

Konflikter og konflikthåndtering

Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa?

Anna Aasen

[kandidatnummer: 6009]

Bacheloroppgave

[BHBAC3950]

Barnehagelærer, heltid

Trondheim, mai 2018

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



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	3
2.0 Teoridel	3
2.1 Konflikt	4
2.2 Hva kan konflikt i barnehagen handle om?.....	6
2.3 Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa?	9
3.0 Metodedel.....	11
3.1 Metode.....	11
3.2 Valg av metode.....	12
3.3 Valg av informanter	12
3.4 Intervju	13
3.5 Utarbeiding av intervjuguide.....	13
3.6 Gjennomføring av intervju	14
3.7 Vurdering av metode	15
3.8 Etske retningslinjer.....	15
4.0 Resultat og drøfting	16
4.1 Konflikt	16
4.2 Hva kan konflikter i barnehagen handle om?.....	18
4.3 Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa.....	20
5.0 Avslutning	22
6.0 Referanseliste	25
7.0 Vedlegg	26
7.1 Intervjuguide	26
7.2 Samtykkeskjema.....	27

1.0 Innledning

Noe av det som kjennetegner arbeidsmiljøet i barnehagen, er at mennesker fungerer i ett tett samspill med hverandre. Så vi må derfor i en barnehage regne med å jobbe nært sammen med en annen, selv om vi har vært i eller er i en konflikt. (Lundestad, 2010, s. 22). Det utgjør en stor risiko for konflikter fordi man jobber så tett på mennesker med ulike kunnskaper, erfaringer og personligheter. Jeg har gjennom mine praksisperioder opplevde en eller annen form for konflikt, og sett hvordan det har påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen. Jeg har sett hvordan pedagogisk leder har håndtert dette, både negativt og positivt. Så derfor ble konflikter og håndtering av konflikter bakgrunnen til min bacheloroppgave.

Mitt fokus i forbindelse med denne oppgaven endte med konflikter i personalgruppa. Dette fordi det var noe jeg hadde vært borti i gjennom praksis, og fordi man har store sjanser til å komme borti det når man begynner å jobbe. I en barnehage jobber man tett på mennesker hele tiden, og da er det lett for at det kan oppstå konflikter. Men konflikter er ikke nødvendigvis bare negativt, det kan være nødvendig for en organisasjons utvikling. (Lundestad, 2010, s. 50). I denne oppgaven valgte jeg kvalitativ metode, hvor jeg intervjuet to pedagogiske ledere fra to helt forskjellige barnehager. Jeg hadde kjennskap til de to pedagogiske lederne gjennom tidligere praksis og gjennom bekjentskaper. Kun den ene informanten visste jeg hadde erfaringer på dette området, mens den andre informanten valgte jeg på grunn av kjønn, at han var mann. For å se om det lå noen forskjeller fra kjønnene på svarene jeg fikk.

Siden jeg var interessert og ville vite mer om konflikter og håndtering av konflikter falt problemstillingen min på:

- Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa?

2.0 Teoridel

Jeg vil i denne delen skrive om teorien som er aktuelle i min drøftingsdel. Jeg har for ordensskyld delt opp i ulike deler, og disse delene samsvarer med min intervjuguide. Jeg kommer til å bruke samme struktur på drøftingsdelen i kapittel 4, som i denne teoridelen. Dette for at det skal bli lettere for leseren å se sammenhengen i oppgavene. «Konflikter- Bare til besvær» av Magritt Lundestad er i hovedsak den boken jeg har basert min oppgave på, men jeg støtter også dette opp imot andre bøker som jeg mener er relevante i forhold til oppgaven min.

2.1 Konflikt

Hva er egentlig konflikt? Når kan en situasjon sies å være en konflikt, og hva kjennetegner en slik situasjon. I flere definisjoner bli avhengighet mellom partene pekt på som en forutsetning for at en konflikt skal oppstå. I barnehagen er det et avhengighetsforhold mellom ansatte på avdelingene, styrer og ansatte og ansatte og eierne av barnehagen. Så det er et grunnlag for konflikt i barnehagen, som i alle andre organisasjoner. (Lundestad, 2010, s. 43). Arbeidet i barnehagen er preget av et tett samspill mellom barn- barn, barn- voksne og voksne- voksne. Man er avhengig av hverandre og er tett på hverandre, og det kan være en kilde til en konflikt. (Gotvassli, 2017, s. 193) Det foreligger en konflikt når minst én part i en samhandling føler seg frustrert eller opplever sine muligheter begrenset av den andre parten, og på en eller annen måte kommer dette til uttrykk. (Gotvassli, 2017, s. 195)

Lundestad (2010) sin definisjon om konflikt sier at:

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

I Lundestad sin definisjon på konflikt, ser vi at konflikter kan være både åpne og skjulte, bevisste og ubevisste. En skjult konflikt er når konflikten ikke er uttrykt, at den ikke vil komme til syne da ingen prater om den eller tar tak i den. Ubevisst konflikt er når man går rundt med en følelse av frustrasjon uten å kunne sette ord på hva det er. (Lundestad, 2010, s. 43-44) Definisjonen på konflikt er at det ikke er det samme som uenighet, men at en uenighet kan føre til konflikt. Konflikt er noe mer alvorlig enn uenighet, og når de negative følelsene blir involvert blir det en konflikt.

Man kan dele inn konflikttypene i to hovedgrupper, som man kaller «Kilde A» og «kilde B»-konflikter. Kilde A- konflikter handler om uenighet om mål, struktur og praksis. Det kan være at man har dårlig definerte målsetninger, at man er uenige om arbeidsmetodene. Kilde A- konflikter defineres ofte som sakskonflikter og har fellestrekk med årsaker til konflikter som vi finner igjen i en strukturell synsvinkel. (Lundestad, 2010, s. 65). Strukturelle forhold dreier seg i hovedsak om ledelsesstrategien og organisasjonskulturen. Kilde B-konflikter handler om hvordan vi opptrer på i forhold til omgivelsene. Det handler i all hovedsak om personlighets- og samspillfaktorer, der man kan mislike hverandre og der det kan oppstå personlig uvennskap. Årsaken til kilde B- konflikter kan være dårlig håndterte relasjoner, manglende

evne til gode samspill eller dårlig bearbejdede følelser som angst, sinne eller redsel. (Lundestad, 2010, s. 65). Så kille B- konflikter handler mer om personlige konflikter og sosialpsykologiske forhold. Men saks- og personlighets konflikter henger sammen, og er ikke så lett å holde fra hverandre. For eksempel kan det som starter med en sakskonflikt ende opp med å bli personlighetskonflikt. Sak og person henger sammen. De ulike konflikttypene «styres» og håndteres forskjellig. (Gotvassli, 2017, s. 200). Det kan oppstå mange ulike konflikttyper i en organisasjon, og disse skal vi se nærmere på:

Mål-, middel- og verdikonflikter: Målkonflikter er resultat av uenighet om målene for arbeidet i en organisasjon. Å finne felles målsetninger er krevende, men nødvendig arbeid i en organisasjon. Middelkonflikter har felles mål, men kommer ikke overens om veien til målet. Diskusjoner om mål og middel kan bunne i verdikonflikter. Konflikter som oppstår på grunn av klare verdikonflikter, er de som er vanskeligst å løse. (Lundestad, 2010, s.66-67). Det kan komme av ulikt syn på arbeidsmoral, ulike politiske oppfatninger og forskjellig livsstil og menneskesyn. Ulikhetene i verdisynet kan ha med aldersforskjell, utdanningsbakgrunn eller yrkeserfaring. Det er da viktig å diskutere hver enkeltes pedagogiske grunnsyn, for mangel på grunnsynsdrøfting fører lett til konflikter. Rammeplanen sier at styrer og pedagogisk leder har ansvaret for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for resten av personalet, og at det er en felles forståelse for målene. (Rammeplanen, 2017, s. 15) Man er enige i selve målene, men de ansatte er uenige i hvilke midler eller hvilken type pedagogikk som er best egnet til å nå disse målene. (Gotvassli, 2017, s. 200) Mål-, middel- og verdikonflikter har nær sammenheng med hverandre, og er ikke lette å skille fra hverandre. (Lundestad, 2010, s. 68)

Persepsjons- og vurderingskonflikter: Mål-, middel og verdikonflikter ligger nært opp til persepsjonskonflikter. Disse konfliktene kommer av at partene har forskjellig persepsjon eller tolkning av en situasjon eller et saksområde. Erfarings- og utdanningsbakgrunn er avgjørende for hvordan man tolker en situasjon, og denne kan da være ulik. Persepsjonskonflikter ligner på det som kalles vurderingskonflikt. Hvordan vi ser på situasjonen, kan ha en sammenheng med hvilken informasjon som har vært tilgjengelig, og hvordan vi har oppfattet den. Alle personer oppfatter ting ulikt, og da er det viktig å erkjenne at alle oppfatter verden forskjellig og har «rett» ut fra sin virkelighet. (Lundestad, 2010, s.69)

Rollekonflikter: Rollekonflikt er når det oppstår uenigheter rundt rollene til de ansatte. Det kan handle om hvilke arbeidsoppgaver som skal ligge til den enkelte rolle. Konflikter kan oppstå fordi det er uklarhet eller uenighet i forhold til hvordan arbeidsoppgavene skal gjøres, og hvem som skal delta på for eksempel foreldresamtaler. (Lundestad, 2010, s 69)

Avhengighetskonflikter: Avhengighet mellom parter er en forutsetning for at konflikt skal oppstå. (Lundestad, 2010, s. 43). Avhengigheten mellom parter i en organisasjon kan være høy eller lav, i en barnehage er det høy grad av avhengighet, både internt på en avdeling og mellom avdelingene. I en barnehage er man sterkt avhengig av hverandres innsats, og blir hjelpeløse alene. Man er avhengig av at alle bidrar i arbeidet, slik at hvert enkelt barn får den oppfølgingen de har behov for. Hvis fordelingen av arbeidet er skjevt fordelt kan dette føre til frustrasjon, fordi enkelte får mer arbeidsbelastning enn andre. Når dette samarbeidet ikke fungerer mellom de ansatte kan det oppstå avhengighetskonflikt. (Lundestad, 2010, s. 70).

De konfliktypene jeg har nevnt til nå kan defineres som kilde A-konflikter, fordi årsaken til konflikten oppstår på grunn av strukturelle forhold. De neste konfliktypene vi skal se på er kilde B-konflikter, som er mer personlige konflikter. (Lundestad, 2010, s. 71)

Relasjonskonflikter: Er konflikter der to eller flere personer har vanskeligheter med å forsone seg med hverandre. Oppførselen til den andre vekker sinne, frykt eller irritasjon i oss, vi tar da avstand fra andre og blir aggressive i en eller annen form. Under relasjonskonflikter spiller personligheten en viktig rolle. I en personalgruppe finnes det mange ulike personligheter og væremåter, og dette kan skape relasjonskonflikter i en personalgruppe. (Lundestad, 2010, s. 71)

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

Pseudokonflikter: Kommunikasjonen mellom mennesker tar utgangspunkt i hvordan vi tolker hverandres utsagn eller budskap. Pseudokonflikter kan oppstå ved at vi får og oppfatter informasjon ulikt, misforstår hverandre, får uklare instruksjoner eller at rollene er utydelige. Dette kan også kalles misoppfatningskonflikter, fordi alle reagerer forskjellig i ulike situasjoner. Dette betyr at man kan såre en person uten å en gang vite det. (Lundestad, 2010, s. 75).

2.2 Hva kan konflikt i barnehagen handle om?

Like viktig som å skille mellom ulike kilder til konflikter, er det å innse at konflikter kan oppstå mellom personer og enheter på ulike nivåer i en organisasjon. (Gotvassli, 2017, s. 201) I barnehagesammenheng kan det være konflikter mellom avdelingene, konflikter mellom

skolekontoret i kommunen, konflikter mellom assistenter og barnehagelærere, konflikt mellom styrer og enhetsleder og konflikter mellom foreldre og en av de ansatte i barnehagen. (Gotvassli, 2017, s. 201)

Viktige årsaker til konflikt i barnehagen er mål-, middel- og verdidiskusjoner. I en personalgruppe diskuteres det målsettinger for barneoppdragelse og hvordan de voksne bør handle som en konsekvens av dette. At det blir konflikter her er et resultat av at de ansatte i barnehagen har forskjellige erfaringsbakgrunner, både gjennom ulike utdannelser og forskjellig arbeid med barn. (Lundestad, 2010, s. 75-76). De ansatte har ulike visjoner i forhold til selve jobben, og ulike kunnskaper og erfaringer vil alltid være en årsak til at konflikter kan oppstå. Hverdagslige gjøremål som omhandler barna kan fort bli en kilde til konflikter.

Pedagogisk leders forhold til konflikter er at de forteller om konflikter knyttet til verdier og holdninger, om hvilke regler man skal ha på avdelingen. Ansatte uten formell bakgrunn ofte handler ovenfor barna i samsvar med egen oppdragelse, mens en barnehagelærer gjennom utdanning har utviklet et mer faglig fundert ståsted for sitt samspill. Dette kan gi utslag som ulikt syn på barn, ulik kommunikasjon med barn eller ulike syn på regler. (Lundestad, 2010, s. 77). Dette kan da utvikle seg til maktkamper mellom faglærte og ufaglærte på avdelingen om hva som skal være gjeldende pedagogisk praksis. Slike konflikter kan være verdikonflikter og kan være vanskelige å finne løsningen på. Handlingene våre i barnehagen er både påvirket av teori, egne og andres erfaringer og vårt eget ståsted i forhold til verdier. Det kan fort bli veldig personlig og dermed følelsesladet hvis noen trækker på måten vi handler på. Å ha omsorg som yrkeskompetanse innebærer at vi som hele mennesker, med tanker, følelser, holdninger, sanser og kropp, skal møte mennesker som har tanker, følelser, holdninger, sanser og kropp sier (Lundestad, 2010, s. 78). Videre sier (Lundestad, 2010, s. 78) at omsorgsutøvelsen overfor barn berører våre følelser og holdninger, og det er dermed vanskelig å unngå å bli følelsesmessig berørt i diskusjoner om hvordan omsorgsutøvelsen skal være. Skal man være profesjonell må man utvikle både en faglig identitet og en personlig identitet, begge deler er like viktige når man omgås barn og forholder seg til deres atferd i barnehagen. I barnehagen bruker man seg selv som arbeidsredskap, og det kan fort oppleves som et personlig angrep hvis andre er uenig i vår yrkesutøvelse.

Forventningene til en rolle kan være så høye at en person ikke makter å oppfylle dem. En nyutdannet barnehagelærer kan bli møtt med høye forventninger fra erfarne assistenter i forhold til det å skulle mestre det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Man kan også i sin

yrkesrolle bli møtt med doble eller motsatte forventninger fra ulike personer, som for eksempel foreldre og assistenter kan ha ulike forventninger til den pedagogiske lederen. Hvis barnehagelæreren ikke håndterer lederansvaret på det som blir opplevd på en god måte av de andre ansatte, skaper det frustrasjoner. Måten ledelse utføres på kan føre til konflikter. (Lundestad, 2010, s. 81.). En leder bør blant annet ha gode mellommenneskelige egenskaper, det vil så å kunne arbeide effektivt gjennom andre mennesker, kunne ha forståelse for andres behov og synspunkter eller være fleksibel. Hvis lederen mangler en slik kompetanse, oppstår det gjerne konflikter i samspillet mellom lederen og ansatte. (Lundestad, 2010, s. 82). Som oftest i arbeidsplasskonflikter er det lederen som blir oppfattet som problemet, en årsak til dette kan være at lederen har å gjøre med fordelingen av arbeidsoppgaver og det å skape struktur i organisasjonen. Lederen kan da bevisst og ubevisst fordele arbeidsoppgavene på en lite god måte, da kan en ansatt føle at hun eller han får mye større belastning enn de andre. Assistentene stiller krav og forventninger til barnehagelærerens måte å opptre på i lederrollen. (Lundestad, 2010, s. 82). I barnehagen kan det oppstå maktkamper både mellom personer og mellom grupper, barnehagelæreren kan bruke sin kompetanse og formelle makt til å være dominerende og styrende ovenfor assistenter. Assistentene derimot kan hevde seg ved å vise til erfaring og sunn fornuft. (Lundestad, 2010, s. 83). Om ulikheter i rollen som barnehagelærer og assistent utvikler seg til konflikter mellom gruppene, kan være avhengig av hvor stor grad av likhet organisasjonsmedlemmene krever. Om det oppstår konflikt, vil variere ut i fra hvor store ulikhetene i gruppa er. (Lundestad, 2010, s. 83). Hvis ulikhetene er små, vil organisatoriske konflikter være lav. Men hvis det er rimelige, men ikke overveldende store ulikheter, vil sannsynligheten for konflikter være størst. I barnehagen må det kunne sies å være en slik rimelig ulikhet mellom de ansatte. Derfor ser en at det er sannsynlig at det vil kunne oppstå konflikter. (Lundestad, 2010, s. 83-84).

Ulike arbeidsfordelinger i forhold til det praktiske og pedagogiske arbeidet i barnehagen kan fort føre til konflikter, avhengighetskonflikter. For eksempel kan en ansatt som synes det er lettere å forholde seg til praktiske gjøremål i barnehagen bruke mye tid på slike konkrete oppgaver enn samspillet med barna. Og hvis noen bruker mer tid på å gjøre praktiske oppgaver, kan det bli en tøff jobb for dem som er mye sammen med barna. Det er en sammenheng mellom det praktiske og det pedagogiske arbeidet i en barnehage. Hvis ikke det praktiske fungerer, klarer en kanskje heller ikke å gjennomføre ulike opplegg like godt. (Lundestad, 2010, s. 85). Det kan være ulike meninger blant personalgruppa om hvordan praktiske ting skal gjøres, eller hvor ryddig det skal være i barnehagen eller på avdelingen.

Barnehager kan minne om et hjem og det som skjer der kan ligne på en del aktiviteter som skjer i hjemmet. Voksne har ulike erfaringer og ulike meninger om hvordan det skal se ut, hvor ryddig det skal være i barnehagen og dette kan skape diskusjoner og konflikter. For eksempel kan en ansatt som er en erfaren husmor ha andre meninger om hvordan det skal se ut i barnehagen enn en ansatt som nettopp er ferdig med videregående. (Lundestad, 2010, s. 86).

Ansatte i barnehagen jobber tett på hverandre, og store deler av personligheten til de ansatte skal synliggjøres i jobben med barn. Dette kan fort føre til relasjonskonflikter der hvor ansatte reagerer på hverandres personlighet. Det trenger ikke være så lett å sette et skille mellom slike konflikter og de faglige konfliktene, men disse konfliktene er mer en person- enn saksorientert konflikt. Et eksempel på en relasjonskonflikt i barnehagen kan være mellom de yngre og den eldre generasjon. Den eldre opptrer sjefete ovenfor den yngre, og den yngre reagerer med irritasjon og aggressivitet. Men det kan også være den pedagogiske lederens væremåte og kommunikasjonsform som andre syns er dominerende, de andre ansatte kan føle de ikke blir hørt eller overkjørt. Disse eksemplene viser at både relasjonsforholdet og sider ved den enkeltes personlighet kan skape problemer i samspillet i en gruppe. (Lundestad, 2010, s. 88).

2.3 Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa?

Å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig. Det går ikke alltid å få løst en konflikt slik at alle parter blir tilfreds, men det trenger heller ikke å være ønskelig. I en konflikthåndtering har alle parter som er involverte et ansvar for at konflikten skal kunne håndteres på en konstruktiv måte, mens det på avdelingen er den pedagogiske lederen som har et særlig ansvar for å håndtere konflikten. I en konfliktsituasjon er det viktig at man tenker over ulike handlingsalternativer i en konflikt, alt ut i fra hva konflikten handler om, hvem som er involvert, og konflikten historie. Da kan det være lurt å analysere konfliktsituasjonen før man tar grep. Internt i organisasjoner bør konflikter håndteres gjennom samtaler, forhandlinger og drøftinger. Samtale og dialog står i sentrum. (Lundestad, 2010, s. 156).

Når man har diagnostisert konflikten, må man velge hvilke konflikthåndteringsprinsipper som er relevant i forhold til situasjonen. I de prinsippene som Lundestad (2010, s. 156-159) nevner er det makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse man kommer bort i. Det første prinsippet er makt, og det oppstår når man prøver å presse frem løsninger som er til det beste for seg selv. Selv om man opplever motstand fra den andre parten. Det kan være lurt å bruke

makt hvis man skal handle raskt, og komme fram til en løsning ganske kjapt. Det som blir ulempen da er at man ikke får tid til å diskutere eller løse årsaken til konflikten. Neste prinsippet er rettigheter, og det handler om at lederen henviser til lover, regler og rutiner for å håndtere konflikten. Det som vil være ulempen med å bruke prinsippet rettigheter vil være at en av partene får rett og den andre ikke. Dette fordi man henviser til lover og regler og ikke hører på de ulike sidene av saken. Interesseprinsippet handler om at partene prøver å komme til enighet ved kommunikasjon. Fordelen med dette er at da får begge partene komme fram med sine meninger om saken, også kan de sammen komme fram til en løsning av konflikten. Neste prinsipp er oppløsning av konflikter. Det vil si at man tar bort avhengigheten i en konflikt, det kan være at man flytter den ene part til en annen avdeling. Det siste konflikthåndteringsprinsippet er unngåelse, det kan være at hvis en sak er av liten betydning i organisasjonen kan det være at den kan løse seg selv uten at noen trenger å gripe inn. (Lundestad, 2010, s. 159). Det kan også være en konflikthåndtering det at man ikke gjør noe.

Ikke alle konflikter kan, og heller ikke alltid bør, løses. Man må først analysere sin egen rolle i konflikten. Hvilken posisjon er man i, i konflikten. (Gotvassli, 2017, s. 207)

Det vil være aktuelt for den pedagogiske lederen å komme inn som en tredjepart i konflikten når partene i konflikten ikke klarer å løse opp i konflikten selv. Det vil variere om hvilken måte den tredjepart opptre på, det avhenger av tredjeparts kontroll over prosessen og beslutningen. Disse deles inn i fire roller. (Lundestad, 2010, s. 193). Når man opptre som en diktator tar man kontrollen over hele prosessen og beslutningen. Partene vil normalt ikke finne beslutningen rettferdig, og beslutningen kan bli dårlig på grunn av diktatorens manglede forståelse for konflikten. (Lundestad, 2010, s. 193) Delegatoren er den andre rollen, og den rollen er det motsatte av diktatoren. Tredjepartsrollen er i hovedsak en rolle som skal motivere partene til å bli enige på egenhånd. En delegator-rolle er med på å la partene selv få løse konflikten med kommunikasjon, men delegatoren er til stede for å motivere partene. Dommeren overlater til partene å prosedere sakene sine selv. Etter at partene er hørt, er det dommeren som tar beslutningen, dette er en rolle som i all hovedsak brukes i mer formelle tvister og det kan føre til at en av partene føler seg urettferdig behandlet. (Lundestad, 2010, s. 194). Den siste rollen er meglere. Megleren tar kontroll over selve forhandlingsprosessen, men overlater den endelige beslutningen til partene. Denne måten synes å gi best effekt. (Lundestad, 2010, s. 195).

3.0 Metodedel

Jeg vil i denne delen skrive om hvilken metode jeg brukte i oppgaven og hvorfor jeg valgte å bruke denne metoden. Jeg kommer først til å skrive litt om metode generelt, valg av metode og intervju som en kvalitativ metode. Senere kommer jeg til å gå igjennom selve intervjuene, før jeg vurderer metoden jeg valgte å bruke. Helt til slutt i denne metodedelen kommer jeg til å skrive litt om etiske vurderinger.

3.1 Metode

Metoden man velger er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke. (Dallan, 2017, s. 52) Når man skal gjennomføre en undersøkelse eller et forskningsprosjekt, må man benytte seg av en eller annen form for metode. Det finnes flere former for metode, men i all hovedsak kan vi si at det er to hovedtyper; kvalitativ og kvantitativ metode. (Jæger, 2016, s. 66) Metode dreier seg om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er sentralt i empirisk forskning. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25.)

Det er vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder er forskningsmetoder som har med tall og det som er målbart å gjøre. Det kan være spørreundersøkelser eller typer eksperimentelt design. Det vanligste resultatet fra kvantitative undersøkelser blir som regel framstilt i tabeller, prosenter, eller andre statistiske framstillinger. Ved kvantitative studier er nøyaktighet et viktig prinsipp, og opplegget er gjerne fastlagt før datainnsamlingen begynner. Ved å benytte seg av kvantitative metoder fokuseres det på variabler som er relativt uavhengig av den samfunnsmessige konteksten og er derfor mindre fleksible enn kvalitative metoder. Kvalitative metoder baserer seg på ulike typer innsamlingsmetoder som observasjon, intervju og mange flere. Den viktigste målsetningen med kvalitativ metode er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og det å kunne fortolke disse har en stor betydning. I motsetning til kvantitativ metode retter kvalitativ metode seg mot hverdagshandlinger i menneskers naturlige kontekst. Det kan være intervju eller observasjon av en barnegruppe. Det er en selv som er instrumentet for innsamling av data, og det kreves da bevissthet om sitt eget ståsted i forhold til det man undersøker. (Jæger, 2016, s. 67-69) Svært forenklet kan man si at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor det skjer. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 95)

Det er nødvendig å ha kjennskap til og kunnskap om ulike metoder, og hva det innebærer å bruke disse metodene. Det valget vi gjør av metode får stor betydning for både innsamlingsprosessen og for resultatet vi kommer fram til. Hvis man har forlite kunnskap om metoden man velger seg, kan det føre til at undersøkelsen får dårlig kvalitet. Så det er lurt å bruke god tid på å tenke igjennom hva man skal undersøke før man velger seg en metode.

3.2 Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ metode. Jeg var ute etter å finne ut hvordan pedagogisk leder arbeider for å håndtere konflikter i personalgruppa. Jeg bestemte meg tidlig for å velge intervju, at det var den beste måten å få innsikt i dette på både fordi det var tidsmessig realistisk og fordi det var mest praktisk gjennomførbart i forhold til min oppgave. Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145) I løpet av mine praksisperioder har jeg fått sett å oppleve ulike former for konflikter. Jeg var da nysgjerrig på å finne ut av hvordan pedagogisk leder arbeidet for å håndtere konflikter i personalgruppa. Og på grunn av dette falt det naturlig å velge kvalitativ metode og intervju som metode i denne oppgaven. Intervju egner seg best når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145)

3.3 Valg av informanter

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i all samfunnsforskning. Når vi benytter kvalitative metoder, ønsker vi å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 113)

Jeg valgte å intervju 2 pedagogiske ledere i to forskjellige barnehager, som jeg hadde kjennskap til i tidligere praksis og gjennom bekjentskaper. Jeg valgte en mann og en kvinne som informanter til min oppgave, for å se om det var noen store forskjeller på hva de tenkte rundt min problemstilling. Jeg valgte akkurat disse to informantene på grunn av at jeg hadde kjennskap til dem, og fordi de jobbet i helt forskjellige barnehager. En av informantene jobbet i en bybarnehage, mens den andre jobbet i en bygdebarnehage. Jeg ville se om det var noen forskjeller fra by og bygd, og mann og kvinne på svarene jeg fikk. Det kan være aktuelt å velge personer i en gruppe som avviker mest mulig fra hverandre. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 113)

3.4 Intervju

Som nevnt tidligere egner intervju seg best når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145) Erfaringene og oppfatningene til mennesket kommer best fram når informanten selv kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet.

Kvalitative intervjuer er en metode som brukes nesten over alt og gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145). Så lenge temaet ikke er sensitivt eller vrient vil nok de fleste informanter føle seg vel i et intervju. Intervju har ikke noe strengt regelverk. Hovedsaken når man skal intervjuer er at man har begrepsmessig og teoretisk forståelse av fenomenet som skal undersøkes. Dette for å skape et godt grunnlag for tilførelse og integrasjon av ny kunnskap. (Jæger, 2016, s. 70)

3.5 Utarbeiding av intervjuguide

I et kvalitativt intervju kan intervjuene være ustrukturert, semistrukturert, delvis strukturert eller strukturert. Jeg valgte å gjennomføre et strukturert intervju, der temaet, spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene på forhånd var fastlagt. Strukturert intervju kan ligne litt på forhåndskodede spørreskjema, men det er imidlertid en forskjell ved at spørsmålene i kvalitative intervjuer stort sett er åpne, det vil si at det ikke er formulert svaralternativer på forhånd. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148) I et strukturert intervju kan informanten formulere svarene med egne ord, og forskeren har mindre innvirkning på hvordan informanten svarer. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148). De svarene informanten kommer med viser hvordan informanten har forstått spørsmålene, og det gir et mer utfyllende svar til forskeren enn ved forhåndskodede spørreskjemaer. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148).

En intervjuguide inneholder emnene som skal tas opp i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de skal ha. (Jæger, 2016, s. 71) Man kan bruke en intervjuguide både når man intervjuer noen ansikt til ansikt og i gruppesamtaler. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 149) Etter at jeg hadde funnet tema og problemstilling for min oppgave, begynte jeg å utforme intervjuguiden (Vedlegg 7.1). Jeg hadde få og konkrete spørsmål som var knyttet opp til problemstillingen min. I tillegg inneholder ofte intervjuguiden underspørsmål for at forskeren skal få dekket eller utdypet de forskjellige temaene. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 149)

3.6 Gjennomføring av intervju

Som nevnt tidligere intervjuet jeg to pedagogiske ledere fra to forskjellige barnehager, som jeg hadde kjennskap til i tidligere praksis, og gjennom bekjentskaper. En mann og en kvinne. Jeg sendte spørsmålene på forhånd, slik at de fikk mulighet til å forberede seg på forhånd. I ettertid ser jeg at det kan være fordeler og ulemper med på å sende spørsmålene på forhånd. Ulempen kan være at informantene besvarer spørsmålene ut i fra hva man tror er det «rette», hva informantene tror er allment akseptabelt å svare. Og da får kanskje ikke spørsmålene åpne og ærlige svar. Men jeg valgte å sende intervjuguiden på forhånd likevel, og opplevde at informantene svarte åpent og ærlig. Jeg opplevde ved at jeg på forhånd hadde sendt intervjuguiden, at informantene hadde forberedt seg godt. Og jeg tror at siden informantene ikke var ukjente for meg, svarte de åpent og ærlig.

Jeg opplevde at intervjuguiden min fungerte godt, den ble besvart etter rekkefølge og da ble det mer oversiktlig for både meg og informantene. Jeg hadde som nevnt tidligere et strukturert intervju, noe jeg synes fungerte veldig bra. Jeg satt for det meste og lyttet til det informantene svarte, og kom med spørsmål underveis hvis det var noe jeg syntes var uklart eller noe jeg ville vite mer om. Informantene formulerer svarene med egne ord. Forskeren har mindre innvirkning på hvordan informantene svarer og forskeren får derfor et mer utfyllende svar. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148) Intervju er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145) Informantene kom med eksempler på mange av mine spørsmål, noe som gjorde det lettere å forstå hva informantene mente.

Før selve intervjuet startet gikk jeg i gjennom samtykkeskjemaet (Vedlegg 7.2) sammen med informantene og fortalte om prosessen som kom etter at intervjuet var gjennomført. Jeg fortalte at det ville bli brukt båndopptaker gjennom hele intervjuet, dette for å gjøre det lettere for meg som forsker å følge med på samtalen og være mer delaktig. Det er imidlertid vanskelig å både lytte aktivt til hva som blir sagt, og å ta gode notater. (Jæger, 2016, s. 70).

Intervjuene ble gjennomført på et møterom i de ulike barnehagene. Det kan være fare for forstyrrelser når man har intervjuet på arbeidsplassen til informantene, men jeg opplevde at vi fikk sitte uforstyrret og at informantene hadde fullt fokus på intervjuet og ikke andre ting. Hvorfor ikke la informantene selv velge sted for intervjuet sier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 159). Jeg spurte på forhånd mine informanter om hvor de tenkte det passet best å ta intervjuet, og lot informantene bestemme tid og sted. Dette for at det ikke

skulle ta så mye tid for informantene for å få gjennomført dette intervjuet. Intervjuene gikk fint, jeg synes jeg fikk gode og utfyllende svar på mine spørsmål.

Etter intervjuet transkriberte jeg det. Arbeidet er møysommelig, men det gir samtidig en mulighet til å gjenoppleve intervjuet. (Dallan, 2017, s. 88) Etter transkriberingen valgte jeg ut det stoffet som er mest relevant i forhold til min problemstilling. Det er ofte vanskelig å se noen sammenheng i datamaterialet. Det er derfor nødvendig å starte med å organisere datamaterialet for å få en oversikt. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 163)

3.7 Vurdering av metode

I denne bacheloroppgaven synes jeg metoden jeg valgte fungerte fint. Fra før av hadde jeg liten erfaring med denne måten å jobbe på, men alt i alt synes jeg det gikk fint og er noen erfaringer rikere. Som nevnt tidligere var ikke informantene jeg valgte ukjente for meg, og det tror jeg fikk en positiv effekt i forhold til det å få ærlige svar. Et intervju er en relasjon mellom to deltakere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet, er avhengig av denne relasjonen. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 158) Ved at jeg valgte kvalitativ metode under denne bacheloroppgaven fikk jeg utfyllende og gode svar på mine spørsmål, og jeg som forsker brukte meg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232) Jeg fikk et inntrykk av at informantene svarte troverdig og ærlig, og jeg som forsker fikk pålitelige svar i min undersøkelse.

3.8 Etske retningslinjer

Etske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt ved datainnsamlingen. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 84) I denne bacheloroppgaven har jeg anonymisert informantene. Dette for at informasjonen informantene kommer med skal kun brukes i det formålet dataene er samlet inn for, og den kan ikke brukes i andre sammenhenger enn i bacheloroppgaven min. I følge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, taushetsbelagt. Hvis det inneholder personopplysninger skal det anonymiseres. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 91). Allerede da jeg sendte informantene mail om de ville stille til intervju opplyste jeg dem om deres rettigheter til å trekke seg fra forskningen og at det ville bli brukt båndopptaker under hele intervjuet. Jeg sa også ifra at all informasjon de kom med ville bli anonymisert, og slettet etter transkribering. Samtykket skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra de opplysningene gjelder, om at vedkommende godtar behandling av

opplysninger om seg selv. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 91) I en slik forskning er det viktig at forskeren viser respekt for menneskeverdet til dem som deltar, også når forskningsresultatene blir formidlet og publisert. (NESH, 2016)

Jeg forklarte mine informanter om hva deres rettigheter er, og hvilken plan jeg hadde for mine funn etter intervjuet. Mine informanter var ikke særlig opptatt av dette med etiske retningslinjer, de stolte på at dette var noe jeg hadde klart og at dette var bare bagateller. Men jeg som forsker skal gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som har adgang til informasjonen og hvordan resultatene er tenkt brukt. (NESH, 2016)

4.0 Resultat og drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte mine funn, opp mot teorien i kapittel 2. Jeg har valgt å dele inn kapittelet i underoverskrifter, slik jeg har gjort i kapittel 2. Dette for å få best mulig orden. Jeg har valgt å ta funn og drøftingsdel sammen, så det ikke blir så mye gjentakelser i det jeg skriver. Ut i fra min problemstilling «Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa?» har jeg valgt å trekke ut de viktigste funnene fra intervjuene.

Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere, som jeg har valgt å kalle informant A og informant B. Jeg begynte begge intervjuene med å spørre litt om bakgrunnen deres, dette tenkte jeg var relevant i forhold til hvor mye erfaring de hadde. Informant A har jobbet som pedagogisk leder i 12 år, hvorav 8 av årene i en bygdebarnehage og 4 år i en bybarnehage. Informant A har også videreutdanning i spesialpedagogikk, og har i 7 år nå vært arbeidsplassstiltsvalgt i utdanningsforbundet.

Informant B har jobbet som barnehagelærer i 3 år, fikk jobb med en gang etter endt utdanning i 2015. Informant B var det siste kullet som gikk førskolelærerutdanninga, men var allerede da forsøkskaniner for det som nå kalles barnehagelærerutdanningen

4.1 Konflikt

Som man har sett så finnes det mange typer definisjoner på konflikt, og jeg har valgt å støtte meg til Lundestad (2010) sin definisjon på konflikt:

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

(Lundestad, 2010, s. 46)

Jeg valgte under mine intervjuer å spørre informantene om hva deres forståelse for konflikt var. Informant A sier at det finnes mange typer konflikter, mange forskjellige grader av hvordan en konflikt er. Og at det kan være en personlig forståelse om det er en konflikt, diskusjon eller uenighet. Men for henne så handler det om at to eller flere er følelsesmessig uenig, at det blir noen motsetninger mellom behov, verdier og holdninger. Informant B sier at konflikter er noe man umulig kan unngå fordi man jobber med så mange og alle har forskjellig verdier og bakgrunn. Arbeidet i barnehagen er preget av et tett samspill mellom barn-barn, barn- voksen og voksne-voksne. Man er avhengig av hverandre og er tett på hverandre, det kan være en kilde til en konflikt. (Gotvassli, 2017, s. 193). Lundestad (2010) sier at det er et avhengighetsforhold mellom de ansatte på barnehagen så det er grunnlag for konflikt. Her ser vi at begge informantene mener konflikt har noe med verdier og flere personer å gjøre. Som nevnt tidligere mener Gotvassli (2017) og Lundestad (2010) også at konflikter kan lettere oppstå ved at flere personer er avhengig av hverandre. Informant A sier også at det kan være en personlig forståelse om det er en konflikt, diskusjon eller uenighet. Lundestad (2010) sin definisjon på konflikt er at det ikke er det samme som uenighet, men at en uenighet kan føre til konflikt. Begge informantene mener konflikter er en personlighetsfaktor, så det blir mer fokus på personlige forhold enn faget som man faktisk er i barnehagen for. Dette kan vi finne igjen i Lundestad (2010) sin beskrivelse på konflikttypenes to hovedgrupper «kilde A» og «kilde B»- konflikter. For under kilde B- konflikter kommer det som omhandler personlighets- og samspillsfaktorer, der man misliker hverandre og der det kan oppstå personlig uvennskap. Mine informanter sier at konfliktene blant de ansatte kan oppstå ved at de er uenige i hvordan ting skal gjøres, så det utarter seg til en personlighetskonflikt. Sak og personlighetskonflikter henger sammen, og er ikke så lett å holde fra hverandre. Sak og person henger sammen. (Lundestad, 2010, s. 65).

Informant A sier også det at det har kommet mange nye krav og forventninger til hvordan arbeidsoppgavene skal løses gjennom arbeidsplan og andre føringer som staten kommer med, kommunen har sine krav og foreldrene har blitt mer krevende. Arbeidspresset i barnehagen har blitt mye større, alderen på de som jobber i barnehagen er høyere og det er en mer stressende hverdag for de ansatte. Som det står i Lundestad (2010) og i Gotvassli (2017) så kan det oppstå mange ulike konflikttyper i en organisasjon. Mål-, middel- og verdikonflikter er et resultat av uenighet om målene for arbeidet i en organisasjon. Middelkonflikter har et felles mål, men kommer ikke overens om veien til målet. Som informant A sier så kommer det nye krav og forventninger til arbeidsoppgaver som skal løses, men det å finne en løsning

på det kan være krevende. Diskusjoner om mål og middel kan bunne i verdikonflikter og konflikter som oppstår på grunn av klare verdikonflikter er de som er vanskeligst å løse. (Lundestad, 2010, s. 67). Ulikhetene i verdisynet kan ha med aldersforskjell, utdanningsbakgrunn eller yrkeserfaring å gjøre. Informant A sier at det er høy alder på de som jobber i barnehagen, og at det kan være vanskelig for dem å følge med på nye lover og regler som kommer i barnehagen, og at de ut i fra det syns presset på arbeidet de gjør blir mye større. Noe som igjen kan føre til konflikter blant personalet.

Alle personer oppfatter ting ulikt, og da er det viktig å erkjenne at alle oppfatter verden forskjellig og har «rett» ut fra sin virkelighet. (Lundestad, 2010, s. 69). Informant A og B nevner begge at personer oppfatter ting ulikt og at dette kan ha med utdanningsbakgrunnen å gjøre. Det kan være selvfølelse og mestringen de føler i jobben, som informant B sier så er det viktig underveis i en barnehagehverdag å gi de ansatte tilbakemelding om den jobben de gjør. Slik at de føler de mestrer jobben og får en god selvfølelse. Begge informantene nevner at det fort kan oppstå konflikt blant yrkesgruppene i en barnehage, at assistentene ikke føler de blir hørt og at ped.lederne tar avgjørelser over hodet på dem. Rollekonflikter er når det oppstår uenigheter rundt rollene til de ansatte, det kan være hvilke arbeidsoppgaver som skal ligge til den enkelte rolle. (Lundestad, 2010, s. 69)

Informant B nevner at det fort kan oppstå gnisninger mellom to av de ansatte i barnehagen, fordi de har så ulik personlighet og meninger om ting som skal gjøres. At noen personer passer rett og slett ikke til å jobbe sammen, det blir uenigheter uansett. I en personalgruppe finnes det mange ulike personligheter og væremåter, og dette kan skape relasjonskonflikter i en personalgruppe. (Lundestad, 2010, s. 71). Informant B har opplevd at en konflikt har vært skjult. Fordi det var en konflikt som ingen pratet om, og det ble ikke gjort noe med den. Den såkalte konflikten ble bare «skjøvet» vekk, og lagt litt på is. En skjult konflikt er når konflikten ikke er uttrykt, at den ikke vil komme til syne da ingen prater om den eller tar tak i den. (Lundestad, 2010, s. 43).

Både informant A og informant B sier konflikter kan være noe bra også, at det kan være litt sunt at det oppstår konflikter av og til. For det kan vise hvor engasjerte de ansatte er i jobben sin, og hvor viktig den jobben man gjør er.

4.2 Hva kan konflikter i barnehagen handle om?

Like viktig som å skille mellom ulike kilder til konflikter, er det å innse at konflikter kan oppstå mellom personer og enheter på ulike nivåer i en organisasjon. I barnehagesammenheng

kan det være konflikter mellom avdelingene, konflikter mellom skolekontoret i kommunen, konflikter mellom assistenter og barnehagelærere, konflikter mellom styrer og enhetsleder og konflikter mellom foreldre og en av de ansatte i barnehagen (Gotvassli, 2017, s. 201)

Informant A sier flere ganger under intervjuet at den største konflikten i hennes barnehage akkurat nå er ressursbruken, at det er mye sykdom på huset som fører med seg roteringer blant personalgruppa, som igjen fører med seg en hverdag som byr på utfordringer for de ansatte. Man tar personalet fra en avdeling og over til en annen avdeling, og når dette skjer mange ganger blir det at det bygger seg opp en liten frustrasjon som tilslutt blir til en konflikt. Derav konflikter innad i avdelingene og fra avdelingene og opp til ledelsen. Konflikter mellom pedagogisk leder og for øvrig andre ansatte i en barnehage til ledelsen er noe informant A har litt kjennskaper til. De viktigste årsakene til en konflikt med ledelsen baserer seg i hovedsak på ressursbruken, og hvordan løse de problemene på en mest mulig effektiv måte. Ledelsen ser ikke de på «golvet» og deres behov, og det fører til irritasjon og konflikter blant resten av personalet. Lundestad (2010) sier at viktige årsaker til konflikter i barnehagen er mål-, middel- og verdikonflikter, og i dette tilfelle har barnehagen samme mål, men hvordan man skal løse målene på best mulig måte er litt vanskeligere å komme fram til. Dette for at ledelsen ikke ser alle utfordringene til de andre ansatte som jobber på «gulvet».

Informant A og informant B trekker begge frem konflikter innad i avdelingen, der hvor assistentene føler de blir overkjørt av for eksempel de pedagogiske lederne i personalgruppa. At det blir konflikter her er et resultat av at de ansatte i barnehagen har forskjellige erfaringsbakgrunner, både gjennom ulike utdannelser og forskjellig arbeid med barn. (Lundestad, 2010, s. 76). Assistentene opplever lite mestring i jobben og de føler de ikke blir hørt av de pedagogiske lederne. Som Lundestad (2010) skriver så har de ansatte ulike visjoner i forhold til jobben, og ulike kunnskaper og erfaringer og dette kan fort bli en kilde til konflikter. Som informant B sier så kan det fort oppstå konflikter rundt hverdagslige gjøremål som for eksempel måltidsituasjonen, fordi de ansatte har ulike visjoner og erfaringer om hvordan man på best mulig måte løser en slik situasjon. Dette kan utvikle seg til maktkamper mellom faglærte og ufaglærte på avdelingen om hva som skal være gjeldende pedagogisk praksis. Dette er et eksempel på verdikonflikter og kan være vanskelige å finne løsningen på. Men som informant B sier så handler det for det meste om dårlig kommunikasjon mellom assistenter og pedagogiske ledere, at man ikke har hatt tid til og fått avklart ting. Ansatte uten formell bakgrunn slik som assistenter ofte handler ovenfor barna i samsvar med egen oppdragelse, mens en barnehagelærer gjennom utdanningen sin har utviklet et mer faglig

fundert ståsted for sitt samspill. Dette kan gi utslag som ulike syn på regler. (Lundestad, 2010, s.77). Det er en stressende hverdag å jobbe i barnehage, det er mye rutinearbeid, behov som skal følges opp og foreldre som krever mer. Også arbeider man med ting som berører innerst i alle mennesker, vi jobber med barn. Og da må man ta høyde for holdninger og verdier, etiske vurderinger ut i fra den vi er sier informant A. Man må løse ting på ganske kort tid, man får ikke betenkningstid man må handle der og da. Og det kan påvirke egne og andre sine verdier.

Informant A sier også at mange av assistentene mener de kun er i barnehagen for primærbehova som kos, stell og mating. At alle gjøremål utenom disse ikke er assistentenes oppgave å løse. Dette kan føre til konflikter mellom pedagogisk leder og assistent, for pedagogisk leder føler assistenten «gjør for lite». Det kan være vanskelig for både pedagogisk leder og assistent å få til et samarbeid og en grei tone seg imellom. For som Lundestad (2010) sier så bruker man seg selv som arbeidsredskap i barnehagen, og det kan fort oppleves som et personlig angrep hvis andre er uenig i vår yrkesutøvelse. Ansatte jobber tett på hverandre hele dagen, og store deler av personligheten til de ansatte skal synliggjøres i jobben med barna. Dette kan føre til en relasjonskonflikt mellom ansatte fordi ansatte reagerer på hverandres personlighet. Som informant A sier så kan det fort oppstå konflikter mellom de yngre og den eldre generasjonen i barnehagen, de eldre kan være negative til nye endringer og vil helst at alt skal være som før. De yngre kan føle at det de gjør er til ingen nytte, og at de ikke får noe medhold fra den eldre generasjon. Mens den eldre generasjon kan føle at alt det nye blir vanskelig å få til og for tidskrevende. Noe som de ser på som en utfordring. Informant A sier de eldre kan opptre som bedrevitere og sjefete overfor de yngre. Noe som kan føre til at de yngre reagerer med irritasjon. Apropos yngre generasjon, nevner informant B at det å komme som nyutdannet pedagogisk leder ikke alltid er like greit. Det kan være vanskelig å komme inn i det sosiale spekteret blant de andre ansatte og det kan være vanskelig å oppfylle forventningene til de andre ansatte. Hvis barnehagelæreren ikke håndterer lederansvaret på det som blir opplevd på en god måte av de andre ansatte, skaper det frustrasjoner. Måten ledelsen utføres på kan føre til konflikter. (Lundestad, 2010, s. 81).

4.3 Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa

Å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig, og det går ikke alltid å få løst konflikten slik at alle parter blir tilfreds, men det trenger ikke alltid være ønskelig heller.

Informant B sier forebygginga er lik så viktig som håndteringa av konflikter. At man lager et godt arbeidsmiljø ved at man som pedagogisk leder viser lav terskel for å si fra og at man som

pedagogisk leder tåler kritikk selv. For dette kan føre til at de andre ansatte tørr å si fra hvis det er noe, og de kan da føle seg sett. Men som informant B og informant A sier så vil det alltid oppstå konflikter på en eller annen måte, og da er det den pedagogiske lederen som har et særlig ansvar for håndteringen av konflikten på en avdeling. (Lundestad, 2010, s. 156). Hvis en konflikt oppstår på avdelingen er det viktig at pedagogisk leder analyserer konfliktsituasjonen før man tar grep. Det kan være gjennom samtaler, forhandlinger og drøftinger. Informant A sier at nøkkelen til forebygging og håndtering av konflikter alltid vil være gjennom kommunikasjon og samtale. Hvis man greier å løse konflikten og snakke om det som oppstår på et tidlig tidspunkt kan man da unngå at forholdet dem imellom blir ødelagt. Det kan jo også hende man ikke greier å løse ting gjennom å snakke om det, episoder som gjentar seg og presset øker.

Informant A sier det er mange ting man kan gjøre for å håndtere konflikter i personalgruppa, men det viktigste er at det er forskjeller på teori og praksis. At man må prøve å være i forkant og bli godt kjent med hverandre og vite hvor man har hverandre gjennom å la alle få medvirke i arbeidssituasjonen man står i. At man prøver å kartlegge kompetanse og finne ut hva vi har lyst til å gjøre alle sammen, og hvordan man skal greie å nå de felles målene. At man som pedagogisk leder tar høyde for ulike livssituasjoner. Som informant A sier så har hun et behov om at hennes vakter stemmer overens med SFO, og det kan være andre ansatte som har noe som må tas hensyn til i hverdagen. I en konflikthåndtering har alle parter som er involverte et ansvar for at konflikten skal kunne håndteres på en konstruktiv måte. (Lundestad, 2010, s. 156) Når man har diagnostisert konflikten, må man velge hvilke konflikthåndteringsprinsipper som er relevante til situasjonen, det kan være makt, rettigheter, interesser, oppløsning og unngåelse man kommer bort i. (Lundestad 2010, s. 156-159). Som informant A sier så er det forskjeller på teori og praksis, og i de fleste tilfeller av en konflikt er det samtaler med partene som blir gjort, altså et interesseprinsipp. Interesseprinsippet handler om at partene prøver komme til enighet ved kommunikasjon. Fordelen er at begge partene kommer fram med sine meninger om saken, og kan sammen finne en løsning. Informant A har ofte følt at hun venter og ser om konflikten løser seg selv, fordi hun føler at hun ikke har noen eierskap til den. Lar de som eier konflikten få ordne opp i tingene sine selv. Tanker er jo god, men hvis de som eier konflikten ikke klarer å løse opp konflikten og det blir stopp i samtalen, kan det fort bli verre. Da kan det være lurt i alle samtaler at det er en tredjepart som gjerne er den pedagogiske lederen, som sitter der sammen med dem og kanskje i noen tilfeller fungerer som en ordstyrer. En ordstyrer som er en nøytral part i samtalen, som sørger for at det blir en

konstruktiv samtale som handler om sak og ikke person. Man bør som pedagogisk leder og kanskje styrer sette av tilstrekkelig med tid, for å la alle parter få medvirke i konfliktsituasjonen. Det kan være lurt å sette seg opp en plan om hvordan man skal gjøre det framover i en periode for at det ikke skal oppstå konflikt, og at partene er forpliktet til å forholde seg til planen. Lundestad (2010) har jo nevnt noen roller som tredjeparten i en konflikt kan opptre på og i de eksemplene over konflikter hvor mine informanter har vært med på, har begge informantene opptredt som en delegator. Delegatoren er med på å la partene selv få løse konflikten med kommunikasjon, men er til stede for å motivere partene. Men som informant A sier så er det lettere sakt enn gjort. Hun ser veldig godt at tiden ikke strekker til, i barnehagen hvor hun jobber har de ikke hatt mulighet til å ha avdelingsmøte på dagtid. Og da har det bare vært en time annenhver uke, og da blir temaet som går på arbeidsmiljø blant annet veldig satt til side. Fordi det er mange andre ting som man bør ta opp på et avdelingsmøte, så det blir liten tid til å jobbe med de innerste tingene som grunnsynstekinga vår for eksempel. Hvordan skal alle på avdelinga og kanskje hele barnehagen jobbe mot et felles mål. Men som oftest greier man ikke være i forkant av ulike konfliktsituasjoner uansett, og da er det litt det at man ikke har muligheten i hverdagen å kommunisere om alt som opptar en, og da er det lett for at man blir sittende inne med ganske mye.

Informant B sier også mye av det samme som informant A om det å håndtere konflikter med samtale med partene. Men han sier også at det er viktig med et godt arbeidsmiljø der humor og trivsel på arbeidsplassen er viktig. For da tror han at de konfliktene som kommer underveis ikke blir så store. Og de personene som overhode ikke fungerer til å jobbe sammen kan få mulighet til å jobbe på for eksempel hver sin avdeling, det kan resultere i at begge parter føler seg sett og det vil bli trivsel for begge parter på arbeidsplassen. For hvis noen ikke trives på arbeidsplassen kan det fortære oppstå konflikter. Men begge informantene mener at når man jobber så tett på hverandre så er det vanskelig å unngå konflikter. Og at konflikter kan være både positivt og negativt. Ikke alle konflikter, og ikke alltid bør løses. Man må først analysere sin egen rolle i konflikten. Hvilken posisjon er man i, i konflikten. (Gotvassli, 2017, s. 207) Men som både informant A og informant B sier, så finnes det ingen fasit på hvordan man håndterer en konflikt i personalgruppa. Man må se an situasjonen og heller prøve å forebygge på best mulig måte.

5.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg intervjuet to pedagogiske ledere fra to forskjellige barnehager om konflikter og konflikthåndtering. Jeg har selv sett konflikter i barnehager jeg har vært i praksis

i og fant dette temaet som interessant. Jeg har sett hvor viktig det er med kunnskaper om konflikter og konflikthåndtering, og ville vite mer om hvordan man håndterer dem når det skulle oppstå. Konflikter i en personalgruppe er noe som alltid vil være der, fordi man jobber så tett på en gruppe mennesker. Man er avhengig av hverandre og det kan være en kilde til en konflikt. (Gotvassli, 2017, s. 193). Siden jeg har sett konflikter i barnehagen mellom personalet, var jeg interessert i å finne ut mer om hvordan pedagogisk leder kan håndtere konflikter i personalgruppa.

Problemstillingen min har vært: **Hvordan arbeider pedagogisk leder for å håndtere konflikter i personalgruppa.**

Jeg startet med å spørre mine informanter om deres bakgrunn, for å få et lite innblikk i hvor lang fartstid de hadde i barnehagen. Før jeg spurte hva deres forståelse for konflikt var, begge informantene mente konflikt var en personlighetsforståelse at det blir mer fokus på person enn faget som de faktisk er i barnehagen for. For i en barnehage er det et avhengighetsforhold mellom ansatte på avdelingene, styrer og ansatte og ansatte og eierne av barnehagen. Så det er et grunnlag for konflikt i barnehagen, som i alle andre organisasjoner. (Lundestad, 2010, s. 43). Begge informantene mener at konflikter ikke trenger å bare være negativt, men at det også kan være noe bra og sunt. For det viser at de ansatte er engasjerte i jobben sin, og hvor viktig den jobben man gjør er.

Når jeg spurte mine informanter om hva konflikt i barnehagen kan være fikk jeg mange eksempler på både faglige og personlige konflikter. Jeg fikk et inntrykk av at begge informantene hadde opplevd de personlige konfliktene mest. De svarte begge at det lett oppsto konflikter mellom ansatte på avdelingen, der hvor assistenten følte seg overkjørt av pedagogisk leder. At det blir konflikter her er et resultat av at de ansatte i barnehagen har forskjellige erfaringsbakgrunner, både gjennom ulike utdannelser og forskjellig arbeid med barn. (Lundestad, 2010, s. 76).

Videre så spurt jeg hvordan pedagogisk leder arbeider for å håndtere konflikter i personalgruppa. Begge informantene svarte at samtale med partene var alltid lurest. Men begge mine informanter var klare på at det alltid ville oppstå konflikter i barnehagen, fordi mange mennesker jobber så tett på hverandre. Og i Lundestad (2010) står det at pedagogisk leder har et særlig ansvar for håndteringen av konflikten på avdelingen. Hvordan det løses blir opp til hver enkelt, men som nevnt tidligere var informantene enige om at en samtale med partene var det lureste. Men det finnes ingen fasit på hvordan man skal håndtere en konflikt i

personalgruppa, at det er individuelt hvordan man håndterer en konflikt. Dette kan vi se hva det står i Lundestad (2010), at i en personalgruppe i barnehagen vil det alltid være personer med ulike erfaringer, kunnskaper og personlighet.

Jeg intervjuet en mann der intensjonen var å se om jeg fikk forskjellige svar på hva konflikter er og hvordan håndtere konflikter i personalgruppa. For jeg hadde gjort meg opp en mening om at menn tenkte helt annerledes enn kvinner, noe jeg fikk avkreftet. Ut i fra de svarene jeg fikk fant jeg fort ut hvor like svarene egentlig var. Den eneste forskjellen jeg bemerket meg var at det var forskjeller mellom hvordan menn og kvinner reagerte på en konflikt. At mennene som oftest var mer nøytrale om hva de tenkte var en konflikt, at de så ikke på «småting» som noen problemer som kvinner oftest gjør. Mennene hadde lettere for å si fra om hva som plaget dem med en gang, i forhold til kvinner som gikk rundt og tenkte mye på problemene som oppsto. Så ut i fra de likhetene jeg fant mellom menn og kvinners syn på konflikt og konflikthåndtering, valgte jeg å ikke skrive noe om det.

Det begge informantene var klare på var at dem var der for barna, og at de da måtte være profesjonelle ovenfor dem. Som informant A sa under intervjuet var: «Også arbeider man med ting som berører innerst i alle mennesker, vi jobber med barn».

Under denne prosessen lærte jeg ganske mye både om meg selv som student, det å skrive en bacheloroppgave og om konflikter. Jeg hadde ingen erfaring med å skrive en så stor oppgave tidligere, så det var mye å sette seg inn i. Jeg synes det har vært krevende, men samtidig en fin reise inn i «konfliktens verden». Jeg føler jeg har fått et mye større perspektiv på hva konflikter kan være og hvordan man på best mulig måte skal håndtere dem. Jeg har fått en forståelse av at konflikter ikke nødvendigvis trenger å være bare negativt, men at det kan være med på en organisasjon i endring. Målet mitt med denne oppgaven var å få bedre innsikt i konflikter, og jeg håper den kunnskapen jeg har tatt til meg vil være med meg gjennom min hverdag som barnehagelærer hvis det skulle oppstå konflikter. At jeg som framtidig barnehagelærer vil kunne dra nytten av den kunnskapen jeg har tilegnet meg, og stå sterkere under konflikter i barnehagen. Jeg tror at den kunnskapen jeg har tilegnet meg vil være med på å forme meg som en framtidig barnehagelærer, slik at jeg kan være en trygg og sikker leder når det eventuelt oppstår konflikter i personalgruppa.

6.0 Referanseliste

- Dallan, O. (2017) *Metode og oppgaveskriving*. (6. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Gotvassli, KÅ. (2017) *Boka om ledelse i barnehagen*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Johannesen, A, Tuft, P.A. & Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.
- Jæger, H. (red). (2016) *Bacheloroppgaven i barnehagelærer utdanningen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Lundestad, M. (2010) *Konflikter- bare til besvær? – Konfliktløsning i barnehagen*. (3. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget
- NESH, (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/Forord/> 06.04.2018 (4.utg). Oslo
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2017). *Kunnskapsdepartementet*

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Intervjuguide

- Hva er bakgrunnen din?
Hvor lenge har du jobbet i barnehageyrket og hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
Som pedagogisk leder

- 1. Hva er din forståelse av konflikter?
- 2. Hvilke konflikter kan oppstå i personalgruppa?
 - Faglige
 - Personlige
- 3. Har du noen eksempler på konflikter?
- 4. Er det mindre konflikter i personalgruppa når det er menn blant personalet?
 - Hvorfor
- 5. Hvordan håndterer pedagogisk leder konflikter i personalgruppa?
 - Samtaler
 - Forhandlinger
 - Interesser
- 6. Hvordan bør man ikke håndtere konflikter i personalgruppa?
- 7. Hvordan forebygger pedagogisk leder konflikter i personalgruppa?

7.2 Samtykkeskjema

Til

Dato

FORESPØRSEL OM DELTAGELSE TIL Å DELTA I ET INTERVJU I FORBINDELSE MED BACHELOROPPGAVEN MIN

Jeg går 3 året på DMMH med ledelse som fordypning, og skal skrive bacheloroppgave dette semesteret om konflikter og konflikthåndtering.

Problemstillingen jeg har valgt for denne bacheloroppgaven er «Hvordan arbeider pedagogiskleder for å håndtere konflikter i personalgruppa.» Det jeg vil undersøke nærmere ved dette temaet er om hva du tenker om hva konflikt er, erfaringer og hvordan man håndterer konflikter blant personalgruppa.

Jeg håper du er villig til å sette av litt tid til et intervju, der det vil bli brukt lydopptaker. All data som innhentes forblir anonymt og lydopptaket blir slettet umiddelbart etter transkribering. Det er kun jeg som har tilgang til dataene som blir innhentet.

Det er fullt mulig å trekke seg fra dette intervjuet, men gi meg beskjed så tidlig som mulig slik at jeg får mulighet til å skaffe en annen informant.

Bachelorveiledere:

Hilde Merete Amundsen. E-post: hma@dmmh.no

Anne Dagfrid Svendsen. E-post: ads@dmmh.no

Bare ta kontakt om det er noe du lurer på!

Med vennlig hilsen

Anna Aasen

E-post: anna-aasen@hotmail.no

Mobil: 48008175

.....
Jeg samtykker i å delta i et intervju om konflikt og konflikthåndtering, der det vil bli brukt lydopptaker. Dette i forbindelse med en bacheloroppgave.

.....
Sted/ dato

.....
Underskrift

