

Bachelor

Emnekode BAC-H005

kandidatnr 201

Konflikter i personalgruppen.

Ina Hagemo,

Organisasjon og ledelse 2013/2014

Dronning Mauds Minne Høgskole

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	s. 3
2.0 Teoridel	
2.1 Hva er en konflikt?	s. 4-5
2.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?	s. 6-8
2.3 Konflikthåndtering	s. 8-10
2.4 Lederrollen i konflikter	s. 10-11
3.0 Metodedel	
3.1 Metode	s. 12-13
3.2 Valg av informanter	s. 14
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide	s. 14
3.4 Gjennomføring av intervjuene	s. 15
3.5 Etske vurderinger	s. 15
3.6 Vurdering av metode	s. 16-17
4.0 Funn- og drøftingsdel	
4.1 Hva er en konflikt?	s. 18-19
4.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?	s. 19-20
4.3 Konflikthåndtering	s. 21-23
4.4 Lederrollen i konflikter	s. 23- 25
5.0 Avslutning	s.26-27
6.0 Referanseliste	s. 28
Vedlegg intervjuguide	s. 29-30

1.0 Innledning

Konflikter er et aktuelt tema som kan oppstå uansett hvor du er eller jobber. Det er noe som ofte kan oppstå i organisasjoner som barnehage, på grunn av forskjellige utdanninger mellom de ansatte, ulik verdisyn og tett samspill. «I et samfunnsfaglig perspektiv på samhandling hevdes det at det nærmest er et fast mønster at det oppstår konflikter der mennesker samhandler, og at det derfor er en norm og ikke nødvendigvis et avvik». Dette perspektivet på samhandling kalles konfliktperspektivet. (Hyrve og Sataøen 2006). «Barnehageansatte har ulikt faglig ståsted, ulik kompetanse og ulik erfaring med arbeid med barn, og det gjør at det kan være forskjellige meninger om hva som er nødvendige og viktige målsettinger for det pedagogiske arbeidet.» (Lundestad, 2010, s. 28). Det at det er så mange ulike meninger og synspunkter blant personalet i barnehagen, er en av grunnene til at jeg velger konflikter i personalgruppen som tema. Jeg har liten erfaring med konflikter i personalgruppen tidligere, derfor har jeg et ønske om å få mer kunnskap om hvilke konflikter som kan oppstå mellom de ansatte i barnehagen.

Jeg vil også lære mer om hvordan man kan håndtere konflikter på en best mulig måte i personalgruppen. Jeg tror at det å ha kunnskap om konflikthåndtering før det oppstår en konflikt, vil gjøre det enklere å håndtere konflikter i fremtiden. For å få mer kunnskap om håndtering, vil jeg ha fokus fra styrerperspektivet, jeg ønsker å se hvordan de arbeider med konflikthåndtering. Siden jeg ønsker å finne ut hvilke konflikter som kan oppstå i en personalgruppe, og hvordan man kan håndtere dem, blir min problemstilling slik:

«Hvilke konflikter kan oppstå i en personalgruppe, og hvordan håndterer styreren disse?»

Et mål med oppgaven er å få mer kunnskap om hva konflikter er, hva som kan skje under en konflikt, hvilke konflikter som kan oppstå i en personalgruppe og hvordan man kan håndtere disse. Konflikt og konflikthåndtering ser jeg på som viktig innenfor mitt fremtidige yrke, da jeg tror at konflikter ikke er til å unngå i organisasjoner som barnehage.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i to kvalitative intervjuer, samt teori som jeg mener er relevant til min problemstilling.

2.0 Teoridel

I denne delen vil jeg gå inn på teori som er relevant for min oppgave. Jeg vil se på hva ulike teoretikere legger i begrepet konflikt, før jeg går inn på hvilke konflikter som kan oppstå i en barnehage. Lenger ned i oppgaven vil jeg se på ulike måter man kan håndtere konflikter på, før jeg går inn på lederrollen i en konflikt.

2.1 Hva er en konflikt?

Ordet konflikt kommer av det latinske ordet *conflictus*, som betyr sammenstøt. Det å finne en konkret definisjon av begrepet konflikt, er vanskelig. Man kan se ulike definisjoner, avhengig av faglig ståsted og teoretiske perspektiver. I de forskjellige definisjonene man finner, er det noen momenter som går igjen. Det er begrepene avhengighet, uforenlighet, åpen eller skjult, bevisst eller ubevisst, følelser og makt. Lundestad (2010, s. 43) skriver at uforenlighet, som vil si ulike interesser, synspunkt og mål er et av momentene for at en konflikt kan oppstå. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 184) mener at det holder ikke bare å være uenige for at det skal oppstå en konflikt, det må også være en avhengighet mellom partene. I en barnehage består hverdagen av tette samspill, i ulike relasjoner. Man er avhengig av hverandre for å få jobben gjort, og siden man jobber såpass tett på hverandre, blir avhengigheten større.

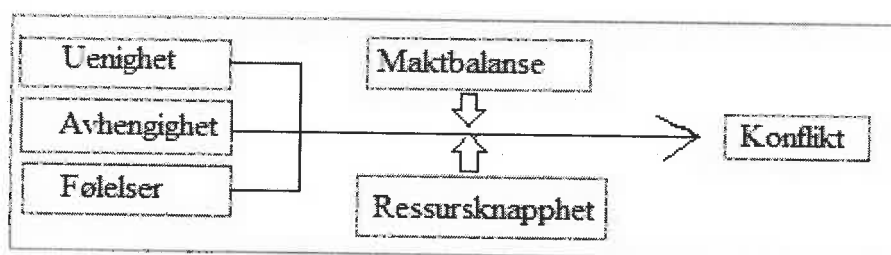
Hotvedt (1997, s. 25) definerer konflikt som sterke motsetninger og uoverensstemmelser mellom mennesker, der også sterke følelser er involvert. Mortensen & Langballe (1995, s. 7) har sagt at en konflikt handler om uforenlighet, og at grensen mellom konflikt og uenighet er vag. Skillet går når uenigheten ikke bare handler om sak, men også om følelser.

Videre har Lundestad (2010, s. 46) kommet med en definisjon, hvor hun har samlet de ulike momentene:

Konflikt 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.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 185) gir en figurativ fremstilling av (se figur på neste side) ulike typer årsaker en konflikt kan ha. Hvor sterk eller intens en konflikt er, er et sentralt spørsmål når det er snakk om konflikter. I figur 2.1 ser man noen av de ulike momentene som går igjen i definisjonene til begrepet konflikt. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 185) viser til at det er to faktorer som påvirker konfliktnivået, det er ressursknapphet og styrkeforhold mellom partene. Med ressursknapphet menes at det er lite ressurser i forhold til behovet. Noe som igjen kan føre til

konflikter i forhold til bruk og fordeling av disse ressursene. Ifølge Lundestad (2010, s. 49) vil det i alle organisasjoner finnes begrensede ressurser, noe som fører til at man må kjempe for å få en del av de ressursene. Med begrepet styrkeforhold, menes det hvor stor makt hver part har. Har den ene parten i konflikten stor makt, har parten mulighet for å undertrykke konflikten. Den blir ikke borte, men den blir noe man ikke snakker om. Det kan for eksempel være en konflikt mellom pedagogisk leder og en assistent, hvor pedagogisk leder bruker sin makt som «sjef på avdelingen» for å dysse ned konflikten, slik at det ikke blir snakket mer om.



Figur 2.1, ulike årsaker til konflikt. (Jacobsen og Thorsvik, 2013,s.185)

Hyrve og Satøen (2006, s. 113) mener at konflikter er nødvendige for kvaliteten i en organisasjon. Barnehagen blir sett på som et sosialt system, og et sosialt system trenger både harmoni og disharmoni for å utvikle seg, og være kvalitativt bra. Som nevnt tidligere, er det mange ulike interesser og verdier blant personalet i barnehagen, som igjen kan føre til konflikter. Ved å se på konflikter ut i fra perspektivet til Hyrve og Satøen (2006, s. 113), vil de ansatte i barnehagen, jobbe for å styre konfliktene, slik at det igjen blir harmoni i organisasjonen. Man kan med andre ord si at i et sosialt system som barnehagen, veksler man mellom harmoni og konflikter. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 188) mener at i dagens samfunn, kan man se at konflikter ikke bare er noe negativt. Videre mener de at det å se på ulike synspunkter, for så å drøfte og utfordre disse, kan føre til at ny informasjon kommer til, og at det på denne måte skjer et utviklingsarbeid innad i organisasjonen. Lundestad (2010, s. 50) mener at i konflikter som fører til at man tenker nytt, og som gjør at man kanskje finner nye løsninger, virker utviklende for organisasjonen. For som det står i rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2014, s. 19) skal barnehagen være i endring og utvikling, slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer.

2.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?

En barnehage er en kompleks organisasjon, noe som stiller store krav til hver enkelt ansatt. I følge Lundestad (2013, s. 155) kan man studere konflikter på tre ulike nivåer. Det er intrapsyke konflikter, interpersonelle konflikter og systemkonflikter. Jeg har i hovedsak valgt å ta for meg interpersonelle konflikter, som går på konflikter mellom mennesker, da det er slike konflikter som i hovedsak oppstår i en personalgruppe i en barnehage. Men jeg har også noen som går under systemkonflikter, eller kilde A, som Lundestad skriver om under her.

Lundestad (2010, s. 65) deler konflikter inn i to hovedgrupper, den ene er kilde A – uenigheter om mål, struktur og praksis, og den andre er kilde B – som handler om personlighets- og samspillsfaktorer. Innenfor kilde A kommer mål-, middel-, og verdikonflikter, rollekonflikter og avhengighetskonflikter. Relasjonskonflikter og pseudokonflikter kommer under kilde B. Jeg vil nå gå kort innom hver av de konfliktene som Lundestad skriver om.

Målkonflikter oppstår ved uenighet om målene i organisasjonen. I barnehagen har man rammeplanen, som har føringer for innholdet i det pedagogiske arbeidet. De ansatte i barnehagen må likevel ta interne beslutninger på felles målsettinger. Hvilke fokusområder vil denne barnehagen satse på? Hvilke målsettinger for barneoppdragelse vil vi ha og handling deretter? «Styrer og pedagogisk leder har ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, at det utvikles en felles forståelse for målene blant medarbeiderne og for at foreldrene får god og tilstrekkelig informasjon om barnehagens virksomhet.» (Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2013, s. 42). Lundestad (2010, s. 75-76) skriver at det oppstår konflikter her, da de ansatte i en barnehage har ulike bakgrunn med tanke på hvordan de ser og arbeider med barn, og ikke minst ulik utdanning. (2010, s 75-76).

Ved middelkonflikter har man kommet frem til felles mål for barnehagen, men man er ikke enig i hvordan man skal jobbe for å nå disse målene. «De ansatte er uenig om hvilke midler eller hvilken type pedagogikk som er best egnet for å nå målene.» (Gotvassli, 2013, s, 200).

«Diskusjoner om mål og middel kan bunne i verdikonflikter.» (Lundestad, 2010, s. 67). En verdi handler om holdningene våre, det vi tror på, og det som er viktig for oss selv. Lundestad (2013, s. 170) skriver at i en verdikonflikt finnes det ikke noe rett og galt eller en løsning som er riktig. Man har ulike meninger, og det må respekteres. Gotvassli (2013, s. 201) skriver at ledere kan kreve at de ansatte i en barnehage må vise en lojalitet til det verdisynet og målsettingene som de setter i barnehagen.

Videre har man ulike roller i en barnehagen. Gotvassli (2013, s. 288) mener at en rolle er de forventningene som en person får i en bestemt posisjon eller stilling. Lundestad (2010, s. 68) skriver at det kan oppstå uenigheter rundt rollene til de ansatte i barnehagen. Slike rollekonflikter kan være at man er uenig om hvilke arbeidsoppgaver som skal tilhøre den enkelte rolle. Det kan for eksempel være uenigheter om hvem sin oppgave det er å få et barn med nedsatt funksjonsevne inn i leken, er det spesialpedagogen sin jobb? Eller er det alles ansvar? Lundestad (2013, s. 172) skriver at det å diskutere forventningene til de ulike rollene og sammen komme frem til hvilke oppgaver som er tilknyttet hver rolle, bidrar til en felles forståelse for arbeidsoppgavene i barnehagen. Hvilke forventninger har man til hverandre? Deler man samme oppfatning på hva jobben krever av den enkelte? «Det kan kreve mot å sette ord på slike ting, med det bidrar ofte til å rydde misforståelser av veien og gjør at det blir tydeligere for alle hva den enkelte tenker om sin rolle.» (Lundestad, 2013, s. 172)

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 184) mener at det må være en avhengighet mellom minst to parter for at det skal oppstå en konflikt. I en barnehage ser man avhengighet i en høy grad, både internt på avdelingen, men også mellom de ulike avdelingene i barnehagen. Lundestad (2010, s. 70) skriver at man i en barnehage er avhengig av hverandre for å få jobben gjort. Avdelingene er innimellom avhengig av hverandre til for eksempel gjennomføring av møter. Styrer er for eksempel avhengig av at de pedagogiske lederne forteller hva som fungerer og ikke på avdelingene. De igjen er avhengig av arbeidsinnsatsen til assistentene. Det er når noen ikke gjør den jobben de skal, at det oppstår avhengighetskonflikter.

I en barnehage er det tette relasjoner, hos både barn og voksne. Lundestad (2010, s. 71) skriver at relasjonskonflikter handler om to eller flere personer som har vanskelig for å forsones seg med hverandre. Væremåten til den andre personen vekker en form for aggressivitet, som vises gjennom sinne, mistenksomhet, avsmak eller avstand. Relasjonskonflikter kan oppstå hvis man føler at en annen person går over vår egen personlige grense. I en personalgruppe er det ulike personligheter og væremåter, noen har en mer dominerende væremåte, mens andre igjen er mer tilbaketrukket. Et godt samarbeid kan føre til at de ulike personlighetene utfyller hverandre på en god måte, og at man i en personalgruppe utfyller hverandre som et team. Som Lundestad (2010, s. 173) videre hevder, virker vår væremåte og personlighet inn på samspillet i personalgruppa.

I en barnehage er det ulike individer, derfor kan det oppstå noe som ifølge teorien kalles pseudokonflikt. Lundestad (2010, s. 75) skriver at en pseudokonflikt ikke er en ekte konflikt, men at det går på misoppfatninger. Grunnen til disse konfliktene er det som kalles forskjellige språk, eller at budskapet ble oppfattet på en annen måte enn det avsenderen mente. I en barnehagehverdag er det mye som skjer på en gang, beskjeder kan fort bli noe uklare, slik at de kan bli oppfattet på feil måte. Lundestad (2010, s. 93) skriver at i en barnehage jobber det mange ansatte med ulik faglig bakgrunn, de snakker derfor ikke samme språk, noe som kan føre til misforståelser. Fagspråket for eksempel en førskolelærer bruker, kan bli oppfattet annerledes hos en som er ufaglært enn hvordan førskolelæreren selv oppfattet det. Det kan også være at en assistent stiller et spørsmål til en pedagogisk leder som er opptatt med noe, og ikke har tid til å svare der og da, kan oppleves som en avvisning hos assistenten.

Ifølge teorien så kan det oppstå ulike konflikter i en personalgruppe i barnehagen. Under neste kapittel vil jeg ved hjelp av teorien, se på ulike måter man kan håndtere de konfliktene som kan oppstå.

2.3 Konflikthåndtering/løsning

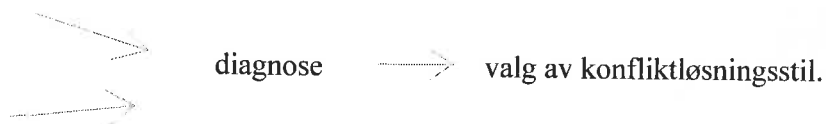
Lundestad (2010, s. 156) skriver i sin bok *Konflikter bare til besvær?* at det ikke finnes en konkret måte å håndtere konflikter på. Siden det er flere måter å handle på, er det viktig at man tenker igjennom ulike handlingsalternativer, avhengig av hvem som er involvert i konflikten, hva den handler om og bakgrunn for konflikten. Noe av det samme skriver Gotvassli også, «når det gjelder selve konflikten, er det viktig å prøve å diagnostisere hvilken type konflikt det dreier seg om...» (2013, s. 204). (se figur 2.2). Hvordan en person velger å handle i en konflikt, er resultatet av hvordan man er som person, hvordan konflikten er og hvilke personligheter de andre partene i konflikten har. Er det for eksempel en verdikonflikt som handler om grensesetting i barnehagen, så må den behandles annerledes enn for eksempel pseudokonflikt, hvor en assistent misoppfattet hva førskolelæreren mente.

Egenskaper ved situasjonen

* Selve konfliktene

* De involverte parter

* Lederen



(Figur 2.2, valg av konfliktløsningsstil. Gotvassli, 2013, s. 204).

Når man har funnet ut hva slags konflikt det er, kan man gå videre på konflikthåndteringsprinsipper. Lundestad (2010, s. 156 -159) trekker frem makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse.

Under begrepet makt ligger det at man bruker alle midler man har tilgjengelig for å presse frem løsninger som er til beste for oss selv, selv om man får motstand fra den andre parten i konflikten. Det kan for eksempel være igjennom manipulasjon, ledere som bruker stillingen sin eller hersketeknikker. «Bruk av makt kan være heldig der rask og resolutt handling er nødvendig, for eksempel i nødssituasjoner.» (Lundestad, 2010, s 157). Det kan for eksempel være at i enkelte saker som har stor betydning for barnehagen, så må styrer skjære igjennom. Man har ikke mulighet til å ha lange dialoger om alle saker som kan oppstå i en barnehage.

Ved bruk av rettigheter som en konflikthåndtering vil si at man henviser til lover og regler som foreksempel arbeidsmiljøloven, for hvordan man håndterer konflikter. Det kan også være normer og rutiner som finnes i barnehagen. Når man bruker rettigheter, ender det som regel opp med at noen får rett og andre ikke.

Det tredje konflikthåndteringprinsippet Lundestad nevner er interesser. Det vil si at man sammen prøver å finne en løsning på konflikten ved bruk av for eksempel samtaler, forhandlinger eller drøftinger. «I komplekse konflikter er potensiale for en god løsning større ved hjelp av samtaler enn ved bruk av makt- og rettighetsprinsippet.» (Lundestad, 2010, s. 158). På denne måten kan man få høre alle sin versjon av konflikten, enten i samtaler en til en eller i gruppesamtaler.

Oppløsning er punkt fire av prinsippene, det vil si at man tar bort avhengigheten mellom partene. Det kan for eksempel være å flytte en av de ansatte på en annen avdeling. I verste fall kan konflikten forflytte seg med den personen som blir flyttet. Så det beste er å prøve å ordne opp i den konflikten eller bedre relasjonene mellom partene, enn å løse de opp. Noen ganger kan man se at det å bytte avdeling kan være en god løsning også, personen får nytt arbeidsmiljø og nye mennesker å samspille med.

Det siste punktet Lundestad trekker frem er unngåelse. Er saken så liten av betydning, at man risikerer å gjøre en større skade ved å gå inn å løse konflikten, enn å la den løse seg av seg selv, så kan man unngå den. Dette bør ikke brukes som et argument for å slippe unna.

Som en oppsummering kan man si at en organisasjon som preges av prinsippene makt, rettigheter og unngåelse betrakter man som dysfunksjonell. Med andre ord er disse organisasjonene lite godt fungerende. Jacobsen og Thorsvik (2013, s.188) betegner dysfunksjonell konflikter som destruktiv og ødeleggende. Motsatt er organisasjoner hvor konflikter først taes opp igjennom samtaler og forhandler for deretter bruke de andre prinsippene, funksjonelle organisasjoner.

Funksjonelle konflikter er noe som Jacobsen og Thorsvik (2013, s.188) mener, er positivt for organisasjonen.

En annen konflikthåndteringstrategi er Løft-metoden, noe som vil si løsningsfokuset tilnærming. Langslet (2012, s. 25) mener at Løft-metodens hensikt er å finne det som fungerer, og ha fokus på det, ikke på det som ikke fungerer. «Samtaler om løsningsfremmende atferd er mer hensiktsmessige enn samtaler om problematferd.» (Langslet, 2012, s. 27).

Også under konflikthåndtering/løsning viser teorien ulike metoder for hvordan man kan håndtere konflikter som oppstår i personalgruppen. Det finnes ingen bestemte svar, man må bare forsøke å finne ut hva som er det beste for hver enkelt organisasjon. I konflikthåndtering i barnehagen vil jeg si at lederen har en sentral rolle. Nå vil jeg bruke teorien til å få et innblikk i lederrollen i konflikter.

2.4 Lederrollen i konflikter

Å være leder i en barnehage, når det er konflikter i personalgruppa, er ikke like enkelt. Det å skulle ta ansvar for konfliktsituasjoner som oppstår, kan for mange være utfordrende. Lundestad (2010, s. 136) skriver at selv om styrer har et hovedansvar, så har alle som er involvert i en konflikt, ansvar for at konflikten blir behandlet på best mulig måte. Som leder ønsker man gjerne at samarbeidet fungerer bra, alle trives og at man har et godt arbeidsmiljø. Lundestad (2010, s. 167) skriver at det å få tanker som «å nei» og «huff», er naturlig hvis det dukker opp konflikter i personalgruppen. «Konflikter kan være en stor følelsesmessig påkjenning når de kommer på bordet, og det er kanskje den viktigste årsaken til at de lar de ligge.» (Lundestad, 2010, s. 167). Videre sier Lundestad (2010, s. 167) at det ikke er unaturlig å grue seg til konflikter, det er fordi vi har lært at de er noe negativt og destruktivt.

Selv om mange ledere kvier seg for å ta tak i konflikter, så er det en del av jobben. Som leder er det viktig at man utfordrer seg til å tørre å gå inn i konflikter i personalgruppen. Det er viktig for sin egen del, men også for personalet. Man må gå som et godt forbilde, og bidra til at medarbeiderne føler at de kan være åpne, og tørre å ta opp det som er vanskelig, både til lederen og til andre i personalgruppen. Lundestad (2013, s. 252) skriver at selv om man er leder, så vet eller kan man ikke alt. Medarbeiderne kan sitte med forventinger som går over lederens kapasitet og kompetanse, avklarer man dette tidlig, kan man unngå unødvendig negativitet i personalgruppen. Som leder i barnehagen har man et nettverk rundt seg. I følge Lundestad (2013, s. 162) har man kommunens barnehageansvarlig (virksomhetslederen), tillitsvalgt, verneombud og

bedriftshelsetjenesten som man kan henvende seg til i konfliktsituasjoner. Bedriftshelsetjenesten er et tiltak, som skal kunne bidra til råd og veiledning innenfor helse- miljø og sikkerhetsarbeid.

Lundestad (2013, s. 162) skriver at en forutsetning for at man kan henvende seg til bedriftshelsetjenesten er at de man søker råd av, har kunnskap innen for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Videre skriver Lundestad (2013, s. 166) at det er viktig at lederne i barnehagen får opplæring i det å være en tredjepart i konflikthåndtering. Det kan være en utfordrende rolle, men den kan være avgjørende for å finne løsning i konflikter. Det finnes flere typer tredjepartsroller. Lundestad (2012, s. 167) nevner fire ulike i sin bok. Det er inkvisitorer, som vil si at styreren har kontroll over prosess og beslutning, motsatt er delagatorer, som vil si at styreren motiverer de ansatte til å finne løsninger selv. De får ansvar for forhandling og beslutningen. Videre har man dommerrollen, det vil si at styreren tar den endelige beslutningen, etter at partene har lagt frem sakene sine. Tilslutt har man styreere som inntar meklingrollen, det vil si at de tar kontroll over forhandlingene, men at det er partene som tar beslutningen. I følge Lundestad (2013, s. 167) er det denne som har best effekt i de mer omfattende konflikter. Det er også denne rollen som kan være mest utfordrende for tredjeparten.

Som leder i barnehagen er det viktig at man er bevisst sine egne verdier og hvilket syn man har på konflikter. «Konflikter var utviklende og inspirerende, noe som kan se ut til å være i samsvar med et interaksjonistisk syn.» (Lundestad, 2013, s. 163). Et interaksjonistisk syn vil si at man ser på konflikter som nødvendige for at organisasjonen skal utvikle seg. Lundestad (2010, s. 82) skriver at som leder i må man kunne sette seg inn i andre sine situasjoner, og vise forståelse for andre sine behov og synspunkter. «Det krever klarhet i hvilke egne verdier og syn vi har, også når det gjelder konflikter mellom mennesker og hvilket syn vi ønsker skal fremmes i personalgruppen.» (Lundestad, 2013, s. 163)

Ifølge teorien er det flere ulike konflikter som kan oppstå mellom personalet i en barnehage, da de består av individer med ulike verdier og interesser. For å utvikle seg som en barnehage, er det viktig at man i fellesskap setter et grunnlag for mål og verdier som barnehagen skal jobbe mot. Videre påpeker teorien at det ikke finnes en konkret metode for å håndtere konfliktene som kan oppstå, og at det gjelder å finne metoder som fungerer for akkurat denne organisasjonen. Som styrer i barnehagen har man et hovedansvar for arbeidsmiljøet, og at det derfor er lønnsomt å sette seg inn i teori om konflikter og konflikthåndtering i barnehagen.

3.0 Metodedel

I denne delen vil jeg skrive om hvilken metode jeg har valgt for denne oppgaven og hvorfor jeg har valgt nettopp denne. Videre kommer min begrunnelse for valg av informanter, arbeidet med intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene. Før jeg tilslutt har kort om etiske vurderinger og vurdering av min metode.

3.1 Metode

I følge Larsen (2007, s. 17) kan man se på metode som et verktøy eller et redskap, for å organisere og tolke informasjon. Med det mener man, hvilken metode man vil bruke for å innhente informasjon, hvordan bruker man denne metoden og hvordan tolker man informasjonen ut i fra metoden man har brukt. Man skiller mellom samfunnsvitenskapelig og naturvitenskapelige metode. I dette tilfellet er det samfunnsvitenskapelige metode som er relevant, da denne metoden er opptatt av mennesker og samfunn. Siden jeg går førskolelærerutdanning, faller metoden under denne kategorien.

I den samfunnsvitenskapelig metodelæren skiller man mellom to typer, kvantitative og kvalitative. Kvantitative metoder er målbare, man kan telle seg til hvor mange like og ulike svar man får. «Man er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse.» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 31). Spørreskjema er et eksempel på en kvantitativ metode. Utgangspunktet for kvalitativ metode er å gå i dybden av stoffet som undersøkes, i motsetning til kvantitativ metode, der man er interessert i bredden (Dalland, 2012, s. 112-113) Kvalitativ metode «sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres» (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32). Det vil si at en ønsker å komme nært inn på menneskene, og få deres perspektiv. Intervju er et eksempel på en kvalitativ metode. Dalland (2007 s, 132) mener at i det kvalitative forskningsintervjuet er formålet å få tak i informantens forståelse av situasjonen han eller hun befinner seg i.

Jeg valgte å bruke en kvalitativ metode og et intervju i bacheloroppgaven min. Grunnen til det er at i forhold til min problemstilling, så har jeg et ønske om å finne ut hvilke konflikter som kan oppstå, og hvordan styrer håndterer disse, så må jeg gå i dybden. Jeg må slik som Dalland (2007 s. 132) sier, få informantens beskrivelse og erfaringer. Jeg har heller ingen erfaringer med kvantitativ metode, som for eksempel et spørreskjema. Dalland (2007, s. 87) skriver at det er en fordel å se på hvilke metoder man behersker.

Den informasjonen jeg ga til mine informanter i forkant var tema og problemstilling. Det var et bevisst valg for meg å ikke sende intervjuguiden. Jeg ville høre hvordan informantene opplever og gjør ting i praksis, for så å knytte det opp mot teorien. Jeg tror at hadde de fått intervjuguiden på forhånd, så kunne de lest seg opp på teorien, og fortalt litt mer om hvordan det burde være, og ikke hvordan det er.

Det finnes fordeler og ulemper uansett hvilken metode man bruker. Jeg hadde bestemt meg på forhånd at det var kvalitativ metode, og intervju som jeg ville gjennomføre i min oppgave. Larsen (2007, s. 26) skriver at det er en fordel med å møte informanten ansikt til ansikt under et intervju. Jeg tror at ved å sende spørsmål over for eksempel epost, så er det større sjanse for at informanten unngår å svare eller at spørsmålene ikke blir tatt seriøst nok, og at svarene blir lite detaljerte.

Videre skriver Larsen (2007, s. 26) at ved å ha et kvalitativ intervju, kan intervjueren gå i dybden på spørsmålene. Man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, hvis det er noe som er litt uklart, eller hvis man ønsker et mer utdypende svar. Under det ene intervjuet jeg hadde, kom det frem et begrep som jeg ikke hadde kjennskap til fra før, da fikk jeg stilt spørsmål om det, og hørt hennes definisjon, på den måten fikk jeg tilnærmet meg ny kunnskap om temaet. Hadde jeg for eksempel brukt en annen metode, ville dette begrepet vært uklart for meg, og jeg måtte brukt andre metoder for å få den samme kunnskapen.

Det som er en ulempe ved bruk av kvalitativ metode og intervju, er at man kun får den enkeltes informant sine tanker og holdninger. Som Larsen (2007, s. 26) skriver, så kan ikke de funnene man får ut av intervjuet generaliseres. Man kan ikke sammenligne svarene, noe som man har mulighet til ved for eksempel spørreskjema i kvantitativ metode.

Larsen (2007, s. 27) skriver om intervju effekt, eller kontrolleffekt i sin bok. Det vil si at metoden eller intervjueren kan påvirke svarene til informanten. Det kan for eksempel være at informanten prøver å tolke spørsmålene og svarer ut i fra det hun tror intervjueren vil at hun skal svare, svarer for å gjøre et godt inntrykk eller svarer for å prøve å skjule uvitenhet. Det kan være en utfordring for informanten å svare helt ærlig når intervjueren sitter ovenfor deg. Hadde det vært et anonymt spørreskjema, er det enklere å være ærlig.

3.2 Valg av informanter

På bakgrunn av problemstilling ønsker jeg å se på hvordan styrere håndterer konflikter i barnehagen. Grunnen til at jeg valgte å få styrer perspektivet er fordi jeg også ville se på hvilke konflikter som kan oppstå i en personalgruppe. Hadde jeg intervjuet pedagogiske ledere, så ville jeg ikke fått helheten fra hele barnehagen, men kun den avdelingen, tror jeg.

Jeg valgte å intervju to styrere fra to forskjellige barnehager. Den første styreren jeg spurte, hadde jeg kjennskap til fra før. Jeg visste at hun ikke hadde vært styrer så lenge, derfor tenkte jeg at jeg også ville intervju en annen styrer med mer erfaring. Den andre styreren jeg valgte hadde jeg igjennom personlig nettverk, fått høre at hadde lang erfaring med styrerrollen. Mitt valg av informanter var i følge Johannesen, Tufte & Christoffersen (2010, s. 106) en strategisk utvelgelse. Jeg tenkte først igjennom hvem som jeg må intervju for å få nødvendige data. Siden den ene styreren hadde liten erfaring, var det et strategisk valg av meg å intervju en styrer til, men lengre erfaring.

3.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Johannesen, Tufte & Christoffersen (2010, s. 139) skriver i sin bok om semistrukturerte intervjuer, som vil si intervju med intervjuguide. Det å lage en god intervjuguide er en prosess som kan være utfordrende og som tar tid. Det som jeg synes var mest utfordrende med intervjuguiden min, var hvordan jeg skulle formulere spørsmålene på best mulig måte. Slik at jeg fikk den informasjonen jeg var ut etter, men at jeg ikke hadde ledende spørsmål, slik at jeg påvirket informantens svar.

Jeg sendte inn et førsteutkast av intervjuguiden til veilederne mine, slik at jeg kunne få kommentarer tilbake. De fleste kommentarene jeg fikk tilbake gikk på formuleringen min. Jeg hadde noen ja/nei spørsmål, som jeg med fordel kunne legge på et hvorfor/hvorfor ikke bak, slik at jeg fikk et mer utfyllende svar. Jeg fikk også et tips om at jeg kunne spørre om eksempler der det falt seg naturlig. Dette skriver Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 143) noe om også, ved å stille konkrete spørsmål, oppfordrer man informanten til å gi detaljerte svar. Det kan man gjøre ved å be om eksempler eller om informanten kan fortelle om ulike hendelser.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Før jeg begynte intervjuet, ga jeg informantene mine et samtykkeskjema, dette har jeg valgt å skrive litt mer detaljert rundt i punkt 3.5 etiske retningslinjer. I mens de leste dette, fant jeg frem båndopptakeren som jeg la på bordet i mellom oss. Jeg hadde tatt med meg ei notatblokk, tanken var at jeg også skulle ta notater under intervjuet. Men siden jeg brukte båndopptaker, valgte jeg heller å kun lytte til det informanten fortalte meg. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 146) skriver at selv om man tar opptak av samtalen, så må man ikke glemme å lytte. Skjer det noe med opptaket i ettertid, kan det bli utfordrende å skulle samle dataen, hvis man ikke har vært en god lytter.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 142 – 143) skriver i sin bok at rammene rundt intervjuene kan være med å påvirke hvordan intervjuene blir. Jeg lot informantene mine bestemme hvor intervjuene skulle finne sted, begge ville ha det på sitt kontor, i barnehagen de jobber i. Ved at jeg som intervjuer kommer til dem, og ikke motsatt, tror jeg har en positiv virkning på intervjuet. Da det blir på informantens premisser, og ikke mine. Selv om Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 142 – 143) skriver at det er fare for avbrytelser ved å ha intervjuet på informantens arbeidsplass, opplevde ikke jeg noen nevneverdige utfordringer med det.

Jeg synes at intervjuene gikk veldig bra. Jeg følte at jeg hadde en god tone med begge informantene mine, og at jeg fikk en del informasjon som jeg kan jobbe videre med. Etter intervjuene transkriberte jeg, før jeg leste igjennom og utelukket informasjon som jeg ikke hadde bruk for. (Larsen, 2007, s. 95).

3.5 Etiske vurderinger

Før jeg intervjuet informantene mine fikk de et samtykkeskjema som jeg hadde utarbeidet i forkant. Dette skjemaet besto av presentasjon av meg selv og oppgavetema, hvilke rettigheter informantene har og hvordan lydopptaket vil bli behandlet. Skjemaet ble levert i to kopier, hvor både jeg og informanten signerte, før vi fikk hvert vårt skjema.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 96) skriver at all informasjon som kan føres tilbake til enkeltpersoner, er taushetsbelagt i følge forvaltningsloven. Ved å sikre anonymitet kan man for eksempel bruke pseudonymer istedenfor de ekte navnene, eller endre alder, kjønn og stilling. Jeg har kun valgt å informere om hvor lenge hver informant har arbeidet som styrer og hvor stor barnehagen de jobber i, er. Dette for å bevare anonymiteten til mine informanter.

3.6 Vurdering av metode

Jeg synes at mitt valg av metode var rett valg med tanke på målet for prosjektet mitt. Jeg fikk møtt informantene mine ansikt til ansikt, noe som jeg ser på en fordel når man skal intervju noen. Det å få mulighet til å observere kroppsspråk under intervjuene, kan ha betydning for hvordan man tolker den informasjonen man får av informantene. Med tanke på det Larsen (2007, s. 27) skriver om at det kan være utfordrende for informantene å være helt ærlig i et kvalitativ intervju, opplevdes det ikke som en utfordring. Jeg observerte at enkelte ganger tenkte informantene godt over hvordan de skulle formulere seg før de svarte på et av spørsmålene mine. Det vil jeg begrunne med at de innimellom brukte tenkepauser eller at de begynte på en setning, for så å omformulere den før de ga sitt «endelige svar». Larsen (2007, s. 38-39) skriver om validitet, det vil si gyldighet eller relevans i forhold til problemstillingen. Ved at informantene brukte lengre tid på noen av spørsmålene mine, kan man si at det er med på å sikre valide data. På meg virket det som at de ville gi relevante svar på de spørsmålene som jeg stilte.

Noen av mine spørsmål i intervjuguiden gikk litt over i hverandre. Jeg opplevde at informantene ut i fra et spørsmål, kom inn på andre spørsmål, som jeg hadde lengre ned på intervjuguiden min. Dette er en vanlig erfaring i intervjuer med halvstrukturert intervjuguide. «En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen.» (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 139). Jeg valgte å la informanten få snakke ferdig og sammenhengende selv om det ikke var i tråd med rekkefølgen spørsmålene slik jeg hadde satt de opp i intervjuguiden. Alternativet hadde vært å «hoppe i guiden» til det aktuelle spørsmålet. Da jeg kom til dette, oppsummerte jeg kort hva informanten hadde fortalt tidligere, før jeg spurte om hun kunne utdype det. Dette opplevde jeg som informanten satte pris på. Jeg synes det fungerte bra, for da fikk jeg med alle spørsmålene mine, og jeg fikk utdypende svar der jeg følte at jeg trengte det.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 106) skriver om strategisk utvelgelse, det vil si at man velger informanter ut i fra den dataen man ønsker. Skulle jeg gjort noe annerledes så ville jeg spurt de informantene jeg valgte, om de hadde noen erfaringer med konflikter i personalgruppen før selve intervjuet. Når jeg tok kontakt med de fortalte jeg at jeg skriver en bachelor om konflikter i personalgruppen, og om jeg fikk foreta et intervju. Jeg spurte ikke om de hadde noen erfaringer med konfliktarbeid. På forhånd tenkte jeg at i en barnehagen vil det oppstå konflikter, av ulike slag, så litt erfaring med det, gikk jeg ut i fra at de hadde. Også tatt i betraktning at det er veldig vanlig

med konflikter i organisasjoner. Hyrve og Satøen (2006, s. 113) skriver at ulike teoretikere ser på barnehagen som en virksomhet med ulike parter som har forskjellige interesser og verdier. På bakgrunn av dette, vil det oppstå konflikter mellom dem. Men det stemte bare delvis, de hadde noen tanker om konfliktarbeid i barnehagen, men de selv hadde ikke så veldig stor erfaring med det. Så noen av svarene jeg fikk var informantens tanker om hvordan de ville gå fram i en konfliktsituasjon.

4.0 Funn- og drøftingsdel

I funn- og drøftingsdelen kommer jeg til å bruke styrer 1 og styrer 2 om informantene mine. Styrer 1 jobber i kommunal barnehage fra 1978, med 7 avdelinger og 27 ansatte. Hun var styrer 1 år som konstituert, før hun fikk fast stilling i juni 2013. Tidligere har hun vært 20 år på avdeling. Styrer 2 jobber også i en kommunal barnehage fra 1989, med 2 avdelinger og 9 ansatte. Hun begynte som styrer i denne barnehagen i 2006. Tidligere har hun vært styrer i 16-17 år i en annen barnehage.

Jeg kommer til å ta for meg hvert enkelt punkt, og drøfte det opp mot hva informantene fortalte meg, og det som man kan finne i teorien om temaet.

4.1 Hva er en konflikt?

Jeg innledet begge intervjuene med å spørre informantene hvordan de tolker begrepet konflikt, for i følge teorien er dette et vanskelig begrep å definere. Styrer 1 mener at en konflikt er uenigheter om et tema, en sak eller en situasjon, hvor også sterke følelser er inne i bildet. Hun legger til videre: «*Når er det konflikt, og når er det uenighet? En konflikt tenker jeg er når en person er i fare for å bli sykmeldt. Når noen gruer seg til å dra på jobb*». Denne meningen kan stå i tråd med det Mortensen og Langballe definerer en konflikt med – at noen eller noe ikke kommer overens, det kan være som styrer 1 sier: et tema, en sak eller en situasjon. Styrer 2 mener noe av det samme, for henne er konflikt et grunnlag for en diskusjon, eller noe man må ordne opp i. Hun legger til at det som oftest er misforståelser eller for lite eller feil informasjon som ligger bak. I følge teorien er det i hovedsak pseudokonflikter, som går på misoppfatninger. Styrer 1 sier at man kan skape konflikter av alt, en liten ting kan føre til konflikt. Hun legger til at konflikter er noe som kan gjøre til at man får en klump i magen, det å ta opp noe som er ubehagelig.

For å sitere styrer 1: «*I første omgang er konflikt et negativt ladet ord, men jeg tenker at det ikke behøver å bare være negativt. Det kan være utviklende*». Denne styreren er inn på det som i følge teorien kalles interaksjonistisk syn på konflikter – det at de kan være utviklende og inspirerende. Hun forteller at de i barnehagen tar med seg de ulike synspunktene som kommer frem i en konfliktsituasjon, for så å jobbe videre med dem. Dette er noe å la det jeg har nevnt i teorien, om å bruke konflikter som en mulighet til å tenke nytt, og finne nye løsninger innad i organisasjonen.

Begge styrerne har kommet med sine tanker og meninger på hva de legger i ordet konflikt. Jeg er overrasket over at ingen av de nevnte begrepet avhengighet. I følge teorien er avhengighet et sentralt moment i konflikter. Det finnes ikke noen grunnlag for konflikter mellom mennesker, hvis det ikke er et avhengighetsforhold inn i bildet. Med tanke på at arbeidsplassen til disse to styrerne er i barnehagen, ble jeg overrasket over at ingen nevnte dette. Som jeg har nevnt i teorien så er man avhengig av hverandre i en barnehage. Det gjelder innad på avdelingen, men også på tvers av de ulike avdelingene, for å få gjennomført det pedagogiske innholdet i barnehagen. Jeg tror at hvis man er bevisst over det avhengighetsforholdet man har, for å få hverdagen til å gå rundt, kan man unngå mange unødvendige konflikter.

4.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?

I en barnehage kan det oppstå ulike konflikter. I teoridelen har jeg skrevet kort om noen utvalgte konflikter som, mål-, middel- og verdikonflikter, rollekonflikt, avhengighetskonflikt, relasjonskonflikt og pseudokonflikt. Grunnen til at jeg valgte å trekke ut disse konfliktene, er at jeg tror disse har hyppigst forekomst i en barnehage.

Både styrer 1 og styrer 2 trekker frem ulikt grunnsyn og i hovedsak syn på barnet, som første konflikt som kan oppstå mellom personalet i en barnehage. Som jeg nevner i teorien består personalgruppen av individer med ulike verdier og holdninger. Det som styrerne trekker frem som den største utfordringen her, er hvordan de i barnehagen skal jobbe med det enkelte barnet, hva gjør vi, og hva gjør vi ikke? Slik jeg tolker det, kan det være alt fra hvordan de snakker til barnet, til grensesetting. Styrer 2 legger også til at det kan være en utfordring når en pedagog har ansvar ovenfor et barn med spesielle vansker i forhold til de andre ansatte på avdelingen. Som da blir satt litt på siden, men samtidig kan ha sterke meninger om hvordan det jobbes med det barnet. Dette går under mål-, middel- og verdikonflikter, da det i hovedsak går på hvilke mål og verdier hver enkelt ansatt har. Styrer 1 forteller at så lenge de ansatte jobber innenfor de verdiene barnehagen står for, så får de legge opp det pedagogiske arbeidet på akkurat den måten de selv ønsker. Alle trenger ikke å gjøre likt, selv om det er én barnehage. Det er dette Gotvassli (2013) mener med at lederne kan kreve at de ansatte viser en lojalitet ovenfor de verdier og målsettinger som barnehagen har.

En annen konflikt begge informantene nevner er utfordringer med at assistentene kan føle at pedagogiske lederne er for lite på avdeling, og at det igjen kan føre til at assistenten til tider gjør mer av det praktiske arbeidet på avdelingen enn pedagogiske lederen. Som pedagogisk leder i en barnehage har man andre oppgaver knyttet til sin rolle utenfor avdelingen. Styrer 1 legger til at det kan bli murringer blant de andre ansatte på avdelingen, når pedagogisk leder må gå i fra barnegruppen, for å gå på et møte. Hun presiserer at da er det viktig å få frem til assistentene at det skjer et utviklingsarbeid. De får igjen for å være to voksne på avdelingen, når pedagogisk leder er borte på møter og lignende. Her vil jeg referere til teorien og det å sette ord på hvilke forventinger man har til de ulike rollene i barnehagen. I en organisasjon vil jeg si at man er avhengig av at de ansatte gjør de oppgavene som kreves ut i fra den rollen de har. Hvis de ikke gjør det, kan det oppstå avhengighetskonflikt. Styrer 2 forteller at det har oppstått litt negativitet når den vakta som har ansvar for maten, ikke har ordnet klart til måltid for eksempel. Det blir kanskje mer en stressende situasjon, enn en konflikt, legger hun til. Som jeg har skrevet i teorien så er man avhengig av hverandre for å få hverdagen til å gå rundt. Mange av arbeidsoppgavene som er i en barnehage, deler man på, derfor kan det være litt vanskelig med å skille de ulike rollene. Men hver enkelt ansatt har sin egen stillingsinstruks som følger sin rolle i barnehagen. Jeg vil si at det gjelder å finne en balansegang mellom de felles oppgavene, slik at det ikke blir alltid assistenten som får de praktiske oppgavene som for eksempel rydding av avdelingen, som kan føre til misnøye blant assistentene.

Styrer 1 er klar på hvilke konflikter hun synes er mest utfordrende blant personalgruppen, for å sitere henne: «*De verste konfliktene er de som går på personer, kjemier og samarbeidsvansker.*» Det er disse som under teorien blir kalt relasjonskonflikter. Disse konfliktene går på det personlige plan, og kan som styrer 1 sier, være vanskelig å håndtere. I følge teorien trigger den ene personen frem følelser som sinne, avsmak og avstand hos den andre. Når noen vekker disse følelsene hos en person, blir det utfordrende og skulle samarbeide med personen. Styrer 2 mener at det er viktig å snakke sammen, selv om man føler at det kan være vanskelig. Hun legger videre til at det er viktig at personalet i barnehagen kommuniserer sammen, og snakker om det som skjer i hverdagen, hvilke opplevelser man sitter igjen med og lignende. Det trenger ikke å være like enkelt når man har en relasjonskonflikt med en annen ansatt i barnehagen. Man kan føle at man helt ville unngått denne personen helt, da man kan ha to helt forskjellige personligheter som ikke går sammen i det hele tatt. Da kan det være vanskelig å prate med den personen for å snakke om opplevelsene man har i barnehagen.

4.3 Konflikthåndtering

Når det gjelder konflikthåndtering i barnehagen, er begge informantene enige i at det ikke finnes en konkret metode for å håndtere en konfliktsituasjon. Styrer 2 påpeker at det kommer helt an på hvem som er involvert i konflikten og hva den handler om. Dette står i tråd med hva Lundestad sier i teoridelen, om at man må vurdere ulike måter å håndtere en konflikt, avhengig av hvem som er med, hva konflikten handler om og bakgrunnen for konflikten. Styrer 1 er opptatt av at alt skal gå tjenesteveien, det vil si at assistenter skal i første omgang ta det med sin pedagogiske leder. Blir det ikke løst der, så skal konflikten løftes til styreren før eventuelt styreren kan gå videre med saken til virksomhetslederen for barnehagene. I følge svarene fra styrer 2, har hun noe av de samme tankene som styrer 1. Hun forteller at hun alltid har hatt den ideen oppi hodet sitt at de ansatte skal prøve å ordne opp i konflikten selv, slik at det blir nærmest mulig problemet eller konflikten. Jeg tolker det styrer 2 sier med at hun ønsker minst mulig innblanding fra andre, så lenge det lar seg gjøre. Blir ikke konflikten løst, må hun som styrer inn for å prøve å finne ut hva kjernen i konflikten er.

Både styrer 1 og styrer 2 er enige i at samtaler er en sentral metode de bruker i konflikthåndtering, styrer 1 legger også til forhandlinger, som en metode. For å sitere styrer 1: *«samle partene, kanskje ikke ha de sammen, men ta de en og en, slik at de får tømt seg, bli sett, hørt og tatt på alvor»*. Dette står i tråd med konflikthåndteringsprinsippet interesser, i teoridelen, som vil si samtaler med de partene som er involvert i en konflikt, for å få høre alle sin versjon av konflikten. Styrer 2 sier at man må prate med de ansatte om konflikten, sette ord på hva det er som ikke fungerer. Før hun legger til at *«som oftest koker det ned til små detaljer, og de er det best å få ordnet opp i.»* Slik jeg tolker svarene til informantene mine, så er det viktig å gripe tak i selv de små detaljer, for å forsøke å unngå de unødvendige konfliktene.

Videre innenfor prinsippet interesser, har man forhandlinger. Styrer 1 forteller at i hennes barnehage er også dette en metode som blir brukt ved behov. Hun forteller at de bruker å snakke om problemet, før partene møtes på midten ved at de prøver ut dette i et halvt års tid, før de igjen samles for å se hvordan det går. Hun trakk spesielt frem uenigheter i forhold til ferier, da prøver de en annen løsning, før de drøfter det i HMS-gruppen om et halvt års tid. Styrer 1 kom også inn på begrepet rettigheter. Hun sier at hun er opptatt av at de ansatte skal bruke sine rettigheter for eksempel igjennom utdanningsforbundet eller fagforbundet, hvis det er noe de er uenige i.

Styrer 2 mener at det er viktig å ta tak i ting mens de enda er små, og ikke vente i håp om at de går over av seg selv. Hun forteller at det er på godt og vondt å være en liten barnehage, der alle kjenner hverandre godt, alt blir så gjennomsiktig. Hun legger til at man oppfatter veldig fort om det er noe, så det går an å ta tak i det relativt fort, i forhold til de større barnehagen der det er en styrer på flere hus. På dette legger styrer 1 til at hun er avhengig av de ansatte kommer til henne om det oppstår konflikter blant personalet.

Begge styrerne mener at man bør være forsiktig med bruk av maktprinsippet i barnehagen. Som jeg har skrevet i teorien, så handler maktprinsippet om at man presser igjennom det man mener er best for seg selv. For å sitere styrer 2:

Veldig sjelden at jeg sier at nå skal vi gjøre det sånn, det trur jeg faktisk aldri har hendt i en konfliktsituasjon. Jeg har kun hvis noe har blitt glemt i en rutinesituasjon. Det er ikke noe gang i at jeg sier hva de skal gjøre nei, da kommer vi oss ikke noe lenger i det hele tatt.

I rammeplanen (2014, s. 19) står det et styrer er blant annet ansvarlig for å veilede personalet slik at man får en felles forståelse for barnehagens ansvar og oppgaver. Som styrer 2 sier, så tror hun på det å diskutere seg frem til hvordan man gjør ting, istedenfor å bruke sin rolle til å fortelle hvordan de skal gjøre oppgavene sine. Styrer 1 mener at man skal være veldig bevisst maktbegrepet. Hun har opplevd at enkelte kan bruke makta si i forhold til rollen sin, når to parter ikke er enige. Hun utdyper det med at man kan bruke kroppsspråk ved å snu seg bort eller ikke møte blikket til den som prater og lignende. Hun la også til at det kan være at hun utøver en makt når hun sitter å prater med noen, uten å være bevisst over det selv, kun ved bruk av kroppsspråk.

En konflikthåndteringmetode som er i fokus i barnehagen til styrer 1, er løft-metoden. Hun beskriver det med: «*hvordan er situasjonen nå, og hva er ønsket situasjon?*». Hun påpeker at fokuset skal ikke være på det som er negativt, men på det som de kan endre på. Dette står i tråd med det jeg har skrevet i teoridelen, man skal finne det som er positivt og som fungerer i barnehagen, istedenfor å finne feil. Hun legger videre til at det å reflektere over egen praksis, og å tørre å stille spørsmål om hverandres, er noe de jobber mye med. De har også benyttet seg av at pedagogiske ledere går rundt på de ulike avdelingene, for å observere hvordan de ansatte jobber. Styreren mener at dette bidrar til å styrke det pedagogiske innholdet i barnehagen. Hun sier at det som kan være en utfordring med slik jobbing, er at noen kan føle at de blir kritisert. Da er det viktig å skille sak og person, det er saken de må inn i, ikke personen. Styrer 1 forteller at hun har i perioder måtte flytte på noen ansatte, slik at de gikk over til en annen avdeling. I følge teorien kan denne metoden være både positiv og negativ. I første omgang vil det komme an på hva konflikten går ut på. Er det en

relasjonskonflikt, som ikke lar seg håndtere på avdelingen, så kan det være en fordel å få flyttet en av de ansatte. På denne måten skapes nye arbeidsmiljøer. Er konflikten derimot en avhengighetskonflikt, med at en ansatt ikke gjør jobben sin, så vil den konflikten i større grad forfølge personen det gjelder, uansett arbeidsmiljø.

Det var spesielt et punkt hvor informantene kom med to ulike svar, og det var på hva som skjer i barnehagen etter en konflikt er løst. Styrer 1 mener at man ikke må slippe konflikten, man må følge den gruppen eller personen videre, med for eksempel oppfølgingssamtaler. Hun legger til at det å skrive logg som dokumentasjon, gjør at man kan komme med konkrete tilbakemeldinger til partene. Styrer 2 sier at det er viktig at man avslutter saken, at de partene som er involvert i konflikten sammen kommer til en slags oppsummering. For å sitere styrer 2: *«vi er enige om at vi er ferdig med den saken her, og at utfallet ble sånn og sånn.»*. Hun sier videre at er ikke konflikten ordentlig avsluttet, så kan det henge litt i løse luften. Ble saken avsluttet, eller hvordan var det? Hun mener at det er viktig å sette ord på at saken er avsluttet. En annen løsning kan være å kombinere disse to metodene. Man setter ord på at konflikten er avsluttet, men at man om en liten stund, tar en kort oppfølging på at den løsningen som ble valgt, fortsatt er vellykket.

4.4 Lederrollen i konflikter

Lederrollen i barnehagen kan by på en rekke utfordringer, blant annet det å skulle ta ansvar under en konfliktsituasjon. Hvilket syn man som styrer har på konflikter er i stor grad avgjørende for hvordan man velger å håndtere konflikter. Styrer 1 nevnte tidligere at for henne trenger ikke konflikter nødvendigvis å bare være noe negativt, det kan også være utviklende. Dette står i tråd med det interaksjonistiske synet på konflikter, om at konflikter er nødvendige for at organisasjonen kan utvikle seg. Som det står i teoridelen, ved å se på de ulike synspunktene man har blant personalet i barnehage, for så å trekke de frem og utfordre dem, kan føre til nye beslutninger på hvordan de jobber i barnehagen. De bruker konfliktene, som en måte å utvikle og tenke nytt i forhold til hvordan de vil ha det i barnehagen.

Som styrer i barnehagen er informantene opptatt av at de tar nøytral og lyttende rolle i konfliktsituasjoner. Styrer 1 sier at hun er opptatt av at hun ikke skal ta noen part, men at de sammen skal finne en løsning for å komme videre. I følge teorien er denne rollen en blanding av mekling- og delagatorrollen. Det vil si at hun har en viss kontroll over situasjonen rundt, samtidig

som hun motiverer partene til å finne en løsning. Hun legger til videre at for henne så er det viktig at de i stor grad finner løsninger selv, og at det ikke er hun som styrer som alltid skal komme med svaret. Hun sier videre at de kommer langt, kun ved at de ansatte i første omgang tør å komme til henne med konflikten.

Som styrer 1 sa tidligere så er konflikt en slags klump i magen, og at det kan være ubehagelig å ta tak i konfliktene som oppstår i personalgruppen. I følge teorien, så er det ikke unormalt å grue seg til konflikter. Men at man som styrer må utfordre seg selv til å gripe tak i konflikten. For å sitere styrer 1: «*Som styrer har jeg ikke lov til å overse en konflikt, det hører til i jobben min*». Styrer 2 forteller at hun kan overse noe i blant, men hun forsvarer det med tanken i at dette ordner de opp i selv. Hun legger til at når hun vil at de skal ordne opp i konflikten selv, så kan ikke hun blande seg. Hun vil understreke at hun aldri overser en konflikt, i den forstand at de ikke snakker om det. I følge teorien kan den personen med størst makt, i dette tilfellet styreren, ha mulighet for å undertrykke konflikten. Hvis man som styrer går inn å demper en konflikt, i hvor stor grad er man et godt forbilde da? I teorien nevner jeg at man som styrer må gå som et godt forbilde, slik at ansatte i barnehagen føler at de kan ta opp ting som er vanskelig. Hvis man da får den følelsen av at styreren dysser ned det som blir sagt, kan det føre til at de ansatte i verste fall sykmelder seg eller slutter i jobben.

Det som styrer 1 synes er det mest utfordrende i konfliktsituasjoner er, det at hun har 27 ulike ansatte, som skal bli behandlet og sett på som det mennesket de er. Dette står i tråd med teorien om at man som leder må ha forståelse for at man er forskjellig, man har ulike behov og synspunkt. Som leder må man kunne sette seg inn i andre sine situasjoner. For styrer 1 så er det viktig at alle skal få komme til henne for å tømme seg. De kan få komme til henne å være sint, for at de kun er to voksne på jobb. For å sitere styrer 1: «*da må jeg prøve å legge til rette, jeg forstår dere, og jeg ser dere, men nå er jeg nødt til å ta noen prioriteringer*». Hun legger til at hun på den ene siden skal være lojal i forhold til budsjett - på den andre siden vet hun hvor tøft det kan være med å gå en mindre på jobb ved sykdom, ferier og lignende.

Begge informantene forteller at de har et tett nettverk rundt seg, som de kan henvende seg til ved behov. De to informantene jeg har intervjuet, jobber i samme kommune. De kommunale barnehagene i denne kommunen, består av en virksomhet og en virksomhetsleder. Styrer 2 trekker frem at styrerne i virksomhetsbarnehagene bruker hverandre ved behov, det kan for eksempel være det å få høre andre sin erfaring med ting, eller å få tips og råd om hvordan forholde seg til andre

ting. I følge teorien så er kollegaveiledning en måte å få utviklet seg på som leder. Styrer 1 nevner også verneombudet i barnehagen som et nettverk ved konfliktarbeid. Hun forteller at hun ikke har erfaring med det, men hun ser for seg at man kan drøfte saker anonymt der. Styrer 2 mener at hva konflikten handler om, har en betydning for hvilket nettverk man eventuelt vil benytte seg av for å få råd og veiledning videre. Hun trekker spesielt frem bedrifthelsetjenesten, det er en ekstern tjeneste som hun har en avtale med. Hun forteller at bedrifthelsetjenesten kan bidra til å hjelpe barnehagen til å få et godt og positivt arbeidsmiljø. I teorien blir bedrifthelsetjenesten beskrevet som et tiltak alle ansatte i en bedrift kan benytte seg av, for å få råd og veiledning.

Kort oppsummert så er det synet styreren har på konflikter, i stor grad avgjørende for hvordan styreren velger å håndtere konflikter i barnehagen. De verdiene som er viktig for styreren, er gjerne de samme verdiene som han eller henne ønsker å fremme i personalgruppen. Man må huske på at som leder i barnehagen har et nettverk bak seg, som man kan benytte seg av ved behov, for som teorien sier, kan eller vet man ikke alt selv om man er styrer. Ved å tilegne seg kunnskap innenfor konflikter og konflikthåndtering, kan det bli enklere å håndtere konflikter i fremtiden.

5.0 Avslutning

Gjennom de to intervjuene jeg utførte ønsket jeg å finne svar på min problemstilling som er,

«Hvilke konflikter kan oppstå i en personalgruppe, og hvordan håndterer styreren disse?»

Jeg har liten erfaring med konfliktarbeid i barnehagen fra før, men jeg tenkte på forhånd at i en barnehage vil det oppstå konflikter av, ulike slag. Dette følte jeg at jeg fikk bekreftet ut i fra teorien til Hyrve og Satøen (2006, s. 113), at i en barnehage er det parter med ulike interesser og verdier, og på bakgrunn av dette, vil det oppstå konflikter mellom dem. Videre når jeg leste i teorien gjorde jeg opp meg en mening på hvilke konflikter jeg tror oppstår i en personalgruppe, hvor mål-, middel- og verdikonflikt, rollekonflikt, avhengighetskonflikt, relasjonskonflikt og pseudokonflikt er de jeg tror oppstår hyppigst. Begge mine informanter trakk frem mål-, middel-, og verdikonflikt som den første konflikten, og i hovedsak syn på barnet som kilden til konfliktene. Rollekonflikten ble også nevnt, i den forbindelse med at det kan være uklart for hvilke oppgaver som er knyttet til hver rolle. Jeg føler at det informantene ga meg til svar, samt teorien og mine tanker stemmer nokså godt overens. Det var noen tanker jeg hadde om avhengighetskonflikt, som jeg ble litt overrasket over at ingen av informantene nevnte. For i følge teorien er avhengigheten blant partene i stor grad medvirkende til konflikter. Jeg ser i ettertid at jeg kunne ha spurt spesifikt om denne type konflikt, for å fått informantene sine meninger, da de ikke nevnte det selv.

Med tanke på hvordan styrerne håndterer konfliktene som oppstår i personalgruppa, hadde begge informantene noe av de samme tankene. Jeg kunne se litt sammenheng med størrelsen på barnehagen, og hvor mange ansatte de har, ut i fra svarene de ga meg. For eksempel i styrer 2 sin barnehage hvor alt er gjennomsiktig, så kan det være enklere å oppdage og gripe fatt i konflikten, kontra den andre barnehagen som har flere hus, noe som kan gjøre det litt vanskeligere. Begge informantene trakk frem samtaler som den beste måten å håndtere konflikter på, noe som teorien støtter opp.

Disse intervjuene jeg hadde, kan ikke sees på som et fasitsvar innenfor konfliktarbeid i barnehagen. Jeg har kun intervjuet to styrere, og på bakgrunn av et så lite utvalg, så kan jeg ikke generalisere de svarene på at sånn og sånn er det i en barnehage. Det var heller ikke hensikten å finne bestemte svar, jeg ville se på de ulike erfaringene to tilfeldige styrere har med konflikter i personalgruppen. Det at jeg innimellom fikk ulike svar, synes jeg viser til at konfliktarbeid kan sees på ulike måter, avhengig av person til person.

Det er vanskelig å komme med et konkret svar i forhold til problemstillingen min. Hvilke konflikter som kan oppstå i en barnehage, og hvordan styreren velger å håndtere disse, er forskjellig fra barnehage til barnehage. Hadde jeg intervjuet flere ulike barnehager, så kunne jeg fått et mer helhetsbilde over konfliktarbeid i barnehagen, men med de svarene jeg fikk fra mine informanter og relevant teori, synes jeg selv at jeg har greid å svare på problemstillingen min. De konfliktene som kan oppstå er mål-, middel- og verdikonflikt, rollekonflikt, relasjonskonflikt og pseudokonflikt. Hvordan man som styrer velger å håndtere konflikter er som sagt veldig individuelt, men ved å ta tak i konflikten på et tidlig stadium, samle partene for å høre alle sin versjon, samt holde en nøytral tredjepartsrolle, er man på god vei til å håndtere konflikten slik at den utvikler seg konstruktivt.

Tilslutt vil jeg nevne at dette har vært en spennende og interessant oppgave å jobbe med. Jeg har tilnærmet meg ny kunnskap innenfor tema konfliktarbeid i barnehagen. Jeg ser på denne kunnskapen som relevant for min vei videre, mye av det vil jeg ta med meg inn i arbeidslivet. Oppstår det en konflikt i personalgruppen, så tror jeg ikke at jeg ville vært redd for å ta det opp med den det gjelder, eller være redd for å spørre om hjelp, hvis det er noe jeg selv føler at jeg ikke klarer å håndtere så bra. Jeg har lært at i en konfliktsituasjon, så trenger man ikke stå helt alene, uavhengig om det er den personen som har en konflikt eller om man er den som prøver å håndtere konflikten. Selv om jeg har lært mye om konflikter blant personalet i barnehagen, så er det denne prosessen fra begynnelsen til slutt, som har gjort sterkest inntrykk på meg. Det har vært ulike følelser i sving, både glede og frustrasjon, før jeg tilslutt kan si meg fornøyd med min bachelor innenfor tema konflikter i personalgruppen.

6.0 Referanseliste

- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K. Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Langslet, G. J. (2012). *LØFT – Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelseutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter- bare til besvær?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundestad, M. (2013). *Konflikter i personalgrupper i barnehager*, I: Skogen, E. (red). (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mortensen, N. S & Langballe, A. K. (1995) *Når den røde lampen lyser*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2014) Oslo: Kunnskapsdepartementet.

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Forutsetninger for barnehagen og styrer

- Hvor gammel er barnehagen?
- Hvor mange ansatte er det i barnehagen?
- Hvor mange avdelinger?
- Hvor lenge har du arbeidet som styrer?
- Kommunal eller privat barnehage?

Konflikter

1. Hva legger du i begrepet konflikt?
2. Hvilke konflikter kan oppstå i en personalgruppe barnehage?
 - Faglige?
 - Personlige?
3. Har du noen eksempler? Utfordringer?
4. Hvilke konflikter griper styrer inn i, og hvorfor?
5. Eksempler på konflikter, og hvilken rolle har du hatt?
6. Er det i noen «grupper» det blir oftere konflikter i? (feks mellom pedagogisk leder – assistent)
7. Hva tror du er grunnen til det?

Konflikthåndtering

8. Hvordan har styrer gått frem for å løse ulike konflikter?
9. Har du noen konkrete eksempler?
10. Utfordringer?
11. Vurderte du flere måter å løse konfliktene på?
12. Hva legger du mest vekt på ved konfliktløsning?
13. Har barnehagen retningslinjer for håndtering av konflikter?
 - Hvis ja, kan du fortelle mer? Hvordan fungerer disse?
14. Har du et nettverk du kan støtte deg til ved konfliktløsning?
 - Hvis ja, hvordan fungerer dette?

15. Har du noen gang valgt å overse en konflikt?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

16. Er det noen metoder for å håndtere konflikter du mener fungerer bedre enn andre?

- Eksempler/begrunnelser?

- samtaler

- forhandlinger

- drøftinger

- makt

- rettigheter

- oppløsning/unngåelse

17. Hva skjer etter en konflikt er løst?

18. Hva skjer om den ikke har blitt løst?

19. Har du noe du vil tilføye?