



Dronning Mauds Minne
høgskole for barnehagelærerutdanning

Konflikter i personalgruppa

av:

Merete Hals (kand.nr. 519)

Veiledere: Elsa Fjeldavli, Mette Nygård

Bacheloroppgave

Bachelor Barnehagelærer, hovedmodell, heltid

Fordypning Organisasjon og ledelse

Trondheim, april 2013

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	2
2.0 Teoridel	3
2.1 Hva er en konflikt?	3
2.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?	4
2.3 Konflikter i et kvinnedominerende yrke.....	8
2.4 Forebygging av konflikter	9
2.5 Konflikthåndtering.....	10
3.0 Metodedel	12
3.1 Hva er metode?	12
3.2 Valg av metode.....	12
3.3 Valg av informanter.....	13
3.4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	14
3.5 Gjennomføring av intervju	15
3.6 Metodekritikk	15
4.0 Funn- og drøftingsdel	18
4.1 Hva er en konflikt?	18
4.2 Hvilke konflikter kan oppstå i personalgruppa i barnehager?	19
4.3 Fører overvekt av kvinner til flere konflikter?	22
4.4 Hvordan kan konflikter håndteres?.....	23
5.0 Konklusjon	29
6.0 Referanseliste	31
7.0 Vedlegg	32

1.0 Innledning

Konflikter er et tema som er aktuelt uansett hvor du er og hvor du jobber, og det kan oppstå konflikter mellom alle slags personer. Konflikter kan være særlig utbredt i organisasjoner som barnehager på grunn av at man har forskjellig utdanning, man jobber veldig tett sammen, det er en overvekt av kvinner og det er mange ulike meninger ute og går. «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 målsetninger for det pedagogiske arbeidet» (Lundestad, 2010, s. 28). Det at det er mange ulike meninger og synspunkt i barnehagen som kan utvikle seg til en konflikt er vel en av hovedgrunnene til jeg valgte å skrive om akkurat dette temaet. En annen grunn til at jeg valgte å skrive om konflikter i personalgruppa var at jeg ville lære mer om hvordan man skulle håndtere en konflikt hvis den oppsto. Jeg tror at hvis man setter seg inn i konflikthåndtering før det oppstår en konflikt, vil det være enklere å takle konflikten og kanskje se den andres synspunkt.

Jeg har ikke særlig mye erfaring med konflikter, jeg har selvsagt vært i noen små konflikter i min barne- og ungdomstid, men det jeg skriver om her er konflikter som skjer mellom voksne i barnehagen. Når jeg har vært i praksis har jeg lagt merke til at det har vært noen irritasjonsmomenter mellom ansatte, men hva som har foregått har ikke jeg fått vite. Dermed er min kunnskap om konflikter ganske liten. I denne oppgaven vil jeg prøve å finne aktuell teori om konflikter og konflikthåndtering som vil øke min kunnskap om dette temaet. Jeg vil også intervju to pedagogiske ledere og en styrer for å få en bredere forståelse av hva som skjer og blir gjort i barnehagen når det oppstår en konflikt.

Gjennom denne oppgaven vil jeg som sagt få en bredere forståelse hva en konflikt går ut på, hva skjer i en konflikt, hvilke konflikter er det som kan oppstå i personalgruppa i en barnehage og hvordan en konflikt kan håndteres og løses. Jeg ser på det som viktig med tanke på mitt fremtidige yrke å få en bredere forståelse av dette temaet. Ut fra det jeg ønsker å vite mer om og for å løse denne oppgaven, ble min problemstilling:

Hvilke konflikter kan oppstå blant personalet i en barnehage, og hvordan kan konflikter håndteres?

2.0 Teoridel

2.1 Hva er en konflikt?

En konflikt oppstår mellom to eller flere personer, det er en eller flere personer som føler seg frustrert, blokkert eller irritert på en eller flere personer (Lundestad, 2010, s. 45). Lundestad (2010, s. 43) nevner at en konflikt handler om at det er uforenlige aktiviteter mellom to eller flere personer, altså at noen har uforenlige interesser, synspunkter eller målsettinger. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 167) handler ikke konflikt bare om at to personer har ulike interesser, men det må være en avhengighet mellom disse personene. Det må være noe som binder personene i en konflikt sammen, mer avhengig de er av hverandre, større kan konflikten bli. I en barnehage er man avhengig av hverandre for at jobben skal bli gjort, ved at man jobber såpass tett sammen som man gjør blir avhengigheten større. Videre hevder Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 169) at i en organisasjon med lav grad av formalisering, det vil si at i en organisasjon med høy grad av formalisering er det en mer utstrakt bruk av regler, rutiner og prosedyrer, vil konflikter være mer sannsynlig. Dette er noe man ser i barnehager. I barnehager har man mange normer og regler som man må bruke skjønn på, dette kan ofte føre til konflikter.

Lundestad (2013, s. 158) skriver at konflikter kan være åpne, uttalte eller skjulte. Hun skriver at selv om ingen snakker om konflikten, kan det likevel være en konflikt der og at det ofte kan resultere i baksnakking i personalgruppa. Det vil altså si at konflikten er der selv om man ikke snakker med hverandre om den, men at man snakker med andre personer om den andre personen. Makt og innflytelse spiller en sentral rolle i konflikter, og det er ikke alltid knyttet til en formell rolle (Lundestad, 2010, s. 45). Det kan være personer som er godt likt og får støtte fra personalgruppa, det kan være en assistent som har jobbet i barnehagen lenge og er en slags uformell leder. En pedagogisk leder som bruker sin makt selv om resten av personalgruppa ikke er enig, kan få personalgruppa mot seg.

Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 170) forklarer konflikt som en prosess der det er fire nivåer. Det første nivået er latent konflikt og det handler om at i alle situasjoner mennesker er avhengige av hverandre ligger det alltid en kilde til konflikt. Det andre nivået er uenighet og i dette nivået opplever partene at de er uenige om noe. Følelsesmessig konflikt, som er det tredje nivået, får konflikten en følelsesmessig side. Den siste og fjerde fasen er manifestert

konflikt. Den handler om at partene som er involvert i konflikten motarbeider den andre parten.

2.2 Hvilke konflikter kan oppstå i en barnehage?

Lundestad (2010, s. 51) deler konflikter inn i tre grupper. Det jeg kommer til å se på er interpersonelle konflikter som er konflikter mellom mennesker, de andre to er intrapsyriske konflikter og systemkonflikter. Jeg vil se på interpersonelle konflikter på grunn av at det er slike konflikter jeg har konsentrert meg om under innhenting av data og det er interpersonelle konflikter som foregår mellom personalet i barnehagen. Det kan for eksempel være konflikt mellom noen i personalgruppa eller det kan være en konflikt mellom pedagogisk leder og styrer.

Boka *Konflikter – bare til besvær?* som Lundestad (2010) har skrevet handler om konflikter og konfliktløsning i barnehagen. Hun deler opp konflikter i to hovedgrupper, kilde A- og kilde B- konflikter:

- **Kilde A-konflikter** handler om at man er uenige om mål, struktur og praksis. Det kan være at en barnehage har definert målsettingene sine dårlige, at personalet er uenige om arbeidsmetodene eller at personalet samarbeider dårlig. Det kan være at de ulike personene i et personale ikke har klare roller på hvem som skal gjøre hva. Slike konflikter kalles også *sakskonflikter* og konflikter som kommer under her er: mål-, middel- og verdikonflikter, Presepsjons- og vurderingskonflikter, rollekonflikter og avhengighetskonflikter (Lundestad, 2010, s. 65).
- **Kilde B-konflikter** handler i hvordan man opptrer på i forhold til omgivelsene sine, eller at det er konflikter på relasjonsplanet, det handler om personlighets- og samspillsfaktorer. Årsakene til kilde B-konflikter kan være at man har dårlig samspill med andre, at man ikke bearbeider følelser på en god måte eller at man håndterer relasjoner på en dårlig måte. Kilde B-konflikter er altså konflikter som er mer på det personlige plan, konflikter som kommer under her er: relasjonskonflikter, behovskonflikter og pseudokonflikter (Lundestad, 2010, s. 65).

Saks- og personkonflikter henger ofte sammen og er vanskelige å skille fra hverandre. Som Lundestad (2010, s. 65) nevner, er problemet at sak og person henger sammen. Selv om det begynner som en sakskonflikt, kan det ofte ende opp som en personkonflikt.

Mål-, middel- og verdikonflikter

- **Målkonflikter** handler om uenighet om målene en organisasjon har. I barnehagen følger vi Rammeplanen, men selv om den skal følges, har man mye frihet til å tilpasse den etter sin egen barnehage og barnehagene setter opp årsplaner og slikt selv. Hvis man er uenige om hvilke mål barnehagen skal ha, kan det bli vanskelig å jobbe sammen. Man kan for eksempel ha ulike meninger om hva barn skal ha på seg når de skal ute i forskjellig vær. Et annet eksempel på målkonflikt kan være at det er styrer og de pedagogiske lederne som har innvirkning på årsplanen, mens assistentene blir utelatt og kan oppleve at de ikke blir involvert og får noe ansvar (Lundestad, 2010, s. 66 – 67).
- **Middelkonflikter** handler om at man har et felles mål, men at man har ulike måter å jobbe med målet på (Lundestad, 2010, s. 67). Som Gotvassli (2006, s. 117) skriver, kan det ha med hver førskolelærers pedagogikk å gjøre. Man kan for eksempel være uenige om hva som er den beste måten å jobbe med språk på i en småbarnsavdeling. Noen mener kanskje at språket ikke er noe man skal fokusere på i en småbarnsavdeling for det er noe som kommer av seg selv, mens andre kanskje mener at det er viktig for barna å få tilføyd nye ord i sitt ordforråd og at det er viktig å jobbe med språk og språkutvikling.
- Mål- og middelkonflikter kan handle om **verdikonflikter**. Når det er snakk om uenighet om mål og hvordan man skal nå målene, handler det om hvilke verdier man selv har (Lundestad, 2010, s. 67). Som eksemplet som jeg viste til over, handler det om to personer som har ulike verdier. Den ene synes kanskje ikke språk er det man skal fokusere på i en småbarnsavdeling, mens den andre synes at det er noe som er viktig, de har altså ulike verdier om hva som er viktig for dem. I følge Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 125), kommer verdier til uttrykk i en organisasjon gjennom valgene, planene og filosofien en organisasjon har. Det er valgene, planene og filosofien til det enkelte mennesket som blir dens verdier. Ulikheter i verdier kan komme av aldersforskjeller, kulturforskjeller eller utdanningsbakgrunn (Lundestad, 2010, s. 67).

Presepsjons- og vurderingskonflikter

- **Presepsjonskonflikter** skjer når personer har ulik presepsjon, altså ulik tolkning, av noe som skjer eller en sak. Ulik utdanning kan være et eksempel på at personer tolker situasjoner eller saker forskjellig. «Vi er alle farget av vår erfarings- og utdanningsbakgrunn» (Gotvassli, 2006, s. 117). Dette på grunn av at en person med utdanning på feltet har blitt utdannet til hva han/hun skal gjøre i de ulike situasjoner (Lundestad, 2010, s. 68). En assistent kan tolke et barn som gråter helt annerledes enn det en pedagogisk leder gjør.
- **Vurderingskonflikter** handler om at vi ser på situasjonen ut fra den informasjonen vi har og hvordan vi oppfatter den informasjonen (Lundestad, 2010, s. 69). Et eksempel er hvis en personalgruppe har fått tildelt en praksisfortelling og alle skal vurdere den. Det kan komme mange forskjellige vurderinger, og vurderingskonflikt handler altså om at den vurderingen enn selv har gjort er den riktige.

Rollekonflikter

Rollekonflikter handler om at det blir uenighet mellom rollene til personene i organisasjonen (Lundestad, 2010, s.69). Hvem er det som har de ulike arbeidsoppgavene i en barnehage: er det assistentens jobb å planlegge samlingsstundene, eller er det pedagogisk leder sin jobb, eller er det kanskje en jobb man skal dele på? Rollekonflikter kan også handle om at det er uenighet om hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres.

Avhengighetskonflikter

Som jeg skrev under punktet «*Hva er en konflikt*», er partene i en organisasjon avhengige av hverandre. Hvis man ikke er avhengig av hverandre, er det heller ikke noe grunnlag for at det skal utarte seg en konflikt. Avhengigheten kan være høy eller lav, og det vil være med på hvordan konflikten vil utarte seg. Hvis man har en pedagogisk leder på en avdeling som er i konflikt med en assistent, vil avhengigheten til assistenten være høy på grunn av at man er avhengig av at assistenten gjør jobben sin, det vil altså si at intensiteten på konflikten kan bli høyere på grunn av at man er veldig avhengige av hverandre. Gotvassli (2006, s. 117) skriver at hvis ikke oppgavene som man har fått tildelt blir gjort, blir man ofte «uglesett» av de andre.

Det er når samspillet ikke fungerer at man kan få en avhengighetskonflikt. Man er for eksempel avhengig av at styreren gjør den jobben hun skal gjøre og styreren er igjen avhengig av at pedagogisk leder forteller henne hva som skjer på avdelinga og hva som ikke fungerer. Hvis man ikke gjør den jobben man skal gjøre, oppstår det en avhengighetskonflikt (Lundestad, 2010, s. 70).

Relasjonskonflikter

Relasjonskonflikt handler om at to eller flere personer sliter med å forsones seg med hverandre. Man blir sint, irritert eller man kan frykte den andre personen. Som Lundestad (2010, s. 71) skriver, kan andre personers væremåte vise sider i personligheten hos en selv. For å beskytte seg selv tar man avstand til denne personen og blir aggressiv på en eller annen måte. Når man føler seg krenket eller noen overskrider sine grenser, er det en relasjonskonflikt, og for å beskytte disse grensene tyr man til å bli aggressiv. Et eksempel på relasjonskonflikt kan være to personer med to forskjellige personligheter (Lundestad, 2010, s. 71 – 73). Man kan føle at pedagogisk leder er innesluttet og ikke tar kontakt med de andre i personalgruppa, dermed kan en relasjonskonflikt oppstå. Man føler seg krenket av pedagogisk leders oppførsel overfor seg selv og de andre i personalgruppa. Som Lundestad (2013, s. 173) hevder, virker våre væremåter og personligheter inn på samspillet i personalgruppa.

Behovskonflikt

Behovskonflikt oppstår når mennesker har ulike behov, det kan være materielle, psykiske, sosiale, fysiske eller åndelige behov (Lundestad, 2010, s. 74). Et eksempel på behovskonflikt kan være at en assistent føler at hun gjør alle de praktiske oppgavene på avdelinga, mens pedagogisk leder bare jobber med planlegging. Assistenten har et behov for at de praktiske oppgavene fordeles likt mellom personene i personalgruppa, men etter som dette ikke skjer kan det oppstå en behovskonflikt.

Pseudokonflikt

Pseudokonflikt er som Lundestad (2010, s. 75) skriver, ikke en ekte konflikt.

Pseudokonflikter handler om at noe kan bli mistolket. Hvis pedagogisk leder er travelt opptatt med noe og har ikke tid til å svare assistent på et spørsmål der og da, kan det oppleves som avvisning. Det kan også være noe man sier som kan bli tolket på en helt annen måte enn det som var tenkt. En annen grunn til å bli mistolket er at man ikke har samme utdanningsbakgrunn, dermed er det kanskje ikke alltid man forstår det som blir sagt.

2.3 Konflikter i et kvinnedominerende yrke

Lundestad (2010, s. 237) skriver at klimaet i mannsdominerte grupper er tøffere på overflaten enn hos kvinnedominerende grupper. Kvinner viser oftere omsorg og følelser enn det menn gjør og påvirkes ofte av det når det kommer til å ta opp en sak eller å ta en beslutning. Menn er flinkere til å komme med kritikk enn det kvinner er, kvinner blir ofte tause eller de prøver å hinte frem at de er misfornøyde når det er noe de ikke er enige i eller ikke liker. Lundestad (2010, s. 237) nevner at konflikter mellom kvinner er mer skjulte enn det er hos menn, kvinner sladrer ofte til andre personer istedenfor å si det til den personen det gjelder. Kvinner danner ofte grupper eller par hvor samholdet er sterkt (Lundestad, 2010, s. 237).

Kvinnedominerte grupper er det ofte mye omsorg og støtte, det å ta vare på hverandre og vise omsorg er viktig når det gjelder konfliktsituasjoner (Lundestad, 2010, s. 238). Gode relasjoner i gruppa kan være til hjelp i personalgruppa. Har man gode relasjoner er det lettere å ta i mot kritikk og forstå at den ikke er for å skade oss, men at den er for å hjelpe til med utvikling, både personlig og faglig (Lundestad, 2010, s. 239). Lundestad (2010, s. 239) nevner at i hennes undersøkelse om konflikter i barnehager, var det mange kvinnelige styrere som sa at de følte at det var ubehagelig å ta opp konflikter med personalgruppa og at det var ubehagelig når noen i personalgruppa ble trist. Som jeg refererte til tidligere, legger kvinner vekt på følelser og omsorg. Gotvassli (2006, s. 131) nevner at kvinner ofte unngår å ta opp en sak på grunn av at de tenker mer på den andres følelser. Et av funnene til Lundestad (2010, s. 246) viser at kvinner synes det er vanskelig å jobbe med grupper på tre. Dette på grunn av at to av kvinnene gjerne ble gode venner og kanskje sladret om den tredje som blir stående alene.

«En sterk bedriftskultur er ofte kjennetegnet ved at det finnes et sett med ideer eller regler som de ansatte samles om, noe som ofte betegnes som en bedrifts *virksomhetsidè*»

(Lundestad, 2010, s. 248). Hvordan utviklingen av denne kulturen skjer har som regel en sammenheng med hvordan lederen/ledelsen fungerer på arbeidsstedet. Hvis arbeidsstedet har en svak bedriftskultur, spriker disse reglene, ideene og personalet har ingen filosofi å identifisere seg selv med arbeidstedet med. Hvordan konflikter blir behandlet på en arbeidsplass handler ikke bare om det er et kvinnedominert- eller mannsdominert yrke, men hvordan bedriftskulturen er og hvilken holdning personalgruppa har til konflikter. (Lundestad, 2010, s. 248 - 249).

Som Lundestad (2010, s. 249) skriver, er det ikke bare om det er et kvinnedominert- eller mannsdominert yrke som avgjør hvordan konfliktnivået i gruppa er, men det er andre faktorer som spiller inn. Hvilke holdninger personalgruppa har til konflikter, hvor selvhevdende de enkelte personene i personalgruppa er i forhold til modenhet eller selvfølelse eller hvordan klimaet eller bedriftskulturen er i personalgruppa (Lundestad, 2010, s. 249). Og som Gotvassli (2006, s. 131) nevner, er barnehagen en organisasjon som blir sett på som en plass der hygge, trivsel, ro og harmoni skal høre hjemme

2.4 Forebygging av konflikter

Meyer (2005, s. 148) skriver at selv om andre må tenke over hva de sier til andre personer, har man et eget ansvar til hvordan man forholder seg til sine egne følelser. Det vil da si at selv om man kan oppfatte noe som sårende, må man tenke over om dette er noe man skal bry seg om, om det var ment sårende for den andre parten. Man må tenke over sine egne følelser i det man sier, høres man sint, frustrert, irritert eller vennlig ut (Meyer, 2005, s. 148)? Som Rasmussen (2012, s. 18) nevner, registrerer man veldig mye utenom det som har med tale å gjøre, for eksempel stemme leie og kroppsspråk. Det er viktig at man tenker over hvordan man selv er ovenfor andre. Meyer (2005, s. 149) nevner at alle har et ansvar for at konflikter håndteres på en konstruktiv måte hvis de oppstår og alle har et ansvar for at konflikter ikke vokser seg større enn nødvendig. Meyer nevner at det er pedagogisk leder som har ansvar for å forhindre og endre uakseptabel atferd på avdelinga. Lundestad (2010, s. 49) skriver at fantasien om en arbeidsplass uten konflikter er en *utopi*, altså en forestilling om hvordan man vil ha det. Det vil altså si at konflikter ikke er til å unngå på en arbeidsplass.

2.5 Konflikthåndtering

Lundestad (2010, s. 156) skriver at det er viktig at man tenker gjennom handlingsalternativer når man skal håndtere en konflikt, man må se på hva konflikten handler om, hvem er det som er involvert og på konfliktens historie. Det samme skriver Gotvassli (2006, s. 121): «Når det gjelder selve konflikten, er det viktig å prøve å diagnostisere hvilken type konflikt det dreier seg om ...». Verdikonflikter bør for eksempel behandles annerledes i forhold til pseudokonflikter, pseukonflikter handler om at det har skjedd en misforståelse og en feiltolkning av en situasjon. Gotvassli (2006, s. 121) nevner at det er viktig at man ser på partenes bakgrunn, hvilken utdanning de har, deres modenhet og erfaringsbakgrunn.

Selve konflikten bør håndteres av noen i selve organisasjonen, og måter å håndtere en konflikt kan være samtaler, forhandlinger og drøftinger. Som Gotvassli (2006, s. 121) skriver, er det viktig at man ikke trekker inn flere personer enn det konflikten handler om. Konflikter skal holdes innenfor organisasjonen og innenfor de personene det gjelder. Det er viktig at de som er i konflikten selv blir stilt til ansvar for å finne løsninger og at de opplever at de er med på å bestemme de avgjørelser som blir tatt (Lundestad, 2010, s. 156).

Gotvassli (2006, s. 123) bruker begrepet konfliktstyring i stedet for konfliktløsning eller konflikthåndtering. Konfliktstyring går ut på at man prøver å få resultatet av konflikten til å gange organisasjonen. Som Gotvassli (2006, s. 123) navner, er det ikke alle konflikter som kan løses eller bør løses. Meyer (2005, s. 149) viser til at det er pedagogisk leder som har ansvaret for å håndtere konflikter på sin avdeling. En av metodene hun viser til er *Løsningsfokusert tilnærming (LØFT)*. Det er Langslet (2000) som er forfatter av LØFT, metoden brukes i møte med konflikter. LØFT metoden går ut på at man håndterer konflikten fra en annen innfallsvinkel ved å knytte løsningsmuligheter til problemet (Meyer, 2005, s. 150).

Lundestad (2010, s. 160) nevner at det er lederen (styrer, pedagogisk ledere) som har ansvaret for at konflikten blir tatt tak i. Hun nevner også ulike måter å håndtere konflikter på (Lundestad, 2010, s. 156 – 159):

- **Makt** er en måte man kan håndtere konflikter på med bruk av at man forsøker å presse frem en løsning på problemet. Makt blir utøvd ved at styrer/lederen bruker manipulasjon og hersketeknikker eller at styrer/lederen bruker sin autoritet og styringsrett. Noen ganger er det nødvendig at man bruker makt i en konfliktsituasjon.

Hvis det er en konflikt på en avdeling som man har prøvd å finne en løsning på, men det ikke blir noe bedre, er det kanskje best for hele barnehagen at en av partene blir flyttet til en annen avdeling. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 163) hevder at når man takker ja til en jobb, forsvinner noe av friheten, man blir bundet til kontrakter som sier noe om hva jobben går ut på og hva man har ansvar for å gjøre. Men hvis disse kontraktene ikke blir fulgt, kan lederen vise makt og autoritet gjennom å flytte på den problematiske parten eller noen kan miste jobben.

- **Rettigheter** vil si at styrer/lederen henviser til lover, regler, normer, presedens og rutiner for å håndtere konflikten som foregår. Hvis en ansatt i barnehagen ikke gjør de oppgavene som skal gjøres, kan slike rettigheter bli henvist. Men en ulempe med bruk av rettigheter, er at den ene parten i konflikten får rett, men ikke den andre.
- **Interesser** vil si at man prøver å komme frem til en løsning ved hjelp av samtaler sammen med de ulike partene i en konflikt. Hvis man bruker denne måten kan begge parter få sagt sitt og selv prøve å komme frem til en løsning på konflikten. LØFT metoden som Meyer (2005, s. 149 – 151) og Langslet (2000) skriver om handler om akkurat det å finne løsning på konflikten gjennom samtaler og spørsmål til de ulike partene. En samtale er ikke nokk, det er viktig at veilederen følger opp og ser hvordan konflikten utvikler seg videre.
- **Oppløsning** handler om at man ser på det som nødvendig å flytte en av partene til en annen avdeling eller setter de på ulike oppgaver.
- **Unngå** vil rett og slett si at man unngår konflikten. Det kan handle om at konflikten er såpass liten og ubetydelig for avdelinga at den kan løses uten at det kommer noen utenfra.

Lundestad (2010, s. 159) sier at konflikthåndteringsprinsippene makt, rettigheter, oppløsning og unngåelse ikke er gode metoder å håndtere en konflikt på hvis de blir hyppig brukt. Det er interesser som er den beste måten å håndtere konflikter på, altså håndtering gjennom samtaler og forhandlinger. Det er bare hvis det ikke finnes en annen løsning de andre bør bli brukt.

3.0 Metodedel

3.1 Hva er metode?

Både Dalland (2007, s. 83) og Larsen (2007, s. 17) kaller metode for et redskap, og da et redskap for å hente inn den informasjonen vi trenger videre i vår oppgave. Larsen (2007, s. 17) skriver at metode handler om å organisere og tolke den informasjonen man får. Det vil da si hvilken metode man bruker, hvordan man bruker den metoden man har valgt og hvordan man tolker den informasjonen man har fått ut fra metoden man har brukt. Akkurat som i studieteknikk, fins det ulike metoder å hente inn den informasjonen man trenger.

Med tanke på min studieretning, som er Førskolelærer, er det en samfunnsvitenskaplig metode som skal brukes for å hente inn den informasjonene jeg trenger. Samfunnsvitenskaplig er en samlebetegnelse på flere fag, som for eksempel psykologi, statsvitenskap, sosiologi osv. Det disse fagene har til felles er at de er opptatte av mennesker og samfunn, dermed faller min studieretning Førskolelærer under betegnelsen samfunnsvitenskaplig (Larsen, 2007, s. 17).

Man kan skille mellom to typer metoder, kvantitative og kvalitative. Kvantitative metoder er målbare og man kan telle opp like og ulike svar. Et eksempel på kvantitative metoder er spørreundersøkelse. Hvis man er ut etter meningene til mennesker er det kvantitativ metode som brukes, men er man ute etter holdningene bruker man kvalitativ metode og kvantitative undersøkelser brukes i større undersøkelser. Et eksempel på kvalitative metoder er intervju, som er det mest vanlige i kvalitativ metode (Larsen, 2007, s. 21 – 23). Dalland (2007, s. 132) skriver at i det kvalitative forskningsintervjuet er formålet å få tak i informantens beskrivelser av situasjonen hun/han befinner seg i. I kvalitativ metode er det holdningene og beskrivelsene til informanten som er det viktige og funnene presenteres som tekst.

3.2 Valg av metode

Når jeg skulle velge metode viste jeg fra før at jeg kom til å ende på kvalitativ metode. Dette på grunn av at jeg selv følte jeg hadde litt erfaring med denne metoden fra før. Kvantitativ metode, som for eksempel spørreundersøkelse, er noe jeg aldri har prøvd. Som Dalland (2007, s. 87) skriver, må man vurdere hvilke metoder man behersker. Etter som kvalitativt intervju er det jeg hadde erfaring med fra før, ble det et enkelt valg for meg. Ved at man bruker

kvalitativt intervju får man møte informanten ansikt til ansikt og man får et bedre innsyn i deres holdninger og følelser overfor temaet. Temaet mitt er konflikter i personalgruppa, jeg ville vite hva de ulike informantenes holdninger til hvilke konflikter som kunne oppstå i personalgruppa og konflikthåndtering, derfor var kvalitativ metode en metode som passet meg. Selv om det er kvalitativt intervju jeg har mest erfaring med, vil det ikke si at jeg følte meg helt trygg. Jeg har gjennomført to til tre intervju gjennom min studietid, dermed er jeg ingen ekspert på området. Jeg fikk god hjelp av mine veiledere om hvilke type spørsmål jeg burde ha med i min intervjuguide og før jeg gjennomførte intervjuene holdt jeg et prøveintervju med en venninne.

3.3 Valg av informanter

Når jeg skulle velge meg informanter, tenkte jeg først at jeg bare skulle intervju to pedagogiske ledere. Jeg snakket med min praksislærer om hun viste av noen jeg kunne og var villig til å la seg intervju om temaet konflikter i personalgruppa og som kanskje hadde noen erfaring med konflikter. Som Dalland (2007, s. 144) nevner, avhenger valg av informanter av hva vi vil vite, dermed var det viktig for meg at de jeg skulle intervju hadde erfaring på dette området. Praksis barnehagen jeg var hos er en barnehage med to enheter og hun henviste meg til to pedagogiske ledere i hver enhet. Når jeg hadde valgt å intervju to pedagogiske ledere, var jeg ikke så inne på temaet konflikter i personalgruppa, dermed var jeg ikke helt bevist over hvem jeg burde intervju. Når det nærmet seg det første intervjuet begynte jeg og tenke på at det kanskje kunne være lurt å intervju en styrer, for da hadde jeg satt meg mer inn i teorien og forsto mer at det var styrer som tok tak i konflikter i personalgruppa. Jeg tok en telefon til en styrer jeg har kjennskap til og spurte om hun hadde noe å si om temaet og om hun var villig til å la seg intervju, noe hun var.

Når jeg gjorde mine valg av informanter, gjorde jeg et strategisk valg, jeg valgte informanter som jeg selv mente kunne bidra til min oppgave (Dalland, 2007, s. 144). Når jeg tok kontakt med de spurte jeg de om de hadde noen erfaring med konflikter i personalgruppa, noe de hadde. Det var ikke alle som hadde lik og like mye erfaring, men de hadde vært innom det. Jeg synes det gikk veldig greit å ta kontakt med informantene på grunn av at jeg hadde kjennskap med alle fra før, dermed var det ikke noe problem for meg å spørre.

Informasjonen jeg ga informantene på forhånd var litt forskjellig. Til de to pedagogiske lederne fikk vite hvilket tema og den daværende problemstillingen min på forhånd og jeg fortalte litt om hva intervjuguiden handlet om. Styreren fikk intervjuguiden på mail på forhånd. Dette på grunn av at hun spurte om hun kunne få den, etter som hun spurte tenkte jeg at hun kanskje ville føle seg mer komfortabel under selve intervjuet. Det at jeg sendte intervjuguiden på mail gjorde at styreren fikk forberedt seg før intervjuet, det er noe som kommer til å vises i funn- og drøftingsdelen.

3.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Når jeg startet med å skrive intervjuguiden valgte jeg å lage en intervjuguide som var strukturert, men med åpne svar. Et strukturert intervju vil si at alle spørsmålene er ferdig skrevet og at de stilles i samme rekkefølge til alle informantene (Larsen, 2007, s. 83). For å skrive intervjuguiden brukte jeg metodebøkene til Dalland og Larsen og teoribøker som handlet om konflikter. Det å bruke metodebøkene før og mens jeg skrev intervjuguiden var til stor hjelp med tanke på at jeg fikk bedre kjennskap til hvordan jeg skulle formulere og bruke spørsmålene. Det er viktig at man tenker igjennom hva man vil ha svar på og hvordan man formulerer spørsmålene. Man må ha klare og tydelige spørsmål slik at informanten forstår hva som blir spurt om, man må passe på slik at man ikke stiller ledende spørsmål slik at man ikke påvirker informantens svar (Larsen, 2007, s. 83 – 84). Dette var noe jeg tenkte over mens jeg formulerte spørsmålene mine, det var til god hjelp.

Førsteutkast sendte jeg det til veilederne slik at de fikk gi meg kommentarer tilbake. Jeg måtte gjøre noen endringer på noen spørsmål, men det var mest med tanke på formuleringen. Det var noen ja-nei spørsmål som jeg synes var vanskelig å formulere, men det ble til at jeg la på et ”Kan du si litt om det?” etter. Etter at jeg hadde ordnet opp i det fikk jeg godkjent intervjuguiden. Etter som jeg hadde jobbet veldig mye med intervjuguiden var jeg trygg på den, men jeg bestemte meg for å prøve den ut på en venninne før jeg skulle intervju informantene mine. Dette er noe Larsen (2007, s. 87) nevner i sin bok. Hun skriver at et prøveintervju kan gjøre en tryggere i rollen og man ser kanskje bedre om noe må endres. Det var noe jeg følte betryggende og jeg fikk gode tilbakemeldinger fra mitt prøveintervju.

3.5 Gjennomføring av intervju

Før selve intervjuene fikk alle informantene vite hva det var intervjuet skulle handle om, hva det skulle brukes til og at jeg hadde taushetsplikt. Jeg spurte de om det var greit at jeg brukte lydopptak, noe som var greit. Jeg forklarte de at lydopptakene skulle jeg slettes etter transkriberingen (Dalland, 2007, s. 156). Jeg forklarte de at de kom til å bli anonymisert i selve bacheloroppgaven. Selv om jeg skulle slette lydopptakene etter bruk, fortalte jeg informantene at de helst ikke skulle nevne navn heller navn på barnehager under selve intervjuet. Når man ikke kan knytte enkeltpersoner opp til opplysningene, er datamaterialet anonymt. Jeg tenker mer anonymt intervjuet foregår, enklere blir det for meg og transkribere og gjøre om på senere (Dalland, 2007, s. 243).

I hvert intervju var vi på møterom i informantenes barnehager. Som Dalland (2007, s. 156) skriver, har man som intervjupersoner liten innflytelse på hvor intervjuet skal foregå, man må føye oss etter informantens timeplan. Det at jeg måtte oppsøke informantene i deres miljø tror jeg var positivt, jeg tror det er beroligende på dem at de har noe kjent rundt seg. Jeg kommer utenifra og skal intervju personer som jeg ikke kjenner så godt og de kjenner ikke meg så godt, det er jeg som leder intervjuet. Selve intervjuene synes jeg gikk veldig bra, jeg fikk den informasjonen jeg var ute etter og jeg følte jeg hadde en god tone med alle informantene. Med de to pedagogiske lederne som ikke fikk intervjuguiden ble intervjuet kanskje litt kort ettersom de ikke helt viste hvilke spørsmål som kom. Men med styreren som fikk intervjuguiden på forhånd varte intervjuet i 40 minutter og jeg fikk mer informasjon enn jeg trengte. Etter intervjuene med informantene transkriberte jeg intervjuene. Etter at jeg transkriberte intervjuene leste jeg igjennom intervjuene og utelukket den informasjonen jeg ikke hadde bruk for (Larsen, 2007, s. 95).

3.6 Metodekritikk

Fordeler med kvalitativt intervju

Ettersom konflikt i personalgruppa er noe jeg ikke har erfaring med selv, fikk jeg et litt innblikk i temaet under intervjuene med informantene. Hvis jeg hadde valgt kvantitativ metode, tror jeg ikke jeg hadde fått det samme innblikket i temaet, med tanke på at man ikke har mulighet til å gå i dybden på temaet med å stille tilleggsspørsmål eller be informanten forklare mer. Det at jeg har brukt et kvalitativt intervju tror jeg har hjulpet meg med å forstå

temaet mer enn om jeg hadde valgt kvantitativt intervju. Det at man møter informantene ansikt til ansikt tror jeg kan være en fordel, man forstår kanskje litt mer hva informanten mener når man får med seg ansiktsuttrykk og kroppsuttrykk. Som Larsen (2007, s. 26) skriver, er det mindre sannsynlighet for at det blir avlyst når det er en kvalitativ metode, det er mye enklere å ikke delta i en spørreundersøkelse.

En annen fordel med kvalitativt intervju er at etter at man har transkribert intervjuene, får man igjen de inntrykkene man hadde under intervjuet og man kan studere det som ble sakt og kanskje forstå mer enn det man gjorde under intervjuet. Det at man har samme spørsmål i samme rekkefølge til alle informantene synes jeg hjelper med tanke på at da synes jeg at det blir lettere å sammenligne svarene fra de ulike kandidatene. En annen fordel er at jeg hadde kjennskap til alle informantene fra før og vi hadde møtt hverandre før. Dette tror jeg gjorde det til at det var enklere for dem å svare på spørsmålene, selv om de kanskje var litt vanskelige. Jeg tror det hjalp meg med å ikke være så nervøs som jeg kanskje kunne vært og jeg hadde ikke noe problem med å komme med tilleggsspørsmål.

Ulemper med kvalitativt intervju

En ulempe med kvalitativ metode er at man ikke kan generalisere på samme måte som man kan i en kvantitativ metode, altså man kan ikke sammenligne svarene på samme måte. I en kvantitativ spørreundersøkelse har man som regel faste svaralternativ, dermed kan man sammenligne svarene til alle informantene. En annen ulempe er at det tar lang tid å behandle dataene, altså transkribere, utelukke det som ikke trengs, deretter sammenligne. I en kvantitativ spørreundersøkelse har man alle dataene nesten ferdig behandlet når man får de inn. Hvis man bruker spørreskjema på internett, er det ferdig behandlet.

Larsen (2007, s. 27) skriver noe om intervju-effekten, det er altså at jeg som intervjueren kan påvirke intervjuresultatet selv eller ved metoden jeg bruker. For eksempel det at informanten svarer det hun tror jeg vil at hun svarer, for å gi et godt inntrykk, for å skjule uvitenhet eller det hun tror er det riktige å svare. Dette er noe jeg tror ofte skjer under intervju, jeg tror det er noe som skjedde under mine intervju. En av informantene svarte veldig mye fra boka og brukte veldig mange faguttrykk, det vil da si at jeg ikke har fått hennes holdninger og følelser for temaet. Larsen (2007, s. 27) skriver at hvis personer vet at de blir observert, eller

intervjuet i dette tilfellet, kan det påvirke atferden deres. Jeg merket at når jeg intervjuet informantene, var de annerledes enn når jeg snakker med de til vanlig.

Men alt i alt så vil jeg si at jeg er fornøyd med metoden jeg valgte. Jeg fikk de opplysningene og svarene fra informantene som jeg behøvde, dermed har jeg ikke behov for å ta kontakt for å få utdypet noe vi snakket om. Jeg føler også at informantene jeg valgte hadde kunnskap om temaet og jeg følte de var ærlige med meg selv om kanskje noe kom fra boka.

4.0 Funn- og drøftingsdel

I funn- og drøftingsdelen kommer jeg til å bruke betegnelsene «pedagogisk leder 1», «pedagogisk leder 2» og «styrer» på informantene mine, dette på grunn av at henvisningene blir enklere. I selve funn- og drøftingsdelen kommer jeg til å ta for meg og drøfte hvert enkelt funn fortløpende. Det jeg kommer til ta for meg i drøftingen er hva informantene og teorien sier om hva en konflikt er, hvilke konflikter informantene mener kan oppstå i barnehagen, om overvekt av kvinner betyr at det blir flere konflikter i en barnehage og hva man kan gjøre for å håndtere konflikter.

4.1 Hva er en konflikt?

Jeg innledet alle intervjuene med å spørre informantene mine om hvordan de tolket begrepet konflikt. Pedagogisk leder 1 svarte at hun tenkte at en konflikt var når noen kommer til henne og snakker om noen andre til henne, altså baksnakking. Baksnakking er en skjult konflikt ifølge Lundestad (2010, s. 158). Så selv om ingen snakker med deg om konflikten og at man ikke vet at det er en konflikt der, kan det være en skjult konflikt ved at noen snakker om deg med en annen. Baksnakking er vel noe alle kjenner til enten om man er barn eller voksen. Jeg har selv opplevd at noen i personalet har kommet til meg og snakket om noen andre under praksis, det er ikke alltid like enkelt å vite hva man skal gjøre med den informasjonen man får. Som pedagogisk leder 1 forklarer, havner man på en måte i konflikten selv om man ikke vil, det kan bli en utfordring med tanke på den andre parten. Skal man si noe til den andre parten? Er det best og bare å la det ligge? Hva skal man si? Dette er spørsmål man kan komme til å stille seg.

Lundestad (2010, s. 45) skriker at konflikter er mellom to eller flere personer og at en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert på den andre parten. Pedagogisk leder 2 mener at en konflikt kan være når det skjærer seg mellom to parter og at det er vanskelig å finne en løsning, og etter min tolkning, er det akkurat det Lundestad sier. Det at Lundestad sier at en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert på den andre parten handler etter det jeg tolker, om at det er ulike meninger, interesser eller verdier. Derfor kan det være vanskelig å komme frem til noen løsning. Styrer sier at konflikter starter som regel med at man har en relasjon til noe, etter min tolkning kan det være en relasjon til visse meninger, interesser eller verdier. Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 167) skriver at for at det

skal oppstå en konflikt, må partene være avhengig av hverandre, hvis ikke de er avhengige av hverandre, ville det ikke vært en konflikt. Som pedagogisk leder 2 sier, er det vanskelig å finne en løsning når det oppstår en konflikt. Men hvis de ikke hadde vært avhengige av hverandre, vil jeg tolke det som at det ikke ville oppstå noen konflikt på grunn av at man har ingen avhengighet til hverandre og da er det ingen grunn til at det skal oppstå noen konflikt.

Styrer nevner at konflikt er en prosess, akkurat det skriver Jacobsen og Thorsvik (2011, s. 170) om. De sier at konflikter er en prosess med fire nivåer, der det første nivået ikke er en helt utviklet konflikt, mens i siste nivå så er konflikten så pass utartet at partene motarbeider hverandre. Som pedagogisk leder 2 sier: «En konflikt kan være vanskelig å løse». Ser man på konflikt som prosessen som Jacobsen og Thorsvik skriver om, blir det vanskeligere å løse konflikten hvis den kommer opp i et høyere konflikt nivå. Det er noe man kan tenke seg selv, er man uenig, som er i et lavt nivå i konfliktprosessen, er det enklere og bare være enig om å være uenig, men hvis det utarter seg til en konflikt, så kan det være vanskeligere å løse.

4.2 Hvilke konflikter kan oppstå i personalgruppa i barnehager?

Pedagogisk leder 1 nevner konflikter som har med organisering av hverdagene på barnehagen. Hun forteller at hun selv har vært i en konflikt som handlet om akkurat dette, i en situasjon der den andre parten ikke gjorde den jobben som han/hun skulle gjøre. For å sitere pedagogisk leder 1: «Hvis noen ikke gjør det som de skal gjøre, så tror jeg det kan skape uenigheter eller konflikter». Det pedagogisk leder 1 snakker om her er konflikter som ligger under det Lundestad (2010, s. 65) kaller *sakskonflikter*. Sakskonflikter er at man er uenige om mål, struktur og praksis, og organisering av hverdagen i barnehagen og at ansatte ikke gjør den jobben man skal, handler om akkurat dette. Dette kan ligge under målkonflikter som er at man er uenige om målene i organisasjonen. Er man uenige om hvilke mål barnehagen har og hvordan de skal følges opp kan det fort bli vanskelig å jobbe sammen, det blir kanskje til at noen ikke gjør den jobben de skal. Men dette handler også om rollekonflikter, som er at man er uenige om rollene de ulike personene har i organisasjonen (Lundestad, 2010, s. 69). Det at noen ikke gjør de oppgavene som skal gjøres handler om det at noen ikke har tatt på seg de oppgavene som skal gjøres og det blir dermed en rollekonflikt ut av det. I en organisasjon vil jeg si at man er avhengig av at personalet tar på seg de oppgavene og rollene som man har i organisasjonen, hvis man ikke gjør det kan det også oppstå en avhengighetskonflikt. I barnehagen er man avhengig av at alle gjør de oppgaver som de er pålagt å gjøre, men hvis

dette ikke skjer, fungere ikke samspillet. Det er det avhengighetskonflikt dreier seg om. Konflikten som pedagogisk leder 1 nevner, ble det en konflikt på grunn av at den andre parten ikke gjorde den jobben som han/hun skulle gjøre. Denne konflikten kan etter min tolkning falle under mål-, rolle- og avhengighetskonflikter.

Styrer tar også opp det som har med rollekonflikter å gjøre. Hun sier at i barnehager, kan det være uklare rolleforventninger, det er det rollekonflikter handler om. For å sitere styrer:

Hvem gjør hva? For i barnehagen så er det ofte at man har tenkt likhetsprinsippet, altså om man er assistent, barne- og ungdomsarbeider, førskolelærer, pedagogisk leder eller styrer, så går man inn på en måte og gjør de samme oppgavene. Så vi har ikke noe klart hierarki i barnehagen, det kan være en konflikt som er oftere i barnehagen enn andre plasser.

Her hevder styrer at i barnehager, er det ikke noe klart hierarki. Slik jeg tenker, er det noe i det hun sier. I Barnehager kan pedagogisk leder gjøre de samme oppgavene som assistenten gjør, selv om det er pedagogisk leder som er lederen på avdelinga. Dette kan gjøre det vanskelig å skille mellom de ulike rollene. De ansatte i barnehager har ulike stillingsinstrukser selv om mange av oppgavene skal deles på, men det kan bli en konflikt hvis for eksempel pedagogisk leder gir alle de praktiske oppgavene til en assistent.

Pedagogisk leder 2 snakker om konflikter som handler om de relasjonene vi gjør oss til både saker og de personene som jobber sammen i barnehagen. Hun mener at det er viktig at vi klarer å forstå og snakke sammen om det man opplever i barnehagen, hvis ikke kan det oppstå en konflikt. Pedagogisk leder 2 mener at det er viktig å snakke sammen selv om man føler at det er vanskelig. Slike konflikter handler om relasjoner vi har til andre mennesker, de dreier seg altså om konflikter som er mer på det personlige plan. Som Lundestad (2010, s. 65) skriver, kan saks- og personkonflikter ofte henge sammen og kan være vanskelig og skille. Selv om man opplever at man har en konflikt som går på sak, kan det være personligkonflikt på grunn av at man ikke liker personligheten til den andre parten. Når det er snakk om konflikter som handler om relasjoner til andre mennesker, er det snakk om relasjonskonflikter. Relasjonskonflikter handler om at man har det vanskelig med å forsones seg med andre mennesker, man kan bli sinte, frustrerte eller irriterte (Lundestad, 2010, s. 71). Som pedagogisk leder 2 sier, er det viktig at personalet i barnehagen snakker sammen om de opplevelser man har i barnehagen. Det trenger likevel ikke å være lett når man har en relasjonskonflikt. Man kan føle at personen man opplever en konflikt med er i veien og man

unngår å ha noe særlig kontakt med denne personen. Relasjonskonflikter kan handle om at man har helt ulike personligheter og at man ikke går sammen i det hele tatt, da er det kanskje ikke like enkelt å gå og snakke med den andre parten.

Styrer nevner den profesjonelle konflikten som kan oppstå mellom pedagogisk leder, styrer, barne- og ungdomsarbeider eller en assistent. Hun sier at selv om man har ulik utdanning, vil det ikke si at de andre ikke har peiling. Om assistenter sier styrer: «Det med at de har ofte lang erfaring, så kommer du som nyutdannet og kanskje rokker rundt på en del ting uten å ta hensyn til deres kompetanse, for de har unik kompetanse de også». Den profesjonelle konflikten som styrer nevner handler om sak. Det kan for eksempel være en presepsjonskonflikt som handler om at man tolker ting ulikt, og det kan være på grunn av ulik utdanning, kultur (Lundestad, 2010, s. 68). Det at man tolker ting ulikt på grunn av ulik utdanning kan være på grunn av at man har ikke den samme faglige bakgrunnen. De ulike partene kan ha ulike begreper og forklaringsmåter som den andre parten ikke forstår eller tolker ulikt i forhold til det som er tenkt. Men som styrer sier, er det viktig at selv om ikke alle har pedagogiskutdanning må man huske at assistenter og barne- og ungdomsarbeidere har mye å komme med og at de har mye erfaring og kunnskap å dele med andre. Som jeg selv har erfart i barnehager, er det mange ganger jeg føler at assistentene har mer erfaring og vet mer enn det pedagogiske ledere gjør på visse områder, etter det jeg selv har opplevd, vil jeg si at det viktig at assistentene ikke blir undervurdert.

Den profesjonelle konflikten som styrer snakker om i avsnittet over, kan være en vurderingskonflikt. Vurderingskonflikt handler om at man ser på situasjonen vi er i ut fra den informasjonen man har fra før og hvordan vi oppfatter denne informasjonen (Lundestad, 2010, s 69). Så vurderingskonflikt handler om at man ser på sin egen vurdering som den riktige, mens andres vurdering er feil. Dette kan skje dersom pedagogisk leder mener at en assistent ikke har den utdanningen som må til for å gjøre den vurderingen som skal gjøres og utelukker assistentens vurdering selv om vurderingen har mye rett i seg. Det kan være en person som er veldig bestemt og nekter og høre på andres forslag. Men som styrer sier, er det viktig at man hører på alle som hører til organisasjonen og tar deres forslag til vurdering, selv om det er en assistent som ikke har den sammen utdanningen som en pedagogisk leder har.

Styrer tar opp det med tisking og hvisking, at det er noe som kan oppstå i barnehagen, det at det kan være konfliktskapende. Det styrer kaller «tisking og hvisking», faller under skjult konflikt. Skjulte konflikter er, som jeg skrev under «Hva er en konflikt?», ikke konflikter som

vises, men de foregår i det skjulte med at noen snakker om noen til noen andre (Lundestad, 2010, s. 45). Som jeg skrev, tenker jeg at skjulte konflikter kan være en utfordring. Styrer sier at det fort kan oppstå misforståelser i personalgruppa. Konflikter som kan komme av misforståelser kalles for pseudokonflikter (Lundestad, 2010, s. 75). Det kan handle om at en i personalgruppa har en dårlig dag og svarer litt skarpt eller det kan være at en pedagogisk leder har det travelt, dermed har ikke den pedagogiske lederen tid til å svare assistenten. Slike misforståelser er noe jeg tror skjer ofte, både i jobbsammenheng og ellers, på grunn av at det er ikke alltid man er i samme humør og noen ganger har man det travelt. Men når misforståelser oppstår, vil jeg tro at det vil være lurt å ta det opp med en gang i stede for å la det bli til noe større enn det egentlig er, som Gotvassli (2006, s. 121) skriker, bør forskjellige konflikter behandles forskjellig.

4.3 Fører overvekt av kvinner til flere konflikter?

Vi er jo en typisk kvinnearbeidsplass da, både på godt og vondt. Man bruker og si: « Vi kvinner er kvinner verst», og det handler vel om måten vi kvinner og menn takler ting på, og å snakke om ting på.

Dette sitatet er hentet fra intervjuet med styrer. Videre sier hun at menn er mer direkte enn det kvinner er når de snakker med noen, hun mener at kvinner ofte går mer rundt grøten. Lundestad (2010, s. 237) nevner at kvinner viser mer følelser enn det menn gjør, at kvinner påvirkes ofte av følelsene sine når det kommer til å ta en beslutning. Hun nevner at kvinner ofte prøver å hinte frem at vi ikke er fornøyde, mens menn ofte er mer direkte. At styrer sier at det handler om hvordan kvinner og menn takler ting på, tror jeg handler om det Lundestad sier. Som styrer sier, går kvinner mer rundt grøten, det vil jeg si handler om det Lundestad sier om at kvinner henter mer frem når de er misfornøyde, i stedet for å si det direkte til den personen det handler om. Kvinner prøver å gi hint og håper at personen forstår hva hun mener. Både styrer og Lundestad sier litt om det at menn er mer direkte enn kvinner er: menn sier i fra hvis de har noe på hjertet, de går til den personen det gjelder. Etter det styrer sier, tolker jeg det hun sier at hun mener at det kan oppstå flere konflikter i en barnehage på grunn av at det er overvekt av kvinner der. Lundestad (2010, s. 239) skriver at kvinnelige styrere kan se på det som vanskelig å ta opp konflikter med personalgruppa på grunn av at de er redde for at de kan bli lei seg. Det handler igjen med det at kvinner går mer rundt grøten og menn er mer direkte. Kvinner tenker mer på følelsene til den de skal snakke med, mens menn kanskje

synes det er enklere og bare få det overstått. Gotvassli (2006, s. 131) skriver noe om akkurat dette. Han skriker at kvinner ofte prøver å unngå å ta opp vanskelige tema på grunn av at de tenker på den andres følelser.

Styrer sier at på grunn av at det er mange kvinner som jobber tett sammen i barnehager, kan det føre til flere konflikter, at den personlige konflikten ofte kan dukke opp i barnehager på grunn av dette. Pedagogisk leder 2 nevner det med at kvinner jobber tett sammen, kan føre til at det blir flere konflikter i barnehagen. Det pedagogisk leder 2 nevner om at det kan bli flere personlige konflikter på grunn av at det er kvinner som jobber tett sammen, tror jeg handler om det styrer sier om at kvinner går ofte rundt grøten. Kvinner kan, som Lundestad (2010, s. 237) skriver, være redde for å fortelle det de har på hjertet rett til den personen det gjelder og går heller kanskje til en annen person med det man har på hjertet, og dette kan bli oppfattet som baksnakking. Noe annet Lundestad (2010, s. 246) nevner er at i sin undersøkelse, er det at det viser seg at kvinner synes det var ubehagelig å jobbe i grupper på tre. Dette på grunn av at det ofte blir til at to av kvinnene danner et par, og den siste havner utenfor. Når slikt skjer vil jeg tro det kan oppstå en form for baksnakking på grunn av at den tredje kvinnen havner utenfor.

Som Lundestad (2010, s. 249) skriver, blir ikke konfliktnivået i en barnehage avgjort om det er en kvinne- eller mannsdominert yrke, det er andre faktorer som spiller inn. Det handler om hvilke holdninger man har til konflikter, hvor selvhevdende man er i forhold til modenhet og selvfølelse og hvordan bedriftskulturen er i organisasjonen. Slik jeg tolker det Lundestad sier, er det ikke overvekt av kvinner som avgjør om det blir konflikter i barnehager, men hvor moden den enkelte person er og hvordan kulturen i bedriften er, er en stor faktor i konfliktnivået. Som Gotvassli (2006, s. 131) skriver, er barnehagen en organisasjon preget av hygge, trivsel, ro og harmoni. For kvinner er det kanskje enklere å prøve å holde på denne hyggen og harmonien med å hinte frem det man har på hjertet i stede for å være direkte til de personene man jobber med.

4.4 Hvordan kan konflikter håndteres?

Er det mulig å forebygge konflikter i personalgruppa?

Pedagogisk leder 2 sier at i en barnehage, må man jobbe sammen hele tiden, og da er det viktig at man snakker ut og at man tenker over ting som man selv gjør overfor de andre i

personalgruppa. Som styrer sier, er det viktig at hele personalgruppa får være med på å uttale seg om ansvarsfordelingen på avdelinga, ikke bare styrer og pedagogisk leder. Videre sier styrer at det er viktig at alle blir sett og at alles behov blir sett. Det pedagogisk 2 og styrer sier her vil jeg si henger nøye sammen. Når man jobber på en avdeling i en barnehage er det viktig at man tenker over hva man gjør i forhold til de andre i personalgruppa. Gjør man det er det enklere at alle blir sett og hørt, det kan være en forebyggende faktor når det gjelder konflikter. Meyer (2005, s. 149) skriver at det er viktig å tenke på hvordan vi uttrykker oss i forhold til andre. Her tolker jeg Meyer at måten vi uttrykker oss på, påvirker om den andre parten opplever om han/hun blir sett og hørt. Meyer (2005, s. 148) skriver at man selv er ansvarlig for sine egne følelser. Da tenker jeg man kanskje må ha det i bakhodet at noen kan ha en dårlig dag noen ganger, eller at noen kan ha det veldig travelt når man tar kontakt med dem. Man må altså ikke ta seg nær av at noen ikke har tid til å snakke hele tiden, eller at noen kan være litt kvass noen ganger. Det er ikke alltid alle har tid eller humør til å snakke.

Videre forklarer styrer at hun opplever at det er viktig at man er tydelig og saklig, at man er tydelige på hvilke forventninger man har til andre slik at det ikke oppstår misforståelser. Hun sier at det er viktig at alle er enige i barnehagens mål og verdigrunnlag og at målene ikke bare er der for at de ser fine ut, men at de blir tatt i bruk av alle i personalgruppa. Som jeg har skrevet om i overskriften «Hvilke konflikter kan oppstå i personalgruppa i barnehagen?», kan det oppstå konflikter på grunn av at personalet er uenige om målene i barnehagen (Lundestad, 2010, s. 66). Jeg vil hevde at det er viktig at hele barnehagens personale setter seg inn i målene og går gjennom målene sammen for å bli enige om hva hvert mål går ut på. Som Meyer (2005, s. 149) nevner, har alle i personalet et eget ansvar for at konflikter håndteres på en konstruktiv måte og at uenigheter ikke blir større enn det de trenger bli. Dette vil jeg si handler om at alle i personalgruppa har et eget ansvar for at de setter seg inn i målene i barnehagen og sine egne oppgaver. Hvis man gjør det, vil jeg tro at det er en metode å forebygge konflikter på.

Noe annet som styrer tar opp som viktig når det gjelder å forebygge konflikter er medarbeidersamtaler. For å sitere henne: « Det å sette konflikter på dagsorden er noe jeg mener er viktig». Styrer forklarer at konflikter er noe av det de snakker om på medarbeidersamtaler, hun føler at det er noe som hjelper i forhold til å forebygge konflikter. Som jeg refererte til Meyer til i avsnittet over, har man et eget ansvar for at konflikter ikke vokser seg større enn det de trenger å bli. Det å sette konflikter på dagsorden er noe jeg har tro på. Er man bevisst på at konflikter kan oppstå, jobber man kanskje mer for at de ikke skal

oppstå. Som Meyer (2005, s 149) skriver, er det pedagogisk leder som har ansvaret for å forhindre konflikter i personalgruppa. Hvis man setter opp konflikter som et punkt på medarbeidersamtaler, vil jeg hevde at det er et skritt mot forhindring. Styrer sier at hun tror at man vil møte konflikter uansett hvor man jobber, at det ikke finnes en arbeidsplass uten konflikter. Dette får hun støtte i av Lundestad (2010, s. 49). Lundestad sier at en jobb uten konflikter er en utopi, altså en forestilling av hvordan man vil ha det. Min tolkning er altså, at det går an å forebygge konflikter, men konflikter vil alltid være der selv om man jobber hardt for å motvirke dem.

Hvordan mener de tre informantene at konflikter bør håndteres?

Pedagogisk leder 1 mener at for å håndtere en konflikt på en god måte i barnehagen, må man trekke inn hele personalgruppa. Pedagogisk leder 1 sier at hun ville tatt det opp konflikten på et gruppemøte og sagt hva hun mener de to partene skal gjøre og vært tydelig slik at de forsto at det er pedagogisk leder som bestemmer. Dette er noe pedagogisk leder 2 og styrer er helt uenige i. De mener at man burde kalle inn partene på et møte og tatt det opp med dem hver for seg først, deretter hvis det er mulig ta det opp med begge partene i samme rom. Pedagogisk leder 2 og styrer mener at de ikke kan bestemme hva partene skal gjøre for å løse opp i konflikten, men at partene selv skal finne det ut med hjelp av samtaler og ulike spørsmål som kan hjelpe partene på veien. Dette er noe Gotvassli (2006, s. 121) og Lundestad (2010, s. 155) støtter opp, de mener at konflikten skal holdes innenfor de partene som er i konflikten. Dette er noe jeg er helt enig i. Jeg vil tro at konflikten kan bli større ved at man tar det opp med hele personalgruppa ved at personene i personalgruppa kan velge side. Det som kan skje er at konflikten kan bli mer synlig i personalgruppa, alle vet hva som skjer og det ville kanskje ha blitt verre. Ut fra egne erfaringer og hva teorien og funnene sier, tror jeg det er lurt å holde konflikten innenfor de partene som er involvert, jeg tror ikke det er lurt å involvere hele personalgruppa.

Pedagogisk leder 1 mener at man skal ta møter sammen med de partene som er i konfliktsituasjonen, men det etter at man har snakket med personalgruppa. Hun sier at hun ville ha satt opp flere møter der de tar litt om gangen. Dette er også noe pedagogisk leder 2 og styrer mener, det med at det er viktig at partene ikke bare møtes en gang og snakker om konflikten, men at de møtes opp til flere ganger. Dette er noe jeg tror er viktig hvis man vil finne en løsning på konflikten. For at en konflikt skal bli løst er det viktig at man følger opp

det man har startet med og ser om det er en positiv utvikling som går mot en løsning på konflikten. Hvis man bare holder et møte med partene og sier at dette er noe dere må løse opp selv, tror jeg ikke det vil hjelpe. Dette er noe Meyer (2005) og Langslet (2000) støtter opp. LØFT metoden som Langslet (2000) og Meyer (2005, s. 149 – 151) skriver om handler om akkurat det at man skal bruke tid på konflikten. Man skal følge opp hvordan konflikten utvikler seg og det er viktig med flere møter. Slike møter skal foregå gjennom samtaler og spørsmål til de ulike partene, men det er viktig at man lar de tenke over selv hvorfor de er i en konflikt og hva de selv har gjort.

Pedagogisk leder 2 mener at man ikke kan komme inn i en konflikt å si at konflikten må partene løse selv, for hvis problemet er at partene ikke greier å løse konflikten, trenger partene hjelp. Slik jeg ser det, trenger man flere møter enn bare ett for å få den hjelpen man trenger for en konflikt går ikke over med en gang. Gotvassli (2006, s. 123) hevder på en annen side at ikke alle konflikter som kan eller bør løses. Dette kan handle om at konflikten er så stor at man ikke ser en annen utvei enn og flytte en av partene til en annen avdeling, altså det Lundestad (2010, s. 158 – 159) kaller oppløsning. Det kan handle om at konflikten er såpass liten at det er bedre og bare la den være, altså å unngå konflikten. Som Lundestad (2010, s. 159) skriver, kan konflikten bli verre hvis man tar tak i den. Slik jeg ser det, må man se an størrelsen av konflikten før man gjør noen tiltak, kanskje er det bedre å unngå den hvis det er en liten konflikt, men noen ganger trenger partene hjelp til å få løst konflikten mellom seg. Pedagogisk leder 2 nevner at hun tror at det er viktig at man får støtte og hjelp utenfra når man er i en konflikt, fra for eksempel pedagogisk leder eller styrer ved barnehagen. Slik jeg ser det, er det pedagogisk leder og styrer ved barnehagen som har ansvaret for at det blir satt inn noen tiltak når det er en konflikt på avdelinga, jeg tror man må se an hva konflikten handler om og hvor stor den er for å se hvor høyt opp i ledelsen man skal gå for å finne en løsning på konflikten. Pedagogisk leder kan selv være en del av konflikten som foregår, dermed kan ikke han/hun være en person som kommer uten i fra for å hjelpe. Lundestad (2010, s. 160) hevder at det er lederen som har ansvar for at noen tar tak i konflikten, det er akkurat det pedagogisk leder 2 snakker om.

Pedagogisk leder 2 sier at hvordan konflikten bør håndteres kommer an på hva konflikten går ut på. Dette er noe jeg er enig i. Man må se hva konflikten handler om, handler den om at to parter har ulike verdier, ulikt syn på et mål, har det oppstått en misforståelse? Har det oppstått en misforståelse, altså det har oppstått en pseudokonflikt (Lundestad, 2010, s. 237), er det kanskje mye lettere å håndtere enn hvis det er en konflikt som går på ulike verdier. Er det en

misforståelse holder det kanskje med en samtale, mens med verdier er det kanskje såpass vanskelig at man må trekke inn andre tiltak. Dette er noe som Lundestad (2010, s. 156) og Gotvassli (2006, s. 121) støtter opp. Men Gotvassli skriver at det er viktig at man ser på andre faktorer, som modenhet og utdanning. Jeg tolker det slik at det kan kanskje være lettere å håndtere en konflikt med to parter som har lang erfaring og er godt voksne i stede for to parter som har liten erfaring og er unge. Jeg vil tro at man kanskje må trø litt mer varsomt hvis det er to parter som er i den siste kategorien, på grunn av at da har man kanskje ikke den jobberfaringen som de andre i barnehagen har. Jeg tror man blir fortere fornærmet når man er yngre enn godt voksne.

Er makt, rettigheter, unngåelse og oppløsning gode metoder for å håndtere konflikter?

Pedagogisk leder 2 sier at hvis den ene parten mister jobben, må den andre parten spørre seg selv «Var det den riktige løsningen?». Hun mener at hvis den ene parten mister jobben, vil begge bli den tapende part, for det ble egentlig ingen løsning på konflikten. Lundestad (2010, s. 159) støtter opp dette. Lundestad sier at makt, rettigheter, unngåelse og oppløsning bare bør brukes hvis det ikke er ingen annen mulighet for å løse konflikten. Det pedagogisk leder 2 og Lundestad sier er noe jeg er enig i. Selv om man er kvitt konflikten på avdelinga eller barnehagen, så vil konflikten fortsatt være mellom de to partene. Er dette en konflikt som oppstår i et lite bygdesamfunn, vil partene sannsynligvis møtes på fritiden, da ligger konflikten der fortsatt. Dette er noe styrer støtter seg opp til. Styrer mener at det ikke fungerer så bra at to personer som er i konflikt arbeider på samme avdeling. Styrer sier at det å flytte den ene parten over på en annen avdeling eller sette den ene parten til andre oppgaver ikke er en god løsning. Styrer sier at man blir kvitt konflikten på avdelinga, men konflikten vil fortsatt være mellom de to partene når de møtes, det er ikke en løsning hun ville brukt først.

Det å flytte en av partene til en annen avdeling eller at en av partene mister jobben er konflikthåndtering som går på det Lundestad (2010, s. 156 -159) kaller makt, rettigheter, unngåelse og oppløsning. Som i styrer sitt eksempel med at en av partene må flyttes til en annen avdeling, blir det brukt makt med tanke på at styreren flytter den ene parten til en annen avdeling for å håndtere konflikten. Som Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 163) skriver, mister man en del av sin frihet når man takker ja til en jobb. Man har kanskje ikke så mye å si når man kommer opp i en slik situasjon, da kan det være lurt at man prøver å komme frem til en løsning før slike konflikthåndteringsmetoder blir tatt i bruk. I begge eksemplene over kan det

være tatt i bruk rettigheter. Hvis man har en rollekonflikt der en av partene ikke gjør den jobben de skal, kan man slå opp i ulike regler og retningslinjer. Ut fra hva disse reglene sier kan den ene parten bli flyttet på eller miste jobben. Det med oppløsning handler om å bli flyttet på. Men slik jeg ser det, er det ikke gode metoder for å håndtere en konflikt på. Som styrer sier, er man kvitt konflikten i barnehagen, men den vil fortsatt være mellom partene når de møtes. Jeg tror at man først må ta noen samtaler med de ulike partene og se om man kan komme frem til en løsning først, deretter må man kanskje ty til en annen måte å håndtere konflikten på. Dette er noe Lundestad (2010, s. 159) støtter opp.

5.0 Konklusjon

Følgende problemstilling har vært i fokus i denne oppgaven:

Hvilke konflikter kan oppstå blant personalet i en barnehage, og hvordan kan konflikter håndteres?

Jeg vil nå se på hvorvidt jeg har fått svar på selve problemstillingen, og med utgangspunkt i svarene prøve å komme frem til en konklusjon.

Jeg valgte først å si litt om hva mine informanter selv mente hva en konflikt er. Her fikk jeg litt ulike svar, men slik jeg har tolket svarene fra informantene tror jeg mange av svarene tar utgangspunkt i det samme. Mine tre informanter har vist til konflikter som de mener kan oppstå blant personalet i en barnehage, svarene er i samsvar med det jeg har i min teoridel. De viste til forskjellige konflikter, men alle er nok konflikter som kan oppstå i de fleste barnehager. Den konflikten jeg har forstått ut fra svarene som kan oppstå oftest i barnehager, er den personlige konflikten, med tanke på at man jobber så tett sammen i en barnehage. Som jeg har skrevet i drøftingsdelen, kan konflikter som går på sak egentlig ta utgangspunkt i personlige konflikter. Jeg valgte også å si litt om det kan oppstå flere konflikter i en barnehage på grunn av at det er et yrke med mange kvinner. Her svarte både pedagogisk leder 2 og styrer at de trodde at det kunne oppstå flere konflikter i en barnehage på grunn av overvekt av kvinner, dette på grunn av at kvinner er mer opptatte av følelser og at de «går mer rundt grøten». Jeg mener også at dette er i samsvar med min teoridel, men som Lundestad (2010, s. 249) skriver, er det andre faktorer som spiller inn.

Jeg valgte å si litt om forebygging av konflikter under punktet «Hvordan håndteres konflikter». Dette på grunn av at jeg ser på forebygging av konflikter som en metode å håndtere konflikter på. Man prøver å gjøre noe med konfliktene før de oppstår. Men som både styrer og Lundestad understreker, vil det alltid oppstå konflikter selv om man jobber for å forebygge dem. Selve håndteringen av konflikter var litt forskjellig mellom de tre informantene, men alle hadde fokus på å løse konfliktene. Den beste metoden for å håndtere konflikter mente alle tre informantene mine var samtaler over lengre tid, dette var også noe de fikk støttet opp av teoridelen. Slik jeg ser det, virker det som alle informantene er enige om at bruk av makt, rettigheter og oppløsning ikke var den metoden man skulle ty til først, hvis ikke andre løsninger viser seg å fungere, og man dermed ikke har andre muligheter.

Hvis jeg skulle kvalitetssikret oppgaven min, tror jeg at jeg burde hatt noen observasjoner rundt konflikthåndtering og kanskje hatt noen flere intervjuer om temaet. Det undersøkelsene likevel har gitt svar på er hvordan informantene tenker i forhold til emner knyttet til min problemstilling. Informantene har relevante stillinger i barnehagen i forhold til problemstillingen. Det var styrer som hadde mest å si rundt temaet, men det er både pedagogisk leders og styrers oppgave og håndter konflikter i personalgruppa i følge teoridelen. Jeg ser at informantenes tanker rundt temaet «Konflikter i personalgruppa» har vært viktig å se på i forhold til problemstillinga, jeg har fått en større forståelse av hva konflikter i personalgruppa og konflikthåndtering går ut på.

Som jeg skrev i innledningen, ville jeg gjennom denne oppgaven få en bredere forståelse på hva en konflikt går ut på og hva som skjer når det foregår en konflikt, hvilke konflikter det er som kan oppstå i personalgruppa i en barnehage og hvordan konflikter kan håndteres og løses. Denne oppgaven har gitt meg de svarene jeg var ute etter og jeg har fått en bredere forståelse rundt temaet «Konflikter i personalgruppa».

6.0 Referanseliste

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gotvassli, K-Å. (2006). *Barnehager organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Langslet, G.J. (2000). *LØFT, Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling. Ledelsesutvikling 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. E. Skogen, R. Haugen & M.V. Slåtten (Red). *Å være leder i barnehagen* (2. utg., s. 153 – 181). Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, E.S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Rasmussen, K. (2012). *Personalgruppe. Samarbeid og kommunikasjon*. Oslo: Pedagogisk forum.

7.0 Vedlegg

Intervjuguide

1. Har dere hatt noen konflikter i personalgruppa den siste tida? Kan du fortelle litt om det?
2. Hvordan vil du beskrive en konflikt?
3. Når kan man si at man har en konflikt og ikke en uenighet?
4. Hvordan tror du en konflikt oppstår?
5. Er det noen konflikter du mener er mer vanlig enn andre i en personalgruppe i barnehager?
6. Er det måter du mener er bedre enn andre når det gjelder å håndtere konflikter? Og har du prøvd noe som ikke fungerer så bra?

Punkter som vi kan komme inn på når det gjelder å håndtere konflikter:

- Samtaler
- Forhandlinger
- Drøftinger
- Makt
- Rettigheter
- Interesser
- Oppløsning
- Unngåelse

7. Er det måter man bør unngå å håndtere en konflikt på? Hvilke?
8. Bør man gjøre «ting» annerledes når det pågår en konflikt? I så fall hva bør en ta hensyn til, og hvorfor?
9. Hvordan ville du ført samtalen med en i personalgruppa som er i en konflikt? Hva vil du legge vekt på under samtalen?
10. Ser du på det som vanskelig å ta opp konflikter med personalgruppa? Hvis ja, hva er vanskelig?
11. Har du erfaring med konflikter som noe positivt? Hvis ja, hva?

Har du noe mer du ville ha tilføyd?

