

Bacheloroppgave

Tema: Konflikter

Tittel:

Konflikthåndtering i personalgruppa

May A. Mekiassen

DMMH 2014

Organisasjon og ledelse

EMNEKODE: BAC-H005

KAND. NR: 205

Innhold

1. Innledning	2
2. Teori	3
2.1 Hva er en konflikt	3
2.2 Ulike former for konflikter.....	4
2.3 Konflikthåndtering	6
2.4 Lederrollen	11
3. Metode	12
3.1 Valg av metode	12
3.2 Utarbeidelse av intervjuguide.....	13
3.3 Valg av informanter.....	13
3.4 Gjennomføring av intervjuet	14
3.5 Etterarbeid	15
3.6 Etske overveielser.....	16
3.7 Vurdering av metode	16
4. Resultat og drøfting	17
4.1 Presentasjon av informantene	17
4.2 Hva er en konflikt.....	18
4.3 Ulike former for konflikter.....	20
4.4 Konflikthåndtering	22
4.5 Lederrollen	28
5. Avslutning	29
Referanseliste	31
Intervjuguide.....	33

1. Innledning

Nå er snart tre års skolegang over, og jeg nærmer meg slutten på studiet. I studietiden har jeg fått kunnskap om mange ulike temaer, noe som har vært interessant og som jeg vil ha god nytte av når jeg skal gå ut i jobb. Tema for bachelor oppgaven hadde jeg tenkt på lenge, det var konflikter og konflikthåndtering. Gjennom forelesninger har jeg fått noe kunnskap om temaet, men jeg ønsket å fordype meg ytterligere. Jeg ser konflikter og konflikthåndtering som både utfordrende og litt skummelt, og jeg har vært usikker på hvordan man som framtidig leder skal gå fram og håndtere noe så vanskelig som en konflikt kan være.

Konflikter finnes i alle organisasjoner i større eller mindre grad, og kan nok ofte sees som negativt og noe som bør unngås. Jeg har selv sett konflikter på en arbeidsplass, og hvor vanskelig det kan være for de som er involvert. Hvordan leder håndterer slike saker vil ha stor betydning for utfallet, for som leder vil det ikke være til å unngå å komme opp i situasjoner hvor man må handle i forhold til konflikter i arbeidsmiljøet, av den grunn ser jeg det som viktig å sette konflikthåndtering på agendaen. I en barnehage vil personalet være representert av mennesker med ulike meninger og personlighet. At vi er forskjellige er positivt, ulike meninger og synspunkter kan tilføre barnehagen ny og innovativ tenking, men det kan også være utfordrende hvis konflikter oppstår. I teorien står det mye om hva som bør gjøres i en konflikthåndtering. Jeg ønsket å finne ut hvordan styrere i barnehage løser dette rent praktisk. Hvilket syn har leder på konflikter? Hva gjør man som leder når konflikter oppstår og hvilke former for konflikthåndtering blir benyttet av dagens ledere? Jeg ønsket også å finne ut om det arbeides bevisst med konfliktarbeid eller om det var basert mer på tilfeldigheter. For å finne ut av dette laget jeg først en problemstilling som var basert på hva jeg ønsket å finne ut, så intervjuet jeg to styrere.

Opgaven er inndelt i fem deler. Innledning hvor jeg presenterer problemstilling, teoridel hvor jeg tar for meg relevant teori, i metoddelen skriver jeg om hva jeg har gjort. I delen med resultat og drøfting tar jeg for meg funnene og ser de i sammenheng med teori jeg har brukt, for så å ha en avslutning hvor jeg peker på de viktigste funnene.

Som framtidig barnehagelærer og leder vil kunnskap om konflikter og konflikthåndtering være nyttig og ikke minst viktig for å kunne gjøre en god jobb som personalleder. Min problemstilling ble som følger:

Hvordan arbeider styrer med å håndtere konflikter i personalgruppa?

2. Teori

I denne delen av oppgaven har jeg valgt og først å gjøre rede for konflikter generelt, for så å skrive om konflikthåndtering.

2.1 Hva er en konflikt?

Ordet konflikt har sin opprinnelse fra det latinske ordet "conflictus", som betyr sammenstøt. Å finne en forklaring på hva en konflikt er, vil ikke være enkelt. Det er flere ulike perspektiver på dette, og det vil også avhenge av ståsted for den enkelte. Lundestad (2010, s.46) beskriver en konflikt som en makt og spenningssituasjon hvor det foreligger uforenlige interesser som oppleves slik av en eller flere parter og hvor det også er et avhengighetsforhold mellom de involverte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s.184) er det slik at for at en konflikt skal oppstå må det være et avhengighetsforhold mellom partene, samtidig som det også er en uenighet. Alle mennesker har nok en eller annen gang opplevd en eller annen form for konflikt, vi har ulik bakgrunn, forskjellige verdier og holdninger, noe som kan være en kime til at en konflikt får utvikle seg. Einarsen og Pedersen (2007, s.21) mener at i samhandling mellom mennesker er det naturlig med mellommenneskelige konflikter. Man kan si med sikkerhet at så lenge det er menneskelig samhandling vil det alltid være muligheter for at konflikter kan oppstå. I barnehagesammenheng er vi avhengige av at hele personalgruppa har evne til å samarbeide. Meyer (2009, s.142), påpeker at samarbeid og konflikter befinner seg i et gjensidighetsforhold. For å kunne skape en god barnehage både for barna men også personalet som arbeider der kreves det samarbeid, men samarbeid kan også være en kilde til konflikt, da vi alle er forskjellige og har ulike meninger og verdier med oss.

Hva er det som skiller en uenighet fra en konflikt? Ikke enkelt å svare på. Det kommer an på den enkeltes syn på konflikt som begrep. Noen liker ikke å bruke ordet konflikt, men vil heller at det kalles uenighet, og det oppleves langt mer alvorlig når en sak kalles konflikt kontra uenighet. Lundestad (2010, s.44) mener at det er en konflikt når det innebærer negative følelser som frykt og sinne. Ifølge Larsen (1999, s.10) er det slik at for å få en konflikt må man aktivt gripe inn overfor hverandre, uenigheter og motsetninger er egentlig ikke konflikter, men kan føre til at konflikter oppstår. Er det en uenighet der den ene parten ikke tar opp kampen, vil det da heller ikke være en konflikt. Opplevelsen av en sak vil være

subjektiv, for en av partene kan oppleve det som en konflikt, mens den andre parten ser saken som betydningsløs (Lundestad, 2010, s.44).

Konflikter, en nødvendighet?

Nødvendigheten av konflikter er det delte meninger om, men å jobbe for at det ikke skal finnes konflikter overhodet vil være vanskelig. Hvilket syn vi har på konflikter varierer, men konflikter kan betraktes ut i fra flere perspektiv. I organisasjonsteorien skiller man mellom funksjonell konflikt, som er positiv for organisasjonen, og dysfunksjonell konflikt som er ødeleggende og destruktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.188). Konflikter kan også sees på tre ulike måter. Et tradisjonelt syn på konflikter er at det ikke fører med seg noe positivt og derfor må unngås, "human relations" synet ser konflikter som noe naturlig i en organisasjon, og som ikke trenger å være ødeleggende, men samtidig ser man konflikter som noe som bør gattes over. Det siste punktet er det interaksjonistiske synet, som ser konflikter som en nødvendighet for at det skal skje utvikling (Gotvassli, 2008, s.113). Noen vil mene at konflikter i en organisasjon er positivt, da det kan føre til utvikling, og at uten konflikter vil det skje en stagnering. Andre igjen mener at konflikter kun er negativt og fører ikke noe positivt med seg. Skau (2012, s.104) mener at vi mennesker på mange måte undervurderer den positive verdien en konflikt kan ha, da det er en gylden mulighet for vekst og utvikling. Ifølge Larsen (1999, s.13) vil et høyt konfliktnivå med mange konflikter trekke energi, mens et lavt konfliktnivå med få konflikter kan føre til at det blir lite kreativitet på arbeidsplassen. Verken for mye eller for lite konflikter kan man si er et gode.

2.2 Ulike former for konflikter

Det finnes flere ulike former for konflikter som kan oppstå, både i gruppe og enkeltstående. Vi kan dele inn årsaker til konflikter i to, det som går på det strukturelle og organisatoriske og det som dreier seg om menneskelig samhandling og relasjoner. Dette er perspektiv som kalles det strukturelle og det sosialpsykologiske perspektiv. Eksempler på strukturelle forhold kan være uklare mål, det som går på struktur i organisasjonen som uklare roller og uklar ansvarsfordeling. Når det gjelder de sosialpsykologiske forholdene, går det blant annet ut på individet selv og dets forhold til omgivelsene og forskjellig kunnskap og erfaring (Lundestad,

2010, s.64). Perspektivene kan være nyttige for å se hvilke konflikter som kan oppstå i en organisasjon som en barnehage er.

Lundestad (2010, s.66 – 75) beskriver ulike former for konflikter i boka ”Konflikter - bare til besvær.” Noen av disse er mål, middel og verdikonflikter, relasjonskonflikter, rollekonflikter og pseudokonflikter. Målkonflikter handler om målet for arbeidet, i barnehagesammenheng kan det være at man i personalgruppa ikke er enige om hvilke mål de skal legge vekt på ut i fra for eksempel føringene i rammeplanene. Ulike meninger og synspunkter om dette kan bidra til at en målkonflikt utvikles. Middelkonflikter kan handle om at medarbeiderne i barnehagen er enige om felles mål, men ikke om veien til målet (Lundestad, 2010, s.67). For eksempel kan alle være enige om at barns medvirkning skal vektlegges, men hvordan skal vi arbeide for å få til dette? Dette er et aspekt som kan utløse en konflikt. En verdikonflikt har sitt utspring i noe vi grunnleggende tror på. Den enkeltes grunnsyn er en verdi, og noe vi bærer med oss. Ulikt menneskesyn blant personalet kan være en kilde til en mulig konflikt. Lundestad (2010, s.67) peker på viktigheten med grunnsynsdrøftinger i personalgruppa.

Hvilke arbeidsoppgaver skal den enkelte rolle ha? Uklarheter angående dette kan bli en rollekonflikt. Konflikter som dette kan dreie seg om hvilke arbeidsoppgaver som skal ligge til den enkelte rolle (Lundestad, 2010, s.69). For hva skal være barnehagelærerens oppgaver, og hvordan skal man fordele de ulike oppgavene i barnehagen mellom pedagogene og assistentene? Lundestad (2013, s.173), beskriver relasjonskonflikter som følelsesmessige konflikter der to eller flere har problemer med å forsones seg med hverandre. Man kan si at relasjonskonflikter kan sees som at kjemien mellom enkelte mennesker ikke stemmer. Pseudokonflikter kan kalles falske konflikter da det handler om misforståelser. Dette er konflikter som ikke er ekte da det ikke dreier seg om motsetninger som gjelder mål, interesser og verdisyn (Lundestad, 2013, s.174).

Hvilket klima man har i arbeidsmiljøet kan være påvirket av i hvor stor grad de ulike kjønnene er representert, for klimaet på manns- og kvinnedominerte arbeidsplasser kan utarte seg noe ulikt. I mannsdominerte grupper er man gjerne mer direkte i sin kommunikasjon, og konflikter er mer åpne og uttalte. I kvinnedominerte grupper er man flinke til å være direkte når det gjelder ros og positive kommentarer, mens negativ tilbakemelding ikke kommer direkte, men igjennom taushet og vage hentydninger. I kvinnedominerte grupper er konflikter også langt mer skjulte (Lundestad, 2010, s.237).

Årsakene til konflikter i barnehagen kan være mange. Informasjonsutveksling kan være en av dem. Ifølge Meyer (2009, s.45) er manglende informasjon og ikke fungerende informasjonsrutiner er en av de viktigste grunnene til at konflikter oppstår i en organisasjon.

En konflikt oppstår ofte ikke på et blunk, men er en prosess som går over lengre tid før det utvikler seg til en reel konflikt. Som leder har man en viktig oppgave i å fange opp det som skjer på arbeidsplassen, og ha linjer ut til de som arbeider ute i arbeidsmiljøet for å vite hva det er som rører seg. Hvis man tidlig klarer å fange opp de små signalene på at en konflikt kanskje er under oppseiling vil man ha større mulighet for å forhindre en konflikt i å utvikle seg (Larsen, 1999, s.29).

2.3 Konflikthåndtering

Som leder har man et hovedansvar for driften av organisasjonen man leder, og har da også ansvar for arbeidsmiljø, og annet som også har betydning, deriblant konflikter (Larsen, 1999, s.51). Styrelsen i barnehagen er dermed ansvarlig for både arbeidet som utføres, men også arbeidsmiljøet. Det innebærer at man har et ansvar for å ta tak hvis det viser seg at noe i organisasjonen ikke fungerer som det skal. Et eksempel på det er blant annet konflikter mellom personalet. Det blir viktig å arbeide med arbeidsmiljøet for å hindre en begynnende konflikt å utvikle seg, det blir også sentralt å arbeide med forebygging, og her har lederen en viktig oppgave. Styrelsen skal ikke være partisk, men være opptatt av dialog og at hver enkelt i personalgruppa føler seg ivaretatt. Lundestad (2010, s.136) mener at det vil forebygge konflikter når medarbeiderne har tillit til at lederen er upartisk, lojal og viser en yrkesetisk standard i sin måte å opptre på.

Utvikling av samspillsregler sammen med personalgruppa kan være et viktig virkemiddel, og dette må det arbeides kontinuerlig med for å holde det varmt (Lundestad, 2010, s.149). Styrer kan sammen med personalet utarbeide felles kjøreregler for blant annet konfliktsituasjoner. Å ha klare arbeidsinstruksjoner, at alle vet hvem som har ansvaret for hva osv. kan være gode tiltak for å hindre konfliktsituasjoner å oppstå. Lundestad (2010, s.135) mener at å legge til rette for faglige diskusjoner i personalgruppa også kan være et viktig moment, da man kan få gode diskusjoner om hva man legger i ulike begrep, som for eksempel ”hva er god omsorg”. Denne type diskusjoner kan bidra til å få klarlagt holdninger innad i gruppen, slik at man kan lage

felles målsettinger, noe som igjen kan hindre konflikter i å oppstå. Som styrer i en barnehage hvor man aner konturene av en begynnende konflikt kan det være avgjørende å ta tak i saken tidlig. Ved å ta opp saken på et tidlig tidspunkt kan bidra til man unngår at en konflikt eser ut og formerer seg (Skau, 2012, s.115). Man kan også velge å overse en konflikt i startgropa, og håpe på at det vil gå over av seg selv. Skau (2012, s.115) mener at konflikter sjelden forsvinner av seg selv, og at ved å prøve å unngå konflikten under oppseiling bare vil føre til at vi blir kastet ut i et større kaos når det ikke lenger er mulig å undertrykke konflikten. Dette er et viktig argument når det dreier seg om å ta tak i saken tidlig, og være modig som leder når det gjelder dette.

Kontinuerlig arbeid med arbeidsmiljøet vil ha stor betydning for om konflikter for fotfeste. Å ha en kultur for drøfting og åpen dialog vil være sentralt her. Er det en kultur for å kunne være åpen og uttrykke sin mening, kan det være med på å skape et arbeidsmiljø der man er åpen for hverandres ulike meninger, og hvor dette er akseptert. Mortensen og Langballe (1995, s.10 -11) hevder at i et arbeidsmiljø kan man skille mellom et lukket og et åpent klima. Et det en kultur for å si sin mening og høre på andre? Eksempler på et lukket klima kan være det at man uttrykker at man selv vet best, og ikke er interessert i andres mening, mens det i et åpent klima kan være at man hører på hverandre og er åpen for andres forslag/ meninger (Mortensen & Langballe, 1995, s.10). Som styrer kan man arbeide med dette for å sikre et åpent klima i arbeidsmiljøet, slik at man kanskje kan unngå at de små hverdagslige uenighetene utvikler seg til en stor konflikt. På en arbeidsplass vil det være nyttig å ha en kultur der det er toleranse for uenighet. Ifølge Larsen (1999, s.51) er det viktig å søke utvikling av toleranse for uenighet og at man har et syn på uenigheter som en ressurs, i stedet for å se det som en kilde til konflikter. Dette innebærer at alle føler seg hørt, og at det er en kultur for å ytre sine meninger. Et miljø hvor det ikke legges til rette for å uttrykke uenighet, motsetninger og følelser vil føre til at det som er blitt undertrykt kan komme ukontrollert opp senere (Larsen, 1999, s.51 – 52).

Pedagogisk leder i barnehagen har ansvar for å håndtere konflikter på sin avdeling (Meyer, 2009, s.149). Men styrer har likevel et overordnet ansvar, og kan være en viktig støttespiller i en konfliktsak, men er også den som bør håndtere saken om den ikke er løsbart på avdelingsnivå. Lystad (2006, s.162) mener at som leder er det viktig at man gir de som er involvert i en konflikt sjanse til å ordne opp selv. Er man en del av en konflikt er det ikke bare opp til ens overordnede å ordne opp, man har et viktig ansvar selv også. Dette støttes av Lundestad (2010, s.136) som sier at selv om styrer har hovedansvaret, hviler det et viktig

ansvar på de som er involvert, for alle som er involvert i en konflikt har et ansvar for at det blir håndtert på en konstruktiv måte. Men til syvende og sist er det styrer som skal sørge for at konflikter *blir* håndtert. For som leder har man plikt til å handle når man får kjennskap til konflikter blant personalet (Lystad, 2006, s.155).

Når det er konflikter i personalgruppa, bør styrer snarest mulig skaffe seg en oversikt over problemet. Hva dreier konflikten seg om? Hvem er involvert? Alvorlighetsgrad? Ifølge Lundestad (2010, s.162) bør lederen få kartlagt situasjonen slik at man kan møte konflikten på en konstruktiv måte. Men hva er en konstruktiv måte? Ifølge Skau (2012, s.113) kommer konstruktive konflikter opp på bordet, de holdes ikke skjult. At en konflikt er konstruktiv er ikke det samme som at uenighetene er blitt borte, eller at alle som er involvert er like fornøyd med resultatet, men det er noe som er endret og det oppleves positivt. Konflikten er ikke nødvendigvis løst, men forløst (Skau, 2012, s.113 – 114). Destruktive konflikter er mer fordekt, og de kommer til uttrykk på en indirekte måte hvor problemet dysses ned. Denne type konflikter bringer ikke med seg noe positivt. Gjennom måten den blir håndtert på er det noe eller noen som blir skadelidende, og skadene er langt større enn nytteverdien (Skau, 2012, s.114).

Styreren kan noen ganger velge å avvente situasjonen, det kan være flere grunner til det. Man kan være usikker på hvordan man skal håndtere situasjonen, det ligger et håp der om at situasjonen skal gå over, å ta en samtale med de involverte kan virke skummelt da man kanskje ikke vet hvordan man skal gripe an situasjonen. Det er ikke alltid nødvendig at lederen trenger å gjøre noe med situasjonen, noen ganger kan det gå over av seg selv. Ifølge (Larsen (1999, s.54) kan det være positivt, for hvis saken ikke får oppmerksomhet så kan den dø av seg selv. Men man må likevel være klar over at hvis man velger å la det bero så kan saken utvikle seg til en større konflikt. Det innebærer at som leder må man ha øyne og ører åpne, og følge med på det som skjer, uavhengig hvordan man ønsker å møte situasjonen der og da. Å benytte samtale med dem man tror kan være i en begynnende konfliktsituasjon kan være positivt, da får man god tid og mulighet til å kartlegge situasjonen i en tidlig fase.

Når en konflikt har oppstått blir det viktig å få konflikten opp på bordet og la den bli uttalt. Å unnvike konflikter og skjule uenigheter bidrar til å skape mer utrygghet enn konflikter det er åpenhet rundt (Lystad, 2006, s.124). Styrer kan komme i en situasjon hvor en ansatt kommer for å fortelle om en konflikt som ikke er uttalt. Det kan være at medarbeideren ønsker å lette på trykket og gi sin versjon av saken, samtidig som han/ hun ønsker at styrer skal ta tak i

saken, men at det gjøres anonymt. Lederen har en plikt til å ta tak i konflikter og andre forhold på arbeidsplassen som kan gi uheldige belastninger. For at styrer skal håndtere konflikter på en hensiktsmessig måte mellom to parter kan hun/han ikke ta opp en sak med en medarbeider og ikke være åpen om hvor det kommer fra (Einarsen & Pedersen, 2007, s.155).

Dialog og kommunikasjon

Sentrale faktorer for å få alle fakta på bordet er dialog og kommunikasjon, både i en begynnende konflikt, og når konflikten er et faktum. Som leder bør man tørre å stå i det, og forberede seg godt i forkant av en samtale slik at det blir konstruktivt. At styrer har opparbeidet seg kompetanse i vanskelige samtaler blir viktig for å møte utfordringer som konfliktsamtaler kan være. Hva som er vanskelige samtaler er subjektivt, det kommer an på den enkeltes bakgrunn og kompetanse. Å tenke igjennom ulike spørsmål før samtalen vil være viktig, slike spørsmål kan være hvordan den andre tenker om saken, hvordan vil han/ hun reagere, hvordan vil du at den andre skal oppleve samtalen? Ved å forberede seg på den måten vil man som leder kunne møte situasjonen på en tryggere måte og det er en stor sjanse for at samtalen blir mer konstruktiv (Lundestad, 2013, s.175).

Styrer kan med andre ord gjøre bruk av dialog og kommunikasjon med partene, både en og en og at partene møtes sammen. Megling kan være en måte å håndtere en konflikt på. Megling dreier seg om at en person som ikke er del i konflikten involverer seg for å hjelpe partene til å finne løsninger. Einarsen og Pedersen (2007, s.184) legger vekt på at i megling er det opp til partene selv å finne løsninger som er til det beste for begge parter. Leder bør være tydelig i sin kommunikasjon med partene angående hva som forventes og kreves i en slik situasjon. Lundestad (2010, s.139) mener at å arbeide med konflikter krever en kommunikativ kompetanse. Psykolog Jan Atle Andersen sier at "*Reglenes regel er å snakke med hverandre*" (Lundestad, 2010, s.156). For å unngå misforståelser må man være tydelig i sin kommunikasjon, både når det gjelder hva man mener og føler. Wahlstrøm (1996, s.74) skriver at å kunne uttrykke seg slik at andre mennesker forstår hva man mener er en viktig kommunikativ kompetanse. Å bruke JEG budskap når man skal formidle følelsene sine blir sentralt. I et JEG budskap redegjør man for følelsene sine, mens i et DU budskap legger man ansvaret for følelsene sine eller det som har skjedd over på den andre personen (Wahlstrøm, 1996, s.74). Å formidle hvordan man selv man selv opplever situasjonen blir det sentrale.

Som styrer vil det være viktig å holde fokuset i en kommunikasjon nettopp på dette nivået med JEG - budskap. I kommunikasjonen med to parter som er i konflikt kan det ifølge Larsen (1999, s.80) være nyttig å la partene høre på hverandre uten at motparten skal forsvare seg eller angripe og diskutere det som blir sagt der og da. Som styrer kan man legge til rette for at partene får en felles forståelse av hverandres konfliktopplevelse (Larsen, 1999, s.81). Ved å legge opp til en åpen dialog hvor begge får sagt sitt kan bidra til dette. Det kan som leder være fristende å ta opp saker med hele personalgruppa, selv om det bare gjelder noen få. En slik tilnærming kan som oftest ha negative virkninger. Det kan bidra til å skape usikkerhet, og man vet ikke hvem det egentlig gjelder. Å ta opp vanskelige saker på fellesmøter og samtidig ikke være konkret, men hinte til den personen/ personene det angår er dermed ikke tilstrekkelig (Einarsen & Pedersen, 2007, s.178).

Løsningsfokusert tilnærming (LØFT), er en av flere måter å håndtere konflikter på. LØFT handler om at språket vi bruker har stor betydning for hvordan vi opplever det som vi erfarer (Langslet, 2002, s.18). I LØFT metodikken er meningen å håndtere konflikter ut ifra en annen innfallsvinkel ved å se løsningsmuligheter til problemet (Meyer, 2009, s.150). Det vil si at i LØFT vil det være viktig å ha fokus på ønskesituasjon og fokusere på det man vil ha mer av, og ikke fokusere på problemet. Man bør være forsiktig med å komme med konkrete løsninger, for det er problemeier som er best egnet til å finne løsningene selv (Langslet, 2002, s.64). Måten man snakker om konflikten vil være viktig her. Ifølge Langslet (2002, s.56 – 57) er det sentralt å beskrive ønskesituasjonen i en løsningsfokusert tilnærming. Ved å sette ord på hva som må til for å få ønsket situasjon vil være starten på å finne løsningen.

Å ta i bruk ulike konflikthåndteringsprinsipper kan være nyttig i konfliktarbeid. Ulike konflikter krever ulik håndtering. Lundestad (2010, 156) har listet opp fem konflikthåndteringsprinsipper, tre av disse prinsippene dreier seg om måter å møte konflikter på, dette er makt -, rettigheter – og interesse prinsippet. To av prinsippene går ut på å ikke møte konfliktene, som oppløsning og unngåelse. I enkelte konflikt saker vil bruk av makt være et nyttig virkemiddel. Ifølge Lundestad (2010, s. 156 – 157) kan makt utøves på forskjellige måter, det kan være ved at man som leder tar i bruk sin autoritet eller ved manipulering og hersketeknikker. Rettigheter innebærer at lederen viser til lover, regler og normer når det kommer til konflikthåndtering. Ved interesseprinsippet forsøker partene å komme fram til en felles beslutning ved bruk av samtaler (Lundestad, 2010, s.158). Oppløsning omhandler å fjerne/ ta bort det som er problemet. Et eksempel kan være å flytte på folk til andre avdelinger. Unngåelsesprinsippet handler om å unngå saken. Er det en liten

betydningsløs konflikt kan dette være aktuelt, da den kan løse seg av seg selv uten at noe blir gjort. Andre ganger kan det å gå inn i konflikten føre til store skadevirkninger, noe som argumenteres med å unngå den (Lundestad, 2010, s.159).

Når konflikter er et faktum og man står i saken vil dokumentasjon over hva som er blitt gjort være nødvendig. Møtereferat og tiltaksplaner bør være skriftliggjort slik at man har formalisert arbeidet. I en tidlig fase av konflikter kan slik skriftliggjøring og dokumentasjon virke negativt, og bidra til å påvirke konflikten i negativ retning, det blir opp til leder å vurdere når man bør begynne å dokumentere det som skjer. I og med at konflikter kan få juridiske etterspill vil dokumentasjon av saksgangen gjøre det mer ryddig. Saksgangen i situasjonen kan legge grunnlaget for all dokumentasjon, dette innebærer både møteinnkallinger, referat, skriftlige advarsler osv (Einarsen & Pedersen, 2007, s.150).

Som styrer kan man komme opp i situasjoner hvor ulike tiltak ikke fungerer. Om en konflikt ikke kan la seg løse ved hjelp fra styrer, kan det være nødvendig å søke andre metoder eller hjelp fra støttespillere. Det er leders ansvar å trekke inn andre personer som kan være de rette når det gjelder konflikthåndteringen (Lystad, 2006, s.155). Det kan være støttespillere for styrer som for eksempel personalsjef i kommunen, og styrernetverk. Styrer kan også ha behov for veiledning i vanskelige saker. Man kan også velge å benytte seg av konsulenthjelp som har spesialisert seg på personalkonflikter.

En konflikt kan oppstå mellom to parter men likevel influere hele arbeidsstokken, da de kanskje ikke makter å samarbeide. Hele avdelingen kan bli preget av at konflikten er så omfattende, da kan arbeidet med konflikten omfatte hele arbeidsgruppen på gjeldene avdeling. Hvis en konflikt involverer mange, kan det være viktig at alle som er berørt får ta del i konfliktarbeidet (Lystad, 2006, s.134). Ifølge Gotvassli (2008, s.121) er det viktig å holde konflikten der den hører til, og ikke dra inn flere parter, men det gjelder i hovedsak når man opptrer som megler i saken.

2.4 Lederrollen

Styrer i barnehagen er leder, med ansvar for både personalgruppa og det administrative. Som leder har man en viktig påvirkningskraft, det gjelder det faglige, men også arbeidsmiljø og kultur i personalgruppa. Vi kan skille mellom to hovedtyper ledelse; direkte og indirekte

ledelse. Direkte ledelse dreier seg om kommunikasjon og samhandling mellom ledere og de som er underordnet, indirekte ledelse går mer på måter som en leder kan påvirke sine medarbeiders organisasjonsatferd på uten direkte samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.417). Ved sin lederform har styrer en sentral rolle i hvordan arbeidsmiljøet blir. Styrer legger føringene for hva som er tillatt og akseptert fra den enkelte medarbeider i personalgruppa. Dette kan man se ved både direkte og indirekte ledelse. Ved direkte ledelse vil leder kunne styre hvilken atferd som er tillatt ved bruk av kommunikasjon og samhandling, mens ved indirekte ledelse påvirker hun ved utvikling av kulturen i organisasjonen ved å styrke eller endre verdiene og normene blant personalet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.418). Slik kan man se at styrer vil ha en viktig påvirkningskraft når det gjelder den rådende kulturen i arbeidsmiljøet. Når det gjelder konflikter og konflikthåndtering bør leder ha et reflektert syn på hva konflikt og konflikthåndtering innebærer. Som leder bør man sørge for å tilegne seg kunnskap om konflikthåndtering, både når det gjelder konfrontasjon men også juridiske regler. Man bør reflektere over sin egen konfliktatferd, på den måten kan man utvikle seg i lederrollen (Lundestad, 2010, s.169 – 170).

3. Metode

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Vilhelm Aubert, 1985, s.196, fra Dalland, 2013, s.111). Å si noe om hvordan man har innhentet informasjon kan man si er metode. Metode dreier seg altså om måter å innhente informasjon, og kan karakteriseres som et verktøy for å få tak i denne kunnskapen. Ifølge Dalland (2013, s.112) er metoden vårt redskap når det er noe vi skal undersøke.

3.1 Valg av metode

For å få innsikt i det jeg skulle skrive om valgte jeg å benytte en kvalitativ metode. Grunnen til at jeg har valgt en kvalitativ metode er at ved å intervju informantene mine kunne jeg få en større innsikt i det temaet jeg skulle skrive om, da jeg underveis i intervjuet har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. I et intervju skjer en kunnskapsproduksjonsprosess, hvor det er

den intervjuede og den som intervjuer som produserer kunnskap sammen (Kvale & Brinkmann, 2009, s.37). Ved å bruke intervju som metode kunne jeg stille utdypende spørsmål til det som informantene fortalte.

3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Før jeg utarbeidet intervjuguiden satte jeg meg inn i teori om temaet. For å kunne lage relevante spørsmål til min problemstilling var det viktig å ha en viss forforståelse. Jeg utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som skulle gi meg svar på det som var problemstillingen. "Ved utarbeidelsen av intervjuguiden vil forskeren først identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen" (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.139). Det å finne de riktige spørsmålene som er vinklet mot det som er problemstillingen var ikke like lett. Underveis måtte jeg hele tiden tenke på hva som var problemstillingen i oppgaven min, det er fort gjort at spørsmålene ikke henger sammen med det man ønsker å finne ut. Jeg valgte å ha noen hovedtema, med underspørsmål, og la også opp til at informantene kunne komme med sine egne erfaringer. Jeg utarbeidet også et kombinert informasjonsskriv og samtykkeskjema.

3.3 Valg av informanter

Jeg hadde i samråd med veilederne mine bestemt meg for å intervju to styrere. Dalland (2013, s.165), skriver at i et kvalitativt intervju tar man sikte på å gå i dybden, og da blir det viktig at antall informanter ikke er for stort, for gode samtaler med få personer kan gi mye stoff til oppgaven. Da intervjuguiden var godkjent av veilederne mine, valgte jeg å ta kontakt med styrere i flere barnehager. En forutsetning for å delta i undersøkelsen var at styrerne selv hadde erfaring med konflikthåndtering i personalgruppa. Kriteriebasert utvelgelse går ut på at det velges informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.109). Noen styrere sa nei til å bidra med informasjon da de enten hadde jobbet så kort tid som styrere, slik at de følte at de ikke hadde noe å bidra med. Andre sa at de aldri hadde vært oppi konfliktsituasjoner og at de derfor ikke ville ha noe å bidra med. Etter noen telefonsamtaler var det to styrere som meldte sin interesse og ønsket å bidra. Den første styreren jeg intervjuet sa at hennes mening var at som styrer har man en plikt til å stille opp på

når studenter ønsker informasjon, da det er med på å bidra til at de nyutdannede kan bli en bedre yrkesutøver. Dette skriver Dalland om (2013, s.97), at man som intervjuperson kan bidra til at man blir en bedre yrkesutøver, og at det kan være motiverende for den som blir intervjuet. Jeg har i oppgaven valgt å kalle informantene min styrer A og styrer B. Da problemstillingen min handler om styrers rolle i konflikter var det klart fra starten av at det var styrere jeg måtte intervjuer. ”Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.106).

3.4 Gjennomføring av intervjuet

Det kombinerte informasjonsskrivet og samtykkeskjema tok jeg med meg da jeg skulle møte informantene. Bruk av lydopptaker var noe jeg hadde informert informantene om på forhånd. Grunnen til at jeg valgte å bruke lydopptak er at da kunne jeg konsentrere meg i større grad om informanten. Hadde jeg valgt å kun notere under intervjuet kunne det fort blitt slik at jeg ville vært mest opptatt av å skrive ned det de fortalte. Under intervjuene med begge styrerne satt vi på styrers kontor, og vi ble ikke forstyrret underveis. Jeg valgte å småprate litt løst og fast først for å skape en god og avslappet atmosfære før jeg begynte å stille spørsmål. Jeg begynte med å stille enkle faktaspørsmål, om utdanningen deres, dette for å skape en god og rolig begynnelse på intervjuet. ”Det er i den første fasen forskeren etablerer en relasjon og et tillitsforhold til informanten” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.141).

Jeg hadde på forhånd forberedt meg godt, og jeg var bevisst på at selv om jeg hadde utarbeidet spørsmålene på forhånd, ville det være viktig at jeg fikk dratt temaet for intervjuet i riktig retning. Under et intervju skal man stille spørsmål, samtidig som man driver intervjuet framover, dette betyr at man raskt må vurdere når man skal gå i dybden (Dalland, 2013, s.166). Jeg var i samtalen med informantene opptatt av at vi skulle ha en god og avslappet tone under samtalsforløp. Intervjuet foregikk som en dialog, som et halvstrukturert intervju. Et delvis strukturert eller et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan variere, man beveger seg fram og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.137). Da mine to informanter var svært ulike av karakter, måtte jeg bruke ulike tilnæringsmåter for å få

kontakt. Den ene informanten var litt stille og ettertenksom, det gjorde at jeg var opptatt av å gi vedkommende tid, og det ble et fruktbart intervju. Den andre informanten var meget pratsom og jeg måtte av og til sørge for at vedkommende holdt seg på riktig spor. Dalland (2013, s.114 – 115), skriver at intervjuet vil være preget av forskerens personlighet og at det er jeg som da er instrumentet, dette innebærer at hvordan min evne til kontakt med informantene har stor betydning. Kvale og Brinkmann (2009, s.21), skriver at det kvalitative forskningsintervju prøver å forstå verden sett fra de man intervjuer sitt ståsted. Av den grunn var det viktig for meg og også la informantene prate fritt, og gi de en sjanse til å komme til hovedkjernen av det vi skulle snakke om, uten at jeg skulle styre de for mye i utgangspunktet. Av den grunn ble det så vi hoppet litt fram og tilbake på temaene, ettersom det kom an på hva informantene selv fortalte. Intervjuguiden har ofte en bestemt rekkefølge på spørsmålene, men dette kan endres dersom informanten bringer opp et nytt tema, slik kan delvis strukturerte intervjuer bidra til en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.139).

3.5 Etterarbeid

Da jeg skulle transkribere intervjuet så jeg fort at det å skrive ned ord for ord var noe jeg ikke ønsket å benytte. Det var en del bruk av ord som jeg ikke ser nytten av å skrive ned. Jeg har derfor valgt å bearbeide teksten. Når man bearbeider tekst deles den inn i setninger, og typiske muntlige tilleggsord blir tatt bort (Dalland, 2013, s.180). Det innebærer at jeg i utarbeidelsen av teksten fra intervjuene blant annet har utelukket sukk og ord som ikke gir mening i denne sammenhengen. I en samtale kan det ofte være gjentakelser og sidebemerkninger som kan tas bort (Dalland, 2013, s.180).

Da jeg analyserte det innsamlede materialet valgte jeg å kategorisere temaene ut ifra rekkefølgen på intervjuguiden. Intervjuguiden kan brukes som et utgangspunkt når man kategoriserer og lager en inndeling av materialet ved at man sorterer data fra informantene under hvert hovedtema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.167). Denne måten å arbeide på gjorde det enklere for meg å få en oversikt over innsamlet materiale.

3.6 Ethiske overveielser

Da jeg forespurte informantene om å delta i prosjektet informerte jeg om hva som var hensikten med oppgaven min, og at det selvfølgelig var frivillig å delta, og at de kunne trekke seg om de ønsket det. Jeg satte en frist i forhold til kunne trekke seg da jeg er avhengig av å vite eventuelle frafall innen en viss tid på grunn av oppgaveinnlevering. Det er viktig at informantene som deler sine opplevelser og erfaringer vet hvordan informasjonen vil bli brukt, og hensikten med oppgaven (Dalland, 2012, s.105). Ved at jeg benyttet både informasjons- og samtykkeskjema var med på å gjøre det mer ryddig. Ethiske overveielser dreier seg blant annet om at vi må tenke igjennom de etiske utfordringene arbeidet kan medføre, men også hvordan de behandles (Dalland, 2012, s.95). Jeg forsikret informantene om at all informasjon som ville komme fram under intervjuet skulle behandles konfidensielt og anonymt, og jeg hadde informert på forhånd om at jeg skulle slette lydopptaket umiddelbart etter transkribering. Dalland (2012, s.95) skriver at ryddig bruk av personopplysninger er en viktig forutsetning for å ivareta et godt forhold til de som stiller opp og deler sine opplevelser og erfaringer. Deltakere i en undersøkelse skal vite at de deltar i trygg forvisning om at informasjonen som de deler ikke kan føres tilbake til dem (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.96).

3.7 Vurdering av metode

Validitet dreier seg om gyldigheten til det man undersøker. Informantene fikk snakke fritt under intervjuet, noe som kan bidra til økt validitet. Larsen (2008, s.80) skriver at når informantene får snakke fritt og ta opp det de ser på som viktig, kan flere forklaringsmåter tre fram, og ved at man underveis kan endre spørsmålene kan gi en mer valid informasjon. Ved at jeg stilte utdypende spørsmål til det som informantene fortalte kan bidra til nettopp dette, og det gjorde at jeg var sikker på at det som informantene fortalte ble oppfattet korrekt av meg som intervjuer. Intervjuene har gitt meg de svarene jeg trengte for å skrive denne oppgaven, slik at datainnsamlingen har vært relevant i forhold til problemstillingen.

Reliabilitet handler om nøyaktighet og pålitelighet, både i forhold til undersøkelsesprosessen, men også i behandlingen av informasjonen (Larsen, 2008, s.80 – 81). Jeg har forsøkt å gjengi intervjuene under bearbeiding til tekst så tilnærmet lik slik det foregikk, men det vil alltid

være en mulighet for at man på en annen dag ville fått noen andre svar. Men ved at informantene var åpne og delte mange personlige erfaringer kan bidra til at informasjonen blir pålitelig, da de refererte til egne erfaringer.

Ved å foreta en kvalitativ undersøkelse har jeg fått mye kjennskap til oppgavens tema. Ved å intervju informantene ansikt til ansikt, ble det et nært møte hvor jeg også stilte utdypende spørsmål i forhold til hva det var det fortalte. Jeg valgte å ikke sende spørsmålene til styrerne på forhånd av den grunn at jeg ønsket at de skulle fortelle meg hva det var de faktisk gjorde i konfliktsituasjoner, ikke få en slags fasit på håndteringen. Det kan ha bidratt til at jeg har fått mer ærlige svar.

4. Resultat og drøfting

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere funnene fra intervjuene med to styrere, og drøfte det i sammenheng med teori jeg har brukt. Jeg har valgt å presentere funnene og drøfte samtidig. I oppgaven har jeg lagt vekt på Lundestads syn på hva en konflikt er: En konflikt består av en makt og spenningssituasjon med uforenlige interesser samtidig som det er et avhengighetsforhold mellom partene (Lundestad, 2010, s.46).

4.1 Presentasjon av informantene:

Styrer A: Har førskolelærerutdanning. Har ingen etterutdanning, men ulike kurs. Hun har arbeidet i barnehage i over 30 år, har vært styrer i nåværende barnehage i 9 år. Barnehagen er foreldreid, har tre avdelinger og 18 ansatte.

Styrer B: Er utdannet førskolelærer. Gikk rett fra utdanningen og inn i en styrerstilling. Har jobbet i nåværende barnehagen i 10 år. Hun har tatt videreutdanning innen administrasjon og ledelse, og har også styrerutdanning. Barnehagen hun arbeider i nå er kommunal, med åtte avdelinger, og 27 årsverk.

4.2 Hva er en Konflikt

Under intervjuet med styrerne kommer det fram at begge synes det er vanskelig å definere hva en konflikt egentlig er, men at det er uenighet som har låst seg. Ikke uenigheter om hva man skal spise som den ene sier, men uenigheter som er blitt større, til et problem som involverer følelser. Konflikter innebærer så mye følelser, som sinne, det er det som gjør det så vanskelig som den ene informanten sier. At konflikter innebærer følelser som sinne og frykt er noe Lundestad (2010, s.44) også nevner. Begrepet konflikt blir brukt ulikt. Den ene informanten bruker begrepet konflikt, mens den andre informanten velger å bruke betegnelsen uenighet. Det blir så stort og veldig negativt når man velger å kalle det en konflikt sier hun.

Begge informantene kommer inn på at en konflikt kommer an på den enkeltes opplevelse av den. En sak som oppleves som en konflikt av en person, trenger ikke å føles som en konflikt av den andre. At konflikter er subjektive er noe som underbygges av Lundestad (2010, s.44).

I en barnehage hvor det kreves samarbeid mellom personalet vil det alltid kunne bli gnisninger, man jobber tett sammen og er avhengige av hverandre for å få hverdagen til å gå opp nevnes av informantene. Som nevnt i teoridelen mener Jacobsen & Thorsvik (2013, s.184) at for at en konflikt skal oppstå må det være et gjensidig avhengighetsforhold mellom partene, og en uenighet. Den ene informanten påpeker at det handler om mennesketyper, når forskjellige mennesker skal samarbeide kan det være krevende når man er ulike som person, noe som igjen kan føre til konflikter. Det er et syn som Meyer (2009, s.142), også kommer inn på, at samarbeid og konflikter er i et gjensidighetsforhold.

Konflikter, en nødvendighet?

Informantene mine tror ikke det er mulig å unngå konflikter. Den ene informanten påpeker at det på et vis er nødvendig, for kommer man godt ut av det vil det skape utvikling, og som person vil man vokse på det. Det er et syn som deles av Skau (2012, s.104), at konflikter kan føre til vekst og utvikling. Samtidig sier en av informantene at man ikke nødvendigvis MÅ ha konflikter for å vokse, det trenger ikke alltid være positivt. Dette sammenfaller med det som Jacobsen og Thorsvik (2013, s.188) skriver om funksjonell og dysfunksjonell konflikt, det kan være både positivt og ødeleggende for organisasjonen. Slik jeg ser det bør man ikke være redd for konflikter da det kan ha mange positive ringvirkninger. Hvis en konflikt oppleves

som konstruktiv kan man vokse på det, både menneskelig og faglig. Gotvassli (2008, s.113) deler synet på konflikter inn i tre deler, slik jeg ser det har ingen av styrerne et tradisjonelt syn på konflikter. De har i hovedsak et interaksjonistisk syn på konflikter, som betyr at de ser på konflikter som en nødvendighet for utvikling. Noe av "human relations" synet deler de også, men ingen av informantene vil glatte over konfliktene, slik at det stemmer ikke helt.

At det er rom for å være uenig framheves av styrer B. Det er ikke nødvendig å ha konflikter, men det er heller ikke til å unngå når så mange arbeider sammen, er et syn som begge informantene deler. Som nevnt i teoridelen mener Einarsen og Pedersen (2007, s.21) at i menneskelig samhandling vil konflikter være naturlig, og det ser ut til å stemme med informantenes syn. Konflikter og uenigheter sees altså på som ikke negativt hos informantene mine. At leder ikke er redd for konflikter mener jeg er viktig. Man kan ikke kontrollere situasjoner som oppstår og følelser som inngår i det, slik at å ta ting litt som de kommer, men samtidig til en viss grad å være forberedt på de utfordringene en konflikt kan medføre mener jeg er viktig.

Å ha en kultur som innbyr til meningsutveksling og at det er lov å si hva man mener er noe begge informantene påpeker er viktig. Den ene informanten sier at en kultur for uenighet er viktig for at vi skal kunne utvikle oss. Som nevnt i teoridelen sier Skau (2012, s.104) at konflikter ofte undervurderes, da det kan være en god mulighet for vekst og utvikling. Styrer B sier at det i barnehagen ville vært store u håndterbare konflikter om man ikke var åpen for diskusjoner og drøftinger. Det sammenfaller med det som Larsen (1999, s.51) mener, at det blir viktig å utvikle toleranse for uenighet, og ikke se det som en kilde til konflikter. Ved at man har en kultur for at det er lov å være uenig mener begge informantene er en sentral brikke når det gjelder forebygging av de helt store konfliktene. Det er et syn jeg deler. For har man et personale som går rundt og grunner på ting, uten å tørre å ta det opp og si sin mening, kan det fort utvikle seg til en større sak.

Styrer B sier at i en barnehage blir det viktig å løfte saken. Hun mener at personalgruppa i først og fremst må ha fokus på hvorfor de er her, og at det er for barnas skyld. Det mener jeg er et viktig fokus, barnehagen er her for barna, og det blir viktig å sette ting i perspektiv. Å være åpen for innspill og at man kan diskutere hverandres opptreden er styrer B også opptatt av. Det krever mye av de ansatte mener jeg, men er samtidig viktig når det gjelder å reflektere over sin egen rolle, og om hvordan man selv virker på andre. Styrer B sier at hun stiller store krav til personalet, men hun mener det er viktig å gjøre det, for man har en viktig jobb.

4.3 Ulike former for konflikter

Det kan være mange ulike konflikter som kan oppstå i en barnehage, noe informantene mine kom med eksempler på. I en barnehage arbeider det mange ulike mennesker, med forskjellige verdier, holdninger og egenskaper, og man er helt avhengig av at personalgruppa kan samarbeide godt for å skape en god barnehage både for barna og de voksne som arbeider der.

Lundestad (2010, s.66 – 75) beskriver ulike former for konflikter som kan oppstå i barnehagen. I intervjuet med informantene kom det fram at det oftere er konflikter som dreier seg om det faglige, slik som hvordan de skal planlegge og gjennomføre ulike aktiviteter i barnehagen. Personalet kunne være enige om hva de skulle jobbe mot, hvilket mål, men de var ikke enige om hvordan arbeidet skulle gjøres. Her ser jeg en middelkonflikt, personalet er enige om målet men ikke veien dit.

Ut ifra hva informantene fortalte under intervjuet ser jeg at det kan starte som en middelkonflikt, men ende som en relasjonskonflikt. Ved at man er uenige om hvordan man skal arbeide mot et mål, kan det utvikle seg til en relasjonskonflikt hvis man ikke klarer å holde seg til saken, den ene eller begge partene kan oppleve det som et personangrep når det er uenigheter. Som nevnt i teoridelen mener Larsen (1999, s.81) dette med viktigheten med at partene får en forståelse av hverandres konfliktopplevelse, og at dette må styrer legge opp til. I en slik situasjon mener jeg det er viktig at man som styrer legger føringer i forhold til de ansattes atferd, det bør ikke aksepteres at man kommer med personangrep, det blir viktig å være fagorientert, og snakke sak. Konflikter som går på nettopp det relasjonelle har begge informantene opplevd flere ganger. Informantene mente denne type konflikter og uenigheter var utfordrende da det går på den enkeltes personlighet og måte å være på, og kjemien mellom dem det gjaldt. Det blir så sårt som den ene sier.

I en barnehage kan det fort oppstå rollekonflikter, konflikter mellom assistentene og barnehagelærer. Styrer A fortalte at det kunne være diskusjoner om hvem som skulle gjøre hva. Barnehagelærerne har mange møter å gå på, og da kunne assistentene føle at de alltid satt igjen med de praktiske ”kjedelige” oppgavene. Styrer B var opptatt av at det skulle være en forskjell, 3- årig høyskole skal belønnes mener hun. Slik jeg ser det er det et sentralt moment at hele personalgruppa har kjennskap til hvilke arbeidsoppgaver som ligger i de ulike rollene, og hva som forventes i assistent/ fagarbeiderstillingene og i barnehagelærerstillingene. Det blir viktig at oppgavefordelingen foregår på en tydelig og strukturert måte, det kan bidra til at

det ikke blir utpreget mange rollekonflikter i barnehagen. Som leder i barnehagen vil det være viktig å bruke den kompetansen som også assistentene sitter inne med, og være bevisst at alle i personalgruppa har behov for variasjon i arbeidshverdagen sin. Den ene informanten fortalte at det spesielt tidligere var slik at assistentene kunne føle at barnehagelærerne bare bestemte hva de skulle gjøre, det kunne bli litt misnøye av det. Men at det nå er det mer fokus på at alle skal få ta del i planlegginga, selv om det er pedagogisk leder som er ansvarlig. Å inkludere hele personalgruppa i aktiviteter som skal planlegges mener jeg er et godt tiltak, slik får alle et eierforhold til det som skjer i barnehagen, og det skapes en "Vi følelse".

Konflikter som går på for eksempel hvordan man skal håndtere barn i ulike situasjoner var noe mine informanter hadde opplevd. Det kan være en utfordring når det blir konflikter som omhandler det vi grunnleggende tror på sier den ene. Her ser jeg at det dreier seg om verdikonflikter. Informanten mente at å arbeide med grunnsyn og refleksjon i personalgruppa kan bidra til at verdikonflikter ikke får fotfeste i arbeidsmiljøet. Hvis vi har en felles forståelse for hvordan vi skal gjøre det her blir det mye lettere sier hun. Dette er i tråd med Lundestads (2010, s.67) mening, at manglende grunnsynsdrøftinger kan føre til konflikter. Å ha et felles ståsted når det gjelder en pedagogisk plattform mener jeg er viktig, i møte med foreldre og andre bør personalet stå sammen om et felles syn.

Informantene mine fortalte om konflikter, som egentlig ikke er konflikter men som går mer på misforståelser. Her ser jeg pseudokonflikter, det er konflikter som i stor grad dreier seg om misforståelser. Styrer A fortalte at i hennes barnehage har det dreid seg om måter å snakke til hverandre på, man sier noe slik at det tolkes på en negativ måte av den andre. Det går rett og slett på kommunikasjon sier hun. Men er man sur når man kommer på jobb kan det infiltrere hele avdelingen. Er man sur kan man holde seg hjemme, og det er en fraværsgrunn mener styrer B, da det påvirker hverdagen til hele arbeidsgruppa når man er sur. Styrer B sier at når det er et kvinnedominert yrke, som det er i en barnehage så vil det alltid være tendenser til at damer går rundt å er misfornøyde, og ikke sier ifra til rette vedkommende. Det kan være en "god" arena for baksnakking og det å kose seg med misnøyen. Dette sammenfaller med Lundestads (2010, s.237) syn, at kvinner er dyktige til å gi positive tilbakemeldinger til hverandre, mens når det gjelder negativ kritikk blir det uttrykt med taushet og tåketale. Fra tidligere arbeidserfaring vet jeg at vi kvinner ofte har en tendens til å overanalysere ting som blir sagt, det tror jeg kan være en medvirkende årsak til at slike "liksom" konflikter kommer fram.

Som nevnt i teoridelen kan man dele årsaker til konflikter i to, det som går på det strukturelle og organisatoriske, og det som handler om sosialpsykologiske forhold (Lundestad, 2010, s.64). Ut ifra datainnsamlingen ser jeg at det ofte er sosialpsykologiske forhold som er årsaken til konflikter i barnehagen, eksempler på det er blant annet som nevnt tidligere relasjonskonflikter. Når det handler om strukturelle forhold, ser jeg at det kan dreie seg om blant annet rollekonflikter; uklare roller og ansvarsfordeling.

Begge informantene var opptatt av å ha gode informasjonsrutiner på arbeidsplassen. At informasjon når den/ de det angår i barnehagens hverdagsliv mener de er veldig viktig for å hindre misnøye og at dårlig stemning skal sette seg. Dette er et syn som støttes av Meyer (2009, s.45), at manglende informasjon og dårlige informasjonsrutiner er en viktig grunn til at konflikter oppstår. Å være tydelig og åpen i sin kommunikasjon med personalet er helt sentralt mener jeg for å skape en arbeidsplass hvor alle føler seg inkludert i informasjonen som blir gitt, for etter min mening gir informasjon trygghet.

Ut ifra det som mine informanter fortalte kan jeg se at Lundestads (2010, s.46) syn på hva en konflikt er stemmer godt. I barnehagen er man avhengige av hverandre og det krever samarbeid. Hvis personalgruppa ikke klarer å samarbeide og finne løsninger som de kan enes om kan det ende med irritasjon og sinne. Det blir da uforenlige interesser mellom partene samtidig som de *er* avhengige av hverandre i barnehagens hverdag, dermed kan en konflikt oppstå.

4.4 Konflikthåndtering

Arbeid med forebygging er en viktig brikke når det dreier seg om å få ned konfliktnivået på et optimalt nivå, og hindre en begynnende konflikt i å utvikle seg i en organisasjon. Å ha fokus på arbeidsmiljø og kulturen i barnehagen blir derfor viktig. Den ene informanten sier at det er hennes jobb som styrer å bidra til at det legges føringer på arbeidsplassen i forhold til arbeidsmiljø. Dette er noe Larsen (1999, s.51) påpeker, at man som leder har ansvar for driften, men også arbeidsmiljøet.

At hele personalgruppa skal arbeide med arbeidsmiljøet ser begge informantene som viktig. Å ha klare målsettinger for hvordan de ville ha det på jobb blir det arbeidet med avdelingsvis, på tvers av huset og på personalmøter. Å lage felles kjøreregler i forhold til kommunikasjon, og

diskusjon om hva som må til for at den enkelte skal trives på jobb er noe begge informantene mine er opptatt av. Styrer A mener at det er et godt tiltak da det involverer hele personalgruppa, og det innbyr til refleksjon og diskusjon. Det påpekes fra begge informantene at arbeid med diskusjon og refleksjon i gruppe er positivt, som et forebyggende tiltak. Det innebærer samspillregler, men også faglige diskusjoner for sammen å skape et felles ståsted. Dette sammenfaller med Lundestads (2010, s.135) mening, at det er viktig å arbeide med også faglige diskusjoner.

”Da vi starta her snakka vi om dette med raushet, gi og ta å sånn, vi var veldig enige om alle disse fine ordene. Jeg tenkte at dette er jo fint, men du vet, sånne ord, de må man holde varm. Så enten det gjelder på avdelingsnivå eller hele barnehagen må man arbeide med arbeidsmiljøet hele tiden...” (sitat; Styrer A).

Å utarbeide samspillsregler er et flott tiltak når det gjelder forebygging av konflikter. Men som styrer A påpeker, er dette noe som det må arbeides med kontinuerlig. Det kan jeg se sammenfaller med det som Lundestad (2010, s.149) skriver, at slikt arbeid er en kontinuerlig prosess. Kulturen i barnehagen spiller en sentral rolle, er det ”lov” til å si sin mening og komme med kritiske tilbakemeldinger? Hvilken kultur man skal ha på arbeidsplassen er noe begge informantene er opptatte av, og de legger vekt på at man skal være åpen for andres innspill. Begge informantene synes å arbeide for at barnehagen skal ha et åpent klima, noe som underbygges i teorien av Mortensen og Langballe (1995, s.10 – 11).

Under samtalen med styrerne kom det fram at dialog med avdelingslederne blir viktig for å avdekke hva som rører seg ute på avdelingene. For som den ene informanten sier; jeg sitter jo mye på kontoret, og kan derfor ikke få med meg alt som skjer. Som nevnt i teoridelen mener Skau (2012, s.115) at det blir viktig å ta tak i en konflikt tidlig, for å forhindre at den blir større. Begge informantene er opptatte av å ta tak i saken i en tidlig fase, og at det er viktig å få kjennskap til hva konflikten dreier seg om tidligst mulig. Det er et syn som støttes av Larsen (1999, s.29), som sier at hvis man fanger opp signaler på at en konflikt er på gang, kan man ha bedre forutsetninger for å hindre at konflikten utvikler seg. Dette mener jeg er en hensiktsmessig tilnærming, da man får en klarhet i hva det dreier seg om, og man kan komme i gang med tiltak for å forhindre at konflikten utvikler seg til en større, mer uhåndterbar sak. Det meste kan løses med dialog og saken trenger ikke bli så stor hvis man går inn i saken tidlig framheves av den ene informanten.

”Ingenting går over av seg selv, det er min mening” (sitat; styrer B).

Larsen (1999, s.54) hevder at det i visse tilfeller kan være hensiktsmessig å avvente situasjonen, dette synet deles ikke av uforbeholdent av informantene mine. Den ene informanten min sier at mye kommer an på sak, men om man velger og ikke lage ”oppstyr” rundt det, kan man nærme seg uenigheten eller konflikten på andre måter. Det kan være ved å ta opp ulike problemstillinger på avdelingsmøter, for på den måten å skape refleksjon og legge opp til en åpen diskusjon angående situasjoner som kan være utfordrende, og slik kan man bidra til at det ikke blir en større sak. Skau’s (2012, s.115) syn om at å forsøke å unngå konflikten bare vil føre til et større kaos deles av mine informanter.

Å løse konfliktsaker på lavest mulig nivå er det enighet om fra begge styrerne. Det er i første omgang pedagogisk leders ansvar, men styrer kan være en støtte. Mye kommer an på pedagogisk leder sier styrer A, man har ulik bakgrunn og erfaring, så noen trenger mer støtte i slike situasjoner enn andre. Begge informantene nevner at når de som styrere begynner å involvere seg blir saken fort mye større. Styrer A forteller at når avdelingsleder tar de første samtalene blir styrers rolle mer som en veileder opp mot avdelingsleder i etterkant av samtalene. Styrer har også vært med som observatør, men da blir det fort mer alvorlig igjen sier hun. Hvis det er ønskelig fra avdelingsleders side at styrer skal ta over, eller at det ikke lar seg løse avdelingsvis kommer styrer inn. I konflikt saker hvor pedagogisk leder er involvert er det ifølge mine informanter naturlig at det er de som styrere som er ansvarlig for å komme inn og håndtere saken. Den ene informanten framhever at det er viktig å ansvarliggjøre pedagogisk leder i konfliktarbeid. Alle i personalgruppa har et ansvar for å hindre at konflikter får et fotfeste i arbeidsmiljøet, og at når en konflikt er under oppseiling har de involverte også et ansvar påpekes det. Dette er i samsvar med Lundestads syn (2010, s.136), at alle involverte i en konflikt har et ansvar når det gjelder håndteringen.

Når en konflikt sak kommer på bordet til styrer, er tilnæringsmåten til problemet likt for informantene. Det tas en samtale med nærmeste leder til den/ de som er i konfliktsituasjonen, for deretter å ha en samtale med en og en. Dette gjøres som utgangspunkt for å få en klarhet i hva det dreier seg om, før alle partene som er involvert har en samtale sammen. Styrer A mener at det er viktig å forberede seg godt i forkant av en samtale, ved å tenke gjennom hva de skal snakke om, hvordan hun skal legge opp samtalen får å få svar på de spørsmålene hun har, og hvordan hun skal tilnærme seg saken. Det er i tråd med Lundestad (2013, s. 175), syn, at man kan gjøre bruk av noen spørsmål som man tenker gjennom på forhånd. Dette mener jeg vil gjøre at styrer møter den enkelte på en god måte ved at hun selv føler seg tryggere i situasjonen, nettopp ved å ha forberedt seg godt i forkant. I samtale med begge parter er det

viktig at det skjer på en konstruktiv måte. Styrer A legger vekt på at det ikke skal være "duing" som hun kaller det, du sier det... du gjør det... Styrer B framhever at hun mener det er viktig at man snakker om seg selv og sin opplevelse. Dette støttes av Wahlstrøm (1996, s.74), som er opptatt av DU og JEG budskap. Det mener jeg er en viktig brikke når man skal snakke sammen om et vanskelig og kanskje sårt tema. Å legge fram *sin* opplevelse av saken blir viktig, for når man kommer med beskyldninger mot den andre parten, blir det lite konstruktivt. Motparten vil med stor sannsynlighet føle for å forsvare seg, noe som er helt naturlig. I en konfliktsituasjon vil det være mest hensiktsmessig å snakke om seg selv, slik kan man få framgang i saken. Den enkelte involverte kan føle seg mer ivaretatt, da man slipper personangrep.

Informantene gjør bruk av meglings som en arbeidsmåte for å håndtere konflikter blant personalet, og styrerne opptrer selv i rollen som megler. Einarsen og Pedersen (2007, s.184) mener at meglers rolle blir å få partene i dialog og at de sammen kan komme fram til løsninger som begge kan leve med. Styrer A sier at hun er opptatt av hva de selv mener må til for å få det bedre, og gi de involverte en mulighet til selv å forslå løsninger. Hun er forsiktig med å komme med råd og løsningsforslag før partene selv har sagt hva de selv mener og tenker. Dette støttes av Lystad (2006, s.162), som mener at de som er involverte i en konflikt selv har et viktig ansvar for å løse saken. Styrer B sier at hun har hatt god støtte i slike saker ved å bruke LØFT metodikken. Ifølge Langslet (2002, s.64) er det den som har problemet som er best egnet til å finne løsninger. Slik jeg ser det brukes også deler av løft metodikken av styrer A selv om hun ikke sier det selv. Hun er opptatt av at partene selv skal foreslå løsninger, og hva som må til for å få det bedre. Det er og i samsvar med Langslets (2002, s.64) syn om at man bør være varsom med å forslå konkrete løsninger. Under en konflikthåndtering har styrerne tett oppfølging av de som er involvert i konflikten, enten ved at hun selv har samtaler med de involverte eller at styrer følger saken tett via avdelingsleder.

Å ta opp konflikter mellom to eller flere parter anonymt hadde den ene informant min erfaring med, og ifølge henne var det ingen god måte å håndtere konflikter på. Det skaper unødig usikkerhet og legger et enormt press på deg selv som leder, da man som leder på en måte skulle ordne opp for andre uten at den det gjaldt var involvert. Ifølge Einarsen og Pedersen (2007, s.155) er ikke det denne type håndtering en hensiktsmessig måte å håndtere en konflikt på. Å være tydelig og å få ting opp på bordet fremheves av informantene som en god måte å håndtere det på, noe som underbygges av Lystad (2006, s.124), hvis konflikter kamufleres, er med på å bidra til et negativt arbeidsmiljø. Det er og i samsvar med det som

Skau betegner som en konstruktiv og destruktiv konflikt, at man får saken opp på bordet eller at den holdes skjult (Skau, 2012, s.113 – 114). Slik jeg ser det vil det være viktig at man som leder er tydelig på at når man er involvert i en konflikt så må man stå fram overfor motparten. Styrer kan være en god støttespiller for begge parter, og bidra til en konstruktiv håndtering. Dette ved at partene får komme med sin opplevelse, og sammen kan man skape en felles forståelse og en løsning som er akseptert fra begge side.

Å ta opp konflikter med ei hel gruppe når det bare gjelder noen få er det ulik mening om. Den ene informanten min har opplevd at det ikke er positivt, da det skaper usikkerhet i personalgruppa. Det er i samsvar med hva Einarsen og Pedersen (2007, s.178) mener, at det ikke er en tilstrekkelig måte å håndtere det på. Den andre informanten min mener man skal være tydelige, men at man kan ta opp saker som gjelder bare noen få med hele personalgruppa. Hun involverer hele personalgruppa, selv om saken bare involverer to parter. Dette er i tråd med Lystads (2006, s.134) mening om å involvere hele personalgruppa.

”Det handler egentlig om alle sammen, for det kan ikke være en konflikt mellom to uten at de andre på samme avdeling blir rammet” (Sitat; styrer A).

Informanten sier at denne måten å håndtere konflikter på har vært svært suksessfullt. Men ut ifra samtalen med styrer A tolker jeg det slik at det da ikke nødvendigvis dreier seg om de helt store personlige konfliktene. Slik jeg ser det kan denne måten å arbeide med konflikter på være hensiktsmessig hvis det for eksempel dreier seg om ulike faglige konflikter, mens hvis det handler om det mer personlige mellom få parter, mener jeg det kan være ekstra belastende for dem det gjelder at alle blir dratt inn i det. Som nevnt i teoridelen mener Gotvassli (2008, s.121) at man ikke skal dra inn flere parter, men at det regnes som viktig når man er megler i konflikten.

Ulike prinsipper for konflikthåndtering blir benyttet av styrerne. Lundestad (2010, s.158) nevner flere ulike konflikthåndteringsprinsipper. Maktprinsippet ser jeg er blitt tatt i bruk. Det går på når styrer må sette foten ned å si at dette tolerere jeg ikke her. Den ene informanten sier at for hennes del har dette blant annet vært gjeldende når det dreier seg om baksnakking. Å ha en nulltoleranse for baksnakking mener jeg er et viktig virkemiddel, og kan dermed bidra til et åpent og godt arbeidsmiljø hvor man ikke har skuling og vage hentydninger i personalgruppa. Ved at begge informantene ser samtale og kommunikasjon som viktige virkemidler for å håndtere konflikter, kan man se at interesseprinsippet blir brukt i utstrakt grad. Å bruke samtale mener jeg er en god måte å håndtere konfliktsaker på. Å få kjennskap til de ulike

partenes syn i konflikten og at man sammen skaper en felles forståelse som alle parter kan leve med tror jeg er en konflikthåndteringsmåte som er mest gunstig på lang sikt. Begge informantene har erfaring med å flytte ansatte til andre avdelinger når det ikke har fungert på den avdelingen de har arbeidet på. Her blir oppløsningsprinsippet brukt. Denne måten å håndtere konflikter på sier de er hensiktsmessig når en sak har kommet så lang at det ikke er noe annet å gjøre. Styrer B sier at det kan være en fordel å flytte på personal i en tidlig fase, kanskje før de selv skjønner at de blir omplassert pga for eksempel samarbeidsproblemer. Styrer A har vært nødt til å flytte på personal pga av en større konflikt. Det ble en god løsning for partene sier hun, men for henne selv som leder var det egentlig et nederlag, dette fordi hun mener at flytting er absolutt siste utvei. Lundestad (2010, s.159) mener at denne type konflikthåndtering kan være positiv da man får bytte arbeidsmiljø og man får "nye" kolleger. På den andre siden kan en slik håndtering bety at man bare flytter om på "problemet". Ifølge Lundestad (2010, s.159) bør man heller forsøke å løse opp i relasjonene, enn at de flyttes. Slik jeg ser det er det både positive og negative følger med en slik håndtering. Det positive blir at man kommer inn i et nytt miljø og gis muligheter til å "begynne på nytt". På den andre siden kan det være mennesker som kanskje ofte er på kant med andre, skal de da flyttes rundt som en evig runddans? Kanskje man bare flytter på problemet? Det blir lite stabilitet på den måten, og det viktigste bør vel være å løse opp i problemene en gang for alle. Samtidig ser jeg at hvis det foretas en omstrukturering på hele personalgruppa, eller at man har en rotasjon på personalet innimellom, kan være positivt. Ikke midt i barnehageåret, men kanskje det kan tas en vurdering før nytt barnehageår starter? Ved at personalet gis nye muligheter ved å rotere på basene/ avdelingene får de kanskje ny energi og drivkraft. Her mener jeg at det blir viktig at også den enkelte medarbeider må få komme med ønsker. Som leder bør man ha kjennskap til hvilke av medarbeiderne som passer til å arbeide sammen, hvilke team som fungerer optimalt fremheves av styrer B. Det innebærer at hun som styrer har en åpen dialog med avdelingslederne, samtidig ser hun på medarbeidersamtalene som en viktig arena når det gjelder å avdekke eventuelle samarbeidsproblemer. Ved at styrer har en oversikt over hvem som passer til å arbeide sammen synes jeg er viktig, da er hun i bedre stand til å sette sammen team som fungerer. Å ha fokus på dette mener jeg er hensiktsmessig for å skape et godt og funksjonelt arbeidsmiljø uten for store destruktive konflikter.

Begge informantene ser det som viktig å ha støttespillere i vanskelige saker, og mener at de som styrere må tørre å be om hjelp. Dette sammenfaller med Lystad (2006, s.155), at det er styrers oppgave å hente inn hjelp eller forsøke andre metoder. Begge informantene er del av et

styrenettverk. Det er en god arena for å ta opp saker som man kan trenge hjelp og innspill til. Bruk av konsulentfirma har vært vurdert av den ene styreeren, men på grunn av kostnadsnivået på denne type tjeneste valgte hun å prøve noe annet. Som leder kan det bli ensomt å sitte med problemer og utfordringer alene, slik at å ha et nettverk rundt seg som kan bidra ser jeg som sentralt for å kunne gjøre en god jobb. Jeg mener også at det er bra at styrene tør be om hjelp, at de ikke tenker ”dette skal jeg klare selv”.

Under en konflikthåndtering bør det formelle være på plass. Mine informanter ser helt klart viktigheten av at det skrives referat og at eventuelle tiltak blir dokumentert. Det er i tråd med Einarsen og Pedersen syn (2007, s.150), at slik dokumentering er viktig, men at denne type dokumentering kan virke negativt i en tidlig fase. Den ene informanten min sier at hos henne er personalet innforstått med bruken av dokumentering, og det kan også føles trygt for de involverte sier hun.

4.5 Lederrollen

Som nevnt i teoridelen bruker Jacobsen og Thorsvik betegnelsen direkte og indirekte ledelse (2013, s.417). Slik jeg ser det benytter begge mine informanter både direkte og indirekte ledelse i forhold til arbeid med konflikter og konflikthåndtering. Direkte ledelse på den måten at styrer har direkte samhandling med sine ansatte, indirekte ledelse ved at styrer øver sin innflytelse på personalet. I håndtering av konflikter ser jeg at informantene mine utøver en direkte lederstil ved blant annet samtale, da det er en aktiv inngripelse. Men jeg ser også en indirekte lederstil her ved at styrer er opptatt av arbeidskulturen, å ha en kultur for uenighet blant annet, styrer viser hva hun mener er akseptert atferd. Mine informanter ser på konfliktarbeid som en del av sin stillingsinstruks, og at det er en del av det å være leder. Å ha et reflektert syn på seg selv og rollen man har eller tar i et konfliktarbeid framheves spesielt av den ene informanten, det er et syn som underbygges av Lundestad (2010, s.169 – 170), det blir viktig for å utvikle seg i rollen som leder og personalansvarlig. Å nettopp reflektere over seg selv og sin rolle mener jeg er viktige forutsetninger for å være en god leder som har evne til å møte sine medarbeidere på en hensiktsmessig måte når det dreier seg om konflikter og konflikthåndtering.

5. Avslutning

Det kan synes som at forebygging av konflikter og konflikthåndtering er noe det arbeides bevisst med fra styrers side i barnehagen. Det er aktuelle problemstillinger som er en del av arbeidsmiljøets hverdagsliv i større eller mindre grad enten man liker det eller ikke.

Konflikter er i hovedsak ikke til å unngå der hvor det arbeider mennesker sammen, men ved å aktivt forholde seg til dem kan man få bukt med de store uhåndterbare variantene.

De to styrerne jeg har intervjuet og som mitt arbeid er basert på er opptatte av å sette forebygging av konflikter og arbeid med arbeidsmiljøet på agendaen. Det å involvere hele personalgruppa i utarbeide samspillsregler kommer fram som viktig. Det er et resultat som er i samsvar med en del teori som finnes på området. Mine informanter arbeider bevisst med kulturen i personalgruppa, noe som også er med på å forebygge konflikter. Styrerne ser det som en viktig ledelsesoppgave å arbeide for å utvikle en kultur for meningsutveksling blant personalet og at det er toleranse for å uttrykke sin mening og være uenig.

Mine funn viser at en kultur med åpenhet, dialog og tydelig kommunikasjon kan bidra til at man kan hindre en begynnende konflikt i å utvikle seg. For å håndtere konfliktsituasjoner på en konstruktiv måte er man avhengig av åpenhet og at ubehageligheter ikke skal gattes over og dysses ned. Å ta tak i en konfliktsak i en tidlig fase, at det blir løftet fram og uttalt ser styrerne som viktige momenter.

Selv om styrerne mener at konflikter bør løses på lavest mulig nivå, og helst på avdelingsnivå, er de også involvert i konflikthåndtering, enten ved at styrer følger saken tett via avdelingsleder eller at de selv håndterer saken. Styrers rolle dreier seg både om å være en upartisk støttespiller, meglere og ved behov sette inn nødvendige tiltak. Mine funn viser at som styrer kreves gode kommunikative egenskaper og evne til å være handlekraftig i en konflikthåndterings sak. Det kommer fram at refleksjon over egen rolle som styrer når det gjelder konflikter og konflikthåndtering sees som viktig for å møte konflikt sakene på en trygg, god og hensiktsmessig måte.

Å arbeide med denne oppgaven har fått meg til å se at man ikke trenger å være konfliktsky og man bør heller ikke gatte over og holde konfliktene skjult. Som leder vil det være en viktig oppgave å ta tak i en sak tidlig, slik at den ikke formerer seg, men at det er en kultur for uenighet vil være et sentralt bidrag når det dreier seg om å utvikle organisasjonen. Ved å

jobbe med denne oppgaven har jeg fått et godt innblikk i styrers arbeid med konflikter i personalgruppa, og det kommer fram at kommunikasjon, samtale og åpenhet er sentralt innenfor dette temaet. Som informantene sier; det meste kan løses med dialog.

Det kunne vært interessant og gått mer i dybden, og sett på hvilke former for megling og kommunikasjonsverktøy som tas i bruk blant styrerne under en samtale i en konflikthåndtering. Ved en senere anledning kan det være et tema som vil være både nyttig og interessant å gå videre med.

Referanseliste

- Dalland, O. (2013). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K.Å. (2008). *Barnehager. Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langslet, G.J. (2002). *Løft for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A.K. (2008). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, R.P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Lundestad, M., (2013). *Konflikter i personalgrupper i barnehager*. Skogen, E., (red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M.V. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lystad, A.L. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*. Oslo: Akribe.
- Mortensen, N.S. og Langballe, A.K. (1995). *Når den røde lampen lyser*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Meyer, E. S. (2009). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skau, G.M. (2012). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*.
Latvia: Cappelen Damm akademisk.

Wahlstrøm, G.O. (1996). *Konflikthåndtering. Metodebok for pedagoger*. Oslo: Ad notam
Gyldendal AS.

Intervjuguide:

- ❖ Kan du fortelle litt om bakgrunnen din?
Hvor lenge har du jobbet i barnehage og i denne barnehagen?
Som styrer?

Konflikter:

- ❖ Kan du fortelle hva du legger i ordet konflikt?
Hvilket syn har du på konflikter? (en nødvendighet eller ikke?).
Hvilke former for konflikter har du selv erfart i barnehagen?
Har du erfaring med at det er noen konflikter som oppstår oftere enn andre?
(hvem er de mellom?)

Konflikthåndtering:

- ❖ Kan du fortelle hva som gjøres i barnehagen for å hindre at en begynnende konflikt får utvikle seg?
- ❖ Hva gjør du som styrer for å løse/ håndtere konflikter som har oppstått?
Noen konflikter som er mer utfordrende enn andre? Gi eks.
Hva skjer om ei konflikt ikke lar seg løse?
Støttespillere for styrer?
Har barnehagen retningslinjer/ strukturer for å løse/ håndtere konflikter? I så fall hvilke?
- ❖ Konflikter kan håndteres på ulike måter, kan du fortelle om du har erfart vellykkede og mindre vellykkede måter å håndtere dette på?