

# Personalkonflikter i barnehagen

---

## Pedagogisk leders arbeid med forebygging og håndtering

Charlotte Lysø Svinø

[kandidatnummer: 6035]

Bacheloroppgave

[BHBAC3950]

Trondheim, mai 2019

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

## Innhold

---

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 Teoridel</b> .....	<b>4</b>
2.1 Hva er konflikt? .....	4
2.1.1 Konflikt som begrep .....	4
2.1.2 Konflikt – Positivt eller negativt? .....	5
2.1.3 Ulike konflikter som kan oppstå .....	6
2.2 Leders rolle i forebygging av personalkonflikter .....	7
2.3 Leders rolle ved håndtering av personalkonflikter .....	9
<b>3.0 Metodedel</b> .....	<b>11</b>
3.1 Metode .....	11
3.2 Valg av metode .....	11
3.3 Intervju .....	12
3.4 Valg av informanter .....	12
3.5 Prosessen .....	12
3.5.1 Planlegging .....	12
3.5.2 Gjennomføring .....	13
3.5.3 Analyse av data .....	14
3.6 Vurdering av metode .....	14
3.7 Etiske retningslinjer .....	15
<b>4.0 Resultat og drøfting</b> .....	<b>17</b>
4.1 Hva er konflikt? .....	17
4.1.1 Konflikt som begrep .....	17
4.1.2 Konflikt – Positivt eller negativt? .....	18
4.1.3 Ulike typer konflikt som kan oppstå .....	19
4.2 Leders rolle i forebygging av personalkonflikter .....	20
4.3 Leders rolle ved håndtering av personalkonflikter .....	23
<b>5.0 Avslutning</b> .....	<b>26</b>
<b>6.0 Referanser</b> .....	<b>28</b>
<b>7.0 Vedlegg</b> .....	<b>30</b>
7.1 Intervjuguide .....	30
7.2 Samtykkeskjema .....	31

## 1.0 Innledning

---

Det å ha en organisasjon med arbeidsgrupper som er konfliktfri og spenningsfrie omtregnes gjerne som en utopi. Det vil alltid finnes personer med ulike kunnskaper, holdninger, erfaringsbakgrunn og væremåter på en arbeidsplass (Lundestad, 2013, s. 154). Noe av det som kjennetegner arbeidsmiljøet i en barnehage er at mennesker fungerer i tett samspill med hverandre (Lundestad, 2010, s. 22). Både gjennom deltakelse i, og ledelse av disse tette samspillene mellom ulike mennesker i barnehagen, vil jeg som fremtidig leder måtte forvente at det skal oppstå konflikter. I løpet av mine år som arbeidstaker og student har jeg vært vitne til flere ulike konflikter, og ulike utfall og retninger disse kan ta. Det siste studieåret har gitt meg en større forståelse for hvor stor betydning ledelse faktisk kan være for en organisasjon, og kanskje det også kan ha stor betydning for utfallet og retningen på konfliktene i barnehagen. Med utgangspunkt i dette ønsket jeg derfor å se på konflikter, i sammenheng med utøvelsen av lederrollen.

I barnehagen kan det oppstå konflikter mellom flere ulike parter, blant annet mellom barn, foreldre, personal og avdelinger. Mange opplever konflikt og konflikthåndtering i personalet som en svært utfordrende lederoppgave, og jeg ønsket derfor å begrense min oppgave til dette. Mine erfaringer tilsier at konfliktene mellom personalet i stor grad kan prege arbeidsdagen for de involverte, men også for barn og voksne rundt. Jeg tenker derfor at leder ikke bare kan la dem ligge, selv om det oppleves utfordrende. Både som student og arbeidstaker vet jeg allerede nå at konflikter kommer til å oppstå, og at jeg må forholde meg til dem. Derimot har jeg liten erfaring med hvordan jeg skal forebygge og håndtere disse som leder, og med tanke på min framtidige yrkesutøvelse oppleves det derfor svært nyttig å få et innblikk i hvordan dette kan arbeides med.

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode for å prøve å få en bredere og dypere forståelse for hvordan pedagogiske ledere arbeider med konflikter i personalgruppen, både i forkant og når de har oppstått. Jeg har intervjuet to pedagogiske ledere i forskjellige barnehager, i tillegg til at jeg har prøvd å finne aktuell teori som kan øke min kunnskap rundt temaet. Ut ifra hva jeg ønsket å øke min kompetanse innenfor, ble problemstillingen:

***«Hva er konflikt, og hvordan kan pedagogisk leder arbeide med forebygging og håndtering av personalkonflikter i barnehagen?»***

## 2.0 Teoridel

---

I denne delen skal jeg legge fram ulike teorier som er relevant for min problemstilling og drøftingsdel. Jeg har valgt å dele opp i underkapittel som samsvarer med intervjuguiden. Jeg kommer til å gå inn på hva konflikt kan være, ulike syn, samt ulike typer av konflikter som kan oppstå. Videre tar jeg for meg hvordan pedagogisk leder kan forebygge og håndtere konflikter i personalgruppen. For å gjøre det enklere for leseren, har jeg valgt å gruppere kapittel 4 *resultat og drøfting* på samme måte.

### 2.1 Hva er konflikt?

#### 2.1.1 Konflikt som begrep

Ordet konflikt kommer fra det latinske *Conflictio*, som betyr sammenstøt. Små og store sammenstøt eller kollisjoner skjer hver eneste dag over alt i samfunnet, også på arbeidsplassen (Lystad, 2006, s. 19). Mennesker og grupper i organisasjonen kan ha ulike mål, ambisjoner, preferanser, og ulike syn på hva som er viktig, hvordan ting bør gjøres og hvem som bør gjøre hva (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 164). Motsetningene oppstår fordi vi er personer med ulike kunnskaper, holdninger, erfaringsbakgrunn og væremåte, som betyr at det alltid vil være potensiale for at konflikter skal oppstå i samarbeidet (Lundestad, 2013, s. 154). Konflikter oppstår, men når kan en situasjon betegnes som en konflikt, og hva er det som kjennetegner en slik situasjon?

Konflikt som fenomen blir studert fra ulike faglige ståsted og teoretiske perspektiver, og det finnes derfor mange ulike definisjoner og syn på hva konflikt er (Lundestad, 2010, s. 42).

Margitt Lundestad (2010, s. 46) har samlet de ulike innfallsvinklene i én definisjon:

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

Lundestad (2010, s. 43) skriver at en konflikt oppstår mellom en eller flere parter, og handler om uforenlighet av eksempelvis interesser, synspunkter og målsettinger. Konflikter har gjerne sitt utspring i en uenighet, men for at det skal utvikle seg fra å være en uenighet til å bli en konflikt, må det være noe som binder partene sammen og som tvinger dem til å samhandle. Det må foreligge en avhengighet mellom partene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 184). Jo større denne avhengigheten er, desto sterkere blir ofte konflikten. Avhengigheten er høy i

barnehagen, da vi arbeider tett sammen og er avhengig av hverandre for å få arbeidet gjort (Lundestad, 2013, s. 157). Selv om det foreligger både avhengighet og uenighet, kan det likevel ikke betegnes som en konflikt. Lundestad hevder at det først blir en konflikt når det også er involvert negative følelser som sinne eller frykt. Når vi opplever tap av menneskelige behov som tilhørighet, stabilitet, selvrespekt, egenverdi og/eller myndighet, vil vi ofte reagere med følelser som overstyrer fornuft og problemløsningsevne (Lundestad, 2010, ss. 44-45). De som er i konflikt bli enklere emosjonell, mindre kontrollert og mer spontan. Kommunikasjon kan bli vanskelig, da samtalene ofte domineres av usaklige argumenter og at man legger egne tolkninger i andres adferd eller utsag. (Mortensen & Langballe, 1995 , s. 7).

### 2.1.2 Konflikt – Positivt eller negativt?

I teorien skilles det gjerne mellom funksjonelle konflikter, som er gunstige for organisasjonen, og dysfunksjonelle konflikter, som er destruktive og ødeleggende. Derimot er det vanlig at vi har en oppfatning av at konflikter kun er noe negativt, uønsket og ubehagelig. Det er ofte denne siden av konflikten vi opplever, og det er derfor lett å ilegge konflikter kun negative konsekvenser.

Når konflikter blir mange, får et følelsesmessig preg og partene motarbeider hverandre aktivt, blir de dysfunksjonelle. Et fravær av konflikter er heller ikke nødvendigvis bra, da det kan være et tegn på at ingen tør å komme med sine tanker og meninger. Dette betyr at både et for lavt og et for høyt konfliktnivå kan påvirke organisasjonen negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 187-189). Hvis mye av kreftene blir brukt til å håndtere konflikter i organisasjonen, betegner Kjell-Åge Gotvassli dette som en «energilekkasje». Dette er fordi konflikter er spenningssituasjoner som stjeler mye følelsesmessig energi, samt tar krefter og oppmerksomhet vekk fra de arbeidsoppgavene vi egentlig skal gjøre (Gotvassli, 2013, s. 197). Konflikter kan også ha en positiv effekt i den forstand at uenighet ofte ser ut til å føre til bedre beslutninger. Dette er fordi ulike synspunkter blir trukket fram og utfordret, samt at ny informasjon kommer til (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Som leder er det derfor viktig å være varsom med å undergrave betydningen av uenighet og diskusjoner. Faglig uenighet kan bidra til en god utvikling og gode endringsprosesser, da det kan føre til nyteknisk rundt eksempelvis det pedagogiske arbeidet (Larsen & Slåtten, 2015, s. 202). Gotvassli (2013, s. 198) hevder at det er viktig å mestre konflikter, slik at de kan bidra til den nødvendige faglige utviklingen i barnehagen.

### 2.1.3 Ulike konflikter som kan oppstå

Konflikter kan ofte være sammensatte og vanskelig å definere. Det kan likevel være hensiktsmessig å ha kjennskap til ulike typer konflikter og ulike årsaker til at de oppstår, slik at leder kan få en bedre oversikt over situasjonen som grunnlag for å finne en god løsning. Lundestad deler konflikter inn i to hovedgrupper; Kilde A-konflikter og kilde B-konflikter. Kilde A-konflikter betegnes som sakskonflikter, som ofte bunner i strukturelle forhold som uklare mål, roller og ansvarsfordeling, samt hvordan ledelse utøves og uenigheter i praksis. Kilde B-konflikter betegnes som personlige konflikter, og kommer derimot av sosialpsykologiske forhold. Årsaken til slike konflikter kan være ulike personligheter, kunnskaper og erfaringer, fordommer, samt arbeid som ikke er tilfredsstillende eller tilpasset personalets forutsetninger (Lundestad, 2010, ss. 63-65). I likhet med det å skulle skille mellom uenighet og konflikt, er det vanskelig å skille mellom sak og person. Det kalles gjerne en konflikt når det går fra å kun handle om sak, til at partene blir følelsesmessig engasjert. En sakskonflikt er ofte grunnlaget for en personligkonflikt, som innebærer at de stort sett vil henge sammen (Mortensen & Langballe, 1995 , s. 7).

Innenfor kilde A og kilde B-konflikter finnes det også mange ulike konflikttyper, som vi skal se nærmere på (Lundestad, 2010, ss. 66-75):

Mål-, middel- og verdikonflikter: *Målkonflikter* er et resultat av uenighet om målene for arbeidet i en organisasjon, og *middelkonflikter* kommer av at det er uenighet om veien til målet, altså hvordan det skal realiseres på en best mulig måte. Diskusjoner om mål og middel, bunner gjerne i verdikonflikter. Det kan oppstå konflikter når våre verdier kolliderer med andre personer sine verdier og handlinger, altså det vi står for, det vi tror på, og de oppfatningene eller holdningene vi har (Lystad, 2006, s. 23).

Rollekonflikter: Ifølge Gotvassli kan det sett med forventinger som rettes mot en person i en bestemt posisjon eller stilling, kalles for rolle (Gotvassli, 2013, s. 288). Hvis det er uenighet rundt rollene til de ansatte, kan det oppstå rollekonflikter. Det handler om uklarhet i den enkeltes arbeidsoppgaver eller uenighet om hvem som skal gjøre hva.

Avhengighetskonflikter: I barnehagen er det høy grad av avhengighet, da de ansatte er avhengig av at alle bidrar for å få gjennomført det pedagogiske arbeidet. Det kan oppstå avhengighetskonflikter hvis arbeidet ikke utføres som avtalt, eller om arbeidsoppgavene er skjevfordelt.

Relasjonskonflikter: Det er en følelsesmessig konflikt som oppstår når to eller flere personer ikke helt greier å forsones seg med hverandre. Dette fører gjerne til at vi beskytter oss ved å bli aggressiv på en eller annen måte, enten ved å bli sint, irritert, mistenksom, føle avsmak eller holde avstand. Vi har alle ulike personlighetstrekk som vi enten kan oppleve at utfyller hverandre, eller at det fører til konflikter.

Behovskonflikter: Vi har alle ulike behov, både materielle, fysiske, psykiske, åndelige og/eller sosialt. Behovskonflikter oppstår gjerne når noe skal fordeles, og de ulike behovene hos mennesker kolliderer. Det kan handle om fordeling av ressurser, som for eksempel hvem som skal ha ferie når, hvem som bør få den faste stillingen, eller at noen opplever arbeidsfordelingen som urettferdig.

Pseudokonflikter: Vi tolker hverandres utsagn eller budskap når vi kommuniserer med hverandre, og misforståelser i kommunikasjon kan skape det som kalles pseudokonflikter. Det kan skje at beskjedner ikke blir gitt, vi har fått ulik informasjon, at budskapet er uklart eller blir feiltolket. Pseudokonflikter kan enkelt oppstå i barnehagen, da arbeidet er preget av høyt tempo og at mye skal skje på en gang (Lundestad, 2013, s. 174).

## 2.2 Leders rolle i forebygging av personalkonflikter

Forebygging av konflikter handler ikke om å arbeide etter en harmonitankegang, og med dette prøve å fjerne alle konflikter. Derimot handler det om å finne et konfliktnivå som ikke er for høyt eller for lavt, slik at nivået er produktivt for organisasjonen. Det betyr å finne et nivå som fører til at organisasjonen utvikler seg i en positiv og nytenkende retning (Lundestad, 2010, s. 49+135).

Arbeidsmiljøloven viser til krav om at alle har rett på fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og arbeidsgiver er derfor ansvarlig for å unngå at konflikter går ut over arbeidsmiljøet (Heen & Salomon, 2018, s. 26). Dette er knyttet til ledelse på alle nivåer, og pedagogisk leder har dermed et ansvar for å holde konfliktnivået produktivt på sin avdeling (Lundestad, 2010, s. 136). Det å følge nøye med på hvordan medarbeiderne har det sammen med hverandre er viktig, da et dårlig arbeidsmiljø kan gjøre det vanskelig å få god kvalitet på det pedagogiske arbeidet. Ting går sjeldent over av seg selv, og for å opprettholde et produktivt nivå er det viktig å ta tak før det blir store konflikter. Lise Barsøe hevder at det er bedre å forebygge enn å reparere, og jo lengre man venter med å gjøre tiltak, desto vanskeligere er det å unngå at konflikten blir destruktiv (Barsøe, 2013, s. 101). For å skape et godt arbeidsmiljø hvor konfliktnivået er produktivt, er det flere områder en leder kan arbeide med. Noe som kan

bidra forebyggende er å skape en åpen kommunikasjon mellom personalet, slik at de kan ta opp saker der og da. Det er viktig å bygge et tillitsfullt arbeidsfellesskap med aksept for uenigheter og ulikheter, der medarbeiderne eller ledelsen tar opp irritasjoner før det blir til en stor konflikt. Dette er en motsetning til et arbeidsmiljø der medarbeiderne har et anstrengt forhold, med lite kommunikasjon, og der de kvier seg for å ta opp ting direkte. Et slikt miljø bør unngås fordi det ofte fører til at situasjoner baller på seg og irritasjonen blir uttrykt i baksnakking, det blir noe destruktivt (Heen & Salomon, 2018, s. 242). Et særtrekk ved å være en del av et arbeidsmiljø er et ønske om å føle tilhørighet. Det å føle tilhørighet kan oppnås ved eksempelvis å bli hilst på, sett, tatt med i diskusjoner, eller det at ansatte føler at de bidrar til gruppens arbeid. Det er viktig at medarbeiderne ikke føler seg utenfor resten av gruppen, det å skape et fellesskap (Lundestad, 2013, s. 85). Hvis en leder skal skape et godt arbeidsmiljø, vil det også være viktig å se på seg selv som redskap. En leder kan betegnes som en kulturell arkitekt, som betyr at han eller hun må gå foran, vise vei, og slik være et forbilde som kan danne et mønster for andre (Gotvassli & Skogen, 2014, ss. 142-143).

Lundestad (2010, s. 148) hevder at ulike mål og verdier er en kilde til konflikt. Forebyggende tiltak kan derfor være å arbeide med en felles faglig plattform og legge til rette for faglige debatter i personalgruppen, slik at de får et felles utgangspunkt for arbeidet. Det kan videre være hensiktsmessig å ha en gjensidig kartlegging av forventningene i personalgruppen, der arbeidsoppgavene og rollefordelingen bør diskuteres og avklares. Dette betegner Lundestad for et grenseregulerende middel, som gjør at vi kan unngå unødvendig frustrasjon, ujevn arbeidsfordeling og at energien blir brukt til å diskutere ting som egentlig burde vært avklart allerede. Som forebyggende tiltak bør alle derfor vite hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva, slik at arbeidsdagen blir forutsigbar og oversiktlig. Avhengighetskonflikter, rollekonflikter og pseudokonflikter kan lett oppstå hvis dette ikke er avklart (Lundestad, 2010, ss. 152-153). Videre kan en leder forebygge konflikter gjennom en bevisst fordeling av arbeidsoppgavene. Personalets kompetanse er en sammensetning av kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og holdninger. For å unngå frustrasjon og lite motivasjon er det viktig at arbeidsoppgaver er tilpasset den enkeltes kompetanse, da følelsen av mestring er nær knyttet til muligheten for bruk av sin kompetanse på en god måte. Den mye brukte «flytsonemodellen» til Mihaly Csikszentmihalyi viser til en følelse av flyt som oppstår hvis oppgavene er godt tilpasset den enkeltes kompetansenivå, som innebærer at det må være en sammenheng mellom utfordringer og ferdigheter. Som et direkte forebyggende tiltak kan en induktiv eller problemløsende metode være sentralt når arbeidsoppgavene skal fordeles, da



ved at de ansatte blir tatt med i diskusjon, slik at man i samarbeid kan bli enige om fordelingen. I tillegg vil det være viktig at leder bidrar til å skape et miljø som verdsetter ulik form for kunnskap (Gotvassli & Skogen, 2014, ss. 138-140). En sammensatt personalgruppe med ulike interesser, ulike personer og ulik kompetanse er svært vanlig å møte som pedagogisk leder. Selv om det i rammeplanen står at det er styreren som overordnet skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse (Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2017, s.16), er det vanlig at pedagogisk leder blir delegert dette ansvaret på avdelingen. Derfor er det viktig at den pedagogiske lederen er kjent med sine medarbeidere, da de fleste har ting de liker svært godt å gjøre, og andre ting de liker i mindre grad (Lundestad, 2013, s. 77).

### 2.3 Leders rolle ved håndtering av personalkonflikter

En leder som har kjennskap til konflikter i personalgruppen på sin avdeling, har plikt til å handle. I alle tilfeller bør leder handle raskest mulig, og tonen på møtet bør være så direkte som situasjonen tillater. Jo tidligere den pedagogiske lederen tar opp konflikten, desto tidligere kan det finnes tilfredsstillende løsninger (Lystad, 2006, s. 155).

Det er blitt nevnt flere ganger at konflikter kommer til å oppstå, men det finnes derimot ikke én rett måte å gjøre det på. I følge Gotvassli er det viktig at vi tilstreber fleksibilitet i konflikthåndteringsstilen, og at den må tilpasses situasjonen. Ulike typer konflikter krever ulik håndtering. Handlemåten vil være preget av leders personlige særtrekk, av den konkrete konfliktsituasjonen og partene som er involvert. Når leder skal velge hvordan en konflikt skal håndteres, er det viktig at lederen legger arbeid i å diagnostisere situasjonen, slik at handlingsmåten vil bidra til at konflikten blir løst. Det handler om å finne ut hvilken type konflikt det dreier seg om, og på hvilket nivå den befinner seg. Som megler i en konflikt er det svært viktig å holde konflikten på det nivået den er på, og unngå å trekke inn flere parter enn nødvendig (Gotvassli, 2013, ss. 204-205). Når en konfliktsituasjon er analysert finnes det flere konflikthåndteringsprinsipper som kan benyttes, og leder må velge det prinsippet som oppleves mest relevant for den konkrete situasjonen. Lundestad (2010, ss. 156-159) har listet opp fem konflikthåndteringsprinsipper som kan være nyttig i konfliktarbeid:

*Makt* er et middel som benyttes når vi forsøker å presse frem en løsning på situasjonen. Makt kan også utøves ved at leder bruker manipulasjon og hersketeknikker, eller sin autoritet og styringsrett for å få gjennom en løsning. Alle konflikter kan ikke løses gjennom langvarige forhandlinger eller dialoger, og noen ganger må det tas en rask beslutning. Dette betyr at i noen tilfeller vil det være nødvendig å bruke makt i en konfliktsituasjon, men leder har

ansvaret for å forvalte sin maktposisjon med varsomhet. Medarbeiderne merker hvis lederen ikke forholder seg konstruktivt og nøytralt, og de vil kunne føle nederlag om lederen tar parti for motparten (Heen & Salomon, 2018, s. 195).

*Rettigheter* innebærer at leder henviser til generelle lover, regler, normer og rutiner for å håndtere konflikten. Dette kan være hensiktsmessig for å avklare hvilke oppgaver som er tilknyttet partenes roller, men ulempen er at det er en som får rett og den andre feil.

*Interesser* handler om at partene i konflikten prøver å komme fram til en felles beslutning ved hjelp av samtaler. I disse samtalene får begge partene uttalt seg om saken, og får komme med forslag til løsninger. Ved bruk av dette prinsippet i komplekse saker, er det større potensial for å finne en god løsning, enn de foregående prinsippene.

*Oppløsning* handler om at avhengigheten mellom partene blir fjernet, altså at konflikter blir løst ved å flytte personer. Eksempelvis kan det å bytte avdeling og arbeidsmiljø være en god løsning, der den ansatte får være i samspill med nye mennesker. Derimot er søken etter harmoni sjeldent det beste, og en leder bør først og fremst prøve å forbedre relasjonene.

*Unngåelse* kan være en handlingsmåte hvis saken er av liten betydning. Det å gå inn i en konflikt kan medføre en risiko for en større skadevirkning, enn hvis en leder ikke griper inn. Saken kan gå over av seg selv, istedenfor å bli blåst opp.

I tillegg til disse fem prinsippene betegner også Lundestad prinsippet om å skape refleksjon hos veisøker, slik at han kan finne sin egen vei mot løsningen på problemet (Lundestad, 2010, s. 165). Ifølge Roger Ellim har alle et ansvar for sine handlinger, som innebærer at leder i første omgang må gi partene muligheten til å rydde opp i situasjonen selv. Leder må kun velge å gripe inn i en situasjon når det virkelig trengs. (Lystad, 2006, s. 162). Selv om medarbeiderne skal oppfordres til å løse saker selv, må ledere ta utfordringen og tørre å gå inn i konfliktsituasjoner i personalgruppen. Vår egen usikkerhet, eller oppfatningen vi har av andre, kan gjøre at vi vegrer oss for å gå inn i en situasjon. Likevel er det viktig at en leder er villig til å ta denne sjansen, for å kunne finne en løsning (Lundestad, 2010, s. 168).

## 3.0 Metodedel

---

I denne delen skal jeg ta for meg metoden jeg har valgt å bruke for å besvare problemstillingen. Jeg kommer til å skrive om metode generelt, begrunnelse for valg av metode, intervju som datainnsamlingsmetode, valg av informanter og en beskrivelse av hele prosessen. Til slutt vil jeg legge frem de etiske retningslinjene som jeg har tatt hensyn til, samt en vurdering av metoden jeg har brukt.

### 3.1 Metode

Når vi skal gjennomføre en undersøkelse eller et forskningsprosjekt, må vi benytte oss av en eller annen form for metode. Olav Dalland (2017, s. 51) sammenligner en metode med et redskap, som skal hjelpe oss i møte med det vi ønsker å undersøke. Det er framgangsmåter som vi bruker for å få svar på ulike typer forskningsspørsmål, for eksempel problemstillingen jeg har i tilknytningen til denne bacheloroppgaven (Bergsand & Jæger, 2014, s. 66)

Det er mange forskjellige metoder som kan benyttes når en undersøkelse skal gjøres, men i samfunnsvitenskapen skiller vi gjerne mellom de to mest brukte metodene; kvantitativ og kvalitativ (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 27). I motsetning til kvantitative metoder som vektlegger utbredelse og antall, vil man gjennom kvalitative metoder forsøke å forstå mening og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle, da ved å gå mer i dybden av subjektive opplevelser og erfaringer (Bergsand & Jæger, 2014, ss. 66-67). Svært forenklet kan man si at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor det skjer (Johannessen mfl., 2016, s. 95).

### 3.2 Valg av metode

Etter å ha valgt tema og problemstilling for bacheloroppgaven, var neste steg å reflektere over hvilken metode som var hensiktsmessig å velge for den videre prosessen. Jeg tilegnet meg forkunnskaper om temaet konflikt, klargjorde formålet med prosjektet og innhentet kunnskaper om ulike innsamlings- og analysetekninger. Ved å bruke denne forkunnskapen som grunnlag velger jeg en deduktiv tilnærming, som betyr at jeg skal se på om forskningen bekrefter teorien eller ikke (Bergsand & Jæger, 2014, s. 67). I denne oppgaven ønsket jeg å undersøke subjektive meninger og forståelser, samt informantenes opplevelser og erfaringer med konflikt. Jeg ønsket ikke å tallfeste data på *at* det arbeides med, men derimot å gå i dybden for å se *hvordan* en leder kan forebygge og håndtere konflikter i personalgruppen. Det er viktig å velge den metoden som egner seg til å belyse spørsmålet eller problemstillingen på en best mulig måte (Dalland, 2017, s. 51), og jeg valgte derfor en kvalitativ forskningsmetode. Det er flere ulike måter å innhente kvalitative data på, men jeg har valgt å bruke intervju.

Intervju egner seg best når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg (Johannessen mfl., 2016, s. 145).

### 3.3 Intervju

Et forskningsintervju er en interpersonlig situasjon der kunnskap kan skapes, ved at det er en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 137). Det er ideelt sett problemstillingen som styrer valget av metode, men det kan også styres av ressurser som tid og penger (Johannessen mfl., 2016, ss. 95-96). Jeg bestemte meg ganske tidlig i prosessen for å bruke intervju, både med tanke på en realistisk tidsbruk og hva som er gjennomførbart, men også fordi jeg opplevde at dette var den beste måten for å få innsikt i tematikken. En-til-en-intervjuer benyttes når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanternes forståelse, følelse, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen mfl., 2016, s. 146). Intervju er også en innsamlingsmetode jeg har erfaring med fra før, og som jeg i større grad føler meg komfortabel med. Ifølge Dalland vil hvor godt du behersker en metode, prege hvor godt resultatet blir (Dalland, 2017, s. 54).

### 3.4 Valg av informanter

Strategisk utvelges av informanter er sentralt i kvalitativ forskning, og allerede i problemstillingen hadde jeg tatt et valg om å ha pedagogiske ledere som målgruppe. Det neste steget ble deretter å velge personer fra målgruppen som skulle delta i undersøkelsen (Johannessen mfl., 2016, s. 117). Valg av informanter avhenger i stor grad av hva man ønsker å vite mer om, og jeg valgte derfor to pedagogiske ledere som hadde kunnskaper og erfaringer som var relevante for problemstillingen min (Dalland, 2017, s. 74). Den ene pedagogiske lederen hadde jeg kjennskap til fra før, men den andre informanten var en pedagogisk leder jeg hadde fått anbefalt fordi hun oppleves som mindre konfliktsky enn de fleste. Hensikten med kvalitative intervjuer er fyldige beskrivelser som kan belyse problemstillingen fra flere sider, og det ble derfor sentralt for meg å finne noen som hadde interessen for temaet og erfaringer de kunne snakke om (Johannessen mfl., 2016, s. 113).

### 3.5 Prosessen

#### 3.5.1 Planlegging

Da jeg hadde valgt tema, utformet en problemstilling og valgt en metode, ble det neste steget å utforme en intervjuguide ([vedlegg 7.1](#)). Problemstillingen ble grunnlag for hvilke emner som skulle belyses gjennom intervjuet, og jeg lagde også underspørsmål som skulle bidra til at jeg fikk gå i dybden på de ulike emnene (Johannessen mfl., 2016, s. 149).

Ifølge Dalland er et vellykket intervju avhengig av at man forbereder seg godt. Dette innebærer blant annet å vite hva man vil oppnå med intervjuet (Dalland, 2017, s. 77). I den forbindelse prøvde jeg å skaffe meg en teoretisk forståelse og en oversikt over relevante begrep og uttrykk tilknyttet det jeg skulle undersøke, samt at jeg hadde et prøveintervju på en av mine medstudenter. Dette bidro blant annet til at jeg fikk utformet en intervjuguide som jeg følte var relevant for problemstillingen, i tillegg til at jeg på forhånd fikk forsikret meg om at spørsmålene både var relevante og tydelige nok i praksis. Forberedelsene var også viktig med tanke på at kunnskap om det du skal undersøke, er nødvendig for å mestre det å stille de riktige spørsmålene i intervjusituasjonen (Bergsand & Jæger, 2014, s. 70).

### 3.5.2 Gjennomføring

Som nevnt tidligere intervjuet jeg to pedagogiske ledere, fra to ulike barnehager. Jeg valgte å sende dem intervjuguiden på forhånd, slik at de fikk muligheten til å forberede seg og at uklarheter kunne avklares før selve intervjuet. Jeg var bevisst på at dette både kunne gi fordeler og ulemper, og valget mitt ble derfor basert på hva jeg opplevde som mest riktig for denne oppgaven. På den ene siden kunne dette påvirke i form av mulige feilkilder med tanke på manglende spontane og uventede svar fra informantene, samt risikoen for at informantene justerer seg og konstruerer de svarene de tror jeg er på utkikk etter. På den andre siden kan konflikter potensielt oppleves som nært, følsomt og utfordrende å snakke om. Kjennskap til intervjuguiden kan gi trygghet, men også muligheten for mer grundige og utdypende svar, med relevante eksempler fra informantenes egen praksis. Begge informantene uttrykte imidlertid at de kun hadde sett raskt over den på forhånd. Selv om dette potensielt kan være noe de bare sa, opplevde jeg ikke at informantene hadde innøvde svar.

Jeg valgte å ha et semistrukturert intervju, som innebærer å ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen på spørsmålene ikke er fastlåst. Selv om jeg beveget meg fram og tilbake på tema og underspørsmål, hadde jeg en viss standardisering ved at begge informantene ble stilt alle de spørsmålene jeg hadde forberedt, selv om oppfølgingsspørsmålene og rekkefølgen ble noe ulikt (Johannessen mfl., 2016, s. 148). Begge intervjuene foregikk på møterom, på de barnehagene som informantene jobber i. Da forholdene rundt intervjuet kan bety mye for kvaliteten på samtalen, lot jeg derfor informantene velge selv hvor det skulle foregå (Dalland, 2017, s. 81). Selv om det var en risiko for at vi kunne bli forstyrret, tror jeg det ble unngått at informantene følte seg underlegen og at de kunne slappe mer av. Intervjueren må etablere en atmosfære hvor den

intervjuede føler seg trygg nok til å snakke fritt om sine egne opplevelser og følelser (Bergsand & Jæger, 2014, s. 72).

Noe som ble en liten utfordring med denne metoden var at vi ikke hadde muligheten til å benytte lydopptak under intervjuet, grunnet endring av personvernloven 2018. Et alternativ ble da å ta notater, men kvaliteten kunne bli redusert av at jeg skulle lytte aktivt til det som blir sagt og samtidig stille gode oppfølgingsspørsmål (Bergsand & Jæger, 2014, s. 70). Jeg valgte derfor å spørre informantene om å få ta med en person som kunne notere underveis, som de begge tillot. Dette gjorde at jeg kunne konsentrere meg om å lede selve intervjuet, samtidig som det ble direkte nedskrevet av en medstudent.

### 3.5.3 Analyse av data

Etter begge intervjuene var gjennomført ble neste steg å analysere innsamlet data, slik at jeg kunne hente ut de funnene som var mest relevante for å besvare problemstillingen. Det å analysere handler om å redusere datamengden, skape orden, struktur og mening, slik at det blir enklere å få en oversikt (Bergsand & Jæger, 2014, s. 81). For å gjøre det enklere å finne relevante svar, valgte jeg å dele opp funnene i de ulike temaene jeg hadde i intervjuguiden. Deretter fargekodet jeg svarene i et Word-dokument for å enklere kunne finne underkategorier, og sammenligne svarene fra informantene. Denne måten å organisere og dele inn data kalles for tverrsnittbasert og kategorisk inndeling, som betyr at man indekserer datamengden (Johannessen mfl., 2016, ss. 164-165).

### 3.6 Vurdering av metode

Som nevnt tidligere kan en metode betegnes som et redskap, eller en fremgangsmåte som benyttes for å svare på ulike forskningsspørsmål. Etter en undersøkelse er gjennomført vil det dreie seg om å vurdere hvorvidt det redskapet jeg valgte, bidro til å besvare problemstillingen (Dalland, 2017, s. 55). I den forbindelse brukes gjerne begrepene reliabilitet og validitet.

Reliabilitet handler om forskningen er pålitelig. Dette settes i sammenheng med nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, hvordan data samles inn og bearbeides (Johannessen mfl., 2016, s. 36). På den ene siden vil det ikke være hensiktsmessig å snakke om reliabilitet, blant annet fordi det i et intervju er samtalen mellom meg og informanten som styrer datainnsamlingen. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt informantene har oppfattet spørsmålene slik de var ment, eller om jeg som forsker kan ha påvirket hvilke svar som ble gitt. Videre er intervjusituasjonen kontekstavhengig, og det er derfor en mulighet for at informantene ikke hadde gitt de samme svarene dagen etter, samt at en annen forsker ikke ville fått de samme svarene som meg. Videre vil min erfaringsbakgrunn gjøre at jeg

tolker funnene på en annen måte, enn kanskje noen andre ville gjort. På den andre siden har jeg prøvd å styrke relabiliteten i denne oppgaven ved å ha en detaljert steg-for-steg metodedel, som et grunnlag for at leseren kunne få tillit til undersøkelsen (Johannessen mfl., 2016, ss. 231-232).

Validitet dreie seg om i hvilken grad en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen mfl., 2016, s. 232). Er dataen som ble samlet inn relevant for min problemstilling? Dette er noe jeg opplever å ha lyktes med, da både intervjuguiden og svarene fra de to informantene bidro til at jeg satt igjen med et godt og relevant datamateriale. Den teoretiske forkunnskapen og det å være personlig tilstede under intervjuet, gjorde det mulig å rette på spørsmålet hvis informanten misforsto det, samt stille relevante oppfølgingsspørsmål. Det å hindre misforståelser bidrar til å sikre at data jeg samlet inn var relevant for problemstillingen, og derav styrket validiteten (Bergsand & Jæger, 2014, s. 80). Validitet handler også om hvor godt data representerer virkeligheten (Johannessen mfl., 2016, s.66). Selv om mine informanter ga gode og fornuftige svar, kan jeg ikke si at dette er en fullstendig representasjon av virkeligheten. Vi kan anta at flere vil kjenne seg igjen i det informantene forteller, men på den andre siden vil denne undersøkelsen kun representerer et utvalg av to pedagogiske lederes subjektive meninger og erfaringer.

### 3.7 Etske retningslinjer

Johannessen, Tuft & Christoffersen (2016, ss. 83-85) skriver at forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utformet noen forskningsetiske retningslinjer det må tas hensyn til, der det blant annet fremheves forhold som informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, samt forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv.

Jeg utformet et informasjonsskriv som de ble tilsendt allerede ved intervjuforespørselen, og som ble gjennomgått og signert på selve intervjudagen. Informasjonsskrivet inneholdt blant annet en beskrivelse av formålet med undersøkelsen, en presisering av at deltakelsen var frivillig og informasjon om at de når som helst kunne trekke seg uten å måtte gi en begrunnelse ([vedlegg 7.2](#)). Dette er eksempel på forhold som vise til informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi.

De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold, blir behandlet konfidensielt (Bergsand & Jæger, 2014, s. 85). Dette kan handle om informantens rett til privatliv, og ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan

tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Informantene ble på forhånd informert om taushetsplikten som både jeg og min medstudent er bundet av, og i informasjonsskrivet sto det at alle opplysninger om barnehagen og informanten vil være anonymisert og at det ville bli brukt fiktive navn i oppgaven. Videre sto det også at innsamlede materiale ville oppbevares konfidensielt under prosjektperioden, og deretter slettet. Dette var viktig for at informantene kunne føle seg trygge på at det ikke skulle komme ut informasjon, som var mulig å tilbakeføre til dem (Johannessen mfl., 2016, s. 91).



## 4.0 Resultat og drøfting

---

I denne delen av oppgaven presenterer jeg funn fra intervjuene med de to pedagogiske lederne, for å belyse problemstillingen min. Jeg har valgt å anonymisere de pedagogiske lederne ved å kalle dem informant A og informant B. Formålet med oppgaven var å finne ut hva konflikt er, og hvordan pedagogisk leder kan forebygge og håndtere konflikter i personalgruppen. Jeg skal drøfte mine funn opp mot teorien i kapittel 2.

### 4.1 Hva er konflikt?

#### 4.1.1 Konflikt som begrep

I teorien finnes det mange ulike definisjoner og syn på begrepet konflikt (Lundestad, 2010, s. 42). Jeg valgte derfor å innlede begge intervjuene med å spørre om informantenes forståelse av begrepet. Informant A svarer at konflikt er en uenighet som har pågått over tid. Det blir ikke konflikt første gang man er uenig om noe, men hvis partene ikke får løst det, ikke klarer å kommunisere om det og begynner å irritere seg, da er det blitt en konflikt. Informant B definerer konflikt som en uenighet mellom to eller flere personer. Hun sier at det først kan være en irritasjon, som vokser til å bli en konflikt. Videre forteller hun at det vanskelige med konflikter er at det trekkes inn veldig mye følelser, og at det er vanskelig å ikke ta ting personlig.

Begge informantene sier at konflikt er en uenighet, men de ser ikke ut til å bruke det som et synonym til begrepet «konflikt». De fremhever derimot at det er en uenighet preget av følelser som irritasjon, og at partene ikke greier å kommunisere med hverandre. Dette kan ligne mye på det Lundestad skriver, om at det er en situasjon hvor en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert, altså at konflikt involverer følelser og derfor er noe mer enn uenighet (Lundestad, 2010, ss. 44-46). De involverte følelsene kan være en kilde til at partene ikke greier å kommunisere med hverandre, fordi de kan bidra til at samtalene blir preget av usaklig argumentasjon, samt at partene legger egne tolkninger i den andres atferd (Mortensen & Langballe, 1995, s. 7). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 184) må det være et avhengighetsforhold mellom to eller flere parter for at det skal oppstå konflikt. Det må være noe som binder dem sammen, og tvinger dem til å samarbeide. Noe som kjennetegner arbeidet til barnehageansatte er at de arbeider tett sammen med andre, og desto større avhengigheten er, jo sterkere blir ofte konflikten (Lundestad, 2013, s. 157). Dette er også noe som informant A forteller at hun føler på, fordi hun tror det enklere blir konflikter desto flere man må samarbeide med. Informanten forteller videre at *«det er ille med konflikter i barnehagen fordi vi jobber så tett, og barna merker det hvis vi voksne ikke er fornøyd»*. Her

benevner hun at avhengighetsforholdet både påvirker mengden av konflikter, men også at den gir større innvirkning på arbeidet når relasjonene voksen-voksen og barn-voksen er så tett.

En annen dimensjon av konflikt er at den handler om uforenlighet av eksempelvis interesser, synspunkter og målsettinger (Lundestad, 2010, s. 43). Dette er noe jeg også finner igjen i definisjonen til informant A, når hun forteller at konflikt er en uenighet som ikke lar seg løse. Det er ikke en hvilken som helst uenighet, men en uenighet som partene ikke greier å forsone seg med. Videre sier informant B at konflikt er noe som vokser fram og Informant A sier at konflikt er en uenighet som har pågått over tid, og at det ikke trenger å bli konflikt den første gangen man er uenig. Her kan det tenkes at begge informantene knytter tidsaspektet til uenigheten, som muliggjør at den utvikler seg til noe mer. Dette sammenfaller med Lundestad sin definisjon, hvor hun skriver at uenigheter ikke er det samme som konflikt, men at det kan føre til en konflikt (Lundestad, 2010, s. 46).

#### 4.1.2 Konflikt – Positivt eller negativt?

Informant B sier at det kommer litt an på konflikten, men uttrykker at hun er usikker på om det kan være positivt. Hun tenker kanskje det kan være positivt i den forstand at personalet kan løse opp i noe som har ligget latent lenge, men at det gjerne går mye utover arbeidsmiljøet. Det går ofte for langt og blir unødvendige konflikter. Hun viser til egen erfaring der noen ansatte hadde vært misunnelige, og at hun derfor følte seg utfryst og baksnakket over lengre tid. I likhet med det informanten sier, kan konflikter oppleves som noe negativt, uønsket og ubehagelig, altså noe vi ønsker å unngå. Konflikten informanten trekker frem er av en følelsesmessig karakter, der hun aktivt blir motarbeidet. Hvis personalet kun opplever slike dysfunksjonelle konflikter, vil de enklere kunne assosiere konflikter med negative konsekvenser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 187-189).

Informant A sier på sin side at den kan være mest negativ når den pågår for da er den energitappende, og at det kan være vanskelig for partene å vite hvordan de skal forholde seg til hverandre. Videre påpeker hun i motsetning til informant B at det også kan komme noe positivt ut av en konflikt. Jeg siterer:

«Når man begynner å ta tak i den og prøver å få løst den, og hvis man får løst den på en god måte så tror jeg det er positivt. Da kan man lære noe på begge partene, og kanskje utviklet organisasjonen, åpnet øynene for hvordan andre tenker, og at man blir tryggere på hverandre gjennom det».

I likhet med informanten mener Gotvassli at konflikter er en spennings situasjon som tapper oss for energi og krefter, og tar oppmerksomheten vekk fra det arbeidet vi egentlig skal gjøre. Han betegner dette ved bruk av begrepet «energilekkasje» (Gotvassli, 2013, s. 197). Men som informanten framhever kan det også medføre noe positivt, og en leder skal være forsiktig med å undertrykke betydningen av uenigheter og diskusjoner i en organisasjon. Faglig uenighet kan føre til nytenkning rundt for eksempel det pedagogiske arbeidet, og kan bidra til god utvikling i organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2015, s. 202). Informanten viser til at det først er når du tar tak i den og prøver å få løst den, at konflikten blir funksjonell. Dette kan sammenfalle med at det som leder er både nødvendig og viktig å mestre konflikter, for at den faglige utviklingen i barnehagen skal finne sted (Gotvassli, 2013, s. 198).

#### 4.1.3 Ulike typer konflikt som kan oppstå

Jeg spurte begge informantene om hvilke konflikter de opplever kan oppstå i en barnehage. Informant A forteller at det kan oppstå uenighet om målene. Det at personalet er uenige om hvor de skal gå, hvordan de skal gjøre det og hvorfor. Begge informantene fremhever at det kan komme av at personalet har ulikt verdisyn som gjør at vi kolliderer med hverandre. De forteller at det eksempelvis kan handle om hvordan vi møter barn og voksne med andre religioner og livssyn enn oss selv, eller hvordan vi utøver arbeidet i møte med barn. Dette kan sees i sammenheng med det Lundestad (2010, ss. 66-67) kaller for mål-, - middel- og verdikonflikter. Det kan oppstå målkonflikter hvis personalet har motstridende mål og ulike tanker om hva som skal vektlegges i arbeidet, og middelkonflikter hvis det er uenigheter om hvordan målene skal realiseres på en best mulig måte. I likhet med Lystad (2006, s. 23), viser informantene til at diskusjoner om mål og middel kan bunne i verdikonflikter. Det de ulike personene står for, tror på, deres oppfatninger og holdninger, kan kolliderer med hverandre. Videre sier informant A at det kan oppstå konflikter fordi personalet blir usikker på hvem som gjør hva. Det kan handle om at det øvrige personalet mener at det er på tide at pedagogisk leder kommer ut på avdeling, eller at den som har barnehagelærerutdanning skal ha samlingsstundene. Informant B forteller at den flate strukturen i barnehagen, er noe som har vært tatt opp hos dem. Hun forteller at det kan oppstå konflikter fordi det finnes ulike syn på hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles, ulike forventinger eller at rollene ikke er helt avklart. Ifølge Lundestad (2010, s. 69) kan slik uenighet rundt ansattes roller og hvem som skal gjøre hva, føre til rollekonflikter.

Det er høy grad av avhengighet i barnehagen, som betyr at ansatte er avhengige av hverandre for å få gjennomført det pedagogiske arbeidet. Informantene forteller at det kan oppstå

konflikter hvis noen kommer for sent, at personalet ikke gjør det de har fått beskjed om, eller det som forventes. Informant B sier at det påvirker ganske mye og at det kan skape irritasjon, frustrasjon og en dominoeffekt hvis det er noen som ikke gjør det de skal. Dette bidrar gjerne til at det oppstår avhengighetskonflikter (Lundestad, 2010, s. 70). Informantene forteller at det også kan oppstå situasjoner som går direkte på person. De har opplevd at personalet kan bli lettere irritert av å jobbe sammen fordi de tenker så veldig forskjellig, eller at de ikke liker hverandre. Informant A utdyper med at det kan være motsetninger mellom personer som arbeider på overflaten eller grundig, at noen er petimeter, mens andre føler at arbeidet bør gå raskere. Dette sammenfaller med det som betegnes som relasjonskonflikter, som oppstår når partene ikke kommer overens med hverandre. Et stikkord i slike konflikter er gjerne ulik personlighet og personlighetstrekk, som gjør at vi ikke greier å samarbeide (Lundestad, 2013, s. 173). Vi har alle ulike behov, både materielle, fysiske, psykiske, åndelige og/eller sosialt, som fører oss over til en annen type konflikt som kan oppstå, altså behovskonflikter. De oppstår gjerne når noe skal fordeles, og de ulike behovene hos personalet kolliderer (Lundestad, 2010, s. 74). Informant A viser til at det enkelt kan oppstå slike konflikter fordi noen kanskje har planlagt hvordan dagen skal bli, men i en hektisk hverdag opplever at planene rakner eller blir nedprioritert. Informant B forteller at det kan oppstå konflikter på grunn av forskjellsbehandlinger. Det at det finnes «små sjefer» som i større grad enn andre får påvirket ledelsens avgjørelser, eller at noen får ferie på et tidspunkt som andre ikke får. Hun forteller at slike behovskonflikter i stor grad finnes hos dem.

Informantene har mange like erfaringer med hvilke konflikter som kan oppstå, men informant B trekker imidlertid frem en siste mulig konflikttype i barnehagen. Informanten sier: «*Tenk så mye kommunikasjon som skjer i barnehagen daglig, det kan skje en hel haug med misforståelser*». Hun forteller at det eksempelvis kan handle om at noen i personalet avtaler noe uten å gi beskjed, eller at kommunikasjonen blir påvirket av at dagsformen svinger. Dette kan sammenlignes med det Lundestad (2010, s. 75) kaller for pseudokonflikter, som oppstår ved misforståelser i kommunikasjonen.

#### 4.2 Leders rolle i forebygging av personalkonflikter

Barsøe (2013, s. 101) hevder at det er bedre å forebygge enn å reparere. Da jeg spurte informantene om hvordan de arbeider med forebygging av konflikter i personalgruppen, ga begge uttrykk for å være opptatt av å skape et godt samhold blant personalet. Informant A forteller at de har arbeidet mye med arbeidsmiljøet, slik at alle skal føle seg sett og at det skal være fint å komme på jobb. Begge informantene trekker videre fram at det er viktig at leder

gir positive tilbakemeldinger på utført arbeid, ros og komplementar i hverdagen. De forteller også at mange setter pris på sosiale arrangementer, lengre lunsj, det å finne på ting og ha opplevelser sammen. Jeg siterer informant B: «*Man må skape et felleskap. Det er første prioritet uansett om personalgruppen er på tre eller tjue. Det tror jeg absolutt er forebyggende*». Det informantene trekker frem kan sammenfalle med at et særtrekk ved å være gruppelem, er at personalet har et ønske om å føle tilhørighet. Dette innebærer for eksempel å bli hilst på, sett, tatt med i diskusjoner, eller det at ansatte føler at de bidrar til gruppens arbeid (Lundestad, 2013, s. 85).

For å skape et godt arbeidsmiljø trekker begge informantene frem et bevisst forhold til arbeidsfordeling, som et sentralt element. Informant A forteller at det er viktig å høre litt med personalet hva de har lyst til å gjøre, når arbeidsoppgavene skal fordeles. Personalet kan ha spesialferdigheter utenom det barnehagefaglige, og hvis ansatte får lov til å holde på med noe de brenner for, tror hun at det bidrar til å senke konfliktnivået. Dette kan sees i sammenheng med at forebygging ikke handler om å fjerne alle konflikter, men at pedagogisk leder derimot har ansvaret på sin avdeling for å finne et konfliktnivå som er produktivt for organisasjonen (Lundestad, 2010, s. 49+136). I likhet med informant A, sier informant B at det er viktig å trekke frem ressursene i folk. Hun fremhever at en leder ikke trenger å holde fast på at alle skal gjøre alt, og heller tilrettelegge slik at personalet kan gjøre det de liker best. På den andre siden mener informanten at alle må «gi og ta, men alt på sin måte», at det er visse ting ansatte bare må gjøre av og til. I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2017, s.16) står det at styreren skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse, men i likhet med mine informanter blir de pedagogiske lederne ofte delegert dette ansvaret på sin avdeling. Sett i sammenheng med det informantene trekker frem, må pedagogisk leder bli kjent med sine medarbeidere. Personalet en leder har ansvar for, har ulike interesser, er ulike personer, og har ulik kompetanse. De fleste har noe de liker svært godt å gjøre, og ting de i mindre grad liker å gjøre (Lundestad, 2013, s. 77). Informant A utdyper med at det aller beste er hvis pedagogisk leder greier å utnytte ferdighetene til personalet. Hun sier det er viktig å få satt sammen et team slik at personalet komplementerer hverandre, og skape aksept for at alle er forskjellige. Hvis en i personalet ikke liker så godt å ha lesestunden, så trenger han eller hun nødvendigvis ikke å ta den. Derimot kan den som er innmari glad i å ha lesestund, få ansvaret. Denne måten informantene viser til at de arbeider med forebygging på, vil jeg hevde at sammenfaller med Mihaly Csikszentimihalyi sin «flytsonemodell». Denne modellen handler om at en person eller gruppe kan oppnå en følelse av «flyt» hvis det er en balanse mellom utfordringer og

ferdigheter, at arbeidsoppgavene er tilpasset den enkelte sin kompetanse. Når arbeidsoppgavene skal fordeles på avdeling kan det tyde på at informantene benytter en induktiv eller problemløsende metode, der de inkluderer de ansatte i diskusjoner, og at de sammen blir enige om hvilke oppgaver som skal utføres av hvem. Ifølge Deci og Ryan er følelsen av mestring nær knyttet til bruk av sin kompetanse på en god måte, og en slik fordeling av arbeidsoppgaver kan derfor være svært hensiktsmessig (Skogen & Haugen, 2015, ss. 138-140). Jeg synes informant A oppsummerer denne delen av forebyggingen godt når hun sier at *«Alle må få utfordringer som de mestrer, slik at det blir en glede å komme på jobb. Fornøyde folk dem vil løse opp i ting, og ikke ha konflikt.»*

Informant B mener at det å hele tiden avklare forventninger, er noe som er svært viktig i forebyggingen av konflikter i personalgruppen. Hva forventer du av meg? Hva forventer jeg av deg? Hun forteller at dette er en kilde til konflikt, hvis det ikke er avklart. Informant A viser også til at det kan oppstå konflikter hvis noe ikke er avklart. Hun forteller at på hennes avdeling har de fått tilbakemelding på at foreldre og barn blir møtt ulikt, avhengig av hvem som er på jobb. Dette er noe hun ser på som en utfordring. For å forebygge at slike konflikter oppstår, forteller informant A at det er viktig å bli enige om hvordan jobben skal gjøres, og at hele personalet gjør den slik. Det informantene trekker frem kan sees i sammenheng med det forebyggende tiltaket Lundestad kaller for grenseregulering, som handler om å kartlegge forventninger, samt diskutere og avklare roller og arbeidsoppgaver i personalgruppen. Det kan være forebyggende i den forstand at det kan bidra til å unngå unødvendig frustrasjon, ujevn arbeidsfordeling og at det brukes energi på å diskutere ting som egentlig burde vært ferdig avklart (Lundestad, 2010, ss. 152-153). Videre forteller informant A at de bruker å ha «sorger og gleder» på personalmøtene, der alle kan si en ting de er fornøyd med og en ting de er mindre fornøyd med. Personalet tar også med praksisfortellinger om episoder de har lyktes med, og episoder man ikke helt lyktes med. Hun forteller at det har en hensikt med tanke på å løfte opp ting før det blir konflikt av det, samt at personalet opplever mye mer tilhørighet og motivasjon i jobben sin, og at de føler seg viktige. Målet er at de skal bli trygge på hverandre. I likhet med Lundestad, ser informant A ut til å mene at en felles faglig plattform, og det å legge til rette for faglige debatter på personalmøtet er viktig for å unngå konflikter rundt mål, arbeidsmetoder og verdier (Lundestad, 2010, s. 148). Informant B er derimot en motstander av å ta runder på møtene, hvor folk forteller hva de føler, eller hvordan personalet skal oppføre seg på jobb. Dette er fordi hun ønsker å unngå at det skal være fokus på at «nå er ikke ting greit», og mener det skal komme mer naturlig. Hun forteller at det er viktigere med en

åpen kultur, der personalet tør å gi beskjed til hverandre i hverdagen. Informanten understreker at det ikke kommer av seg selv, at det krever mye øving. Derfor mener hun det er viktig at leder må finne balansen mellom å la være å henge seg opp i bagateller, men samtidig tørre å si det hun mener. Dette sammenfaller med leder som kulturell arkitekt, en leder som går foran, viser vei, og med dette er et forbilde for hvordan andre eksempelvis skal kommunisere med hverandre (Gotvassli & Skogen, 2014, ss. 142-143). Heen og Salomon (2018, ss. 241-242) hevder at det å skape aksept for uenighet og ulikheter er et viktig element i et godt arbeidsmiljø. God og åpen kommunikasjon kan bidra til at både kollegaer eller ledelsen tar opp ting tidlig, før det blir konflikt. Betente saker blir kanskje ikke bare liggende, eller får utspring i baksnakking. Jeg tolker det som at begge de pedagogiske lederne ønsker å skape dette åpne klimaet på sin avdeling, men de velger å trekke frem ulike elementer for å komme dit. Er det motsetninger, eller kan man kanskje jobbe med dette parallelt, for å få en enda bedre effekt?

#### 4.3 Leders rolle ved håndtering av personalkonflikter

Da jeg spurte informantene om hvordan de mener konflikter bør håndteres, sa begge to at det kommer litt an på hvilken konflikt det er, hvor langt den har kommet og hvilke personer de har med å gjøre. Som leder i en konfliktsituasjon mener informant A at det blir viktig å løse opp i situasjonen raskest mulig, på lavest mulig nivå. Informant B forteller at det er viktig å analysere hvem som faktisk er involvert. Hun henviser til en hendelse der deres styrer sendte ut felles beskjed til personalet om mye forseinkomming, som egentlig omhandlet kun én ansatt. Slik konfliktsky tilnærming mener informant B skaper et dårlig miljø, og er dermed bevisst på at hun tar det direkte med den det gjelder. Informant B forteller videre at hun opplever at det som er vanskelig med konflikter, er at du må utøve lederrollen så ulikt. Det informantene snakker om kan sammenfalle med det Gotvassli skriver, om at det er viktig at vi er fleksible i konflikthåndteringen og at vi må tilpasse lederstil til situasjonen. Leder må analysere eller diagnostisere situasjonen, slik at det blir mulig å velge den handlingsmåten som best kan bidra til å løse den konkrete konflikten, samt unngå å trekke inn flere parter enn nødvendig (Gotvassli, 2013, ss. 204-205).

Informantene ser ut til å være enige om at de i en tidlig fase av konflikten, først og fremst ville oppmuntret og veiledet den som kommer med en sak, til å selv snakke med den andre personen. Informant B utdyper med at de ikke skal bli fullstendig overlatt til seg selv, men at det kan være en ganske voksende konflikt som kan løses ved at den ene personen bare tør å sette ord på det for den andre. Informant A sier på sin side at hun bruker å stille åpne

spørsmål, for å få vedkommende til å utdype hva han eller hun opplever som problemet. Min oppfatning er at informantene bruker Lundestad sitt prinsipp om å skape refleksjon hos veisøker, slik at han eller hun kan finne sin egen vei mot løsningen (Lundestad, 2010, s. 165). De pedagogiske lederne griper ikke nødvendigvis inn i situasjonen i en tidlig fase av konflikten, og gir de involverte ansvaret for å prøve å rydd opp på egenhånd. Ifølge Lystad (2006, s. 162) er det viktig at leder kun griper inn i en situasjon ved behov. Hvis partene likevel ikke greier å løse situasjonen på egenhånd og konflikten utvikler seg til å bli mer fastlåst, mener informant A at pedagogisk leder må ha et møte mellom partene. Videre forteller hun at hvis de fortsatt ikke finner en løsning, kan hun trekke inn styrer for å selv få veiledning og råd. Informant B er derimot litt mer skeptisk til det å ha et formelt møte, og mener at leder trår over ei grense der konflikten blir gjort unødvendig alvorlig. Informanten mener at det er viktigere som pedagogisk leder å vite at det er mulig å gå «bakveien» i en konflikt. Dette betyr at hvis hun ser noen som er irriterte på hverandre, så kan hun foreslå at alle skal dra på kino sammen eller lignende. Kan informantenes ulike tilnærming ha med synet på konflikt å gjøre? Skal leder ta konflikten litt mer alvorlig for kanskje å kunne få noe positivt ut av den, eller skal man prøve å få den til å forsvinne ubemerket, slik at den ikke ødelegger arbeidsmiljøet?

Til tross for den ulike tilnærmingen, ser det ut til at begge informantene i stor grad benytter seg av konflikthåndteringsprinsippet *interesse*. I likhet med Lundestad (2010, s. 158), mener informant A at hun på møtene må få begge partene til å prøve å forklare hvordan de opplever situasjonen, og får komme med løsningsforslag begge to. Hva kan jeg endre? Hva kan den andre endre? Hun mener det er viktig at partene får snakket ferdig, føler de får sagt det de mener, og at de opplever anerkjennelse for deres forståelse. Hun tror at en leder som oppleves god å snakke med har større sjanse for å få løst en konflikt, enn en som bare går inn og bestemmer for mye hvordan den skal løses. I likhet med dette mener også informant B at det er veldig viktig at begge sider blir hørt, at lederen må holde tungen rett i munnen. Hun ønsker å påpeke at en leder aldri må velge parti, at han eller hun må være objektiv. Hun forteller at leder ofte har en subjektiv mening om konflikten, men må være svært varsom når saken skal legges fram, fordi mennesker er så flinke til å lese hverandre, både verbalt og non-verbalt. Begge informantene viser videre til bruk av *makt* som konflikthåndteringsprinsipp i barnehagen. Informant A forteller at det kanskje krever å ha en mer autoritær stil hvis konflikten er veldig fastlåst, og partene ikke kommer opp med egne løsningsforslag eller ikke blir enige. Noen ganger må partene være enige om å være uenige, eller at leder bruker makten



sin ved å si «nå gjør vi det slik». Etter en stund kan de ta et nytt møte, der det snakkes om hvordan det har gått for dem. Informant B sier at hun kan bruke makt når noe er helt urimelig eller alvorlig, da det finnes grenser for hvor mye en skal sitte og høre på hver part da. På den andre siden mener hun at en leder må være veldig forsiktig ved bruk av makten sin, at det er viktig å være bevisst maktdefinisjonen som pedagogisk leder har. Det informantene fortelle sammenfaller med at ikke alle konflikter kan løses gjennom langvarige forhandlinger og dialoger (Lundestad, 2010, s. 156), men at en leder har ansvaret for å forvalte sin maktposisjon med varsomhet. Det å forholde seg konstruktivt og nøytralt er svært viktig som leder, slik at en av partene ikke skal føle et sterkt nederlag (Heen & Salomon, 2018, s. 195).

*Oppløsning* som konflikthåndteringsprinsipp er også noe som nevnes, men her er det derimot motsetninger. Informant A sier at det er en mulighet å rullere, hvis situasjonen er veldig fastlåst, at det er noe veldig personlig. Informant B forteller på sin side at hun absolutt ikke vil flytte partene som er i konflikt, fordi hun mener at det er et krav at vi som arbeider med barn greier å fungere sammen. Ifølge Lundestad er det både fordeler og ulemper med oppløsning, slik som informantene får frem. Det å søke etter harmoni i personalgruppen regnes hverken som førsteprioritet eller fruktbart for organisasjonen, men det kan samtidig være en god løsning for partene å få samspille med nye mennesker på en annen avdeling og arbeidsmiljø. Da jeg spurte informantene om de går inn i alle konflikter, er de her ganske enige. Informant B sier at hun kan la den gå hvis det gjelder seg selv, men hvis det gjelder øvrig personal må leder følge med på utviklingen. Hun forteller at det ikke er alle konflikter en leder trenger å gå inn i med nebb og klør. Informant A sier at det er enkelte tilfeller hvor noe er rett eller galt, men hvis det er mer runde ting trenger en leder ikke å gå inn i konflikten. Hun viser til eksempler der personalet bare har forskjellige måter å gjøre ting på, eller at det er såkalte «bagateller». Her benytter informantene det å *unngå* saken som konflikthåndteringsprinsipp, der en sak av liten betydning ikke lønner seg å gå inn i, fordi risikoen for å gjøre en større skade er tilstede (Lundestad, 2010, ss. 158-159).

Begge informantene avslutter med at ledere må være modig. Informant A sier «*Man må være litt modig som leder også, å tørre å ta opp ting. Det er en stor utfordring å finne tid og rom, og tørre å gjøre det*». Informant B sier at «*det er jo ikke kult å være den som på en måte skal være bindeleddet, eller være den store, sterke og kloke i en konflikt*». Jeg tror også det er viktig som leder å utfordre seg selv til å tørre å gå inn i konflikter mellom personalet. Som Lundestad hevder, krever det mot og en vilje til å ta sjanser for å finne en løsning (Lundestad s. 168).

## 5.0 Avslutning

---

I denne oppgaven har jeg intervjuet to pedagogiske ledere fra to forskjellige barnehager, for å finne svar på problemstillingen «Hva er konflikt, og hvordan kan pedagogisk leder arbeide med forebygging og håndtering av personalkonflikter i barnehagen?». Med utgangspunkt i informantenes svar fra undersøkelsen, vil jeg besvare problemstillingen i en kort oppsummering.

Informantene betegner uenigheter som grunnlaget for at konflikter oppstår. Likevel ser det ut til at det er viktig å skape et skille, da det er fullt mulig å være uenig uten å være i konflikt. En konflikt kan erfares å være både negativ og positiv, basert på hvilke egne erfaringer ledere har med utfallet av konflikter. Personalkonflikter kan gå ut over arbeidsmiljøet, men samtidig bidra til utvikling av organisasjonen hvis de blir håndtert riktig. Det er vanskelig å stadfeste om de ulike synene på konflikt har innvirkning på hvordan en pedagogisk leder arbeider med forebygging og håndtering, men det kan likevel tenkes at det kan være et bidrag til de variasjonene som finnes.

Det kan oppstå både ulike sakskonflikter og personlige konflikter i barnehagen, slik som i andre organisasjoner. Det kan oppstå konflikter på grunn av uenighet rundt målene for organisasjonen, de ulike verdiene som finnes i personalet, hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres, samt hvordan de skal gjennomføres. Konflikter kan videre oppstå av at kommunikasjonen ikke er optimal, at noen ikke møter våre forventinger, eller at det er selve personligheten som gjør det vanskelig å komme overens. Kjennskap til de ulike typene konflikter som kan oppstå ser ut til å være viktig, både med tanke på hvilke forebyggende tiltak som pedagogisk leder bør arbeide med, og for å finne en god måte å håndtere konflikter på.

Det mest sentrale i min studie med tanke på forebygging av konflikter, ser ut til å være å bygge et godt arbeidsmiljø. Det å bygge et fellesskap og gi personalet tilpassede arbeidsoppgaver som de mestrer og interesserer seg for, altså det at personalet skal oppleve at det er fint å komme på jobb. Det er også viktig å avklare forventinger, hvem som gjør hva, og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, for å unngå unødvendig irritasjon. Videre kan det være forebyggende å skape et åpent og tillitsfullt miljø, der saker blir tatt opp før de blir destruktive konflikter. Det å skape dette miljøet kan derimot gjøres på ulike måter. Som pedagogisk leder kan det være hensiktsmessig å bygge opp et tillitsforhold gjennom en faglig plattform, der personalet utfordrer hverandres praksis, samt avklarer forventinger. Et annet

alternativ er å bygge en kultur, der det er en naturlig del av hverdagen å si ifra til hverandre hva vi føler og tenker. Et interessant spørsmål er om dette er motsetninger, eller noe som kan arbeides parallelt med.

Selv om en pedagogisk leder arbeider bevisst med forebygging, ser det likevel ut til at det oppstår konflikter som leder må håndtere mer direkte. Det ser videre ut til at det ikke finnes kun én god måte å håndtere konflikter på. Som pedagogisk leder er det viktig å ha analyse av hvilken type konflikt det dreier seg om, hvem som er involvert og hvor langt den har kommet. Med utgangspunkt i analysen, kan riktig konflikthåndteringsprinsipp benyttes. I en tidlig fase av en konflikt kan det være mest hensiktsmessig at pedagogisk leder veileder partene til å finne en løsning på egenhånd, og ikke gå inn i konflikter med mindre det er nødvendig. Hvis konflikten har kommet lengre er det konflikthåndteringsprinsippet *interesse*, som kanskje bør benyttes i første omgang. I andre rekke kan prinsipper som makt, oppløsning eller det å unngå å gripe inn, være hensiktsmessig å ta i bruk. Det kan være nødvendig hvis konflikter er for fastlåst eller på den andre siden, av liten betydning.

Jeg skrev i innledningen at det å ha en organisasjon med arbeidsgrupper som er konfliktfri og spenningsfrie, gjerne omtreges som en utopi. Gjennom arbeid med denne bacheloroppgaven opplever jeg å ha fått bekreftet at en leder ikke kommer unna konflikter i personalgruppen. Jeg tror riktignok det er vanskelig å finne en fasit på hvordan en leder skal forebygge og håndtere konflikter i barnehagen, da enhver konflikt er ulik. Likevel har jeg fått innblikk i mange mulige måter å arbeide med konflikter på, som jeg tar med meg ut i arbeidslivet.

Dersom jeg skulle arbeidet videre med denne problemstillingen hadde det vært interessant å se det fra personalets ståsted. Hvordan opplever personalet at leder arbeider med konflikter i personalgruppen? Hvordan ønsker de at leder skal håndtere konflikter som oppstår? Hvordan opplever de at konfliktnivået er på avdeling, og hva er grunnen til dette? Et slikt perspektiv kommer ikke fram i denne undersøkelsen, og ville etter min mening skapt et bedre helhetsbilde av hvordan en pedagogisk leder bør arbeide med forebygging og håndtering av konflikter i personalgruppen.

## 6.0 Referanser

---

- Barsøe, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder. Å lede voksne i arbeid med barn*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Bergsand, M. D., & Jæger, H. (Red.) (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen damm.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., & Skogen, E. (2014). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K. H. Moen, & E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (ss. 127-146). Bergen: Fagbokforlaget.
- Heen, H., & Salomon, R. H. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2015). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for barnehagelærere* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter - bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundestad, M. (2013). Konflikter i personalgrupper i barnehager. I R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (2. utg., ss. 153-182). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2013). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten, & E. Skogen (Red.), *Å være leder i barneahgen* (2. utg., ss. 74-103). Bergen: Fagbokforlaget.

Lystad, A. M. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*. Oslo: Akribe.

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

*Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. (2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet

Skogen, E., & Haugen, R. (2015). Motivasjon og selvbestemmelse. I R. Haugen, M.

Lundestad, M. V. Slåtten, & E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg., ss. 117-152). Bergen: Fagbokforlaget.

## 7.0 Vedlegg

---

### 7.1 Intervjuguide

# Intervjuguide

---

## Bakgrunn

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvor lenge har du arbeidet i barnehageyrket?
3. Hvor mange ansatte er du leder for?

## Hva er konflikt?

1. Hva er din forståelse av begrepet konflikt?
2. Hva er din holdning til konflikter i personalgruppen?
  - Kan konflikter i personalgruppen både være positive og negative?  
På hvilken måte?
3. Hva tenker du at årsaken til konflikt i personalgruppen kan være?
4. Hvilke typer konflikter oppstår i personalgruppen i barnehagen?

## Hvordan forebygge konflikter?

1. Hva gjør du for å forebygge konflikter i personalgruppen?
  - Har du konkrete eksempler på hva man kan arbeide med?
2. Hva må du som pedagogisk leder være deg bevisst i arbeidet med forebygging av konflikter?

## Hvordan håndtere konflikter?

1. Hvordan kan du som pedagogisk leder gå fram for å håndtere de ulike konfliktene i personalgruppen?
2. Hva må du som leder særlig tenke igjennom, når du skal håndtere en konflikt?
3. Har dere nedskrevne retningslinjer for konflikthåndtering i barnehagen?
4. Hva er det viktig å tenke på når du skal ta opp konflikter?
5. Er det noen konflikter du som leder bevisst ikke går inn i?
  - Hvorfor?

## 7.2 Samtykkeskjema

### Informasjonsskriv til informant

Jeg er tredjeårsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole, med ledelse som fordypning. Dette studieåret skal jeg skrive bacheloroppgave om konflikt og konflikthåndtering, og jeg skal derfor gjennomføre flere dybdeintervju som grunnlag for denne oppgaven. Målet er å undersøke hvordan pedagogisk leder kan arbeide med forebygging og håndtering av konflikter i personalgruppen, og er derfor interessert i å høre litt mer om dine erfaringer, tanker og meninger rundt dette temaet.

Alle opplysninger om barnehagen og informanten vil være anonymisert, og det vil bli brukt fiktive navn i oppgaven. Intervjuet vil bli nedskrevet direkte, og det blir ikke brukt noen form for lydopptak. De hele gjøres i henhold til retningslinjer som gjelder for NSD. Det innsamlede materialet vil oppbevares konfidensielt under prosjektperioden, og vil bli slettet innen 03.05.2019. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet, uten å måtte begrunne det. Har du spørsmål kan du kontakte meg på e-post eller telefon.

Mine veiledere til oppgaven er

Vibeke Glaser: [vgl@dmmh.no](mailto:vgl@dmmh.no) (73 56 83 66)

Anne Dagfrid Svendsen: [ads@dmmh.no](mailto:ads@dmmh.no) (73805230)

Med vennlig hilsen

Charlotte Svinø

Telefon: 97 79 40 25

E-post: [charlottelyso@gmail.com](mailto:charlottelyso@gmail.com)

---

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og samtykker i å delta i et intervju om konflikt og konflikthåndtering. Dette i forbindelse med en bacheloroppgave.

.....

Sted/dato

.....

Underskrift