det først skjer og kan være destruktivt for arbeidet, men hvis man takler situasjonen bra og klarer å bruke den til noe godt for å snu på situasjonen, vil det komme noe godt ut av det. De hadde begge en konstruktiv holdning mot konflikter. Ut ifra det informantene sa, tyder det på at de ser på konflikter som funksjonelle, noe som kan sies å ha en positiv virkning på arbeidet, situasjonen og for utviklingen av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Informant B forteller at hun har flere erfaringer med konflikter. De tidligere erfaringene kan føre til at man lett tilegner seg negative tanker om konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 187). Selv om

informant B har de erfaringene hun har, forteller hun at hun har et positivt blikk på konflikter. Hun mener at konflikter ender som regel på en god måte. Informant B fortalte om en tidligere konflikt hvor den ene parten hadde negative holdninger. De negative holdningene kan være ødeleggende for arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Selv prøvde hun å ha et positivt blikk, men det ble vanskelig da personen sykemeldte seg og ble borte et års tid. Konflikten fikk aldri en ending da den andre personen valgte å si opp jobben sin. Dette kan knyttes til det Lundestad (2011, s. 49-50) sier om konflikten blir destruktiv og hemmende. Det ble brukt mer tid på selve konflikten enn selve arbeidet og det endte brått. Ved at informant B har de holdningene hun har, samsvarer hennes tanker med det både Lundestad og Jacobsen & Thorsvik sier. Hun bruker konfliktene til noe positivt, men hun forteller også at hun har andre erfaringer. Dette gjør henne rikere og gir mulighet for utvikling. Det å betrakte konflikter som en prosess blir viktig for å fremme vekst (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7).

Begge informantene mener at i en konfliktsituasjon er man nødt til å gi og å ta. Informant A poengterer at det vil ta tid, både til å få løst konflikten, men også i prosessen videre. De vonde følelsene kan sitte igjen og de kan være vonde i lang tid fremover. Konflikten kan da bli sett på som noe som tar tid og mye energi (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 187).

#### **4.1.2 Hvem kan konfliktene involvere?**

Det er som tidligere nevnt i teoridelen at det finnes ulike konflikter. For at disse ulike konfliktene skal kunne oppstå, kreves det at ulike grupper er involvert. Konfliktgruppene går gjerne over i hverandre og kan være vanskelig å oppdage (Lundestad, 2011, s. 51). Her sa begge informantene det samme og de svarte begge kort og konkret. De sa at konflikter kan omhandle alle. Ingen av informantene sa de ulike navnene på konfliktgruppene, men de sa at konflikter kan oppstå både mellom medarbeidere, styrere og pedagogiske ledere, barna, foreldre og i samfunnet. Det er dette Lundestad kaller både interpersonelle konflikter og systemkonflikter. Interpersonelle konflikter foregår mellom mennesker, hvor menneskene har ulike interesser og synspunkter som gjør at de blir uforenlige. Systemkonflikter er konflikter i en større sammenheng, hvor hele organisasjonen eller samfunnet er i konflikt (Lundestad, 2011, s. 51). Under dette spørsmålet så nevner kun informant A at det går an å ha personlige konflikter. Dette kan sees som en intrapsykisk konflikt, som vil si en konflikt som skjer i det enkelte menneske. Disse type konfliktene omhandler uforenligheter interesser med seg selv, et såkalt indre dilemma (Lundestad, 2011, s. 51). Men hvorfor nevner kun den ene informanten

intrapsykisk konflikt? Kan det ha noe med at hun har en lengre erfaring som pedagogisk leder og har muligens opplevd det? Informant A sier at dette kan være en av de konfliktene som oppstår mest i barnehagen, men som ingen egentlig tenker over. Konflikten kan være både åpen og i skjul, det spørs om personen holder det for seg selv eller har aktive handlinger som viser konflikten tydelig (Lundestad, 2011, s. 43). «Det påvirker jobben, man blir oppslukt av sitt eget og man klarer ikke se seg selv i en jobbposisjon. Det påvirker alle rundt» - Informant A (07.02.2014). Jeg sier meg veldig enig i det informantene sier her. En slik intrapsykisk konflikt oppstår oftere enn det man tror, da vi alle har ulike erfaringer og opplevelser som vi kommer med og disse kan man bringe med seg inn i barnehagehverdagen.

Konflikter kan også skje på ulike nivåer. Det kan være konflikter mellom to personer, som både informant A og informant B nevner, konflikten er på et individnivå. Det neste nivået er en konflikt mellom et enkeltindivid og en gruppe, som ingen av informantene nevner. Hvorfor er det slik at ingen av informantene nevner dette nivået? Informant A nevner et eksempel på det neste konfliktnivået, som er konflikt på gruppenivå. Her forteller hun at assistentene og de pedagogiske lederne har hatt en liten konflikt, ved at assistentene har følt seg overkjørt. Informant A snakker også om det siste nivået, som er konflikter på formelle nivåer, altså mellom to avdelinger (Lundestad, 2011, s. 51-52).

#### **4.1.3 Hvilke typer konflikt oppstår i barnehagen?**

Å oppdage konfliktsituasjoner, er ikke alltid like lett, men derimot så kan det være lurt å dele de ulike konfliktene, slik at det blir lettere å kjenne dem igjen og finne en løsning.

Konfliktene deles inn i kilde A-konflikter og kilde B-konflikter. Begge kildene glir lett i hverandre og kan være vanskelig å skille. Kilde A-konflikter kan deles opp i sakskonflikter som vil si uenigheter om mål, struktur og praksis. Dette kan være konflikter som mål-middel- og verdikonflikter, persepsjon- og vurderingskonflikter, rollekonflikter og avhengighetskonflikter. Kilde B-konflikter handler mer om personlige konflikter gjennom personligheter og samspill. Disse konfliktene kalles for relasjonskonflikter, behovskonflikter og pseudokonflikter (Lundestad, 2011, s. 66-75).

Jeg spurte begge informantene om hvilke konflikter som ofte oppstår i barnehagen. Her la informant A vekt på at konfliktene ofte ligger til grunn for å ikke bli anerkjent i sin arbeidsrolle. Det er ikke alltid man føler seg sett og får anerkjennelse for det arbeidet man

gjør. Det andre informant A nevnte var redsel for den tause kunnskapen. Hun mente at alder og erfaring kom godt med og at dette kunne oppleves som en trussel og en maktposisjon. Dette kan knyttes til det Lundestad sier om makt. Ved å ha en del taus kunnskap, sitter man med en blanding av faglig makt og personlig makt (Lundestad, 2011, s. 45). Denne makten gir en viss påvirkningskraft og det kan brukes til å overvinne motstand eller gjennomslag for at målet skal oppnås (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 166-167). Informant A nevnte også at rollekonflikter er en av de konfliktene som oppstår mest i jobben. Med det så mente hun hvor lenge man har jobbet sammen og at rollene kan gli over i hverandre. Hun forteller at en kan glemme rollene man egentlig har og personalet begynner å dele på arbeidsoppgavene uten at det skal gjøres. De to siste konfliktene hun mente oppstod i barnehagen kunne være at personalet har forskjellige behov og at det er her det ligger stor fare for konflikter. «Dette kan man bli sliten av. Noen er sårbare og andre strekker seg langt for å hjelpe og det kan man bli sliten av i lengden». Det informant A sier her, stemmer med det Lundestad sier om behovskonflikter. Konfliktene går ut på at vi er forskjellige og har ulike behov. I det eksempelet informant A snakker om, handler det om psykiske og kanskje fysiske behov. Arbeidsbelastningen blir for stor for de andre medarbeiderne hvor arbeidsoppgavene blir omfattende. Dette er et godt eksempel på en konflikt som kan oppstå i barnehagen og er et av flere gode svar på problemstillingen min. Siden vi er i det yrket vi er i, kommer vi nær hverandre og vi blir godt kjent. Det gir muligheter for konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 184). Men det informant A sier om at vi har forskjellige behov, kan også knyttes til avhengighetskonflikter. I barnehagen er man såpass avhengig av hverandre, arbeidsfordelingen kan bli fordelt og noen kan føle at de har større arbeidsbelastning enn andre. Det kan føre til irritasjon og at ikke samspillet ikke alltid fungerer like bra (Lundestad, 2011, s. . 70).

Da jeg spurte informant B om dette spørsmålet, mente hun at de fleste konfliktene som foregikk i barnehagen omhandlet personalet. Her nevner hun arbeidsrutiner og arbeidsoppgaver. Hun sa også at vi alle har forskjellig pedagogisk grunnsyn og det gir muligheter for konflikter. «Vi er for feige til å spørre andre og vi tørr ikke si hva vi mener og tenker. Det er lurt å unngå situasjoner hvor det oppstår ”jeg/du mener”, men at man heller har et felles ”vi”. Lag gjerne et felles pedagogisk grunnsyn». Det informant B sier her kan knyttes til det Lundestad sier om rollekonflikter. Uenigheten mellom arbeidsoppgavene og arbeidsfordelingen fører til konflikter, det er ulike tanker om hvordan det pedagogiske arbeidet skal være. En uklarhet i arbeidsoppgaver og arbeidsfordelingen fører til

rollekonflikter og uklarhet i hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre det (Lundestad, 2011, s. 69). Jeg mener også at det kan knyttes til mål-middel- og verdikonfliktene. Konfliktene kan komme fra at vi har forskjellige bakgrunner som fører til ulike verdier og arbeidsmoral, men også forskjellige meninger om mål (Lundestad, 2011, s. 66-68).

Tidligere nevnte begge informantene at konflikter har kjennetegn som irritasjon og misforståelse. De sa at ord har mye makt og måten ting man sier på kan bli oppfattet forskjellig. Noen kunne være korte og presise i sine svar og det kunne gi utslag for å bli oppfattet på en feil måte. Selv så mener jeg at dette kan knyttes til både relasjonskonflikter, men også pseudokonflikter. Informantene sier det ikke konkret, men de begge to snakker om relasjonskonflikter i form av at forskjellige personligheter kan gi utslag for konflikter. De normalpsykologiske personlighetstrekkene som dominerende, varm og vennlig eller underkastelse kan være med på å utgjøre et samspill. Disse trekkene kan utløse sinne, irritasjon som kan være med på å bidra til konflikter. De ulike personlighetene er med på å skape pseudokonfliktene som går ut på misoppfatning gjennom kommunikasjonen mellom to eller flere mennesker. Vi har alle følelser og det gjør at vi reagere ulike i ulike situasjoner (Lundestad, 2011, s. 71-75). Jeg sier meg enige at dette er to type konflikter som ofte kan oppstå i barnehagen. Vi er alle forskjellige og det byr på forskjellige tolkninger av det som blir sagt og gjort.

## **4.2 Forebygging av konflikter**

En arbeidsplass som er konfliktfri er umulig å oppnå. Ved samarbeid vil det alltid oppstå uenigheter som kan føre til konflikter og det å ha denne holdningen kan faktisk være med på å forebygge konflikter. Å ha en tankegang hvor man vet at en selv kan være medvirkende til at en konflikt oppstår og utvikler seg, er å utvikle anerkjennende grunnholdning (Lundestad, 2011, s. 138).

### **4.2.1 Ledelse og forebygging av konflikter**

Jeg spurte informantene om de hadde snakket med personalet om konflikter. For det å stå frem for personalgruppen som leder og formidle si sine egne verdier og syn, kan være på å forbygge konflikter, skape tillit og skape et felles grunnlag. En leder synliggjør sin yrkesetisk standard ved å vise sin væremåte (Lundestad, 2011, s. 136). Her svarte informant A at hun hadde ikke konkret snakket om konflikter, men at hun legger stor vekt på forventningene til



hverandre og at det er noe hun tar opp jevnlig. Det informant A forteller her, kan knyttes til det Gotvassli sier om kartlegging av forventninger (Gotvassli, 2013, s. 213). Informant A forteller at hun også har sagt at hun forventer at de skal ta opp ting underveis, hvis de opplever at noe er vanskelig. Hun ønsker at medarbeiderne hennes skal være tydelig i det de ønsker og hvorfor. Det er her hun mener at forebyggingen av konflikter ligger. Ut ifra det informanten forteller kan det knyttes til teorien sier om lederplattform. En leder bestemmer seg for hvilken leder en ønsker å være og hva som er viktig ved å ha klare visjoner og ambisjoner (Haaland & Dale, 2011, s. 77). Hun forteller at hvis både hun og medarbeiderne er tydelig i arbeidet deres, vil de unngå konflikt. Informanten har satt ord på det som er viktig for henne som leder. Det bidrar til refleksjon, klargjøring av handlingsalternativer og tydeliggjøring av lederrollen (Haaland & Dale, 2011, s. 85).

Selv etter at de har fått en ny assistent inn på avdelingen, forteller informant A at veiledning er blitt en stor del av hverdagen hennes. Av enhetsleder har hun og assistenten fått ekstra tid til veiledning. I veiledningen legger hun vekt på tydeligheten i det hun ønsker at assistenten skal gjøre og hva hun egentlig mener i ulike situasjoner og omvendt. «Det er med på å skape forventninger til hverdagen» forteller informant A. Hun som leder har et ansvar for å bli kjent med sine medarbeidere. Veiledningen bidrar til å få hjelp, men også avklaringer. Sammen vil man kunne se mulige løsninger (Lundestad, 2011, s. 145). Informant A kommer med gode og konkrete eksempler på hvordan hun som pedagogisk leder arbeider med å forebygge konflikter. Etter intervjuet er over, forteller informant A at hun fra nå av ønsker å ta opp konflikter som et konkret tema sammen med medarbeiderne sine.

På spørsmålet som handler om informanten hadde snakket med personalet om konflikter, forteller informant B at etter tidligere arbeidsplasser hvor hun opplevde mange konflikter, tok hun en felles samtale med de nye medarbeiderne sine med en gang. I denne samtalen snakket de om viktigheten av et godt samarbeid og at konflikter kunne oppstå, men de lagde ingen felles tanker om mulige konflikter og konflikthåndtering. I samtalen og senere har de snakket mye om tydeligheten i det man sier og hvor viktig det var at man kunne ta opp saker, uten at de ble tatt personlig. Informant B forteller at da hun begynte på den nye arbeidsplassen, la hun merke til at det var en skjult konflikt og at det var noe hun ikke ønsket å involvere seg i. Informanten forteller at det var fordi hun som ny pedagogisk leder kunne da bidra til en ny felles tankegang rundt driften av avdelingen. Hun forteller at konflikten har løst seg og at de har skjønnet at de ikke kunne gå rundt å dvele på det. Hun kom inn i et lukket arbeidsmiljø og

gjorde det åpent. Å åpne et lukket arbeidsmiljø kan bidra til å se problemer med friske og nye øyne (Mortensen & Langballe, 1995, s. 10). Informant B forteller at sammen med personalet har hun snakket om at de er nødt til å snakke til hverandre på en ordentlig måte, uansett hvilken rolle de har. Enten det er pedagogisk leder, assistent eller lærling. Tidligere i oppgaven fikk du lese hvordan informant B mente at personalets arbeidsrutiner og arbeidsoppgaver var en av de konfliktene som oppstod ofte. En konfliktstyringsmekanisme som leder kan være å jobbe med strukturelle tiltak som ansvarsavklaring og utarbeiding av felles mål sammen med assistentene sine (Lundestad, 2011, s. 137). Informant B forteller at arbeidsrutiner og arbeidsoppgaver var noe tok opp med personalet sitt tidlig. Som en leder blir det viktig å være tydelig på stillingsinstruksene (Gotvassli, 2013, s. 213).

Det begge informantene kommer med gode og konkrete forslag til hvordan man som pedagogisk leder kan arbeide for å forebygge konflikter i personalgruppen. De er begge tydelige på tidlig innsats og at man snakker om det som skjer. Det er her metakommunikasjonen kommer inn. De forholder seg til hva som blir sagt, men de er opptatte av hvordan kommunikasjonen er når de snakker. Man kommuniserer om kommunikasjonen (Rasumussen, 2012, s. 21). Informantene legger også vekt på at om det skulle oppstå en konflikt, er det viktig at man unngår situasjonen hvor den ene parten sykemelder seg. Det gir ingen løsning og det er heller ikke godt for den andre parten.

Informant A har ikke snakket konkret med medarbeiderne sine om konflikter, mens informant B har snakket med medarbeiderne om at de kan oppstå. Ut ifra Lundestad sier så har ingen av informantene arbeidet sammen for å lage felles mål, verdier, holdninger og syn på konflikter. De har ikke utarbeidet og utviklet en anerkjennende grunnholdning for å forebygge konflikter (Lundestad, 2011, s. 136). Men derimot ut ifra Gotvassli sine teorier har informantene vært ledere. De har påvirket og samarbeidet med sine medarbeidere mot et felles mål (Gotvassli, 2013, s. 34-35). Informantene har gjort det på sin måte og jeg tror at i deres tilfelle at det var en god løsning. De har snakket om både forventninger og samarbeid, som er viktig nøkkelord i forebygging av konflikter. De har gjort det på sine måte, noe som jeg tror de har hatt stor utbytte av. Forebyggingen av konflikt blir at de har felles mål om godt samarbeid.

Derimot så tror jeg at de kunne hatt utbytte av å snakke om de ulike synene for konflikter. Å avklare de ulike synene kan ha stor nytte for samarbeidet og dette er en viktig del av en av oppgavene som pedagogisk leder (Lundestad, 2011, 50).

#### **4.2.2 På hvilken måte kan man bruke tidligere konflikter for å forebygge nye?**

Hvordan bruker informantene de tidligere konfliktene til å forebygge nye spurte jeg begge informantene om. Informant A som har opplevd færre konflikter forteller at hun forebygger konflikter ved å ta opp ting underveis. «Det handler om å ha bein i nesa og å være tøff nok til å si ifra, så ikke begeret flyter over» sier informanten. Informant B som har opplevd flere konflikter forteller at man blir ydmyk og at man lærer mye om seg selv og den andre parten. Man innser at vi mennesker er forskjellig og at alle gjør feil. Informant B forteller at hun føyer seg mye og lar seg ikke prege at småting. Hun forteller at hun er blitt strengere med seg selv og hun derfor setter klare grenser for hva som er greit og ikke greit. Selv bruker hun de tidligere erfaringene og tar de med seg. Nå har hun begynt å ha oftere oppfølging og samtaler enn medarbeidersamtaler og veiledninger; «jeg har et slags vedlikeholdsarbeid. Det er et kontinuerlig arbeid av arbeidsmiljø», som hun kaller det selv. Hun spør medarbeiderne sine kontinuerlig om hvordan de har det. Dette er viktig arbeid i forebygging av konflikter, forteller informanten. Å bruke de tidligere konfliktene til å forebygge nye, blir en stor del av forebyggende arbeid. Ved å ha deltatt i en konstruktiv prosess, åpner man øynene og det gir muligheter for refleksjon og læring. Å bruke de tidligere konfliktene, kan også forhindre at gamle mønstre gjentar seg (Mortensen & Langballe, 1995, s. 19).

Informantene har ikke laget en handlingsplan sammen med personalet. Selv så mener jeg at dette er noe de skulle ha gjort og det sikrer at saken blir tatt opp på en sikker, trygg og respektfull måte. Å finne felles kjøreregler for hva som bør gjøres bidrar til at man klarer å holde hodet kaldt. Man har tidligere blitt enige om hvordan situasjonen skal håndteres hvis en situasjon skulle oppstå og å ha slike tanker i bakhodet kan være med på å forebygge konflikter (Lundestad, 2011, s. 151-152). Informantene forteller at de tror enhetsleder har en handlingsplan for fellesskapet, for Lundestad sier det at å stå i en konflikt uten å ha en handlingsplan kan være vondt og vanskelig (Lundestad, 2011, s. 151-152).

#### **4.3 Håndtering av konflikter**

For at konflikthåndtering skal oppstå, kreves det teknisk innsikt og bevisste holdninger i arbeidet (Mortensen & Langballe, 1995, s. 3). Det ligger ulike begreper i hvordan man skal forholde seg til konflikter, som for eksempel konfliktstyring, konflikthåndtering og konfliktløsning (Lundestad, 2011, s. 134). Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke begrepet konflikthåndtering, da jeg mener at det innebærer både konfliktstyring og konfliktløsning. På

grunnlag av det informantene har fortalt meg i intervjuet, har jeg fått inntrykk av at de mener det samme. Å kjenne til ulike syn på konflikter og hvordan man kan utføre en vanskelig samtale blir en viss trygghet i det usikre. En handlingsplan kan derfor være en stor del av konflikthåndtering. Handlingsplanen blir kjøreregler for hvordan man skal holde seg objektiv i en vanskelig situasjon, og at man klarer å se situasjonen og konflikten utenifra (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12).

#### **4.3.1 Hvem har ansvaret for håndteringen av konfliktene?**

Enhetslederen har hovedansvaret for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, men alle som er involvert i konflikter har et visst ansvar. På avdelingen er det pedagogisk leder som har ansvaret for å håndtere konflikter i det daglige (Lundestad, 2011, s. 136). Både informant A og informant B er enige i. Begge mener så at enhetslederne skal komme inn om konflikten er for stor til at de kan håndtere den selv. Her forteller informant A at hun har en enhetsleder som er så å si alltid tilgjengelig og at hun får mye hjelp og veiledning, mens informant B forteller at hun ønsker at enhetslederen skulle vært mer tilstede. Dette kan ha noe med at enhetslederen til informant A har bare en enhet å forholde seg til, mens enhetslederen til informant B har fire enheter. Begge forteller at de ønsker en enhetsleder som er en del av personalet og har en innsikt i det som skjer, men at de opplever enhetslederne sine forskjellig i det daglige arbeid. Informant B sier at når først enhetsleder er tilstede blir det for liten tid. Hun rekker sjeldent å ta opp ting hun ønsker da det praktiske arbeidet kommer i veien. Til slutt så poengterer begge informantene at alle involverte parter har et visst ansvar for håndteringen av konflikten, så vel som enhetsleder og pedagogisk leder. Alle må ta grep om situasjonen og man lærer mye om seg selv. Ved å være aktiv i konflikthåndteringen opplever man medinnflytelse på de avgjørelsene som blir tatt. Samtale og dialog er to viktige stikkord i konflikthåndtering (Lundestad, 2011, s. 156).

Derimot er det ingen av informantene som nevner arbeidsmiljøloven. I arbeidsmiljøloven ved § 4-3 om krav til det psykososiale arbeidsmiljøet innenfor punkt 3 og 4 står det at arbeidstaker skal unngå å utsettes for trakasseringer eller annen utilbørlig opptreden. Det står også at arbeidstaker skal beskyttes mot uheldige belastninger i form av kontakt med andre, så langt det er mulig. Dette skal både verneombudet og tillitsvalgte sørge for at ikke skjer og deres oppgave er å ivareta arbeidstakernes interesser som angår arbeidsmiljøet (Regjeringen, 2005). Er informantene klar over denne loven? Eller tar de den for gitt? Det er vanskelig å si da

ingen av informantene nevnte den, men jeg mener at det er viktig å ha det i bakhodet og i en eventuelt handlingsplan. Om partene i en konflikt ønsker det, er det tillitsvalgtes oppgave å være tilstede. Det er også verneombudets oppgave å sørge for at arbeidsmiljø blir tatt opp jevnlig til drøfting (Mortensen & Langballe, 1995, s. 15).

#### **4.3.2 Hvordan kan konfliktene håndteres?**

Det er vanskelig å ta opp en konflikt, men det kan være verre å vente (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7). Jeg spurte informantene om hvordan konflikter kunne håndteres og hvordan de håndterte konflikter selv. Her svarte de begge at tidlig innsats er det som er viktig. Jo fortere du tar tak i konflikten, jo fortere går den over. Utover dette kom ikke informantene med konkrete eksempler på hvordan konflikthåndtering skulle skje, men de sa begge at det å være en tydelig leder er viktig. Her mente informant A at det å ha riktig fokus og sørge for at konfliktene ikke gikk ut over andre, var en stor del av håndteringen. Om konflikten skulle berøre andre, som for eksempel foreldrene, var det ikke profesjonelt. Ulike konflikter krever ulike handlingsalternativer. Lundestad har konflikthåndteringsprinsipper som velges ut ifra hvilken type konfliktsituasjon det er. Informantene snakker om to punkter som kan knyttes til to av prinsippene. Det er både makt og oppløsning. Informant B er tydelig på at om konflikten går for langt, er det nødvendig å bruke makt. «Det er ikke akseptabelt at man ikke skal ha det godt på arbeidsplassen» sier informant B. Makt er det første konflikthåndteringsprinsippet til Lundestad, som går ut på at man presser frem løsninger til tross for motstand fra andre (Lundestad, 2011, s. 156-159). Om ikke konflikten blir løst nevner informant A at omrokninger blant personalet kan være en måte å håndtere konflikter. Oppløsning er det fjerde konflikthåndteringsprinsippet og går ut på at man løser opp avdelingen, flytter på personer eller endrer avdelingsgrense. Men de nevner ikke de siste tre prinsippene som går ut på rettigheter, interesser og unngåelse. Rettigheter går ut på lover, regler, normer, presedens og rutiner for håndtering av konflikter, mens interesser handler om at partene kommer frem til beslutninger ved hjelp av samtaler. I samtalene prøver man å komme frem til en god løsning som passer for begge parter. Det siste prinsippet handler om unngåelse. Man unngår hverandre og håper at konflikter går over av seg selv uten inngripen (Lundestad, 2011, s. 156-159).

Igen er det ingen av informantene som nevner en handlingsplan, som er det viktigste redskapet for konflikthåndtering (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12-14). Mortensen &

Langballe har laget såkalte kjøreregler som de mener er viktige i en konflikt og selv mener jeg at denne handlingsplanen er god. De forskjellige fasene kan være med på å løse en konflikt. Underveis i behandlingen av samtalene er det viktig å skrive logg eller referat. På slutten av samtalen skal alle på grunnlag av at alle har forstått og er enige om hva som står, signere referatet. Det første fasen går ut på forberedelse. Her skal det informeres om hva som ønskes å ta opp og med den det gjelder. Den neste fasen er analysefasen hvor det er nødvendig å få en oversikt over situasjonen. Det skal avklares de ulike problemene og sette strek over dem. Den neste fasen er viktig, nemlig løsningsfasen. I denne fasen skal man diskutere og komme frem til mulige løsninger som er aktuell som begge parter. Kontrollspørsmål som ”har vi forstått hverandre rett nå ved at..?”. De to neste og siste fasene er tiltak og oppfølging av dem. Tiltakene er nødt til å være realistiske og tidsavgrenset. Oppfølgingen skal sikre at begge parter er fornøyd (Mortensen & Langballe, 1995, s. 12-14). Men selv om denne handlingsplanen er god, stiller jeg meg kritisk til den. Ulike konflikter krever ulike handlingsalternativer (Lundestad, 2011, s. 156). En handlingsplan og faste kjøreregler trenger ikke nødvendigvis alltid være bra for en konflikt. For hva om partene sier seg enig, men mener egentlig det motsatte? Hva om en av partene er så lei av å være i konflikt, at han eller hun bare godtar en løsning og stiller seg likegyldig? Vil det da si at kjørereglene og handlingsplanen er god? Det kan derfor vært at ingen av informantene nevner handlingsplan som hjelp til håndtering av konflikter.

#### **4.3.3 ”De vanskelige samtalene”**

«Det er ubehagelig å ta opp og man kjenner at hjertet banker fort» svarer informant A når jeg spør henne om hvordan hun forbereder seg til de vanskelige samtalene. Hun forteller at hun prøver å stille seg utenfor konflikten og at hun forbereder seg godt. Hvilke tanker har hun selv om konflikten og hvilke tanker har den andre personen? Selv så sier hun at hun går gjennom samtalen i hodet. Hvordan skal hun ordlegge seg og hvordan skal hun få frem budskapet hun kommer med på en god og riktig måte? Hun vil at det skal komme et personlig preg på det hun tar opp. Informant A forteller at man vet aldri hvordan man blir møtt når man skal ta opp noe vanskelig, men at hun tenker over alle ulike reaksjoner som den andre parten kan komme med. Informant B forteller det samme. Hun forbereder seg til samtalene, tenker gjennom hvordan samtalen kan gå og hvordan den kan utvikle seg. Informant B sier at man blir berørt uansett i en konflikt, for konflikten handler om følelser.

Begge informantene sier at man er nødt til å støtte seg til andre, både faglig og personlig. I dette tilfellet mener de å øve på samtalen hjemme med personer du er trygge på og som du vet hvor du har, men også personer fra jobben. Informantene poengterer at dette oppleves forskjellig fra person til person og at det er viktig å utfordre seg selv i slike situasjoner. Informant B sier til slutt: «vi er faktisk på jobb. Vi blir nødt til å stenge av litt følelser og ikke ta alt personlig. Det er vanskelig, men vi må være løsningsorienterte». På lik linje som det sies i teorien er det ubehagelig å ta de vanskelige samtalen. Det krever selvstendighet og mot. De vanskelige samtalen kan også bli sett på som konfrontasjon, som betyr å stille ansikt mot ansikt. Det blir derfor viktig at konflikter i personalgruppen blir sett på som en stor utfordring, da det er viktig å utfordre oss selv i slike situasjoner. Vi er alle forskjellige og hvor vanskelig en slik samtalen kan være, oppleves forskjellig fra person til person (Lundestad, 2011, s. 172-175).

## 5. Avslutning

I denne oppgaven har jeg forsket på konflikter i personalet, hvor jeg har intervjuet to pedagogiske ledere i to forskjellige barnehager. Jeg opplevde en konflikt i praksis som er grunnlaget for bacheloroppgaven. Erfaringen jeg gjorde meg i praksis, fikk meg til å se hvor viktig det er å ha kunnskap om konflikter, men også kunnskap om forebyggingen av konflikter.

Problemstillingen min var: *hvilke konflikter oppstår ofte i barnehagen? Og hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å forebygge konflikter?* Selv så mener jeg at jeg har fått konkrete og gode svar som gjør at jeg har fått svar på problemstillingen min. Informantene kom med konkrete eksempler på hvilke konflikter som ofte oppstår i barnehagen og de deler hvilke erfaringer og hva de gjør for å forebygge konflikter blant deres medarbeidere.

Jeg delte opp teoridelen og resultatdelen i tre ulike deler; konflikter, ledelse og forebygging av konflikter og håndtering av konflikter. Ved hjelp av forskningsmaterialet mitt fant jeg ut at informantene mine mente at konflikter er det som innebærer at noen er uenige. Den relevante faglitteraturen sier seg enig med at konflikter bygges på uenighet, men at det er viktig å skille mellom disse to fordi det går an å være uenig uten å være i en konflikt. Konflikt er en psykologisk prosess, hvor følelsene tar overhånd og en opplever negative følelser (Lundestad, 2011, s. 44-45). Informantene forteller om ulike konflikter som kan sammenliknes med Lundestad sine ulike sakskonflikter og personlige konflikter. Tilfellene som informantene nevner kan knyttes til både rollekonflikter, behovskonflikter og mål-middel- og verdikonflikter. For hvilke konflikter oppstår ofte i barnehagen? Disse eksemplene som informantene nevner blir derfor gode svar på problemstillingen min og det jeg forsket på.

I løpet av oppgaven fant jeg ut at tydelighet er det viktigste punktet innenfor forebygging av konflikter. Informantene mente at hvis man tar opp forventninger og arbeidsmiljø jevnlig så er mye av det forebyggende arbeidet gjort i forhold til problemstillingen min. Ut ifra det informantene sier tolker jeg at de begge har konstruktive holdninger mot konflikter og de fortelle begge at de ønsker å bruke konfliktene til noe produktivt. Å se på konflikter som funksjonelle kan sies å ha en positiv virkning på arbeidet, situasjonen og utviklingen av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Til slutt så hadde både informant A og informant B like holdninger til håndteringen av konfliktene. De mente at det var deres rolle



som pedagogisk leder å ha hovedansvaret for det daglige og at enhetsleder skulle involveres når det trengtes, både til veiledning og håndtering. Men her har informantene forskjellige erfaringer fra sine enhetsledere. Informant A forteller om sin enhetsleder som hun har et tett samarbeid med og har så å si alltid en åpen dør. Informant B forteller at hun ønsker at hennes enhetsleder skulle vært mer tilstede, men derimot så har denne enhetslederen fire enheter og sitter ikke konkret i hennes enhet. Det gjør det vanskelig for informanten å få råd og veiledning i det daglige.

Underveis i arbeidet med oppgaven så jeg andre temaer som jeg føler at kan være interessant å undersøke i en senere oppgave. Jeg går ikke inn på dette i min oppgaven, men ved senere anledning så kunne jeg tenkte meg å drøfte om forskjellen mellom de ulike informantene. Hvorfor har det seg slik at informanten A, som har lengre erfaring i barnehagen, har færre erfaringer med konflikter? Og hvorfor har informanten B, med mindre erfaring i barnehagen, flere erfaringer med konflikter? Dette er spørsmål som gjør at jeg blir nysgjerrig på andre temaer som personligheter og ulike lederroller.

Å arbeide med en forskningsoppgave har vært en svært nyttig prosess for meg. Jeg har lært mye om meg selv, mine arbeidsmåter og motivasjonsarbeid. Jeg har også tilegnet meg ny kunnskap som jeg vil ta med meg ut i arbeidsmiljøet som starter om noen få måneder, og jeg er spent på hvilke erfaringer jeg kommer til å anskaffe meg som en pedagogisk leder. Jeg håper at dette arbeidet og denne forskningen bidrar til at jeg blir en leder som forebygger konflikter på en god og trygg måte.

## 6. Litteraturliste

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving. 5. utgave*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Haaland, F.H., Dale, F. (2011). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse. 9. utgave*. Oslo: Gyldendal akademisk

Jackobsen, D.I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kunnskapsdepartementet (2011). *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).

Lov-2005-06-17-62. Hentet fra:

[http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL\\_4](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4)

Lundestad, M. (2011). *Konflikter – bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen. 3. utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Mortensen N., Langballe A.K. (1995). *Når den røde lampen lyser: konflikter i personalgruppen*. Oslo: Pedagogisk Forum

Rasmussen, K. (2012). *Personalgruppen. Samarbeid og kommunikasjon*. Oslo: Pedagogisk Forum.

## **7. Vedlegg - intervjuguide**

### **Innledning**

Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder?

#### **1. Hva er en konflikt?**

- Hva legger du i begrepet konflikt? Hva kjennetegner en konflikt?
  - o Hva tenker du om makt i en konfliktsituasjon/i forhold til konflikter?
- Hva tenker du om konflikter? Hva kan komme ut av en konflikt?
  - o Konstruktiv eller destruktiv?
- Hvem kan konfliktene involvere?
- Hvilke typer konflikter oppstår i barnehagen?
- Noe mer du vil tilføye?

#### **2. Forebygging av konflikter**

- Har du snakket med personalet om konflikter? I så fall fortell litt om det.
  - o Handlingsplan, felles tanker osv.
- På hvilken måte kan man som pedagogisk leder bruke tidligere konflikter for å forebygge nye? Gjør du noe konkret?

#### **3. Håndtering av konflikter**

- Hva tenker du om ansvaret rundt håndteringen av konfliktene?
  - o Ped.leder, styrer, medarbeidere selv osv.
- Hvordan kan konfliktene håndteres?
  - o Hvordan håndterer du de ulike konfliktene?
- ”De vanskelige samtalene – det som du finner ubehagelig å ta”. Hvordan forbereder du deg til de? Hvordan utfører du de?
- Noe mer du vil tilføye?