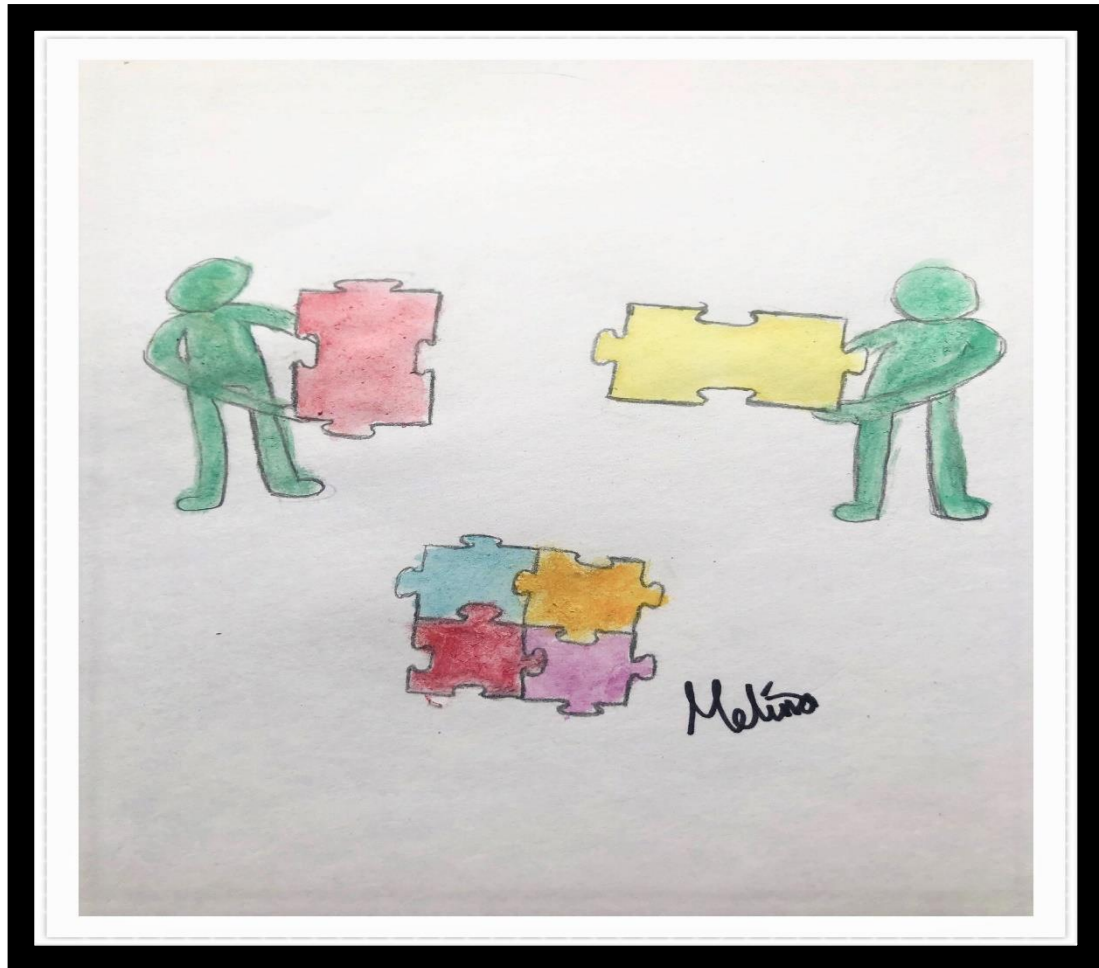


En kvalitativ studie om barnehagestyreres opplevelser og forståelse av konflikt og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen



Masteravhandling i pedagogikk med vekt på pedagogisk ledelse

Susanne Hole

NLA Høgskolen
Bergen, juni 2020

Veileder: Einar Reigstad

«Jo større samarbeidsbehovet er, dess større er konfliktpotensialet. Vi har lett for å se samarbeid og konflikt som to ulike verdener eller som motpoler. Samarbeid følger av at vi er avhengige av hverandre for å kunne få gjort en god jobb. Avhengighet innebærer at det den ene gjør (eller ikke gjør), får konsekvenser for andre. Samarbeid og konflikt er således to sider av samme sak.» (Ekeland T.-J. , s. 15).

Forsidebilde: Illustrasjon av Melina McCallum Hunt. Trykket med tillatelse.

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven handler om hvordan barnehagestyrere opplever og forstår konflikt og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen. Studien fremstilles fra et ledelsesperspektiv, hvor barnehagestyrernes opplevelser er basert på hver sin opplevde konflikt. Forskningsspørsmålet i studien er som følger:

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

Dette prosjektet er en del av studiet Master i pedagogikk med vekt på pedagogisk ledelse ved NLA Høgskolen. Formålet med studien er å få kjennskap til hvordan barnehagestyrere forstår, opplever og håndterer konflikter mellom ansatte i barnehagen. Studien har tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming, hvor semistrukturerte intervju er benyttet som metode. Utvalget består av fire barnehagestyrere fra ulike barnehager. Oppgaven er bygget opp på grunnlag av tidligere forskning, informantenes empiri og et utvalg av litteratur. Dette med hovedvekt på norsk forskning og litteratur.

Hovedkonklusjonene i denne studien er som følger:

Barnehagestyrerne uttrykker en vid forståelse av konflikt og har dermed et moderne syn på konflikter. Halvparten av informantene handler derimot gjennom et tradisjonelt syn på konflikt, noe som viser at funnene er sprikende. Funn tyder på manglende kompetanse innen konfliktteori og konflikthåndtering hos majoriteten av barnehagestyrerne. Dette kan ses i sammenheng med at konfliktteori, konflikthåndtering, relasjonskompetanse og ledelse generelt, kan ha blitt for lite vektlagt, både på grunnstudiet i den tidligere førskolelærerutdanningen (FLU), som majoriteten av informantene i denne studien omfattes av, og den nasjonale styrerutdanningen for barnehagestyrere. Konfliktforebygging ser ut til å være et nedprioritert område i barnehagene i studien, noe som ikke vil oppfylle Arbeidsmiljølovens krav om et systematisk forebyggingsarbeid 2006 (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-1, §2-1), i forhold til potensielle konflikter i arbeidsmiljøet.

Barnehagestyrerne tilnærmet seg konfliktene gjennom de fleste konflikthåndteringsstiler innen Kenneth Thomas sine fem konfliktstiler (Ekeland T. J., 2014, ss. 183-187), noe som skiller seg fra forskning på generell ledelse, hvor samarbeidsstilen dominerer. Manglende kompetanse omkring konfliktteori og konflikthåndtering, kan ha vært av betydning for hvilken konfliktstrategi de valgte å benytte. Hvordan konfliktene ble håndtert kan se ut til å ha en sammenheng med konfliktenes utvikling.

Funn i studien tyder på at barnehagestyrerne var bevisst eget lederansvar når det gjelder å drive barnehagen forsvarlig, selv om det pågikk konflikter. De etterstrebet å handle i tråd med sin profesjonelle rolle som leder av barnehagen, da de ville noe med eget lederskap. Fokus på relasjonsledelse, kan ha bidratt til at det ble mer synlig og tydelig ledelse i barnehagen. Det kan være en sammenheng mellom barnehagestyrernes håndtering av konfliktene og oppfølgingsarbeid i etterkant av konfliktene, sett i lys av manglende kompetanse innen konfliktteori, konflikthåndtering og manglende forebyggingsarbeid.

Kontakt: susannequattro@hotmail.com

Forord

Den lange reisen er over. Min tid som student er over og masterprosjektet er overstått. Det er en underlig følelse å levere fra seg et prosjekt, som jeg har brukt flere år, ferier, helger, dager og timer på. Da jeg startet på masteroppgaven, hadde jeg en plan om å bli ferdig innen normert tid. Det har vært jobb og barnefødsel, kombinert med et etablert familieliv, noe som førte til at jeg har brukt lenger tid enn jeg i utgangspunktet hadde planlagt. Det effektive arbeidet rundt oppgaven har derfor gått i bølgedaler gjennom årenes løp. Jeg kom også til et punkt, hvor jeg nesten ikke ville levere fra meg oppgaven, men fortsette i det uendelige. Å ta et masterstudium og skrive master har vært fantastisk lærerikt. Mitt møte med flinke, interesserte og engasjerte lærere og studenter ved NLA har vært uvurderlig. Jeg har tilegnet meg ny kunnskap i møte med ulike erfaringer og teori, noe jeg vil bringe med meg videre i livet. Å skrive master handler mye om å foreta valg og prioriteringer. Under en slik langvarig skriveprosess, har jeg fått muligheten til å reflektere og se livet fra et nytt perspektiv. Det jeg tidligere opplevde som viktig i livet, er i dag av mindre betydning. Studietiden er ved veis ende og målet om å klare å levere inn en masteravhandling er nådd. Nå skal dannelsesreisen fortsette, både i livet og i arbeidslivet.

Så til takketalen. For at jeg skulle klare å komme i havn med dette prosjektet, er det noen jeg må vise min takknemlighet overfor.

Først og fremst må jeg vise takknemlighet overfor deltakerne i denne studien. Takk for at dere delte ærlig og oppriktig deres opplevelser av utfordrende personalkonflikter. Det var svært interessante historier dere delte, og jeg satt igjen med et inntrykk av at dere alle så betydningen av å studere konflikt som fenomen i barnehagesektoren. Deres bidrag ga meg ny lærdom i kombinasjon med teori!

Takk til dere medstudenter, som har bidratt til å sette tankene mine i prosess gjennom disse årene. Det har vært mange reflekterte og utviklende samtaler. Takk til en tålmodig arbeidsgiver og kolleger, som har holdt ut med meg og vist interesse for denne studien. Takk til veileder Einar Reigstad, for god veiledning gjennom oppgaven. Du har fått meg til å reflektere, se ting fra ulike perspektiv, se viktige detaljer, ergre meg og fått meg til å våge å vise min egen stemme som forsker i denne studien.

Min gode venninne, Iselinn har vært god å støtte seg til når ting har vært vanskelig. Takk for mange gode samtaler og for at du er du! Jeg vil takke venner og familien min for at dere har vist forståelse og holdt ut med meg under tidkrevende skriveprosesser. Takk til mine barn Sarah, Melina og Kayleigh, for at dere var med meg på veien! En spesiell takk til Melina, som brukte sine kreative evner og designet illustrasjonen på forsiden av oppgaven! Til slutt vil jeg takke min kjære mann, Robert Calum Hunt, for at du har vært tålmodig og flink med barn og hjem når jeg måtte skrive.

Bergen, juni, 2020

Susanne Hole

Kontaktmail: susannequattro@hotmail.com

Innhold

Sammendrag.....	3
Forord.....	5
1 Innledning.....	11
1.1 Bakgrunn og formål med oppgaven.....	11
1.2 Forskningsspørsmål og underspørsmål.....	12
1.3 Studiens samfunnsmessige plassering.....	13
1.4 Studiens forskningsmessige plassering.....	14
1.5 Studiens oppbygning.....	16
2 De juridiske rammene som er aktuell for studien.....	18
2.1 Arbeidsmiljøloven av 2005.....	18
2.2 Barnehageloven av 2005 og støttemateriell til Rammeplanen.....	19
3 Teoretisk innramming.....	21
3.1 Et historisk blick på utdanningen.....	21
3.1.1 Barnehagelærerutdanningen og styrerutdanningen.....	21
3.1.2 Rammeplan for førskolelærere.....	22
3.2 Konflikt.....	23
3.2.1 Hva er konflikt?.....	23
3.2.2 Synet på konflikt.....	24
3.2.3 Det tradisjonelle synet på konflikt i en organisasjon.....	25
3.2.4 Det moderne synet på konflikt i en organisasjon.....	25
3.2.5 Årsaker til konflikt i arbeidslivet.....	25
3.2.6 Noen vanlige organisatoriske årsaker til konflikt.....	26
3.2.7 Noen vanlige mellommenneskelige forhold til konflikt.....	26
3.3 Konfliktåndtering og konfliktforebygging.....	27
3.3.1 Konfliktløsning eller konfliktåndtering?.....	27
3.3.2 Forutsetninger for konfliktåndtering.....	28
3.3.3 Kommunikasjon i konflikt.....	30
3.3.4 Kommunikasjonsstil og tolkning.....	31
3.4 Følelser i konflikt.....	33
3.5 Konfliktstrategier.....	34
3.6 Arbeidsmiljøet og konfliktforebygging i barnehagen.....	37
3.7 Lederrollen i konflikt.....	39
3.7.1 Barnehagestyrerrollen i konfliktledelse.....	39
3.7.2 Lederstil i et situasjonsbetenget ledelsesperspektiv.....	39
3.7.3 Tydelig ledelse og mot til å handle i en konfliktsituasjon.....	40

3.7.4	Lederens makt i konflikt	41
4	Forskningsmetodisk innramming	43
4.1	Studiens vitenskapelige forankring	43
4.2	Valg av metodisk tilnærming	44
4.3	Det kvalitative forskningsintervjuet	45
4.4	Semistrukturert intervju og intervjuguide.....	46
4.5	Prøveintervju	47
4.6	Valg av informanter.....	48
4.7	Gjennomføringen av intervjuene	49
4.8	Transkribering	51
4.9	Analyse og bearbeidelse av materialet	53
4.10	Forskningsetikk	55
4.11	Melding til NSD	56
4.12	Studiens pålitelighet og gyldighet	57
5	Resultatpresentasjon.....	59
5.1	Informantene.....	59
5.2	Bakgrunnsinformasjon om informantene og barnehagene	60
5.3	Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen? 61	
5.3.1	Barnehagestyrernes beskrivelse av de opplevde konfliktene	61
5.3.2	Oppsummering	63
5.3.3	Forståelsen av begrepet konflikt og personalkonflikt, og barnehagestyrernes syn på konflikt	64
5.3.4	Generelle årsaker til konflikter mellom ansatte i barnehagen	65
5.3.5	Konfliktforebygging i barnehagen	66
5.3.6	Faglig kompetanse og håndtering av personalkonflikter	67
5.3.7	Oppsummering av hovedfunn	68
5.4	Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?.....	69
5.4.1	Målet med konflikthåndteringen	69
5.4.2	Konfliktstrategier	70
5.4.3	Utfordringer.....	72
5.4.4	Følelser	73
5.4.5	Personalkonfliktens påvirkning på arbeidsmiljøet	74
5.4.6	Oppsummering av hovedfunn	75
5.5	Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?.....	76

5.5.1	Hvorfor handlet barnehagestyrerne slik?	76
5.5.2	Konfliktårsakene	77
5.5.3	Konflikthåndteringens påvirkning på arbeidsmiljøet	78
5.5.4	Forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant og endringer i virksomheten 80	
5.5.5	Barnehagestyrernes etterpåklokskap	81
5.5.6	Oppsummering av hovedfunn	83
6	Drøfting av funn	85
6.1	Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen? 85	
6.1.1	Forståelsen av begrepet konflikt og personalkonflikt og barnehagestyrernes syn på konflikt	85
6.1.2	Generelle årsaker til konflikter mellom ansatte i barnehagen	87
6.1.3	Konfliktforebygging i barnehagen	89
6.1.4	Faglig kompetanse og håndtering av personalkonflikter	90
6.2	Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?	93
6.2.1	Målet med konflikthåndteringen	93
6.2.2	Konfliktstrategier	95
6.2.3	Utfordringer	100
6.2.4	Følelser	103
6.2.5	Personalkonfliktens påvirkning på arbeidsmiljøet	105
6.3	Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?	107
6.3.1	Hvorfor handlet barnehagestyrerne slik?	107
6.3.2	Konfliktårsakene	110
6.3.3	Konflikthåndteringens påvirkning på arbeidsmiljøet	111
6.3.4	Forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant og endringer i virksomheten 114	
6.3.5	Barnehagestyrernes etterpåklokskap	116
7	Avslutning og sammenfatning av funn	118
7.1	Hovedfunn i resultatpresentasjonen	119
7.2	Hovedfunn gjennom drøftingen	119
7.3	Refleksjoner i etterkant	121
7.4	Veien videre	122
8	Referanseliste	125
9	Vedlegg	131
9.1	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	131

9.2	Vedlegg 2: Bekreftelse på endring fra NSD	134
9.3	Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene.....	135
9.4	Vedlegg 4: Informert samtykkeerklæring.....	137
9.5	Vedlegg 5: Skjema for bakgrunnsinformasjon	138
9.6	Vedlegg 6: Intervjuguide	141

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål med oppgaven

Temaet konflikt er noe som befinner seg innenfor alle sosiale kontekster mellom mennesker. Konflikter er både nødvendig og uunngåelig når menneskers vilje, behov og interesser blir utfordret. Konflikter mellom mennesker kan være positiv og negativ og kan danne grunnlag for utvikling, endring og kreativitet, både på det personlige plan og i bedrifter. Konflikter som består som uløst eller blir dårlig håndtert, kan også bidra til sykdom og stress, mindre effektivitet på en arbeidsplass og dårlig arbeidsmiljø. Det som er avgjørende for om en konflikt får positive eller negative følger, handler om hvordan konflikten blir håndtert (Ekeland T. J., 2014, s. 6).

Formålet med studien peker tilbake på problemstillingen, hvor formålet baserer seg på å studere fenomenet konflikt, belyst fra et ledelsesperspektiv. Målsetningen i studien er å få kjennskap til hvordan barnehagestyrere forstår, opplever og håndterer konflikter mellom ansatte i barnehagen, basert på en opplevd konfliktsituasjon. Målsetningen i denne studien består videre av å se om det finnes sammenhenger mellom barnehagestyrernes kunnskapsgrunnlag, opplevelser og handlinger, gjennom deres beskrivelser. Kjennskap til dette kan gi en økt innsikt og skape mening rundt konflikttemaet og barnehagestyrernes opplevelser. Denne innsikten er av verdi, på grunnlag av læring og utvikling, noe som belyser det pedagogiske aspektet ved denne studien. Det kan gi utdanningsinstitusjoner retning for hvordan og hvor mye konfliktteori som bør vektlegges i utdanningen. Innsikten er også av verdi for nåværende og fremtidige barnehagestyrere i forhold til bevissthet rundt egen rolle innen konfliktledelse. Selv om formålet med studien ikke er å generalisere, kan den gi en retning innenfor barnehageledelse, som kan være nødvendig å løfte frem. På den måten kan studien plasseres inn i en større forskningssammenheng. At jeg velger å basere studien på en opplevd konfliktsituasjon, handler først og fremst om at det gir meg mulighet til å forske inngående i en spesifikk situasjon, fremfor flere konfliktsituasjoner. Gjennom denne tilnærmingen, har informantene en spesifikk situasjon å forholde seg til når de forteller sin historie. Valget kan gi meg, som forsker, et utgangspunkt å forske på, basert på en historie med en begynnelse og slutt, fremfor mange ulike konfliktsituasjoner hvor barnehagestyrerne handlet på ulike måter. Det kunne blitt et stort område innen en masterstudie.

Denne studien fokuserer på konflikter mellom ansatte i barnehagesektoren, sett fra et ledelsesperspektiv. På grunnlag av det, blir det vesentlig å se nærmere på hvordan fokuset kan plasseres innenfor et samfunnsmessig- og forskningsperspektiv.

Innenfor en samfunnsmessig plassering vil konflikter alltid være en del av organisasjoner eller bedrifter hvor menneskelig aktivitet pågår. I barnehagesektoren arbeider ansatte tett sammen og befinner seg i et avhengighetsforhold for å kunne samarbeide hver dag. Barnehageorganisasjoner har endret seg gjennom årenes løp i tråd med New Public Management, noe som får konsekvenser for hvordan en barnehage bør ledes. Barnehagene er blitt større i omfang, noe som innebærer flere barn og ansatte i den enkelte barnehage. I barnehagen skal mange ulike mennesker med ulik bakgrunn, erfaringer og utdanningsbakgrunn fungere sammen og samarbeide i et fellesskap. Arbeidsmiljøet mellom de ansatte består av et

avhengighetsforhold, noe som krever ledelse og kompetanse på et helt annet nivå enn det som eksisterer i barnehagesektoren i dag.

Innenfor et forskningsperspektiv, kan først og fremst forskning på ledelse i barnehagesektoren se ut til å være manglende. Søk etter forskning om konflikter mellom de ansatte, sett fra et ledelsesperspektiv viser seg også å være et mindre utforsket felt. Mye av forskningen i barnehagesektoren har bestått av mindre, kvalitative forskningsstudier, som ikke kan generalisere funn. Fra et internasjonalt perspektiv, er forskningen økende.

Å forske på konflikt som tema, kan gi barnehagesektoren ny kunnskap i form av hva som blir viktig å sette søkelys på innen utdannelse for fremtidens barnehagestyrere. Denne studien er et bidrag i mindre form, som kan settes inn i en større forskningssammenheng. Studien kan også rette fokus på ulike tendenser innenfor barnehageledelse og personalansvar, som kan bli nødvendig å sette fokus på innen forskningen, dersom barnehagesektoren skal føre frem med regjeringens mål om å være en lærende organisasjon, basert på kvalitet. Dette må starte med en god ledelse i barnehagesektoren og da trenger vi kunnskaper om feltet.

1.2 Forskningsspørsmål og underspørsmål

Å formulere forskningsspørsmålet, er noe som tar tid. Det endelige forskningsspørsmålet jeg kom frem til, ble endret etter hvert som oppgaven tok form. Utover i skriveprosessen ble det tydelig at forskningsspørsmålet måtte endres på grunnlag av innholdet i oppgaven. Forskningsspørsmålet ble som følger:

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

For å kunne belyse forskningsspørsmålet, har jeg formulert tre delspørsmål, basert på egne refleksjoner rundt temaet:

- 1 Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?
- 2 Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?
- 3 Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?

Delspørsmålene vil skape strukturen og sammenhengen i oppgaven, som igjen vil kunne bidra med å besvare forskningsspørsmålet. Spørsmålene i intervjuguiden er utformet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og delspørsmålene. Teori om temaet konflikt er først og fremst utarbeidet på bakgrunn av intervjuguiden og senere utvidet og utviklet på bakgrunn av funn i studien. Metodekapitlet viser en inngående beskrivelse av hvordan det er arbeidet med de ulike delene av oppgaven, sett fra et metodisk og vitenskapelig perspektiv. Resultatdelen, basert på funn, er strukturert ut ifra delspørsmålene, som igjen vil bidra til å besvare forskningsspørsmålet. Drøftingsdelen er bygget opp på samme måte som resultatdelen, hvor delspørsmålene danner utgangspunkt for drøftingen. I avslutningskapitlet vil delspørsmålene danne utgangspunkt for om forskningsspørsmålet og delspørsmålene er blitt besvart.

1.3 Studiens samfunnsmessige plassering

Innenfor en samfunnsmessig plassering, har det skjedd endringer i barnehagene gjennom årene. I stortingsmelding 19 (2015-2016) viser regjeringen til samfunnsendringer innen teknologiutvikling, global mobilitet og innvandring, og at barnehagen skal ha kvalitet. For å nå målet om kvalitet i barnehagene, trengs et oppdatert, kompetent personale, dette også med tanke på stadige samfunnsendringer. Ledelse og nye organisasjonsstrukturer blir nevnt som et viktig fokusområde, med tanke på økt kunnskapsbehov, spesielt i forhold til hvordan ledelse og lederrollen påvirkes av endringene (Kunnskapsdepartementet, 2016, ss. 27, 87). *Kvalitet i barnehagen*, er et uttrykk som ofte går igjen i rapporter, litteratur og forskning innenfor barnehagesektoren. Ifølge utdanningsdirektoratet, vektlegges begrepet kvalitet med tanke på å opprettholde og skape en god barnehage (Utdanningsdirektoratet, 2017, ss. 1-8).

En følgegruppe som blant annet skulle vurdere den nye barnehagelærerutdanningen (BLU), ble etablert av kunnskapsdepartementet i 2013. Rapporten fra følgegruppen viser blant annet at barnehagelærerutdanningen fortsatt har store utfordringer. Selv om ledelsesfaget er styrket i den nye barnehagelærerutdanningen, fremhever følgegruppen at ledelse må få en forsterket oppmerksomhet. Regjeringen understreker at utdanningen har betydning for barnehagens kvalitet og stiller derfor spørsmål om studentene blir nok forberedt på de forventninger og krav de vil møte i arbeidslivet (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 74). Et fortsatt sterkt behov for ledelsesfokus i den nye barnehageutdanningen, peker tilbake på kompetansebehovet hos personalet i barnehagesektoren.

I stortingsmelding 19 (2015-2016) kommer det frem at det foreligger begrenset forskning om ledelse i barnehagesektoren. En forskningskartlegging av skandinaviske barnehager med søkelys på kvalitet, viser betydningen av god ledelse og gode relasjoner. Det finnes imidlertid ikke definisjoner på hva som ligger i dette. Ledelse og nye organisasjonsstrukturer fremheves som viktige tema i fremtiden, med tanke på raske, organisatoriske endringer i barnehagesektoren. Det er derfor behov for kunnskap om hvordan endringene kan påvirke ledelse, lederrollen og barnehagen. I den nye barnehagelærerutdanningen som ble innført høsten 2013, kommer det frem at vektlegging av blant annet ledelse i utdannelsen, er styrket (Kunnskapsdepartementet, 2016, ss. 71, 73).

Regjeringen har nedsatt en ekspertgruppe som skal frambringe et kunnskapsgrunnlag om barnehagelærerrollen og yrkesutøvelsen. Lederen av ekspertgruppen, professor Kjetil Børhaug har i samarbeid med flere utarbeidet rapporten «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag» (Børhaug, et al., 2018). Rapporten slår blant annet fast at barnehagestyrerne har beveget seg fra å være lite tydelige og lavprofilerte ledere til å bli barnehagestyrere med mange arbeidsoppgaver og større ansvar. Ledelsesstrukturen i barnehagen er i ferd med å bygges ut for, å avlaste barnehagestyreren. Rapporten fremhever også at barnehagene må bli en enda større lærende organisasjon. Barnehagene trenger en ledelsesressurs, som en skole av samme størrelse. Rapporten slår fast at dette vil kreve ledere med økt kompetanse innen ledelse. Barnehagestyrere bør derfor ha mastergrad eller lignende, som kan være bygd på styrerutdanningen. Økt formell lederkompetanse er noe annenhver styrer og pedagogisk leder vurderer at de har stort behov for (Børhaug, et al., 2018, ss. 9, 158, 160).

Fra et internasjonalt perspektiv påpeker OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development), at det har vært en fremgang i forskningen innen Early Childhood Education and Care (ECEC). Men det er et behov for å forske videre, da det foreligger manglende data på systemnivå i barnehagesektoren. Det er nødvendig med både kvalitativ og kvantitativ forskning på dette feltet, for å kunne fremme forskningen. På grunn av manglende data, er dette utfordrende for OECD, når det gjelder å kunne overvåke barnehagesektoren på et internasjonalt nivå. OECD har utarbeidet rapporten «Starting Strong 2017: Key OECD indicators on early childhood education and care» om barnehagesektoren i OECD-land, for å hjelpe landene med å gjennomgå og lage nye retningslinjer for å forbedre barnehagene og systemene (OECD, 2017, ss. 3, 37). Dette tyder på at det er manglende forskning i barnehagesektoren, og det er behov for videre forskning i sektoren, også på internasjonalt nivå.

Doktor Jillian Rodd, som er en internasjonal anerkjent pioner innen ECEC ledelse, viser til at arbeidsplasser som avhenger av et harmonisk, sosialt samspill, umulig kan unngå konflikter, og at dette er et problem innen barnehagesektoren, da grunnlaget for kvaliteten bygger på sosiale interaksjoner og harmonisk, gjensidige relasjoner. Konflikter er uunngåelig innenfor barnehagesektoren. Det rapporteres fra mange «early childhood educators», noe jeg tolker som barnehagelærere, at konflikthåndtering er en stor kilde til spenning på arbeidsplassen (Rodd, 2013, ss. 102-103).

Ut ifra egne vurderinger, vil konflikter mellom ansatte eksistere i barnehagesektoren så lenge det foregår en menneskelig samhandling og eksisterer et avhengighetsforhold mellom de som arbeider sammen. Å forske på konflikter mellom ansatte i barnehagesektoren, blir aktuelt når det gjelder å styrke ledelse i barnehagesektoren. Det er også aktuelt i forhold til kvalitetssatsingen fra myndighetenes side, sett fra et samfunnsperspektiv. En konflikt som foregår i et arbeidsmiljø, kan i verste fall påvirke barna. Skal vi skape en barnehage av kvalitet, er vi først og fremst avhengig av rammene rundt. Det avhenger blant annet av at barnehagestyrerne får den kompetansen som kreves innen konfliktteori og konflikthåndtering, for å lede barnehagene til å bli gode barnehager både for barna og de som arbeider der.

1.4 Studiens forskningsmessige plassering

Forskningen som eksisterer i barnehagefeltet på temaet konflikt, er rettet mye mot barna og mindre mot de ansatte i barnehagen. Innenfor internasjonal forskning er det også manglende forskning på konflikter mellom ansatte i barnehagen (Mordal, 2014, ss. 7, 22). Barnehageområdet er et ungt forskningsfelt i Norge, men forskning på barnehager er betydelig styrket de siste årene. I NOKUT sin evaluering av førskolelærerutdanningen i 2010, kommer det fram at forskningen på barnehagesektoren utgjorde 6% av utdanningsforskningen (Hagesæther, et al., 2010, s. 116). Dette støtter opp om at det har vært lite forskning innenfor barnehagesektoren. Høgskolelektor Dag Øyvind Lotsberg og professor Kjetil Børhaug, hevder at det har vært få større forskningsprosjekter innenfor barnehageledelse i Norge. De reiser et viktig, overordnet spørsmål om i hvilken grad og hvordan ledelsen ivaretar viktige utfordringer. De er opptatt av de utfordringene som er viktig, med tanke på ulike endrede rammebetingelser. Det har vært satset på å utvikle barnehagens ledelse, spesielt barnehagestyreres ledelsesprofesjonalitet (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 80).

Flere studier viser at det ledelsesfaglige ikke dekkes nok gjennom utdanningen i Norge (Mordal, 2014, s. 28). Gjennom å se på Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning, av 4. juni 2012, er det ingenting som tilsier at konflikttemaet har en konkret plass innenfor eksempelvis kompetansekrav eller i forhold til studentenes læringsutbytte (Kunnskapsdepartementet, 2012). Stortingsmelding nr 19, trekker også frem at den økende forskningen innen barnehagesektoren, ikke gjenspeiles i pensum på barnehagelærerutdanningene (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 79).

I samlerapporten med studenterfaringer fra både FLU (førskolelærerutdanningen) og BLU-reformen (barnehagelærerutdanningen) (2014-2017), ble BLU- studentene spurt om hvilke kunnskaper de fikk under utdanningen. Av svarene som kom frem, var det noen fag som scoret høyt og noen lavt. Av de temaene som scoret lavt var blant annet «evne til å leie ei personalgruppe» og «evne til å veilede andre» (Skauge, Kvitastein, & Hansen, 2017, s. 5).

Den nasjonale styrerutdanningen er blitt evaluert av det nordiske analyseselskapet Oxford Research, på oppdrag fra utdanningsdirektoratet. Deltakerne i undersøkelsen oppgir blant annet behov for mer opplæring i konflikthåndtering. Av evalueringen kommer det også frem at konflikthåndtering, underlagt personalledelse, blant annet er tema som deltakerne mente burde være en større del av studietilbudet. I evalueringen pekes det på at ledelse ikke har vært en del av barnehagelærerutdanningen. Det finnes en del styrere med videreutdanning, men kun 1% som hadde videreutdanning i organisasjon og ledelse (Stiberg-Jamt, Staunæs, Knudsen, Jensen, & Vestergaard, 2014, ss. 11, 20, 49)

I Rammeplan for førskolelærerutdanningen, fastsatt 3. april 2003 av Utdannings- og forskningsdepartementet, står det følgende: «En førskolelærer er faglig leder av en personalgruppe og har veilederansvar overfor denne gruppa. Kvalifisering for personalledelse og samarbeid er derfor en sentral del av førskolelærerutdanningen.» (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2003, s. 13). Dette kan se ut til å motstride det rapporten om evalueringen av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager hevder (Stiberg-Jamt, Staunæs, Knudsen, Jensen, & Vestergaard, 2014). Dette med tanke på at Rammeplanen for førskolelærerutdanningen viser at ledelse har vært en del av barnehagelærerutdanningen, tidligere kalt førskolelærerutdanningen og at blant annet kvalifisering av personalledelse er en sentral del av utdanningen (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2003). Som det overnevnte viser, finnes det behov for å fokusere på konflikter innen personalledelse i et studietilbud, noe som kan tenkes å være aktuelt både i barnehagelærerutdanningen og i videreutdanning for barnehagestyrere.

AFF's lederundersøkelse, en spørreskjemaundersøkelse som har et utvalg på 3000 norske ledere, er en tverrsnittstudie, som blant annet har forsket på hvilke konfliktstrategier norske ledere benytter seg av. Her fremkommer det klart at norske ledere bruker mye samarbeidsorienterte konfliktstrategier i konflikthåndtering. Bruk av konfrontasjon og unngåelse er mindre brukt som konflikthåndteringsstrategier. Undersøkelsen viser også at 72% av lederne vurderer betydningen av styrket kunnskap og ferdigheter innenfor konflikthåndtering (Rognes, 2013, ss. 266, 446). Hvordan ledere håndterer konflikter, er en viktig del av lederskapet. Resultatene fra AFF- lederundersøkelsen, viser også at kvinner er mer samarbeidsorienterte som ledere og menn bruker en konfronterende konfliktstil som leder. Når

det gjelder unnvikende lederstil, finnes det lite forskjeller mellom de ulike kjønn. Funnene samsvarer med studier som er gjennomført på internasjonalt nivå (Sandal & Matthiesen, 2013, ss. 274, 287).

Det er skrevet mindre, empiriske masteravhandlinger i forhold til konflikttemaet i barnehagen. Magritt Lundestad skrev hovedoppgave i barnehagepedagogikk i 1996, en empirisk undersøkelse med fokus på konflikter. Gjennom dette, tenker hun at forebyggingsarbeid og løsninger på konflikter kan bli bedre og samtidig gi kunnskaper om hvordan barnehagestyrere handler i konflikthandling. Hvordan barnehagestyrerne handler i konflikthandling i forhold til personalgruppen, finner hun ingen forskning på (Lundestad, 1996, ss. 4-5). Lundestad hevder, at konflikter på arbeidsplasser økte i antall på 1990- tallet, og arbeidsmiljøforskere hevdet derfor at det fantes et større behov for konflikthåndtering. På bakgrunn av hennes egne undersøkelser, undersøkelser fra Sverige på 1980- tallet og Kari Kildahl sine undersøkelser i barnehagen, sier hun at det finnes tendenser til at barnehagene preges av konfliktunngåelse fremfor aktiv konflikthåndtering. Funnene bekrefter manglende kunnskap innen konflikthåndtering og ubehag både hos pedagogiske ledere og barnehagestyrere, som grunnlag for dette (Lundestad, 2010, ss. 13-15).

Ut ifra det utvalget jeg har trukket frem i det foregående, er det tydelig, at barnehagesektoren trenger å forskes ytterligere på. Professor John W. Creswell peker på at forskning er viktig av flere grunner. Blant annet kan den tilføre noe til den kunnskapen vi har fra før, samt bidra til forbedring av praksis (Creswell, 2014, ss. 17-18). Dette er også min hensikt med denne studien. Kunnskap, sett i lys av prosjektets samfunnsmessige og forskningsmessige plassering, kan tyde på at barnehagesektoren har et økende kunnskapsbehov, blant annet innenfor ledelse og konflikter mellom ansatte. Dette på grunnlag av endringene i barnehagesektoren, samt manglende forskning innen sektoren, både på nasjonalt og internasjonalt nivå.

1.5 Studiens oppbygning

Innledningsvis har jeg redegjort for studiens utgangspunkt og formål. Videre fremheves det samfunns- og forskningsmessige utgangspunktet for studien. Andre del består av juridiske rammer, som er aktuell når det gjelder å belyse flere av denne studiens funn.

Den tredje kapitlet, består av det teoretiske rammeverket, som er en del av grunnlaget for drøfting av funn i studien. Her redegjøres det for relevant teori, som er av betydning i denne studien, for å kunne drøfte fenomenet konflikt, sammen med empiri. Teorien setter først og fremst søkelys på den historiske utviklingen av barnehagestyrerrollen, for å belyse utviklingen av rolleposisjonen frem til i dag. Videre redegjøres det for barnehagelærerutdanningen i et historisk perspektiv, samt den nasjonale styrerutdanningen og rammeplanen for utdanningen, på grunnlag av studiens funn. Konflikteorien som er belyst, omfattes også av teori om kommunikasjon, følelser. I siste del redegjøres det for lederrollen i konflikt, generell ledelsesteori og ledelsesteori innen barnehagesektoren.

I det fjerde kapitlet fremstilles den forskningsmetodiske innrammingen for studien. Her presenteres mine metodiske avgjørelser og valg. Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. For å belyse forskningsspørsmålet, har semistrukturert intervju blitt benyttet som

metode. Her har jeg redegjort for mitt utvalg, innsamling av data, bearbeiding av materialet, samt etiske betraktninger og kvaliteten i studien.

I det femte kapitlet presenteres resultatene av de tolkede funn, som foreligger som grunnlag for drøfting i denne studien. Resultatpresentasjonen består av deltema, som presenteres inndelt etter studiens delspørsmål.

I det sjette kapitlet, fremstilles drøfting av de funn som fremkommer i resultatpresentasjonen. Funnene drøftes i lys av tidligere forskning, juridiske rammer og teori. Funnene drøftes under de samme deltema, som i resultatpresentasjonen.

Det syvende kapitlet omfatter sammenfatning av de hovedfunn som foreligger i studien, både fra resultatpresentasjonen og gjennom drøftingen. Her retter jeg et kritisk blikk på studien og fremhever hvordan den kan plasseres inn i en større forskningssammenheng. Avslutningsvis ser jeg på veien videre når det gjelder videre forskning.

I det neste kapitlet vil jeg gå nærmere inn på de juridiske rammene som omfatter denne studiens innfallsvinkel og funn.

2 De juridiske rammene som er aktuell for studien

Uavhengig av hvilken metode en barnehagestyrer velger i forbindelse med konflikthåndtering, plikter barnehagestyreren å forholde seg til lov- og regelverket når konflikt mellom ansatte skal håndteres. Arbeidsmiljøloven generelt og lovens fokus på krav om internkontroll og arbeidsgivers styringsrett og omsorgsplikt danner ramme for hvordan lederen kan og bør forholde seg til problemer i arbeidsmiljøet (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 145-146).

Denne studien har ikke fokus på inngående prosedyrer i forhold til det juridiske aspektet rundt en konflikt i arbeidsmiljøet, men vil fremheve det juridiske området som er av betydning for hvordan en barnehagestyrer håndterer og forebygger mot skadevirkende konflikter i arbeidsmiljøet. Under de juridiske rammene som blir presentert under, vil hovedsakelig Arbeidsmiljøloven av 1. januar 2006 trekkes frem, som aktuell i forhold til at barnehagestyrere er arbeidsgivere og konflikter mellom ansatte er å regne som arbeidsmiljøproblemer. Barnehageloven og støttemateriellet til Rammeplanen av 2017 vil også fremheves innenfor de juridiske rammene, på grunnlag av at Rammeplanen er forskrift til loven og støttemateriellet beskriver voksenrollen mer inngående enn Rammeplanen.

2.1 Arbeidsmiljøloven av 2005

Et arbeidsforhold er et tosidig forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Som arbeidsgiver har man en omfattende styringsrett og en omsorgsplikt overfor ansatte. En arbeidsgiver kan fastsette løsning på en konflikt innenfor visse grenser og fastsette hvordan konflikthinvolverte parter skal opptre. En arbeidsgiver har også en omsorgsplikt overfor den ansatte, hvor den ansatte skal beskyttes mot blant annet uheldige belastninger (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 26, 27).

Arbeidsmiljøloven av 2005 stiller krav til både arbeidsgivere og ansatte, og loven skal ivareta dem. Formålet med loven er blant annet: «...å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (...)» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1). Dersom en arbeidshverdag er preget av konflikt, kan dette være belastende og på sikt gi psykiske skadevirkninger på ansatte.

I arbeidsmiljølovens kapittel 3, fremgår det krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidsgiveren, i samarbeid med arbeidstakerne og tillitsvalgte skal sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i alle deler av organisasjonen. Dette innebærer at arbeidsgiveren blant annet er ansvarlig for å fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet og kartlegge problemer og utarbeide planer for å redusere risiko. Arbeidsgiveren skal også avholde systematisk overvåking og gjennomgå arbeidet, for å sikre at det fungerer. Sett i forhold til konflikt mellom de ansatte på arbeidsplassen, kan dette tyde på at arbeidsgiveren er ansvarlig for at det skal foreligge mål og reglement for konflikthåndtering på en arbeidsplass. Da dette skal utføres i samarbeid med de ansatte og tillitsvalgt, kan dette tyde på at de ansatte også må ha kjennskap til mål og rutiner i konflikthåndtering (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-1, jf. §2-1). Professor i arbeids- og organisasjonspsykologi, Ståle Einarsen og jurist, Harald Pedersen, påpeker at mangelfull nedfelt dokumentasjon innenfor internkontrollsystemet i en bedrift,

vitner om at arbeidsgiver ikke etterkommer det loven krever når det gjelder å håndtere problemer i arbeidsmiljøet (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 206)

I arbeidsmiljølovens kapittel 4 fremgår generelle krav til arbeidsmiljøet, hvor det vektlegges at arbeidsmiljøet skal være forsvarlig i virksomheten. Gjennom ulike krav til det psykososiale miljøet, skal arbeidstakeren beskyttes, for å ivareta arbeidstakeren. Dette innebærer blant annet at arbeidstakeren skal beskyttes mot trakassering og annen utilbørlig opptreden (Arbeidsmiljøloven, 2005) Sett i barnehagesammenheng, har barnehagestyreren et ansvar med å ivareta arbeidstakerne gjennom blant annet å ta tak i konflikter som oppstår.

Det blir også viktig å understreke at selv om barnehagestyreren er ansvarlig for et godt samarbeidsklima, så har også arbeidstakerne en medvirkningsplikt i arbeidsplassens helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Også de skal medvirke i forhold til utforming, gjennomføring og oppfølging av arbeidet med dette, for å både skape og opprettholde et godt og sikkert arbeidsmiljø, noe som fremgår av loven (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2, §3). Denne medvirkningsplikten kan derfor innebære at det må foreligge vilje til å medvirke til et godt samarbeidsklima på arbeidsplassen. Arbeidstakerne har også en medvirkningsplikt i forhold til det reglementet som skal være gjeldende på arbeidsplassen, for å sikre et godt samarbeidsklima. Dette kan tyde på at det skal utarbeides prosedyrer på konflikthåndtering og at de ansatte har medvirkningsplikt i forhold til både utforming, gjennomføring og oppfølging av dette. Det fremkommer at de ansatte skal inkluderes i dette arbeidet og på den måten opplyses om hva som blir gjeldende regler på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøet blir dermed et felles ansvar for både styrer og de ansatte, forstått ut ifra denne loven, selv om barnehagestyreren blir ansvarlig for at arbeidet rundt dette inkluderer alle de ansatte, og at det gjennomføres og følges opp.

2.2 Barnehageloven av 2005 og støttemateriell til Rammeplanen

Rammeplan for barnehager bygger på barnehageloven §2, om at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (Barnehageloven, 2005). Barnehageloven §17, stiller krav om at den daglige lederen, som er barnehagestyreren, skal ha utdanning som barnehagelærer eller være utdannet innenfor barnefaglig og pedagogisk kompetanse på annet høyskolenivå (Barnehageloven, 2005).

Dersom det eksisterer konflikter i arbeidsmiljøet i en barnehage, kan dette virke inn på barna, noe som også bekreftes gjennom veiledningsheftet til Rammeplanen: «Barns trivsel- voksnes ansvar». Der står det at de voksne har stor betydning i forhold til miljøet og kulturen i barnehagen og at de voksne har stor betydning for kvaliteten i barnehagen. Videre står det følgende: «Også relasjoner og samspill mellom de voksne har stor betydning for det psykososiale miljøet i barnehagen.» (Utdanningsdirektoratet, 2018). Dette kan derfor tyde på at relasjonene og spillet mellom de ansatte i barnehagen har en betydning for hele miljøet i barnehagen. Den voksne i barnehagen har et særlig ansvar overfor barna med tanke på å være etiske rollemodeller overfor barna. Den voksnes viktige rolle utdypes i veiledningsheftet til Rammeplanen:

Voksnes bevissthet om egen væremåte er viktig for å være forbilder for barna. I hvilken grad personalet respekterer hverandre og barna, kommer til uttrykk i måten de forholder

seg til og behandler hverandre på. Barn ser, hører og legger merke til mer enn voksne av og til regner med. Personalet må derfor være spesielt bevisst på hva de sier, og hvordan de snakker til hverandre og sammen når barn er i nærheten. Gode rollemodeller snakker ikke nedsettende til eller om andre, verken barn, foreldre eller kollegaer. De praktiserer empatisk væremåte (Utdanningsdirektoratet, 2018).

I Rammeplanens støttemateriell, kapittel 9 om personalets samarbeid for et godt barnehagemiljø, fremheves den individuelle refleksjonen over egen væremåte og samarbeid mellom personalet, for å heve kvaliteten på samspillet mellom de ansatte. Gjensidig åpenhet og støtte i samarbeidet fremheves som viktig for personalet, sammen med aksept og en anerkjennende væremåte overfor hverandre. I forhold til det psykososiale miljøet i barnehagen, er relasjoner og samspill mellom de voksne viktig. Et godt barnehagemiljø krever et tett samarbeid mellom de ansatte og at de ansatte har et felles ansvar. Dette innebærer å kommunisere rundt verdier og felles holdninger som grunnlag for deres handlinger. De ansatte må være bevisst og ha et reflektert forhold til regler og rutiner som er styrende i barnehagehverdagen. Når det gjelder barnehagestyrerens rolle, skal barnehagestyreren bidra til et godt samarbeidsklima, og være en god rollemodell og handle raskt ved negative kommunikasjonsmønstre hos personalet (Utdanningsdirektoratet, 2018, ss. 22-24). Dette viser hvilke komponenter som er nødvendig når man skal ha et tett samarbeid i barnehagen og at relasjoner og samspill fremheves som viktig. Kommunikasjon gjennom informasjons- og opplysningsflyt er også av betydning for både samarbeid, relasjoner og samspill. Og for å få et godt samarbeid, må den enkelte arbeidstaker ha kjennskap til hva som er gjeldende og styrende av regler og rutiner i barnehagen, noe som innebærer egenrefleksjon. Barnehagestyreren er ansvarlig for samspillet i personalgruppen, noe som innebærer å ta tak i eventuelle konflikter.

I denne delen har jeg fremstilt de juridiske rammene, som er aktuell å belyse i denne studien. I det videre, vil jeg gå nærmere inn på utvalgt teorien, som denne studien bygger på.

3 Teoretisk innramming

I teoridelen har jeg valgt å dele kapittelet i fire deler, for at det skal bli mer oversiktlig for leseren og for at leseren kan se hva resultatene skal drøftes opp mot. I første del fremheves en historisk fremstilling om utviklingen av barnehagelærerutdanningen og styrerutdanningen. Det er aktuelt å fremheve i denne studien, med tanke på utviklingen av rollen som leder av barnehagen og grunnutdanningens betydning for barnehagestyrernes kompetanse innen konflikt og konflikthåndtering. Andre del inneholder en fremstilling av generell konfliktteori med fokus på definisjon, syn og årsaksforhold mot konflikter mellom ansatte i arbeidslivet. Fokus på generell konfliktteori er aktuell å ha med, med tanke på forståelsen av konflikter mellom ansatte i arbeidslivet når man skal håndtere en konflikt. Den tredje delen redegjør teori om konflikthåndtering og konfliktforebygging. Det er aktuelt å fremheve i forhold til å få innsikt i hvilke strategier en leder kan benytte, hvordan konflikter mellom ansatte kan påvirke arbeidsmiljøet og hvordan man kan forebygge mot skadelige konflikter på arbeidsplassen. Den siste delen omfatter lederrollen i konflikt og konflikthåndtering. Dette på grunnlag av ledelsesfokus i studien. Konfliktteorien som skal redegjøres for, er både generell i arbeidslivet og rettet mot barnehagesektoren.

3.1 Et historisk blikk på utdanningen

3.1.1 Barnehagelærerutdanningen og styrerutdanningen

Den første utdanningsinstitusjonen i Norge, som var barnehagerettet, var Barnevernsakademiet i Oslo, som ble opprettet i 1935. Utdanningen den gang, var et ett-årig studie, og hadde fokus på Friedrich Wilhelm August Frøbel sin pedagogikk og psykologi, men det var uklare sammenhenger i utdanningsløpet (Sæther, 2011, s. 63). De uklare sammenhengene i utdanningsløpet, bekreftes av Eva Balke, da hun viser til at kunnskapsformidling foregikk mellom utdannede, erfarne barnehagelærere og studenter. Mangel på utvikling av lærebøker, kan ses i sammenheng med utdanningsinstitusjonens ønske om å ikke binde utdanningen opp mot et fastsatt pensum. Lærebøker ble derfor oppfattet som en hindring mot å tenke innovativt i utdanningen. «Å prøve alt og bare beholde det beste» (Balke, 1988, ss. 54-55), ble mottoet i forhold til studentenes utøvelse av teori og praksis. Lærerne valgte selv hvilken litteratur de ville ta i bruk, noe som gjorde at studentenes egne notater ble deres lærebøker (Balke, 1988, ss. 54-55). Dette kan tyde på at lærerne var frittstående i egen undervisning, og som Sæther viser til, var det derfor ingen klare sammenhenger i utdanningen. Dette står i kontrast mot den barnehagelærerutdanningen som finnes i dag.

Barnehagelærerutdanningen i dag, bygger på et forskriftsmessig rammeverk, som ligger til grunn for nasjonale retningslinjer for utdanningen. Forskriften gir overordnede føringer for utdanningens innhold og oppbygning, for å blant annet sikre at den enkelte utdanningsinstitusjon tilbyr en profesjonsrettet og forskningsbasert utdanning av høy kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2012). UHR-lærerutdanning utvikler og reviderer de nasjonale retningslinjene for blant annet barnehagelærerutdanningen, som skal sikre kvalitetskrav i utdanningen og legger føringer for programplaner og emneplaner ved den enkelte utdanningsinstitusjon. Da den enkelte utdanningsinstitusjon har ansvar for organisering,

arbeidsform, vurdering og det faglige innholdet i utdanningen, gir dette dem rom for tolkning i forhold til retningslinjene (Universitets- og høgskolerådet (UHR), 2018). På denne måten skal forskrifter, nasjonale retningslinjer og den enkelte utdanningsinstitusjon skape en barnehagelærerutdanning av høy kvalitet for studentene, som utdanner seg som barnehagelærere. Dette vil igjen stille krav til både den enkelte utdanningsinstitusjon som helhet, og til lærerne som underviser studentene. I kontrast til Barnevernsakademiet, står de dermed ikke helt fritt til å velge undervisningslitteratur.

Den nasjonale styrerutdanningen, er en videreutdanning innen ledelse for barnehagestyrere (Utdanningsdirektoratet, 2020). Utdanningsdirektoratet hevder at god ledelse er viktig for å kunne sikre god kvalitet og videreutvikling i barnehagen. For å kunne søke på utdanningen, må en arbeide som barnehagestyrer og være utdannet barnehagelærer eller høyskoleutdanning med barnefaglig eller pedagogisk kompetanse (Utdanningsdirektoratet, 2020), som Lov om barnehager, §17 (Barnehageloven, 2005) krever. Den som søker på utdanningen, må arbeide som styrer/daglig leder og ha en utdanning som er godkjent jf. barnehagelovens § 17 (Barnehageloven, 2005). Det betyr at styrere eller assisterende styrer som er ansatt på dispensasjon ikke vil få studieplass.

3.1.2 Rammeplan for førskolelærere

Majoriteten av informantene i denne studien, tok sin grunnutdanning som førskolelærere i perioden mellom 2000-2006, noe som gjør at det blir aktuelt å trekke inn Rammeplanen for førskolelærere av 1995 og 2003, i forhold til hvilken kompetanse utdanningen vektla når det gjelder konflikt som tema.

I Rammeplan for førskolelærerutdanning, fastsatt 10. januar 1995, kommer det frem at den enkelte utdanningsinstitusjon har ansvar for pensumlitteratur, utarbeidet på grunnlag av Rammeplanen. Vektlegging av ledelse og utfordringer som gjelder ledelse og administrasjon og barnehagestyrerens lederoppgaver, blir nevnt (Kirke, utdannings- og forskningsdepartementet, 1995, ss. 15, 31, 45, 102, 103). En evaluering av førskolelærerutdanningen i Norge 2010, viser at nyutdannede studenter savnet blant annet kunnskap om ledelse. Rapporten viser også at kompetansen er lav i forhold til kompetanse om barnehagen hos de ansatte ved mange av utdanningsinstitusjonene (Hagesæther, et al., 2010, s. 10).

Jeg har fått tilgang til noen studieplaner og fagplaner innen førskolelærerutdanningen og fordypningsfaget organisasjon og ledelse fra perioden mellom 1995 og 2006 av Dronning Mauds Minne- Høgskolen for barnehagelærerutdanning (DMMH). Konflikter er nevnt som tema, i sammenheng med samarbeid, samspill og kommunikasjonsteori i de fleste planene. Begrepene «dyktig» og «kyndig» betegnes som kvaliteter, og er gjentakende i de fleste planene når det gjelder å få en integrert fagforståelse (Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 10, 18, 19, 28) (Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 58, 65, 66) (Dronning Mauds Minne-Høgskolen for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 11, 18, 19, 20, 28) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 15) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for

førskolelærerutdanning, u.å., s. 16) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 16) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 2) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, 2001, s. 2) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 3). Hvor mye temaet konflikt ble vektlagt i undervisningen i denne tidsperioden ved DMMH, blir vanskelig å si noe om på grunnlag av de overnevnte planer. Det vil også være vanskelig å kunne si noe på generell basis om hvor mye konflikttemaet kan ha blitt vektlagt i pensum ved den enkelte utdanningsinstitusjon.

I Rammeplanen for førskolelærerutdanningen, fastsatt 3. april 2003 av Utdannings- og forskningsdepartementet fremkommer det, under kapittel 2.1 i formål og egenart følgende: «En førskolelærer er faglig leder av en personalgruppe og har veilederansvar overfor denne gruppa. Kvalifisering for personaledelse og samarbeid er derfor en sentral del av førskolelærerutdanningen.» (Regjeringen, 2003, s. 13). Dersom samarbeidsproblemer oppstår blant personalet, kan dette være utfordrende i forhold til dette krav som fremsettes gjennom Rammeplanen. I denne sammenheng er samarbeid trukket frem som forutsetning for en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. I barnehagen arbeider man tett sammen, noe som gjør at hele barnehagevirksomheten er omfattet av et samarbeid på ulike nivå. Hvor mye konflikt temaet er blitt vektlagt i undervisningen ved alle utdanningsinstitusjoner i Norge, omfatter ikke denne studien. Med tanke på at evalueringen av førskolelærerutdanningen viser en sammenheng mellom studenters rapporterte, manglende kompetanse innenfor ledelse, og ansatte i utdanningsinstitusjoner lave barnehagekompetanse, kan det gi denne studien et sammenligningsgrunnlag i forhold til studiens forskningsspørsmål.

3.2 Konflikt

3.2.1 Hva er konflikt?

Begrepet konflikt har opprinnelse fra det latinske ordet «conflictus», som betyr sammenstøt, noe høgskolelektor Magritt Lundestad trekker frem (Lundestad, 2010). Ifølge forfatterne Jan Alm Knudsen og Marit E. Unstad er det latinske begrepet for konflikt «conflictio», med samme betydning (Knudsen & Unstad, 2015, s. 25). Professor i organisasjonspsykologi, Lars Glasø viser til typiske oppfatninger av begrepet, noe som fremhever nødvendigheten av en definisjon. Typiske oppfatninger av konflikt kan være: «uenighet, misforståelser, kamp, interessemotsetninger, frustrasjon, noe negativt og kan være positivt også.» (Glasø, 2014, ss. 281-282).

I faglitteraturen ser det ut til å finnes mange forskjellige definisjoner av konfliktbegrepet, med avgrensninger i forhold til blant annet forskningsmessige formål (Ekeland T.-J. , 2014, 2. utgave, s. 67). Det er dermed ikke en felles oppfatning av hvordan begrepet konflikt skal defineres innenfor fagfeltet. Einarsen og Pedersen, trekker frem flere faglige definisjoner av begrepet konflikt, sett ut ifra en smal eller en vid definisjon. I denne studien fremheves en vid definisjon av begrepet konflikt, på bakgrunn av at den er mer tilpasset arbeidslivet i dagens samfunn (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 42). En vid definisjon av Evert van de Vliert (1998), referert hos Einarsen og Pedersen: «En konflikt er en situasjon der to personer - en person og

en gruppe –eller to grupper- opplever den andre som et hinder eller som en kilde til frustrasjon». (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 50). Frustrasjon er kjernen i hans definisjon. Konflikt oppstår idet en av partene føler seg frustrert. Den andre parten behøver ikke være klar over frustrasjonen, men konflikten vil allikevel defineres som konflikt. Evert van de Vliert (1998) sin definisjon av begrepet, må forstås som en prosess, som kan endre seg i konfliktforløpet når det gjelder styrke, innhold og retning. Dette er i tråd med det Kjell-Åge Gotvassli kaller en vanlig definisjon av begrepet konflikt. En konflikt foreligger når minst en part i en samhandling føler seg frustrert eller får begrensede muligheter av en annen part i en samhandling og vil komme til uttrykk på et vis (Gotvassli K.-Å. , 2006, s. 113).

Konflikter kan forstås ut ifra forskjellige innfallsvinkler og teoretiske perspektiv, noe som gjør at det kan være vanskelig å finne helhetlige forklaringer på begrepet konflikt. Magritt Lundestad trekker frem noen viktige momenter som relateres til barnehagevirksomheten, som gjentakende begreper i definisjonene, åpne og skjulte konflikter, bevisste og ubevisste konflikter, forskjeller mellom uenighet og konflikt, samt at konflikter involverer følelser, makt og innflytelse (Lundestad, 2010, ss. 42-46).

Lundestad har laget en samlende definisjon på begrepet konflikt:

«Konflikt er en makt- og spenningssituasjon 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. 46).

3.2.2 Synet på konflikt

I norsk arbeidsliv finnes to hovedsyn på fenomenet konflikt, noe Einarsen og Pedersen betegner som et tradisjonelt og et moderne syn. Det tradisjonelle synet har eksistert lenge i arbeidslivet, og begrepet konflikt blir betegnet som et negativt fenomen, noe som ikke er ønsket i en virksomhet. Innen det moderne synet, betraktes konflikter på en annen måte enn i det tradisjonelle synet, som går tilbake til bonde- og industrisamfunnet. Inkludering, mangfoldighet og et arbeidsliv som er endringsvillig, preger det moderne arbeidslivet. Slik Einarsen og Pedersen fremhever det, vil et utvidet syn på konflikter være av fordel i arbeidslivet, med tanke på at mennesker samhandler. Videre viser de til at det finnes en mellomvariant mellom et tradisjonelt og et moderne syn på konflikter, der det uttrykkes et moderne syn, men handles tradisjonelt, dersom konflikter oppstår (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 42). Lundestad kategoriserer synet på konflikt i to kategorier, som kan ses i sammenheng med det tradisjonelle og det moderne synet på konflikt. Hun betegner dem som interaksjonistisk, i likhet med det moderne synet og harmonisyn, som befinner seg innenfor det Einarsen og Pedersen kaller tradisjonelt syn på konflikter. I likhet med Einarsen og Pedersen, hevder Lundestad at det kan være avvik mellom det synet vi har på konflikt (uttrykte teori) og hvordan vi handler (bruksteorien) (Lundestad, 2010, s. 50). Da Einarsen og Pedersen har en mer utfyllende teori om de ulike synene på konflikt, velger jeg å trekke dem frem under.

3.2.3 Det tradisjonelle synet på konflikt i en organisasjon

Innenfor det tradisjonelle synet på konflikt, er en konfliktfri arbeidsplass et ideal. Et lavt konfliktnivå kan fremme effektivitet på en arbeidsplass. Konflikter som oppstår i mellommenneskelige forhold på en arbeidsplass, betraktes som unormalt, noe som gjenspeiler et todelt syn på personer, at man enten er samarbeidsorientert eller konfliktorientert. Det vil si, at dersom man havner i konflikt, er årsak til konflikt eller synliggjør en konflikt, er man ifølge dette synet å betrakte som en konfliktorientert og vanskelig person. På samme måte som ledere, der det er lite eller ingen konflikt i en bedrift, blir lederen å regne som vellykket og dyktig. I de bedrifter hvor det finnes større eller mindre konflikter, vil lederen regnes som mindre dyktig. Innenfor det tradisjonelle synet er man opptatt av å skille mellom å være i konflikt og være uenig. Å være enig, er det som blir ønsket og dermed sosialt akseptert. Dersom man fremmer enighet som et ideal i en bedrift, kan dette vanskeliggjøre mulighetene for å være uenig eller å bringe problemer på banen, både blant ledere og medarbeidere. Det tradisjonelle synet på konflikter er et lite funksjonelt syn i forhold til dagens arbeidsliv, i forhold til håndtering av konflikter. Det øker mulighetene for at konfliktene kan utvikle seg til negative konsekvenser og vil heller ikke være i tråd med juridiske rammer (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 43-45).

3.2.4 Det moderne synet på konflikt i en organisasjon

Innenfor det moderne synet, fokuseres det på hvordan konflikter blir håndtert, og dermed blir det også akseptert at det eksisterer konflikter i en bedrift. Det aksepteres at ikke alle konflikter kan løses, men at de skal håndteres. Dette synet aksepterer ikke at konflikt ses ensbetydende med vanskelige personer, men erkjenner at konflikter er noe som kan oppstå naturlig dersom endringer skjer innad i bedrifter. Det moderne synet på konflikt er godt tilpasset arbeidslivet i dag. Endringer i en bedrift, kan skape konflikt på en arbeidsplass, noe det moderne synet vil se på som fremvoksende energi som en følge av frustrasjon. Energien vil føre til en form for endring, som kan være enten konstruktiv eller destruktiv, avhengig av konflikthåndteringen. Det moderne synet vil si at det finnes et gunstig konfliktnivå, som er verken for høyt eller lavt. Gjennomføring av endringer i en bedrift, bør møte motstand for å være effektivt, noe som kan føre til konflikt, men et høyt konfliktnivå vil ikke nødvendigvis skape effektivitet. Det bør være et balansert konfliktnivå i en organisasjon. Selve konflikthåndteringen, vil være viktig i et moderne syn på konflikt i en organisasjon (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 46-47).

3.2.5 Årsaker til konflikt i arbeidslivet

Virksomheters formål er «å skape mye av lite», noe som kan være grunnlag for konflikter blant ansatte i en bedrift (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 63). Professor Jørn K. Rognes (2013), referert hos Lars Glasø, hevder at ulikheter og avhengighet er grunnleggende årsaker til konflikt (Glasø, 2014, s. 283). Dette viser at både organisatoriske og mellommenneskelige perspektiver kan være underliggende årsaker til konflikt.

Einarsen og Pedersen skiller mellom to årsaker/modeller for at konflikter oppstår: Strukturelle modeller, som har fokus på forhold som kan frembringe og medføre konflikt. Det kan igjen skape løsende innovasjon, og på den måten forebygge konflikter i fremtiden. Prosessmodeller har fokus på selve konfliktens tidsutvikling, stadier og hvordan stadiene kan fortsette å anføre

konflikten (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 63-64). I likhet med Einarsen og Pedersen, trekker Magritt Lundestad frem to perspektiver som kan føre til ulike typer konflikt. Hun kaller dem strukturelle forhold og sosialpsykologiske forhold (Lundestad, 2010, s. 64). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Einarsen og Pedersen sin strukturelle modell (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 63-66), da årsaksforklaringer er en del av denne studien.

Det kan skilles mellom to forhold:

Organisatoriske årsaker til konflikt, som omhandler forhold i en virksomhets fysiske og organisatoriske konstruksjon. Mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikt, omhandler relasjoner mellom medarbeidere eller virksomheten (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 64).

3.2.6 Noen vanlige organisatoriske årsaker til konflikt

I forhold til organisatoriske årsaker til konflikt, trekkes noen av de vanlige organisatoriske årsakene frem, som er relevant for en barnehagevirksomhet, og som Einarsen og Pedersen sier noe om. For det første, finnes det begrensede ressurser som skal fordeles. For det andre kan manglende avklaring av ansvarsområde og myndighet føre til konflikt. For det tredje, uklar eller skjev fordeling av arbeidsoppgaver, kan belaste en avdeling dersom det gjøres feil eller er mye fravær. Til sist skal det nevnes mangel på ledelse og styring i en virksomhet. Som Einarsen og Pedersen påpeker, så er slike forhold nesten alltid med som et utgangspunkt, da slike rammer danner grunnlag for arbeidstakernes samhandling på en arbeidsplass (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 65).

Evert van de Vliert (1998) referert hos Einarsen og Pedersen (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 76), utviklet en modell for hvordan konflikter oppstår og utvikles, der både bakenforliggende og organisatoriske forhold er med. Modellen viser blant annet forhold som er grunnlag for at konflikter oppstår, noe som kan gi en forståelse for hvordan og hvorfor en konflikt oppstår. Modellens grunnlag bygger på en vid definisjon av begrepet konflikt, der en konflikt vil være et faktum idet en person føler seg opprørt av en annen part. Det konflikten handler om, vil være konfliktens tema og det som diskuteres. Einarsen og Pedersen trekker frem noen vanlige konflikttema, som kan handle om uenigheter i forbindelse med mål og arbeidsmåter, frustrasjon rundt andres atferd, valg og prioriteringer. Det blir også trukket frem at temaene kan være både åpen og skjult, samt at de også kan endre seg fra å gå fra konfliktens egentlige tema til å bevege seg mot hvordan temaet ble tatt opp. Noe Einarsen og Pedersen peker på her, er at temaet for konflikten kan endres fra det egentlige problemet mot hvem som er problemet. Det vil si at personfaktorer hos en eller begge parter trekkes frem, noe som vil være vanlig i de fleste konflikter. Einarsen og Pedersen kaller det en «fundamental attribusjonsfeil». Dette kan også skape grobunn for at konflikten eskalerer (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 68-70).

3.2.7 Noen vanlige mellommenneskelige forhold til konflikt

Innenfor temaet konflikt, finner man også mellommenneskelige forhold som kan være årsaker til konflikt. Det kan være sviktende eller uklar informasjon med budskap, budskap som blir feiltolket eller misforstått, manglende kommunikasjon i forbindelse med informasjon eller

uhensiktsmessig kritikk (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 66). Professor i sosialpsykologi, Tor-Johan Ekeland, hevder at mellommenneskelige konflikter oppstår på bakgrunn av et avhengighetsforhold. Avhengigheten handler om å utløse konsekvenser for en annen part i et avhengighetsforhold mellom mennesker (Ekeland T. J., 2014, s. 70).

Einarsen og Pedersen peker på at det kan skilles mellom bakenforliggende, utløsende og vedlikeholdende årsaker til konflikt i et arbeidsmiljø. De trekker frem at de organisatoriske forholdene vil ligge til grunn, som en bakenforliggende årsak til at konflikt oppstår. Ledelse, klima og personfaktorer vil være det som holder konflikten vedlike eller forsterker konflikten. En enkeltstående hendelse, kan være det som utløser en konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 73-75). På denne måten skilles det mellom det som ligger bak en konflikt og kan knyttes til de organisatoriske forholdene. På en annen side vil mellommenneskelige forhold og organisatoriske forhold sammen, eksempelvis manglende ledelse, være det som opprettholder konflikten eller forsterker den. Da kan det være bare en enkeltstående hendelse som kan utløse hele konflikten.

Konflikt er noe av det mest naturlige i en relasjon. Det handler om mellommenneskelige spenninger som alltid først går gjennom en opptrappingsfase og deretter til løsning eller til varig relasjonell krise. Konflikts styrke og utviklingstempo avgjøres av relasjoners avhengighet og nærhet. Konflikter kan ofte oppstå når mennesker er i et avhengighetsforhold. Å ha en høy relasjonskompetanse og personlige håndteringsverktøy, kan dempe en konflikt før den kan bli skadelig. Dette kan være enkle verktøy, som å ha evne til å si unnskyld og eller andre former for forsoning. På denne måten blir relasjonen reparert idet skaden oppstår og relasjonen kan på denne måten styrkes. «Ledelse handler om å gjøre andre gode- og om å utløse energi i dem» (Spurkeland, 2020, s. 15), hevder forfatter Jan Spurkeland og legger til at dette innebærer å investere i relasjoner til dem man leder. Som leder i konflikt, skal man være en ressursperson og må på grunnlag av det få kunnskap og erfaring i konflikthåndtering. Lederen trenger å ha relasjonskompetanse, da lederen skal være rådgiver, megler, forhandler og være beslutningstaker i konfliktsituasjoner som går gjennom ulike faser (Spurkeland, 2020, ss. 15, 231, 232, 235, 246).

Einarsen og Pedersen hevder at enhver konflikt må ses som unik. Man skal være forsiktig med å finne en enkelt forklaring på konflikter, da årsakene kan forandre seg i de ulike stadiene. Dette viser at konflikter kan være komplekse (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 64).

3.3 Konflikthåndtering og konfliktforebygging

3.3.1 Konfliktløsning eller konflikthåndtering?

Å arbeide med konflikter, kan kreve at en trår frem med forsiktighet. Konflikthåndtering kan være et bedre begrep å bruke enn konfliktløsning, og på mange måter være mer nøytralt. Løsning kan indikere at når saken er løst, er vi ferdig med saken. Det settes punktum. (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 145). Konflikthåndtering handler ikke om å få bort alle konflikter, men å sette dem inn i en saklig ramme, hvor partene møtes med ulike syn (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 101). Gotvassli mener vi bør snakke om konfliktstyring fremfor konfliktløsning. Dette på grunnlag av at man kan styre en konflikt, for å unngå at konflikten skaper en destruktiv

ringvirkning. Det ligger et nyskapende potensiale i konflikter, noe som kan ivaretas gjennom å styre en konflikt (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 192).

Ikke alle konflikter kan løses eller bør løses. Dersom målet i en konflikthåndtering kun er å løse konflikten, kan dette lede til kortsiktig tenkning og ønske om konkrete resultater. Da glemmer man fort at konflikter kan åpne opp for positiv endring i en bedrift. Hvordan man velger å håndtere en konflikt, har en sammenheng med hvordan konflikten vil utvikle seg. En god konflikthåndtering kan skape utviklingsmuligheter i en bedrift. En dårlig konflikthåndtering kan gi negative konsekvenser, som for eksempel dårlige relasjoner, ødeleggende og uproduktive arbeidsmiljø (Ekeland T. J., 2014, ss. 169-170). Som Ekeland refererer til, er mennesker subjekter og ikke objekter. Han understreker nødvendigheten av at en leder må ha et blikk for hele bedriften når man skal håndtere en konflikt. Er kun løsningen av konflikten målet, har man ikke øye for at konflikten kan bidra til positiv endring i hele bedriften.

I all god konflikthåndtering, er det noen viktige fellelementer. Respekt for det menneskelige og tro på dialog i forhold til utvikling og når man lever med ulike mennesker. Når man tar gode valg, gjenspeiler dette troen på dialog som mulighet. På en arbeidsplass er man avhengig av hverandre, for å nå mål og utføre arbeidsoppgaver. Dialog kan fungere som både utfordring og mulighet i en bedrift. Som utfordring, handler dialog om å snakke sammen, samtidig som en kan respektere andre og sette seg inn i andres perspektiv, selv om man er uenig. Gjensidig vilje til å ta hverandre på alvor og lytte for å kunne forstå hverandre er en forutsetning for dialog (Ekeland T. J., 2014, ss. 170-171).

3.3.2 Forutsetninger for konflikthåndtering

Konflikt er noe som er normalt og uunngåelig i organisasjonslivet. Det kan gi grunnlag for endringer personlig og sosialt og det kan bidra til nytenkning og kreativitet. I en organisasjon kan det finnes mange eller få konflikter. Det viktigste er hvordan konflikter håndteres. Dårlig konflikthåndtering kan bidra til interne og ødeleggende maktkamper og god konflikthåndtering kan stimulere kreativitet og nytenkning (Bolman & Deal, 2018, s. 241).

Personlig egnethet, klokskap og erfaring, er det viktigste verktøyet for en leder når det gjelder lederens konflikthåndtering. Det finnes ikke et universalverktøy når en skal håndtere konflikter. Einarsen og Pedersen fremhever likevel fem moment, som de anser som viktig i en konflikthåndtering (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 143-144):

- Konstruktiv holdning til fenomenet konflikt
- Forståelse av hva konflikt er og hvordan konflikter utvikler seg
- Gode kommunikasjonsferdigheter
- Har en tydelig holdning på å ikke akseptere utilbørlig atferd
- God forståelse av lover og avtaler

De fem momentene ser ut til å ha en sammenheng av betydning i en konfliktsituasjon, basert på kompetanse, ferdigheter og holdninger. For det første er det en sammenheng mellom forståelsen av konflikter og å kunne ha en konstruktiv holdning til konflikt. For å kunne ha en konstruktiv holdning til konflikt, er det behov for kompetanse om fenomenet. For det andre er det en sammenheng mellom å ikke akseptere utilbørlig atferd og ha en god forståelse innenfor

lovverket og avtaler. Som leder plikter en til å ha en tydelig holdning på dette gjennom det juridisk, bindende lovverket.

I mellommenneskelige forhold vil også relasjonskompetanse være sentralt, som forutsetning for konflikthåndtering. Det fremhever det pedagogiske perspektivet rundt å lede en pedagogisk virksomhet, som en barnehage er. Ser man forutsetningene for å håndtere en konflikt i barnehagesammenheng, vil mennesker som arbeider i samhandling med andre mennesker trenge relasjonskompetanse. Den blir nødvendig for å få jobbsuksess, noe som kan læres gjennom øvelse. Spurkeland definerer relasjonskompetanse på følgende måte: «Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.» (Spurkeland, 2020, s. 19). Relasjonskompetanse har en betydning når det gjelder å fremme læring, noe blant annet skoleforsker John Hattie (2009), referert hos Jan Spurkeland også bekrefter (Spurkeland, 2020, s. 19). På bakgrunn av egne undersøkelser, utformet Spurkeland 14 ulike dimensjoner som utgjør relasjonskompetanse. Av disse dimensjonene, er det to dimensjoner som vil fremheves her, da det kan være grunnleggende forutsetninger for konflikthåndtering. Den ene er genuin menneskeinteresse, som baserer seg på menneskeorientert atferd og evnen til å ha interesse for og bli kjent med mennesker. Spurkeland karakteriserer denne dimensjonen som grunnmuren og inngangsporten i relasjonskompetanse. Den andre dimensjonen tillit, som er bærebjelken i en relasjon. Tillit handler om oppbygning av tillit i et mellommenneskelig forhold (Spurkeland, 2020, ss. 15, 19, 23).

Ekeland snakker om forutsetninger for å håndtere en konfliktsituasjon i forhold til kommunikasjon. Forutsetningene har en betydning for virkningen av konflikthåndteringen når man skal håndtere en konfliktsituasjon. Forutsetninger i en organisasjon kan være ulike. I en spent konfliktsituasjon vil det kunne gi dårlig virkning dersom man prøver å skape en åpen kommunikasjon mellom de konfliktt involverte partene i en bedrift, der åpenhet i kommunikasjonen ikke eksisterer. Dette kan resultere i motsatt effekt av åpenhet, nemlig taushet, dersom det ikke er kultur for dette på arbeidsplassen. I en spent situasjon, vil det nytte lite å etablere slike forutsetninger når man skal håndtere en konflikt, for det vil ta tid. Sett i forhold til et organisasjonslæringsperspektiv, kan alle konfliktsituasjoner gi grunnlag for utvikling og læring i bedriften. Da kommer spørsmålet om hvilke gode forutsetninger bedriften har, for å håndtere konflikter i fremtiden. Håndterer man en konflikt, som stadig krever omkamp, uten å gå dypere i motsetningsforholdet, vil heller ikke muligheten for læring, vekst og utvikling være til stede i bedriften. Dette er ikke uvanlig i bedrifter, ifølge Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 183). Dette tyder på at dersom man ønsker en utvikling i bedriften, som følge av en konflikt, bør man ha øye for de forutsetningene som Ekeland viser til over. Hvordan man velger å håndtere en konflikt kan ha sammenheng med utfallet av konflikten, sett i forhold til eksempelvis kulturen for å kommunisere i en bedrift.

Professor Halvor Nordby hevder at det eksisterer mindre teori om hvordan konflikter konkret bør håndteres av ledere. Han mener at mangel på teori om dette området er uheldig av flere grunner, og formulerer et tre-trinns argument i forhold til hvorfor kunnskaper om konflikthåndtering er nødvendig for ledere. I dette tre-trinns argumentet fremhever Nordby for det første hvordan konflikter påvirker samarbeid, resultater og måloppnåelse. For det andre

fremhever han ledernes hovedansvar for å oppnå mål. For det tredje fremheves konflikthåndtering som en nødvendig kompetanse for en leder, på grunnlag av de to første argumentene. Nordby hevder også at teoretisk innsikt i faktorer som kan skape konflikt, kan bidra til at det blir enklere å oppdage kilden til konflikter. På samme måte mener han at en god beredskap til å møte utfordringer, vil bidra til å kunne håndtere en konflikt tidlig, før den eskaleres og blir uhåndterlig. Å forebygge vellykket er et ideal, for å unngå problemer, men det kan være vanskelig å forutsi hvor, når og hvordan en konflikt oppstår. Det vil være umulig for en leder å vite hvordan en konflikt vil oppstå på forhånd. Konflikter kan forebygges, avverges og håndteres etter at de er oppstått. Ledere som ikke gjør noe med en konflikt innenfor sitt ansvarsområde, vil bli svak og utydelig (Nordby, 2017, ss. 17, 18, 23).

Konfliktsituasjoner hvor ledere selv er involvert, kan være vanskelig å analysere. En leder kan ha et negativt fortolkningsfilter. Som part i en konflikt, har man et normativt utgangspunkt, noe som betyr at de har rett, mens motparten tar feil. I egen konfliktopplevelse kan selverkjennelse og kritisk refleksjon være utfordrende. Det kan være utfordrende å gå i dialog, selv om motparten er innstilt på det. Det må foreligge en god forståelse overfor hvordan de konfliktinvolverte mener de har begrunnede synspunkter i enhver konflikthåndtering, basert på kommunikasjon. Å ta utgangspunkt i alle parter erfaringsvirkelighet, er et mål i all konflikthåndtering. Men det kan allikevel være utfordrende å forstå noe andre opplever som riktig, når man selv er involvert (Nordby, 2017, ss. 44-45).

3.3.3 Kommunikasjon i konflikt

I likhet med Einarsen og Pedersen, hevder Nordby at lederes kompetanse for å håndtere konflikter bør inneholde tre former for kunnskap. For det første bør ledere ha kunnskaper om rammer for konflikthåndtering i egen bedrift. For det andre er det nødvendig å ha kunnskap om kommunikasjon og for det tredje er det nødvendig å ha kunnskap om konfliktteori. Nordby fremhever kommunikasjon som kjernekompetanse, noe som får for lite fokus, spesielt innenfor konflikthåndtering (Nordby, 2017, ss. 194-195). Kommunikasjon er et svært omfattende tema, men på grunnlag av at Nordby fremhever det som kjernekompetanse innen konflikthåndtering (Nordby, 2017, ss. 194-195), vil det i denne studien derfor avgrenses til de delene som er mest aktuell for problemstillingen i denne studien.

Den første kommunikasjonsteorien kommer fra Aristoteles. Det hevdes at Retorikken er den første vitenskapelige formulerte kommunikasjonsteorien. Det er både en teori om overbevisende kommunikasjon og gir en mulighet til å forstå hvilke midler en kan bruke i en retorisk-kommunikativ situasjon. Aristoteles delte retorikken opp i tre hovedelementer: Etos, som omhandler talerens troverdighet, eller det vi kan kalle tillitskapital. Patos handler om at taleren prøver å skape følelser. Logos handler om de fornuftsmessige argumentene. En taler prøver å påvirke de han taler til, gjennom å kombinere disse elementene (Falkheimer & Heide, 2014, s. 36) Språket i en organisasjon, er menneskets fremste kommunikasjonsmiddel. Begrepet kommunikasjon kan være vanskelig å definere, da begrepet brukes innenfor ulike fagfelt. Begrepet kommer av det latinske «communicare», noe som kan oversettes med «å gjøre felles» (Falkheimer & Heide, 2014, s. 30).

Magritt Lundestad kaller kommunikasjonen i en arbeidsgruppe «blodomløpet», da kommunikasjonen binder sammen arbeidstakerne i en arbeidsgruppe (Lundestad, 2010, s. 110).

I kommunikasjonsvitenskapen er det vanlig å trekke frem to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver, som er anerkjent innen kommunikasjonsforskning:

- Kommunikasjon som *overføring* av et budskap
- Kommunikasjon som *deling* av et budskap

Sett i et organisatorisk perspektiv, er forståelsen av disse perspektivene viktig, i forhold til hvordan kommunikasjon fungerer eksternt og internt. Gjennom perspektivene kan man analysere, forklare og forstå hvorfor kommunikasjonen i en organisasjon ikke fungerer. Perspektivene er også viktig å trekke frem når det gjelder hvordan blant annet ledere påvirkes i forhold til kommunikasjon og håndtering av kommunikasjonsspørsmål. De to perspektivene står i kontrast til hverandre. Målet med kommunikasjon som deling av et budskap, er at deltakerne i kommunikasjonen skal få en felles forståelse. Der deltakerne ikke oppnår en felles forståelse, må også betraktes som kommunikasjon. Målet med kommunikasjon som overføring av et budskap, er når budskapet når frem til en mottaker. Innenfor dette perspektivet, er det også vanlig at organisasjoner bruker enveiskommunikasjon i krisesituasjoner og i endringsprosesser (Falkheimer & Heide, 2014, ss. 31-34)

Kommunikasjon kan være vanskelig, og mottakeren av et budskap kan oppfatte budskapet annerledes enn det sender av budskapet hadde tenkt. Dette kan man gjerne se på mottakerens reaksjon over mottatt budskap. Det er ofte dårlig samsvar mellom det vi har tenkt å si, tror vi sier og det vi faktisk sier (Glasø, 2014, s. 293).

3.3.4 Kommunikasjonsstil og tolkning

Måten man kommuniserer på i en konflikt, kan ha positive og negative konsekvenser. Under skal jeg presentere to vesentlige aspekt ved kommunikasjon, som jeg tenker er viktig å fremheve i forhold til den kommunikasjonen som kan foregå i en konflikt. Den ene er Argyris (Argyris 1982) sin forenklete fortolkningsstige, referert hos Knut Ivar Karevold (Karevold, 2014, ss. 258-260), og den andre er en modell om kommunikasjonsstiler etter Argyris (1982), referert hos Knut Ivar Karevold (Glasø, 2014, ss. 300-301).

Chris Argyris (Argyris 1982), referert hos Knut Ivar Karevold, sin forenklete tolkningsstige, «ladder of inference» (Karevold, 2014, ss. 258-260), forklarer prosessen når mennesker tolker andres kommunikasjon. Det oppfattes deler av andres budskap, det evalueres og forklares gjennom egne oppfatninger. Det som andre har kommunisert, endres til en personlig og subjektiv oppfatning, basert på en forforståelse av eksisterende kunnskap og oppfatninger i denne tolkningsprosessen. Budskapet gis mening gjennom at det bedømmes og forklares, og en responderer ut ifra hvordan en forteller seg selv hvordan det er riktig å respondere. I de første stigertrinnene, sammenligner man nye opplysninger med vår forforståelse og det vi tror (likhet). Man har da et selektivt fokus og velger ut det som er viktigst i budskapet. Her kan det også være vanskelig å få med seg alt, dersom det kommer mye eller rask informasjon. Det man oppfatter av det som blir sagt, skaper utgangspunktet for den videre tolkningen. Vi sammenligner det også med lignende situasjoner vi kan huske (tilgjengelighet). Dette handler

om oppfatningen av andres budskap, i lys av det vi vet fra før. Man evaluerer det som man har oppfattet, ut ifra egne oppfatninger. På neste trinn starter en forklaring av budskapet en har mottatt, i lys av det vi tror og det vi tror er feil (bekreftelse). Det man på toppen av stigen konkluderer med, regnes av de fleste som riktig eller sann (selvtillit). Her vurderer man også hvordan man skal reagere på budskapet. Så tolkningsstigen viser trinnene fra det man oppfatter av et budskap til man konkluderer med betydningen av budskapet. I en gruppekommunikasjon kan tolkningsprosessen skape fordeler og ulemper. Dersom et budskap oppfattes som positivt, komparativt med egen kompetanse eller det en vet fra før, kan rask analyse føre til enighet om en beslutning. Er et budskap derimot innovativt og en trenger hjelp for å forstå, kan dette hindre god kommunikasjon. Årsakene til dette kan være at en ikke betviler egne perspektiver. Dersom synspunkter skiller seg fra egne synspunkter, vil dette bedømmes kritisk fremfor å undre seg (Karevold, 2014, ss. 258-260).

I Argyris (1982), referert hos Lars Glasø sin modell for kommunikasjonsstiler (Glasø, 2014, ss. 300-301), kommuniserer man ut et budskap eksempelvis i en konfliktsituasjon og hvordan man styrer kommunikasjonen. Modellen består av 4 kvadranter. Innenfor den første kommunikasjonsstilen, som er en sterk stil, sender man et budskap og argumenterer sterkt for eget syn, uten interesse for mottakerens meninger. Bruk av en slik kommunikasjonsstil, kan føre til at mottakeren opplever å bli overkjørt, samt presset til å akseptere senderens syn på en sak. Ved å benytte seg av en slik stil, kan en skape konflikter, men kommunikasjonsstilen kan samtidig være aktuell å bruke i en hard konfliktsituasjon. En kan eksempelvis presse mottakeren til å akseptere en løsning. Kommunikasjonsstil nummer 2, en utbredt stil, som kan kategoriseres som en svak stil. Innenfor denne stilen snakker man ikke om det som er viktig. Denne kommunikasjonsstilen kan benyttes når et tema er ubehagelig og man unngår å ta det opp. Bruk av en slik stil kan føre til at konflikter eskalerer dersom reaksjonen på konflikt er unnvikelse. Kommunikasjonsstil 3 handler om å holde seg tilbake samtidig som en aktivt «intervjuer» en part i en konflikt. En slik kommunikasjonsstil kan oppleves ubehagelig for den som blir utspurt når den som spør gir lite av seg selv. Innenfor denne kommunikasjonsstilen er det en av partene som bestemmer. I den fjerde kommunikasjonsstilen, som er den mest ideelle når det gjelder å finne en løsning, kan begge parter argumentere for sine syn og det skapes grunnlag for økt gjensidig forståelse for hverandres syn, læring og god konflikthåndtering (Glasø, 2014, ss. 300-301)

Ferdigheter innen kommunikasjon kan være viktig å ha når det gjelder å hindre og håndtere konflikter. Det finnes ikke en konflikthåndteringsstrategi, som er den beste for å løse en konflikt. Enhver mellommenneskelig konflikt er spesiell. Hvordan de involverte i en konflikt kommuniserer, er avgjørende i alle konflikter (Glasø, 2014, s. 305). Einarsen og Pedersen er enig i at enhver konflikt er unik. Hvordan man velger å håndtere en konflikt, avhenger av konfliktens innhold og forhistorie, involverte parter, det som har skjedd og alvorlighetsgraden av konflikten. Hvordan man håndterer en konflikt, må samsvare med arbeidslivets lover og regler (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 37).

Kommunikasjon kan være svært komplisert og en kan nok dykke dypere inn i ulike kommunikasjons teorier. Som Einarsen og Pedersen hevder, kan ikke alle konflikter løses, men de kan håndteres. En konflikt bør møtes på en seriøs og alvorlig måte, men ikke aggressivt.

Hvordan en møter en konflikt, kan være vanskelig å styre bevisst, men kan ha betydning for utfallet (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 145, 180, 181). Sett i barnehagesammenheng, fyller personalet ulike roller og har ulik makt. Der er man en del av en organisasjonskultur bestående av ulike normer, som har en betydning for hva som er aksepterte måter å kommunisere på.

Basispremisset i konfliktløsning er å åpne og vedlikeholde kanaler med effektiv kommunikasjon, slik at begge parter føler seg anerkjent og forstått. Dette krever en balanse mellom empati og selvsikkerhet. For å oppnå en suksessfull konfliktløsning, kommer det an på den bevisste, emosjonelle intelligensen til alle parter, altså forutsetningene for å kunne kjenne igjen og kontrollere følelser og atferd (Rødd, 2013, s. 120). Konflikthåndtering handler til syvende og sist om kommunikasjon. Det eksisterer alltid en hensikt med kommunikasjon. Hva som er god kommunikasjon mellom eller med konfliktinvolverte parter, kommer an på motivene for kommunikasjonshandlingene. Kommunikasjon vil være det viktigste og i noen tilfeller det mest hovedsakelige verktøyet en leder vil ha i en konflikthåndtering (Nordby, 2017, s. 204).

3.4 Følelser i konflikt

«Konflikter skaper følelser, og følelser kan skape konflikter.» (Ekeland T. J., 2014, s. 82), hevder Ekeland. Når man håndterer konflikter, må man også håndtere menneskers tanker og følelser og det samvirket mellom følelser og tanker, som konflikten kan gi. Følelser er en reaksjon, men også aksjon og kommunikasjon. Mennesker er fortolkningsvesener, som også må finne mening med det som skjer i kroppen. Dette fortolkes i lys av egne erfaringer og situasjonen man opplever. I konflikt kan man oppleve følelser som sinne, redsel, fornærmelse, nedvurdert, overkjørt og truet. Sinne og aggresjon er noe man forbinder med konflikter. Angst er nært forbundet med sinne, og kan ses som en mental fluktreaksjon, dersom en opplever at noe utgjør en trussel en vanskelig kan mestre eller forsvare seg mot. Angst kan også være en reaksjon på andres sinne, da sinne skaper utrygghet og uvisshet rundt konsekvenser (Ekeland T. J., 2014, ss. 82, 84, 153). Psykologer bruker begrepet «emosjonell intelligens», med opprinnelse hos Daniel Goleman (1997), referert hos Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 155). Han definerer begrepet som sosial kompetanse til å kunne tolke og være bevisst egne og andres følelser i en sosial situasjon (Ekeland T. J., 2014, s. 155).

Det eksisterer doble holdninger til følelser i vår kultur. Det skal være positivt å vise følelser, underforstått de gode følelsene. Følelser skal man også snakke om, for når man snakker om følelser, har man dem under kontroll. Sinte og vanskelige følelser i både språk og kroppsspråk kan oppstå. For å kunne handle profesjonelt i en vanskelig situasjon, bør man ha et avklart forhold til egen aggressivitet. Et følelsesmessig engasjement er noe som ikke kan unngås og kontrolleres til enhver tid (Ekeland T. J., 2014, ss. 82, 168). I likhet med Ekeland, hevder også Halvor Nordby at følelser er en sentral del i konflikter. De konfliktinvolvertes erfaring rundt hverandre og situasjonen, kan preges i stor grad av deres følelsesmessige opplevelser. En konfliktsituasjon kan oppleves ulikt, basert på de konfliktinvolvertes følelser. En konfliktinvolvert som opplever eksempelvis sinne, kan oppfatte konflikten annerledes enn en konfliktinvolvert som er mindre følelsesladet. Følelser kan ikke avskrives som sanne eller

usanne, slik en kan gjøre med tanker og oppfatninger (Nordby, 2017, ss. 24-25). Som profesjonell kan man ikke navigere etter følelser alene, men dømmekraften vil svekkes uten følelser (Pettersvold & Østrem, 2018, s. 168).

I arbeidslivet skal generelt sett følelser holde seg i bakgrunnen, da det forventes at man har følelsene sine under kontroll. Har man ikke kontroll på følelsene, kan dette skape kritikk. Eksisterer det liten toleranse for følelser på en arbeidsplass, kan det hindre at nødvendige konflikter tas opp. Motsetninger og uenighet kan skape følelsesmessige reaksjoner, noe som ofte tolkes som tegn på konflikt. På en annen side kan det også aksepteres som en del av kulturen på arbeidsplassen. Alle tolker og reagerer på ulike måter, noe som respekteres. Åpenhet og kommunikasjon, kombinert med respekt og aksept for hverandre, kreves for å unngå at ulikheter skaper misforståelser som kan føre til konflikt. Følelser er sterke budskap mellom mennesker. Man kan prøve å skjule følelser, men kroppen vil ofte angi oss. Da følelser er noe man ikke velger, er de i utgangspunktet også unndratt for moralske vurderinger. På en annen side bør man ansvarlig gjøres for egne handlinger og det man gjør med sine følelser (Ekeland T.-J. , 2014, 2. utgave, ss. 82, 83, 85).

I likhet med Ekeland hevder også Lundestad at følelser og følelsesmessige uttrykk er det som kjennetegner konflikt. Hvordan man handler, vil påvirkes av følelser og tanker. Følelser som oppstår i situasjoner kan gjøre oss mer aggressiv, bastant, belærende, søke allianser og se feil hos andre. Følelsene kan dermed bidra til at man handler på en måte man ikke ønsker. Situasjonen kan også oppleves ubehagelig og føre til at man flykter. Det er av betydning å kunne utvikle en bevissthet rundt egne følelser når man befinner seg i en konflikt. Da blir det også nødvendig å kommunisere verbalt, ellers kan det bli vanskelig å forstå egne og andres behov. Det kan bli vanskelig å tenke rasjonelt og nyansert i en konfliktsituasjon, dersom man ikke har klarhet i det følelsesmessige i seg selv. Følelser som kan vise seg i konflikt, er sinne, sorg, frykt, skyld og glede. Misunnelse og hevn er noe man også kan føle i en konfliktsituasjon. Bevissthet rundt egne følelser kan gjøre oss bedre rustet til å kunne kommunisere i en konflikt. Lundestad fremhever betydningen av at en konflikt vil ikke la seg løse kun på grunnlag av å ordlegge følelser. Barnehagestyreren må kunne se personen i situasjonen i enhver konflikt (Lundestad, 2010, ss. 100-101).

I forhold til kompetansen barnehageansatte har om følelser hos voksne, viser Lundestad til undersøkelser, som sier at nyutdannede barnehagelærere opplever at de mangler kompetanse om voksenpsykologi. Ifølge Høyskolelektor Birgit Malmø, får studenter gjennom utviklingspsykologi kunnskaper om barns emosjonelle utvikling, noe som også er gjeldende hos voksne. På denne måten får studentene mer undervisning i voksenpsykologi enn de er klar over. Lundestad hevder at det er et fortrinn i forhold til andre yrkesgrupper, når det gjelder å kunne løse konflikter (Lundestad, 2010, s. 109).

3.5 Konfliktstrategier

I litteraturen finner en ulik bruk av begrepet konfliktstrategier, som blant annet prinsipper for konflikthåndtering, konflikthåndteringsstil og konfliktstrategier. I denne oppgaven velger jeg å

bruke begrepet konfliktstrategier, da jeg ser konfliktstrategier som metoden i en konflikthåndtering. Begrepet strategi stammer fra et gresk ord, som refererte til hærførers stilling. Etter begrepet ble videreført til næringslivet, er begrepet brukt i forhold til organisasjoners tilnærming til mål og metoder. Begrepet er definert på ulike måter i litteraturen, men en kan si at en god strategi er nok spesifikk til å vise retning og nok elastisk til å kunne tilpasses ved skiftende omstendigheter (Bolman & Deal, 2018, s. 79).

Konfliktledelse handler om hvilken metode man velger for konflikthåndtering og atferd. Spesielt sett i forhold til situasjonsbestemt ledelse i en konfliktsituasjon. Da må en ha oversikt over hvilke overordnede metoder og konflikthåndteringsmåter som er tilgjengelig i forhold til parter i en konflikt. En må også se på hvilken atferd og hvilke konfliktstrategier som er tilgjengelig innen hver metode (Rognes, 2013, s. 254). Å være barnehagestyrer i en konflikt kan være utfordrende. Under skal vi se nærmere på noe av det som omfatter rollen som barnehagestyrer i en konflikt.

Etter en sammenligning av ulike teori, både hos Jørn Rognes, Eva Skogen og Tor-Johan Ekeland, velger jeg her å trekke frem Ekeland sin inndeling av Kenneth Thomas (1976) sine fem stiler, referert hos Tor-Johan Ekeland (Ekeland T. J., 2014). Stilene benyttes av ledere innen konflikttilnærming, og disse fem stilene nevnes ofte i litteraturen om konflikthåndtering. De ulike måtene å tilnærme seg konflikt, springer ut fra to ulike motivasjonsimpulser, som hvor villig en leder er for å etterkomme andres behov og trangen til å etterkomme egne behov (Ekeland, 2014, ss. 183-187). Disse stilene, eller konfliktstrategiene, som jeg velger å kalle det, kan være nødvendig å benytte seg av i en situasjon, mens de også kan bidra til at konflikter blir verre i en annen situasjon. Det finnes med andre ord ingen strategi som er best, da alle strategiene kan fungere både effektivt og ineffektivt. Det handler litt om hvilken type konflikt en som leder står overfor (Ekeland T. J., 2014, s. 184). Derav kan en også se betydningen av å analysere situasjonen før man går inn i konflikthåndteringen. I denne studien velger jeg å kun fremheve de konfliktstrategiene som er aktuell for studien:

Konkurranse: Det handler om å vinne. Egne interesser ligger fremst når en konflikt skal håndteres. Denne formen kan bidra til at en konflikt kan eskalere, med tanke på at motparten også vil vinne frem sin egen sak. Denne form for strategi kan føre til en vinn-tap situasjon, altså gi en effektiv løsning, men på den andre side kan den også ødelegge tillitsforholdet til en leder, samt bidra til et dårlig arbeidsmiljø.

Kompromiss: Partene må møtes på halvveien og gi noe når det gjelder å oppnå noe av det man ønsker. En slik strategi kan innebære at ikke lederen ser på hva som kan være den beste løsningen, men heller lar økonomi være førende. Oversatt til barnehagesammenheng, kan det tenkes at tid også vil være av betydning.

Unngåelse: Lederen tar ikke tak i konflikten, men opptrer heller unnvikende og trekker seg unna. Konfliktnngåelse er ikke anbefalt som en god strategi, men kan allikevel være aktuell når det gjelder å prioritere og vurdere hva som er viktig. Her kommer også tillitsspørsmålet og timing inn. Det betyr at lederen bør ha tillit til at medarbeiderne først og fremst prøver å ordne opp i konflikten selv. Dersom lederen involverer seg, kan dette skape forventninger, som ikke nødvendigvis kan oppfylles. Unngåelse kan ha både negative og positive konsekvenser i en konflikthåndtering.

Tilpassing: Å tilpasse seg handler om å gi seg når en for eksempel ser at en vil tape uansett eller tar feil. Av ledere kan dette tenkes som en dårlig strategi for en leder, da en ikke vil fremstå som svak og usikker. På en annen side kan lederen oppleves som sterk av de ansatte, med tanke på at lederen innen denne stilen viser evne til å innrømme feil eller utvise ydmykhet overfor sine ansatte.

Samarbeid: Her handler det om at de involverte partene anerkjenner hverandres behov. Begge får mulighet til å ha innflytelse på en løsning. Dersom en lykkes med denne strategien, vil en skape en vinn-vinn-tilnærming. Her handler det om å finne løsninger som tjener alle sine interesser og behov på en god måte.

En god konflikthåndtering er avhengig av en analyse av situasjonen i forkant, da det kan fortelle noe om hvilken tilnærming som egner seg best ved den spesifikke situasjon (Glasø, 2014, s. 302). Lundestad hevder det samme i barnehagesammenheng, og vektlegger at barnehagestyrere som skal handle i konfliktsituasjoner, først og fremst må analysere konfliktsituasjonen (Lundestad, 2010, s. 156). Hensikten med å analysere konflikten før man handler, er å forstå en konfliktsituasjon. På den måten kan en se om teoriene man danner seg i forhold til en konflikt, er en del av et mønster og finne ut hvordan dette mønsteret er (Knudsen & Unstad, 2015, s. 87). I denne studien ligger et av fokusene på strategier i delspørsmålene, men jeg vil likevel nevne betydningen en analyse har, uten å gå nærmere inn på det, som en forberedelse til å håndtere en konflikt.

Hva vil det si å være profesjonell og hva innebærer det å opptre profesjonelt? Ifølge Store norske leksikon, stammer begrepet «profesjon» fra det latinske «professio». Der defineres profesjon som et yrke man lever av eller er utdannet til å bedrive (Store norske leksikon, 2019). Ifølge Per Tore Granrusten, som er cand.polit. innen sosiologi, er begrepet profesjon et begrep med flere betydninger og med flere definisjoner. Barnehagelærerprofesjonen er en yrkesgruppe, som krever en spesiell utdanning, noe som gir en rett til å kunne arbeide med bestemte, spesialiserte arbeidsoppgaver. Profesjonalitet kan forstås som rettlede forventninger til at arbeidsoppgaver utføres etter standard for god yrkesutøvelse. Slike rettlede retningslinjer eller normer kan uttrykkes både fra omgivelser og profesjonen (Granrusten, 2016, s. 219).

Professorene og skoleutviklerne Andy Hargreaves og Michael Fullan er blant annet kjent for sitt søkelys på ledelse og samarbeidskulturer i skolen. Kapital er et begrep de i utgangspunktet definerer som en ressurs, for å oppnå økonomiske goder. De mener det finnes to syn på ulike typer kapital, forretningskapital og profesjonell kapital, og definerer den enkelte lærers kompetanse som kapital. De retter fokus mot den profesjonelle kapitalen, som består av humankapital, sosial kapital og beslutningskapital. Humankapital, kan ses som en persons fagkunnskaper og nødvendig talent for å være en god yrkesutøver innen sitt fag. Den sosiale kapitalen eksisterer i relasjonen mellom mennesker. Gjennom den sosiale kapitalen, økes egen kunnskap og gir tilgang til andre menneskers humankapital. Beslutningskapital er selve essensen i profesjonalitet. En må ha evne til å ta gode beslutninger. Hargreaves og Fullan skiller mellom å være profesjonell og være *en* profesjonell, men mener samtidig at det finnes en sammenheng mellom dem. Å være profesjonell handler om hvordan du handler, at en har nøytrale holdninger og høy standard til egen atferd og prestasjon. Å være *en* profesjonell handler om hvordan andre oppfatter deg og hvordan det påvirker eget syn på seg selv. Idealet

er ifølge Hargreaves og Fullan en kombinasjon mellom disse. Profesjonell kapital er en forutsetning for å kunne skape høy kvalitet og høy prestasjon innen all profesjonell yrkesutøvelse. Kjernen innen den profesjonelle kapitalen er kompetanse og engasjement for kontinuerlig utvikling, både individuelt og i samarbeid med andre (Hargreaves & Fullan, 2014, ss. 24, 25, 26, 27, 28, 97, 101, 102, 113, 121, 122). Grunnen til at det blir aktuelt å trekke det overnevnte inn i denne studien, er for å belyse betydningen av barnehagestyrerens profesjonelle kapital i konfliktledelse.

Å møte en konflikt når man er leder i barnehagen kan være utfordrende. Et av fem viktige moment, er å ha en god forståelse av lovverk og avtaler når en skal håndtere konflikter. Uavhengig av hvilken konfliktstrategi man velger å benytte i en konflikthåndtering, må en leder forholde seg til lovverket som er gjeldende (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 143, 145).

3.6 Arbeidsmiljøet og konfliktforebygging i barnehagen

Begrepet «det psykososiale arbeidsmiljøet» brukes i praksis om de forholdene som handler om en arbeidssituasjon og arbeidsbetingelse. De psykososiale arbeidsmiljøfaktorene begrenser seg ikke bare til sosial samhandling, men også andre faktorer som arbeidsmengde, egenkontroll og medbestemmelse. Faktorene vil påvirkes av individuelle egenskaper og sosial kontekst (Skogstad, 2011, 2. utgave, s. 17).

En leder bør kjenne til sider ved arbeidsmiljøet og utviklingen i barnehagesektoren, som kan bidra til utvikling av mellommenneskelige konflikter (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 193). Det eksisterer en høy grad av avhengighet på en barnehageavdeling og mellom avdelingene. Naturlig nok er det også et avhengighetsforhold mellom styrer og de ansatte, der styreren er avhengig av de ansattes arbeidsinnsats. De ansatte er avhengig av styrerens ansvar, for blant annet å skape et bra psykososialt arbeidsmiljø (Lundestad, 2010, s. 70).

En virksomhet kan endre seg over tid, på bakgrunn av vanskelige konflikter. Arbeidsmiljøet kan ha et dårlig mellommenneskelig klima, som konsekvens eller årsak til konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 86). Arbeidstilsynet hevder at det ikke nødvendigvis er likhet mellom konflikt og arbeidsmiljøproblemer. De hevder at forskning viser at et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, kan føre til alvorlige helsemessige og sosiale konsekvenser. Det finnes en risiko for å bli syk av psykisk belastninger. Det har sammenheng med hvor ofte og hvor lenge arbeidstakeren utsettes for belastningen (Arbeidstilsynet, (u.å.)). Nordby derimot, hevder at relasjoner som er konfliktfylte i arbeidssammenheng, påvirker arbeidsprosessene i en virksomhet negativt. De fleste konflikter påvirker den enkelte arbeidstakers trivsel, og svekker viljen og motivasjonen til å jobbe for virksomheten. Da handler det om et svekket «jobbengasjement» (Nordby, 2017, s. 19).

Einarsen og Pedersen hevder at det ikke foreligger bevisste strategier, for å fange opp og håndtere konflikter i flertallet av offentlige og private bedrifter, før de har eskalert (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 203). Da de juridiske rammene pålegger norske virksomheter å utarbeide strategier når det gjelder å fange opp og håndtere blant annet arbeidsmiljøproblemer, fremstår dette som et paradoks. Det er mange som ikke klarer å arbeide systematisk med det psykososiale arbeidsmiljøet. Gjennom systematiske strategier i forhold til dette, vil bedrifter kunne lykkes i

større grad med å fange opp og håndtere konflikter før de eskalerer. Ikke minst kan dette også bidra til å kunne skape en mer åpen kultur i bedriften, hvor ulike syn kan løftes frem. Konflikter kan tas opp av alle de ansatte, uten at dette skal føre til større og u håndterlige konflikter. Mange av dem som arbeider med det psykososiale arbeidsmiljøet, setter i gang unødige, kompliserte forebyggingstiltak, noe som kan bidra til et enda dårligere arbeidsmiljø. Spørreundersøkelser i forhold til trivsel, vil med stor sannsynlighet gi positive svar, selv om det skulle foregå konflikter på arbeidsplassen. Dette gjelder spesielt spørreundersøkelser, hvor arbeidstakerne ikke får anledning til selv å beskrive problemer de opplever (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 203, 204, 207, 208, 215). Dette kan løfte betydningen av å forske kvalitativt på konflikter, i barnehagesektoren og det generelle arbeidslivet, for å få tak i det spesifikke fenomenet en forsker på.

Forebygging av konflikter, forutsetter et arbeidsmiljø, hvor meninger både kan brytes og drøftes i et miljø med rom for utforskning og direkte spørsmål om det som skjer. Det blir vanskelig å skape et arbeidsmiljø som tåler samhandling, endring og utvikling, uten ulikhet og aksept for ulikhet (Knudsen & Unstad, 2015, s. 64). For en barnehagestyrer, som det fokuseres på i denne studien, vil dette handle om å ha kjennskap til arbeidsmiljøet og kjenne hva det er kultur for å snakke om i et arbeidsfellesskap. Når konfliktforebygging i barnehagen trekkes frem, er ikke det på grunnlag av at det ikke skal eksistere konflikter på arbeidsplassen. Konflikter kan være både positive og destruerende, og det er de destruerende konfliktene en vil unngå i arbeidsmiljøet og som skal fremheves her. Sett fra et ledelsesperspektiv, er arbeidsgiveren pålagt gjennom lov å arbeide konfliktforebyggende, for å unngå at konflikter med negativ virkning påvirker arbeidsforholdene (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 29). Målet med konfliktforebygging i barnehagen blir derfor ikke å utslette enhver konflikt, men å forebygge mot konfliktene som er destruerende i et arbeidsmiljø.

Så hvordan kan man forebygge destruerende konflikter i arbeidsmiljøet? Gotvassli bruker begrepet «energilekkasje» (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 197), for å beskrive hva som skjer i barnehagen når man bruker mye krefter for å håndtere konflikter. Konflikter er spenningssituasjoner, som krever mye energi følelsesmessig, og dermed stjeler krefter og oppmerksomhet fra arbeidsoppgavene som skal utføres i barnehagen (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 197). I tillegg til at konflikthåndtering er energikrevende, vil det også kreve tid når man skal håndtere konflikter. De mest krevende konfliktsakene i arbeidslivet har opprinnelse i en personalsak og håndteringen av denne. Arbeidstilsynet understreker derfor betydningen av gode rutiner for- og god praktisk sakshåndtering i personalsaker. Dette kan forebygge unødvendige og krevende personalkonflikter. Den dialogformen lederen velger i konflikthåndteringen, er av stor betydning for en god prosess i en personalsak. Arbeidsmiljøtiltak kan være nødvendig, for å skape trygghet og endre et negativt arbeidsfellesskap. Arbeidsmiljøtiltak er noe arbeidsgiveren og verneombudet skal samarbeide om (Arbeidstilsynet, (u.å.)).

Et systematisk forebyggende arbeid, oppfyller arbeidsplassen regelverkets krav og kan påvirke kulturen positivt. Gjennom å skape en offisiell arena, gjennom kartlegging, og oppfølging av et generelt arbeidsmiljø, skaper man samtidig en arena for arbeidstakerne, som kan frembringe frustrasjoner eller andre problemer, før det eskalerer. På denne måten blir det også vanskeligere for arbeidstakerne å bedrive «korridorprat» bak ryggen på folk. Det gjør det også mulig å både avdekke og håndtere konflikter før det eskalerer. Gjennom slike prosesser kan arbeidsmiljøet

bedres, og det blir mindre risiko for psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Et slikt forebyggende arbeid skaper dessuten samhold og identitet gjennom felles arbeid, for å nå felles mål. Arbeidstakerne blir sammensveiset og får dermed økt medbestemmelse, noe som skaper trivsel gjennom at prosessen oppleves som sosialt meningsfylt (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 215).

3.7 Lederrollen i konflikt

3.7.1 Barnehagestyrerrollen i konfliktledelse

Når denne delen fokuserer på ledelse i konflikt, er det nødvendig å definere ledelsesbegrepet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard (1988), referert hos Geir Thompson sin definisjon av ledelse: «Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater.» (Thompson, 1995, s. 38). Barnehagestyreren har ulike funksjoner som leder i barnehagen. Funksjonen hvor barnehagestyreren håndterer en konflikt, er en lederoppgave, som befinner seg under integratorfunksjonen i den firedelte PAIE-modellen etter Torodd Strand (2007), referert hos Børhaug og Lotsberg (Børhaug & Lotsberg, 2016, ss. 24, 32). PAIE-modellen er en inndeling av ledelsesfunksjonene til en leder, med følgende funksjoner: Produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap (Børhaug & Lotsberg, 2016, ss. 24, 32).

En ledelsesverden skiller seg fra de ansattes verden (Bolman & Deal, 2018, s. 241). Dette betegner at en lederrolle utspiller seg annerledes fra de ansattes rolle. En barnehagestyrer kan se annerledes på en konfliktsituasjon, som eksempelvis foregår på en avdeling, enn de som arbeider på avdelingen. Det kan handle om at barnehagestyrerne ikke oppholder seg der og dermed ikke kan føle hvordan det er å samarbeide med kolleger i en konflikt. En barnehagestyrer kan dermed se annerledes på konfliktsituasjonen og annerledes på alvoret i konflikten (Lundestad, 2012, s. 76). Er man en god leder, vil man noe med lederskapet sitt. Da har man en oppfatning av hva som betegnes som et godt arbeidsmiljø og godt arbeid rundt faglige oppgaver. En god ledelse består også av motstand. En leder vil være part i alle konflikter på en arbeidsplass, da lederen er ansvarlig for bedriftens resultater (Knudsen & Unstad, 2015, s. 53).

3.7.2 Lederstil i et situasjonsbetinget ledelsesperspektiv

Å håndtere en konflikt, må ses som situasjonsbestemt. Som leder, er det forventet av arbeidstakere, at en skal opptre profesjonelt, altså opptre i tråd med det som er forventet i arbeidsrollen. Samtidig kan en konfliktsituasjon være en menneskelig utfordring. Som profesjonell leder skal en bevare ro, prøve å se andres perspektiv i saken, unngå konflikteskalering og arbeide gjennom verbal kommunikasjon (Ekeland T. J., 2014, ss. 170, 193).

Når barnehagestyreren skal lede en konflikt mellom ansatte, vil dette gjøres gjennom å tilnærme seg konflikten gjennom en lederstil. Jeg har tidligere i teoridelen (Kap. 3.5) sett nærmere på konfliktstrategier, altså metoden, for å tilnærme seg en konflikt. Når jeg i denne studien fremhever lederstil i et situasjonsbetinget ledelsesperspektiv innen konflikt, så er det ut fra den forståelsen av hvilken lederatferd lederen kan benytte i en konfliktsituasjon. Videre er det også

ut ifra grunntesen i situasjonsbetinget teori, om at det ikke finnes en organisasjonsmodell eller en ledertilnærming, som er god i alle situasjoner (Kirkhaug, 2013, s. 27).

Lederstil handler om i hvilken grad lederen er menneskeorientert eller oppgaveorientert i forhold til de ansatte. Det eksisterer ulike oppfatninger av lederstil, der noen teorier hevder at den beste lederstilen er en kombinasjon av en menneskeorientert og oppgaveorientert tilnærming. Senere teorier om lederstil er av den oppfatning, at lederstilen bør tilpasses situasjonen (Børhaug & Lotsberg, 2016, ss. 22, 23, 30, 116). Det som skiller lederstiler fra hverandre, er lederens grad av styrende atferd i forhold til oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 61).

3.7.3 Tydelig ledelse og mot til å handle i en konfliktsituasjon

Når det gjelder tydelig ledelse, som er en del av lederrollen, kan dette på mange måter forenes med det å være en god leder. Skal man skape kultur for toleranse av uenighet og kritiske spørsmål, må en fremstå som tydelig leder. Da skal en som leder bidra til at de ansatte arbeider med dette og som leder skal en gi de ansatte retning for arbeidet. Gjør ikke lederen det, vil en medarbeider ta denne rollen eller få den tildelt. Synlig ledelse, kan inndeles i to former; direkte, fysisk synlighet, hvor man er fysisk til stede og indirekte synlighet, hvor man har fått muligheter til å være fysisk til stede. En leder som evner å være mentalt til stede når man er fysisk til stede, kan oppleves som sterkt tilstedeværende, selv om de er mye borte (Knudsen & Unstad, 2015, ss. 67-68).

Ledere må ha mot, for å kunne stå i en konfliktsituasjon. Dette er en egenskap som er av stor betydning i konfliktledelse, noe flere teoretikere er enige om. Mot er noe som kreves når man skal stå overfor ansatte en oppfatter som sterk, i saker hvor en er usikker på egne meninger og når en har manglende kompetanse. Som leder må en være villig til å prøve å være løsningsorientert, selv om man ikke har garanti for å få en god slutt på konflikten. Sett i et kunnskapsperspektiv, kan man se konflikten som en læringssituasjon, hvor man tar med seg lærdommen og eventuelt handler annerledes i en fremtidig konflikt. Å stå i en konfliktsituasjon som styrer, kan bidra til at en blir ansett som upopulær og dårlig likt. Som barnehagestyrer, må en tåle at personalet har ulike syn på hvordan en håndterer en konflikt, noe som gjør at en som barnehagestyrer bør reflektere over hvordan han eller hun tåler kritikk (Lundestad, 2010, ss. 168-169). Spurkeland betegner en leders mot, som et relasjonelt mot (Spurkeland, 2012, s. 112). Det handler om at mennesker har en terskel på å komme til et stadium og samle mot til å kunne gi andre en negativ tilbakemelding. Dette er noe man ofte kvier seg til og derfor utsetter. Motsetningen til det relasjonelle mot, er det Spurkeland betegner som relasjonell feighet (Spurkeland, 2012, s. 112). I tråd med både Lundestad og Spurkeland, fremhever professor i pedagogikk, Paul Otto Brunstad, lederens mot, som en elementær egenskap for en leder: «En leder uten mot vil ikke kunne utrette stort. Mens klokskap og rettferdighet skal hjelpe lederen til å finne retning og mål for handlingene, skal motet bidra til å sette det ut i livet» (Brunstad, 2009, s. 135). Det Brunstad hevder, kan ses i sammenheng med en barnehagestyrers konflikthåndtering. Da handler det om at klokskap og rettferdighet kan hjelpe å finne retning og mål for handlingene en skal utrette. Har man ikke mot til å handle, klarer man heller ikke å handle hensiktsmessig i en konflikthåndtering.

En leder som tåler å stå i en storm, skaper trygghet hos de ansatte. I konfliktsituasjoner oppstår reaksjoner og følelser, noe en leder må tåle. Dersom lederen reagerer med egne følelser, og går ut av sin lederrolle, kan konflikter oppstå. Da vil lederen bli lik de ansatte som skal ledes. Dersom de ansatte er usikre på om lederen klarer å stå i stormen, kan dette utarte seg i at de ansatte unnlater å ta opp noe som er vanskelig. På denne måten blir det ingen åpenhet i de ansattes opplevelser. På denne måten svekkes også forutsetningene for å håndtere en konflikt. At en leder står i en konflikt, innebærer at rollen man utøver som leder blir utfordret og ikke deg som person. Dette er et viktig skille (Knudsen & Unstad, 2015, s. 54).

3.7.4 Lederens makt i konflikt

Sentrale dimensjoner ved lederskap er autoritet og makt. Det vil være umulig å være leder i praksis, uten å besitte makt, hevder professor Rudi Kirkhaug (Kirkhaug, 2013, s. 37). Det Kirkhaug hevder, henger sammen med ledelse generelt. Sett i sammenheng med barnehagestyrelsen, som har det formelle ansvaret i barnehagen, er barnehagestyrelsen, som alle andre ledere, bundet opp mot et juridisk regelverk. Dette innebærer at barnehagestyrelsen må oppfylle de krav og forventninger som stilles til barnehagen som profesjonell institusjon. Sitter man i en lederposisjon, sitter man også med autoritet og makt. Teorier om makt er mangfoldige, og teorier om makt kan til en viss grad være konkurrerende. Som Ekeland hevder, vil makt alltid være et aspekt ved konflikter (Ekeland T. J., 2014, s. 78). At den som sitter med makten bruker den klokt eller rettferdig, er det ingen garanti for (Bolman & Deal, 2018, s. 244)

Sosiologen Max Weber (1864-1920), referert hos forfatter Fredrik Engelstad, gir en klassisk og mer presis definisjon av begrepet makt: «Makt betegner enhver sjans til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på.» (Engelstad, makt, 2019). I Weber sin sosiologi, er det handlende individ et sentralt element. Å forstå hvordan et individ handler, ressurser de besitter og egne mål, er en forutsetning for å forstå hvordan samfunn endrer seg. I kraft av ressurser, kan et individ få makt til å tvinge gjennom sin vilje. Men ressurser alene er ikke nok. Skal man utøve makt på lang sikt, kan man ikke nøye seg med å tvinge andre. En må få aksept for sin makt og gjøre den legitim (Engelstad, 2011, s. 20).

Bolman og Deal fremhever åtte kilder til makt, etter flere samfunnsviters funn (Baldrige (1971), French og Raven (1959), Kanter (1977), Mann (1986), Pfeffer (1981), (1992), Russ (1994)) (Bolman & Deal, 2018, s. 236). De åtte kildene til makt er: Posisjonsmakt, kunnskap og ekspertise, kontroll over belønninger, bruk av tvang, allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaer, makt og fortolkningsrammer og personlig makt (Bolman & Deal, 2018, ss. 236, 237). Det som blir aktuelt å fokusere på i denne studien, er lederens «personlige makt», sett i forhold til lederens tillit fra de ansatte, noe som også fremheves gjennom Max Weber sin sosiologi. Gotvassli trekker også frem de åtte maktkildene fra Bolman og Deal. Han hevder at den personlige makten delvis handler om lederens tiltro og respekt fra de underordnede, som lederen prøver å påvirke (Gotvassli K.-Å. , 2013, ss. 246-247). Dette kan se ut til å være i tråd med Weber sin sosiologi, der en leder trenger aksept for sin makt. Sett i barnehagesammenheng, kan dette tolkes som at de ansatte må akseptere barnehagestyrelsen makt, for å underordne seg

den og for å respektere en barnehagestyrer i maktposisjon. Med andre ord trenger barnehagestyreren tillit fra de ansatte, for å kunne utøve makt.

Jeg har i det foregående redegjort for utviklingen av barnehagelærerutdanningen og styrerutdanningen. Videre har jeg fremstilt generell konfliktteori, kommunikasjonsteori og følelser. Jeg har også gjort rede for teori om konflikthåndtering og konfliktforebygging. I den siste delen av teorikapitlet var fokuset på barnehagestyrerrollen i konflikt. I neste del vil jeg beskrive og begrunne mine valg av metode, for å få innsikt i barnehagestyrernes opplevelser og forståelse rundt konflikt og konflikthåndtering.

4 Forskningsmetodisk innramming

Innenfor all forskning finnes en prosedyre hvor man følger en kjerneramme, der man samler inn og analyserer data, for å øke vår forståelse rundt et tema (Creswell, 2014, s. 17). Begrepet metode har gresk opprinnelse og betydningen av ordet er «veien til målet». Intervju som metode vektlegges innenfor den kvalitative intervjuforskningen. For å analysere transkriberte intervjuer er metoder viktig, for å sikre at forskningen er holdbar (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 83). Det finnes fordeler og ulemper i enhver forskningsmetode og det finnes ulike måter å forske på, som kan besvare et forskningsspørsmål. Metode er et verktøy som kan brukes til å besvare et problem og gi oss ny kunnskap (Everett & Furseth, 2012, 2. utgave, s. 128).

Dette kapitlet beskriver de forskningsmetodiske valg og begrunnelser for valg jeg har foretatt, for å kunne besvare problemstillingen. Her vil jeg presentere og begrunne studiens vitenskapelige forankring, mitt valg av metode, min forforståelse, forarbeid, utvalg av informanter, gjennomføring av intervju og transkribering, sortering, samt fortolkningen av data. Til slutt vil jeg gjøre rede for forskningsetiske betraktninger om validitet og reliabilitet rundt studien, samt min egen forskerrolle i forskningsprosessen. Kapitlet vil også inneholde informasjon om søknad til NSD (Vedlegg 1)

4.1 Studiens vitenskapelige forankring

Det grunnleggende målet innenfor vitenskapen sammen med vitenskapens legitimering, har tradisjonelt sett vært å søke etter sannheten (Befring, 2015, s. 25). Forskningens vitenskapelige grunnlag vil være med å forme og utvikle forskerens forståelse i forskningsprosessen, noe som også har en betydning for hvilken informasjon forskeren søker (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 37). Studien min bygger på den vitenskapelige tradisjonen innenfor humaniora og bærer preg av et metodisk grunnlag innen hermeneutikken. I en slik tilnærming kan fenomener tolkes på flere nivå og det vektlegges at det ikke finnes en egentlig sannhet (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 41). Jeg har valgt å belyse fenomenet konflikt, sett gjennom barnehagestyreres perspektiv. Jeg ønsker gjennom denne forskningen å fange informantenes opplevelser og forståelser knyttet til deres ledelsesperspektiv av personalkonfliktene. I studien går jeg i dybden på fenomenet konflikt, gjennom teori, empiri og drøfting av dem. For å få innsikt i mine informanters kunnskaper og erfaringer innenfor temaet, må jeg fortolke det informantene forteller meg i flere omganger. Siden det er min forforståelse og tolkning som ligger til grunn i analysene og det er relativt få informanter som deltar i studien, kan ikke funnene generaliseres. Mennesker forstår og fortolker enten vi vil eller ikke, ifølge Hans-Georg Gadamer (1900-2002), referert hos Helge Jordheim med flere (Jordheim, Rønning, Sandmo, & Skoie, 2011, 2. utgave, s. 192). I hermeneutikken har forskerens forforståelse og fortolkning en sentral betydning. «All forståelse bygger på en forforståelse» (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 41). Når jeg tolker informantenes besvarelser, vil det være i lys av egne erfaringer, forforståelser og den teoretiske referanserammen. Jeg tilstreber derfor å være tydelig på hvilken teori, argumenter og begrunnelser som ligger til grunn for mine analyser.

4.2 Valg av metodisk tilnærming

Innenfor forskning skiller vi tradisjonelt sett mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Tove Thagaard hevder at i kvalitativ forskning søker man forståelse av sosiale fenomener, gjennom å gå i dybden for å finne mening. Denne forståelsen, sier Thagaard, kan oppnås blant annet gjennom «nær relasjon» til deltakerne i undersøkelsen gjennom intervju eller observasjon, analyse av tekst eller visuelle uttrykksformer. I kvantitativ forskning er det større avstand til deltakerne (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 17). Det finnes både fordeler og ulemper ved enhver forskningsmetode og et forskningsspørsmål kan alltid besvares på andre måter (Everett & Furseth, 2012, 2. utgave, s. 128).

Det er forskningsspørsmålet og litteraturgjennomgangen, som legger føringer for om forskningsmetoden heller mot en kvalitativ eller kvantitativ studie (Creswell, 2014, s. 25). Dette finner man også igjen hos Kleven og Hjordemaal. De hevder at når man velger forskningsmetode i en studie, må en se på hva de ulike forskningsmetodene kan tilby problemstillingen, fremfor å ta valget ut ifra et rent vitenskapsfilosofisk grunnlag (Kleven & Hjordemaal, 2018, 3. utgave, s. 23). Sett i lys av det, har mitt valg av forskningsmetode handlet mye om hvordan jeg har valgt å formulere forskningsspørsmålet. Jeg har valgt å studere opplevelsen rundt fenomenet konflikt, for å finne en dypere mening rundt barnehagestyreres oppfatninger, valg og prioriteringer i sine opplevelser. Dette er noe jeg kan få et dypere tak i, gjennom en kvalitativ metode, fremfor innen en kvantitativ metode, slik Thagaard hevder (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 17). Gjennom å tilnærme meg forskningsspørsmålet gjennom en kvalitativ metode, går jeg i dybden på fenomenet konflikt.

Hadde valget falt på en kvantitativ tilnæringsmetode, hadde jeg gått i bredden på temaet, med tanke på at innen den kvantitative tilnærmingen kan handle om målinger, tallfesting og statistikk, som Befring hevder (Befring, 2015, s. 39). Da hadde jeg ikke klart å få tak i dybden av temaet, for å finne mening. For å finne denne dybden av fenomenet, ville kreve at jeg var i nær relasjon til informantene. Den kvalitative tilnærmingen gir også mulighet for å få informasjon, som jeg ikke hadde tenkt på i forkant. Men den kvalitative tilnærmingen vil kreve mer av meg som forsker, fremfor å tilnærme meg tematikken kvantitativt, på grunnlag av at det vil kreve mer av meg som forsker å stå i nær relasjon til deltakerne i studien.

Ser man nærmere på svakhetene rundt å bruke en kvalitativ tilnærming innenfor en masterstudie, må en begrense utvalget av informanter i studien. Kvale og Brinkmann hevder at få deltakere i en studie, er en vanlig innvending mot intervjuforskning. Resultatene kan på det grunnlaget ikke generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 289). Målet med denne studien er ikke å generalisere funnene, men å plassere dem inn i en større forskningssammenheng. Man vil sitte igjen med et stort datamateriale etter transkribering og dette råstoffet skal videre sorteres, bearbeides og analyseres. Dette er en tidkrevende prosess. Ved bruk av semistrukturert intervju, noe som innebar at det blant annet kunne komme oppfølgingsspørsmål, som informantene svarte på, ville ikke nødvendigvis gi meg et sammenligningsgrunnlag i analysen. Det samme gjelder hvilke kriterier man legger til grunn for å delta i studien, som kan ha betydning for å få et sammenligningsgrunnlag. En annen svakhet ved den kvalitative tilnærmingen handler om å være i nær relasjon med informantene, og den innflytelseskraften man da har som forsker. På grunnlag av det måtte jeg først og fremst

være bevisst på eget kroppsspråk i forhold til hvilke signaler jeg kunne sende ut til informantene når de skulle svare på spørsmål. Jeg måtte også være bevisst på hvordan jeg som forsker responderte på svarene de ga. Et annet aspekt var også hvordan jeg formulerte spørsmålene i intervjuguiden, når det gjaldt å stille åpne spørsmål fremfor ledende spørsmål, for å unngå at jeg som forsker ledet informantenes svar i en bestemt retning, slik Thagaard hevder (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 103-104). I intervjusituasjonen bør forskerens egne oppfatninger og synspunkt holdes utenfor (Dalen, 2011, 2. utgave, s. 32). Egne meninger rundt barnehagestyrernes beskrivelser, valgte jeg å holde for meg selv.

Denne studien bærer preg av en hermeneutisk tilnærming, da jeg har formulert mitt forskningsspørsmål i retning av å være ute etter informantenes beskrivelser av egne opplevelser. Dette vil da kreve at jeg går i dybden på informantenes empiri og dermed «låner» av deres empiri. Den menneskelige erfaringen, noe Max van Manen viser til, er hovedsakelig det epistemologiske grunnlaget for den kvalitative forskningen (Manen, 2003, s. 579). Gjennom å «låne» barnehagestyreres erfaringer, kan jeg oppnå kunnskaper om konflikttemaet, som jeg igjen må se i lys av teori og forskning innenfor temaet. Av problemformuleringen fremkommer det at jeg derfor har valgt å forske innenfor en empirisk kvalitativ metode.

4.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Ulike typer intervju har ulike målsettinger. Målet med et forskningsintervju er å produsere kunnskap. Gjennom det kvalitative forskningsintervjuet kan en gjennom informantene prøve å forstå verden og dermed øke kunnskapen (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, ss. 20-21). Intervju har en fremtredende rolle i kvalitative studier, hvor intervjuet består av forsker som spør og en informant som svarer (Befring, 2015, s. 74). I det kvalitative forskningsintervjuet, foregår det en samtale mellom forsker og informanter, og kan deles inn i tre ulike intervjuformer, med lite strukturerte intervju, strukturerte intervju og delvis strukturerte intervju/semistrukerert intervju. Det semistrukererte intervjuet er karakteristisk ved det kvalitative intervju og den formen som er mest vektlagt i litteraturen (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 97-98).

Det kvalitative forskningsintervjuet, er den formen jeg har valgt i min studie, der samtalen styres av temaene jeg ønsker å finne svar på, men er samtidig åpen for nye spørsmål underveis i intervjuet. Fokusgruppeintervju og gruppeintervju kunne vært benyttet for å spare tid. Med tanke på at jeg har valgt å skrive om temaet konflikt, som kan være et ømfintlig tema å snakke om i en gruppe, valgte jeg derfor å benytte meg av semistrukererte intervju. Jeg tenkte i utgangspunktet at det kunne bli vanskelig å skaffe informanter til denne studien på grunnlag av studiens ømfintlige tema. Å dele en slik historie med meg som forsker og fremmed, tenkte jeg på forhånd kunne oppleves vanskelig for noen barnehagestyrere. Dersom jeg skulle benyttet meg av eksempelvis gruppeintervju, tenkte jeg også at det kunne bli vanskeligere å få barnehagestyrere til å delta i studien. Ikke minst ønsket jeg å få frem hver enkelt informant sin opplevelse, noe som kunne vært utfordrende å styre i et gruppeintervju, når jeg ikke har tidligere erfaring med en slik form for intervju. Jeg var også bekymret for at jeg ikke skulle klare å få frem data som kunne være av betydning for studien, dersom noe hadde blitt for vanskelig å

prate om i et gruppeintervju. På det overnevnte grunnlaget, valgte jeg derfor å benytte meg av en-til-en intervju med informantene.

4.4 Semistrukturert intervju og intervjuguide

Et semistrukturert intervju kan benyttes når en skal forske på betydningen av tema sett fra intervjupersonens perspektiv. Man innhenter data fra en intervjuperson sine beskrivelser av egen livsverden. Det kan ligne en samtale, men har et formål. Derfor er det nødvendig å benytte seg av en bestemt tilnærming og teknikk (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 46). Jeg valgte å benytte meg av semistrukturert intervjuform, for å åpne opp for at informantene kunne gi meg mer informasjon enn ved å benytte en helt strukturert intervjuform.

Den semistrukturerte intervjuformen er mest brukt i kvalitative intervjuer. Denne form for intervju er delvis strukturert, basert på en intervjuguide. Temaene en skal forske på, er bestemt på forhånd, men under intervjuet kan rekkefølgen av spørsmål bestemmes underveis. Informanten kan da fortelle om sitt perspektiv innenfor et tema, samtidig som forskeren må få frem tema som blir relevant i forhold til forskningsspørsmålet. Innenfor en slik form for intervju, må forskeren også være åpen for at det i intervjuet kan komme opp andre tema, som ikke var planlagt på forhånd (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 97-98).

I utformingen av intervjuguiden (Vedlegg 6), valgte jeg å utforme fire tema som var knyttet opp mot forskningsspørsmålet og delspørsmålene. Under utformingen av de fire temaene, hadde jeg først laget mange spørsmål, men jeg klarte etter hvert å utforme mellom 3-6 spørsmål innenfor hvert tema, som kunne belyse de ulike temaene. Flere av informantene gikk direkte inn i sin opplevde personalkonflikt når vi startet intervjuet, noe som førte til at jeg som forsker oppdaget at jeg måtte ta pauser innimellom for å sjekke at jeg fikk svar på de spørsmålene jeg hadde. På denne måten ble rekkefølgen av spørsmål stilt der jeg syntes det passet best. Noen ganger måtte jeg lede informantene tilbake til spørsmålet jeg hadde stilt, dersom jeg opplevde å ikke få svar på det jeg stilte spørsmål om.

Et av spørsmålene i intervjuguiden ble formet som et hvorfor-spørsmål, for å finne ut hvorfor styrerne handlet som de gjorde under konflikthåndteringen. I intervjusettingene ble spørsmålet aldri stilt, da informantene selv begrunnet sine handlinger. Tove Thagaard hevder at hvorfor-spørsmål bør unngås i et intervju, da personer nødvendigvis ikke ser sammenhenger med ulike hendelser. Å begrunne egne handlinger, kan være vanskelig når en ikke vet hvorfor man har handlet slik en har gjort. «Personer vet ofte ikke hvorfor de handler som de gjør...» (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 104). Dette kan føre informanter inn i en forsvarsposisjon (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 104). Under utformingen av intervjuguiden, var jeg ikke klar over dette. Med tanke på at det er informantene sine opplevelser man søker i en kvalitativ studie, ønsket jeg likevel å høre hva som gjorde at styrerne handlet slik de gjorde under håndteringen, for å gi meg en dypere innsikt i hvordan styrerne tenkte når de skulle håndtere personalkonfliktene. Gjennom intervjuguiden ville jeg få informantene til å åpne seg om sine opplevelser i forhold til personalkonflikter. Selv om jeg møtte utfordringer under noen intervju, svarte alle informantene på nesten alle spørsmålene. Ingen vegret seg for å svare på noen av spørsmålene.

4.5 Prøveintervju

Før gjennomføringen av kvalitative intervju, må det gjennomføres ett eller flere prøveintervju, slik at en kan sjekke at spørsmålene i intervjuguiden er relevant og at man får testet seg selv som intervjuer. Gjennom prøveintervju kan man få tilbakemeldinger på hvordan intervjuguiden fungerer og på hvordan en selv fremstår under intervjuet. Det kan også bli nødvendig å omformulere spørsmål i intervjuguiden, hevder Monica Dalen (Dalen, 2011, 2. utgave, ss. 30-31). Dette er noe også Thagaard bekrefter, da intervju stiller allsidige krav til den som skal intervju. For å intervju, trenger man øvelse. På denne måten kan få tilbakemelding på seg selv som intervjuer, noe som eksempelvis kan gjøres med arbeidskollegaer (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 99-100).

Etter utformingen av siste utkast av intervjuguiden, hadde jeg et prøveintervju med en av mine tidligere arbeidskollegaer, som er utdannet barnehagelærer. Det ble brukt båndopptaker under prøveintervjuet. På denne måten fikk jeg prøve å se hvordan jeg var som intervjuer og fikk tilbakemelding på hvordan intervjusituasjonen og spørsmålene opplevdes for testpersonen. Jeg fikk tilbakemeldinger på at jeg tok meg tid til å lytte til det testpersonen fortalte og at jeg gjennom kroppsspråket viste interesse for det som ble fortalt. Jeg fikk også tilbakemelding på at testpersonen opplevde intervju spørsmålene som relevant i forhold til forskningsspørsmålet. Dette med unntak av to spørsmål som omhandlet arbeidsmiljøet. Her gjorde jeg noen endringer i formuleringene av spørsmålene, slik at dette skulle fremstå som forståelig for informantene. Innimellom spørsmålene ble det metasamtale rundt hvordan testpersonen opplevde intervjusituasjonen.

Kunnskap som kommer frem av et forskningsintervju, er avhengig av relasjonen mellom forsker og informant. Informantens trygghet og trygghet når det gjelder å snakke fritt i intervjusituasjonen, avhenger av forskerens evne til å skape denne relasjonen. Det er en balanse mellom respekten for informanten, sett fra et etisk perspektiv og forskerens ønske om å samle inn interessant kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 35). Når jeg i etterkant skulle lytte til opptaket av prøveintervjuet, hørte jeg at jeg tok meg tid til å lytte til det som ble fortalt og stilte tilleggsspørsmål dersom jeg opplevde noe som uklart. Jeg gjentok også det testpersonen hadde sagt, for å få en bekreftelse eller avkreftelse på om det som var blitt fortalt var korrekt.

Thagaard hevder at dersom forskeren viser oppriktighet og engasjement i et intervju, kan intervjuet karakteriseres som det mest vellykkede intervjuet. Å intervju krever erfaring, og gjennom erfaring kan man frigjøre seg fra det som er lært og dermed kunne opptre autentisk under intervju. Dette kaller Thagaard et paradoks. For at ekte engasjement skal oppstå i en intervjusituasjon, må også kjemien mellom intervjuer og den som blir intervjuet være til stede (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 108-109). Forståelsen for at dette kan være et paradoks, blir tydelig mellom det å opptre autentisk og ha kjemi med intervjudeltakeren. I testintervjuet kjente jeg testpersonen og vi hadde god kjemi. Min respons var naturlig og ekte. Jeg har erfaring fra intervju i form av ansettelse i arbeidssammenheng, men ikke i en forskningssammenheng.

4.6 Valg av informanter

I kvalitative studier velger man deltakere med egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevant i forhold til studiens problemstilling og teoretiske perspektiver. Det vil si at man i kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 60). I denne studien hadde jeg besluttet å ikke stille for mange kriterier i forhold til utvelgelsen av informanter. Dette på grunnlag av at jeg berører et ømfintlig tema, noe jeg antok kunne gjøre det vanskelig å skaffe et utvalg av informanter.

Det finnes en utvelgelsesmetode som kalles snøballmetoden. Snøballmetoden innebærer at man kontakter personer som er relevant i forhold til studiens problemstilling. Disse personene kan gi deg kontaktopplysninger om andre personer som kan være relevante deltakere i studien. På denne måten vokser et utvalg seg større etter hvert som man kommer i kontakt med andre. Denne fremgangsmåten kan være problematisk i forhold til at deltakere i et forskningsprosjekt skal gi et informert samtykke til deltakelse. Når en som forsker har fått tilgang til andre personer, har forskeren fått informasjon, uten å ha fått et informert samtykke til deltakelse. Dette kan gi negativ virkning i form av blant annet konflikt (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 61-62). I utgangspunktet vurderte jeg å bruke mitt eget nettverk innenfor barnehagen, men i forhold til studiens tematikk, så jeg at dette kunne bli utfordrende og kunne by på noen etiske dilemma. Ville en barnehagestyrer beskrive sine opplevelser rundt en personalkonflikt til en fremmed? Dersom jeg hadde benyttet meg av mitt nettverk, ville barnehagestyrerne dele sine historier med meg, når de visste at jeg hadde benyttet meg av et felles nettverk? Dette medførte at jeg måtte foreta et valg som forsker.

Tove Thagaard hevder at det kan være vanskelig å finne deltakere til en studie som omhandler personlige og nærgående tema. Man må da ofte velge deltakere som ønsker å være deltakere. Denne fremgangsmåten kalles tilgjengelighetsutvalg. Under en slik strategisk fremgangsmåte har deltakerne relevante egenskaper i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 61). J

Som nevnt, valgte jeg informanter ut ifra få kriterier, for å få deltakere med i studien. Jeg forhåndssjekket barnehagene jeg kontaktet og passet jeg på at jeg ikke hadde noen kjennskap til hverken barnehagene, informantene eller de som arbeidet på arbeidsstedet. Jeg tenkte at dersom jeg kjente noen av de ansatte og de hadde truffet meg i porten, ville de undre seg over hvorfor jeg var der. Og dersom de visste hvilket tema jeg skulle skrive om i denne studien, kunne de gjenkjent aktuelle personer som hadde vært involvert i en konflikt. Og dersom styreren også fikk kjennskap til at jeg kjente noen av hans/hennes ansatte, dermed ikke ville dele sin historie med meg. Jeg skaffet meg derfor en oversikt over barnehagene som finnes i en større kommune i Norge, og plukket deretter ut tilfeldige barnehager jeg ville kontakte. Dette krevde at jeg måtte studere de utvalgte barnehagenes årsplaner og hjemmesider, for å finne ut hvem som arbeidet der.

I forhold til utvalgets størrelse er et avgjørende prinsipp at en gjennom utvalget gjør det mulig å utforske problemstillingen. Omfanget av et kvalitativt utvalg må gjøre det mulig å kunne gjennomføre omfattende analyser. Tid og ressurser vil derfor sette begrensninger for hvor stort utvalget skal være (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 65). Når jeg skulle kontakte informantene, hadde jeg en veldig klar plan på hvordan jeg ville gå frem. Etter å selv ha jobbet i barnehagen

i mange år, vet jeg at barnehagestyrerne har et enormt arbeidspress på seg. Det kommer stadige e-post og telefonhenvendelser og tiden strekker ikke alltid til. Dersom jeg henvendte meg gjennom e-post, måtte jeg enten vente lenge på svar, få svar med en gang eller ikke få svar i det hele tatt. Dersom jeg måtte vente lenge på svar eller ikke ville få svar, ville prosessen med å skaffe informanter ta lengre tid. Desto mer tid måtte jeg da bruke på å skaffe råmateriale, som er selve kjernen i oppgaven. Jeg valgte derfor å henvende meg til informantene gjennom telefon. Da ville jeg mest sannsynlig få et svar der og da, om de ville delta i undersøkelsen eller ikke. Når jeg kontaktet de ulike barnehagestyrerne, var det mange som ikke hadde tid, noen hadde vært i permisjon, mens andre ikke ønsket å delta i undersøkelsen, andre hadde ikke noe å bidra med. Jeg klarte til slutt å skaffe fire informanter. På grunn av det tidsmessige aspektet, valgte jeg å kun ha med fire informanter.

Når jeg kontaktet informantene gjennom telefon, presenterte jeg prosjektet og understreket at jeg ønsket at de skulle forberede seg på å snakke om en valgt personalkonflikt. Informantene som ville være med i studien fikk oversendt at prosjektet var godkjent fra NSD (Vedlegg 1). De fikk også oversendt et informasjonsskriv om studien (Vedlegg 3) og skjema om informert samtykke til deltakelsen (Vedlegg 4). I etterkant ser jeg at jeg burde stilt flere kriterier til informantene i forhold til intervjuguiden og de underspørsmålene jeg hadde valgt, for å kunne belyse oppgaven på en enda mer adekvat måte og for å gi meg et enda bedre sammenligningsgrunnlag. I forkant av alle intervjuene, ble informantene bedt om å fylle ut et skriv om bakgrunnsinformasjon om seg selv og barnehagen (Vedlegg 5). Ifølge Thor Arnfinn Kleven og Finn R. Hjordemaal finnes det svakheter når noen skal gi opplysninger om seg selv, for det krever innsikt og vilje av informantene, til å kunne fylle ut korrekte opplysninger. En kan bli fristet til å gi sosialt aksepterte svar fremfor ærlige svar (Kleven & Hjordemaal, 2018, 3. utgave, s. 40). Når jeg sendte ut skjemaet for bakgrunnsopplysninger, ba jeg informantene om å fylle ut bakgrunnsopplysningene så korrekt og ærlig som mulig. Jeg valgte å benytte meg av et forhåndsutfylt bakgrunnskjema, for besparelse av tid overfor informantene og for meg selv, som forsker.

4.7 Gjennomføringen av intervjuene

Før en intervjuperson ønsker å fortelle om sine opplevelser og følelser overfor en fremmed, ønsker en intervjuperson et klart inntrykk av den som skal intervju dem. De første minuttene i et intervju er derfor avgjørende. For å skape en god kontakt mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet, har den som intervjuer en særlig viktig rolle. Intervjueren må lytte, vise interesse, forståelse og respekt overfor den som blir intervjuet. Den som intervjuer bør også være rolig og bevisst på hva som skal samles inn av informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 160). Dette var noe jeg reflekterte mye over i forkant av intervjuene. Jeg har, som nevnt tidligere erfaring med ansettelsesintervju, men valgte likevel å bruke en del tid på forberedelsene når det gjelder å bli bevisst på hvordan jeg fremstod som intervjuer overfor den som skulle intervjues. Med tanke på at temaet i intervjuet kunne oppleves ømfintlig for noen, forstod jeg, at jeg fikk en svært viktig rolle når det gjelder å skape en trygghet mellom oss.

På en annen side må forskeren også være bevisst på at åpenhet og den intime settingen man befinner seg i, kan bidra til at informantene gir opplysninger, som de angrer på senere, hevder

Brinkmann og Kvale (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 107). Med tanke på at jeg studerer et tema, som for noen informanter kunne bli vanskelig å prate om, ble det for meg viktig å være bevisst på balansegangen man befinner seg i. En befinner seg i rollen som forsker, skal prøve å skape en trygg setting for intervjudeltakerne, for å samle inn nødvendig informasjon til studiet. Som forsker tok jeg høyde for at deltakerne ville fortelle mye, noe de kunne komme til å angre på senere. Med dette i bevisstheten, valgte jeg å fokusere på å skape en trygg intervjusetting for deltakerne i studien. Dette på grunnlag av, at dersom informantene eksempelvis ønsket å trekke seg fra studien, måtte de ikke oppgitt grunnen til dette. Informantene kunne også ønske å utelate sensitive deler fra intervjuet. Dette er eksempler, som jeg tenker er viktig å være klar over.

I møte med alle informantene, opplevde jeg dem alle som hyggelige, imøtekommende og svært villig til å bidra med sine opplevelser. Alle intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass, på et skjermet kontor. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker. I forkant av hvert intervju, ble båndopptakeren sjekket i forhold til at den fungerte slik den skulle og at den ville fange opp det som ble fortalt av intervjuer og intervjudeltaker. Før jeg møtte hver informant, var jeg svært bevisst mitt eget kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Jeg så betydningen av å være bevisst på dette, når jeg visste at de ville danne seg et førsteinntrykk. Før intervjuene startet, presenterte jeg forskningsprosjektet mer inngående enn jeg hadde gjort på telefon, slik at informantene skulle få en klarhet i hva studien handlet om og fikk mulighet til å stille spørsmål. Jeg valgte å gjøre det, i tillegg til at de hadde fått et informasjonsskriv i forkant (Vedlegg 3). Min taushetsplikt som forsker ble avklart, og jeg forklarte hvordan jeg skulle anonymisere dem i oppgaven. Alle informantene godkjente bruk av båndopptaker og de fikk også informasjon om hvordan jeg oppbevarte båndopptakene og den data jeg samlet inn. På denne måten kunne jeg bevare alt som ble sagt i intervjusettingene, og etablere en personlig kontakt mellom meg som forsker og informantene, som Thagaard viser til (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 112). Informantene ble informert om sine rettigheter som deltakere i studien og at de kunne trekke seg fra prosjektet når som helst, uten å oppgi noen årsak. Jeg samlet inn samtykkeerklæringene (Vedlegg 4) og det de selv hadde fylt ut i forhold til bakgrunnsinformasjon (Vedlegg 5), før intervjuene startet.

Et metodisk poeng i intervjusettingen, er å utvikle en personlig kontakt mellom forsker og intervjuobjekt. Utvikling av tillit og troverdighet i intervjusettingen, er grunnleggende for at informantene vil fortelle åpent om sine erfaringer. Starten av intervjuet er derfor av stor betydning for å etablere denne kontakten. Forskeren må uttrykke interesse og respekt for intervjupersonen (Thagaard, 2013, 4. utgave, ss. 110, 113, 114). Før båndopptakeren ble satt på, prøvde jeg å skape en god kontakt mellom meg og informantene, gjennom å vise min interesse for barnehagen de arbeidet i og for styrerrollen. Jeg var rolig og møtte dem med ydmykhet og lyttet interessert til det de fortalte i forhold til dette, for å utvikle tillit mellom oss og for å vise en troverdighet i intervjusettingen. Det ble mye latter og humor i etterkant av enkelte intervju, noe som kunne tyde på at disse informantene var trygge i intervjusettingen. Selv om det ikke var slik under alle intervjuene, opplevde jeg likevel at alle informantene virket trygge i intervjusettingen på ulike måter, da styrerne virket trygge på seg selv og fortalte om sine opplevelser med engasjement.

Når det var tid for å starte intervjuene, forstod jeg at båndopptakeren var noe ikke alle informantene var vant til. Det var flere av informantene som i begynnelsen av intervjuene stadig

kikket på båndopptakeren og ville forsikre seg om at det de fortalte var anonymt. Det ble de forsikret om, og jeg fortalte at det var ingen som visste hvor jeg var. Jeg fortalte at jeg skulle gi beskjed når vi startet og stoppet båndopptakeren. Etter hvert fikk båndopptakeren ingen fokus fra informantene, for når intervjuene startet, var flere av informantene veldig villig til å fortelle om egne opplevelser, uten at jeg hadde stilt et eneste spørsmål. Dette tolket jeg som at de var trygge i intervjusituasjonen. Noen av informantene ventet på spørsmålene og svarte på det jeg spurte dem om. Jeg som forsker opplevde at alle informantene ganske raskt følte seg trygge i intervjusituasjonen, basert på kjemien mellom oss og på kroppsspråket til informantene.

Når forskeren inntar en lyttende holdning i intervjuet, handler det om å ha oppmerksomheten rettet mot den man intervjuer. En lyttende holdning handler også om å vise interesse og engasjement, gjennom å gi respons til det intervjupersonen formidler (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 106). Noe jeg opplevde, var at alle barnehagestyrerne fortalte litt forsiktig om den opplevde personalkonflikten i begynnelsen. Jeg var bevisst på hvordan jeg som forsker responderte på det de fortalte, både gjennom eget verbalspråk og kroppsspråk. Jeg responderte på det de fortalte gjennom å nikke og smile, men også gjennom verbale tilbakemeldingssignaler som «mhm», «ja», «ok» og «nei». Slik jeg opplevde det, fortalte barnehagestyrerne mange detaljer fra personalkonfliktene.

Noe jeg som forsker og intervjuer opplevde som utfordrende, var de barnehagestyrerne som ønsket å prate fritt under intervjuet. Da måtte jeg følge med på det de sa, være bevisst på min rolle som intervjuer og samtidig sørge for at jeg fikk svar på alle mine spørsmål. Det hendte derfor, at jeg måtte lede noen av informantene tilbake til det opprinnelige spørsmålet, dersom jeg opplevde at svaret ble uklart eller besvarelsen var begrenset. Thagaard hevder at hensikten med oppfølgingsspørsmål blant annet er å få frem mer informasjon om et tema (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 101). Noen av informantene ga begrenset informasjon om selve personalkonflikten, noe som bidro til at jeg måtte stille en del oppfølgingsspørsmål, som for eksempel: «Kan du fortelle mer om...». Dette for å se at jeg hadde riktig forståelse av det informantene fortalte.

Å ta vare på egne følelsesmessige reaksjoner, som forsker, kan ha stor analytisk verdi. Derfor er det av betydning å skrive dem ned raskt etter intervjusituasjonen (Dalen, 2011, 2. utgave, s. 57). Etter hvert intervju skrev jeg et lite referat om hvordan intervjuet hadde gått, sett i fra eget perspektiv som forsker, for å sikre meg detaljer om egne oppfatninger og av det som ble formidlet av informantene. Noen av intervjuene ble lange og andre ble noe kortere, men jeg opplevde at alle informantene delte mange detaljer rundt hva de tenkte om personalkonflikten og ledelse i forhold til personalkonflikter. Alle informantene fikk en liten gave etter intervjuene, for å vise takknemlighet for deltakelsen i studien. Hvordan det har gått i etterkant av de konfliktene som ikke var avsluttet under intervjuene, har jeg fortsatt ingen kjennskap til i dag.

4.8 Transkribering

Å transkribere handler om å endre noe fra en form til en annen form. Samtalen mellom to mennesker som er til stede i intervjuet, blir dermed abstrahert og sammenfattet skriftlig (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, ss. 204-205). Jeg startet transkriberingsarbeidet ganske raskt etter at alle intervjuene var ferdig. Det krevde mye tid og konsentrasjon av meg som forsker. Flere ganger måtte jeg spole frem og tilbake, dersom noe var vanskelig å høre eller forstå. Det

kunne være på grunn av at noen pratet fort, mumlet, dialekt og at de vendte seg bort fra båndopptakeren. I starten av transkriberingen, var jeg opptatt av at alt som ble sagt, alle uttrykk og alle lyder som kom fra meg som intervjuer og intervjudeltaker skulle oversettes i skriftlig form. Dette for å ivareta det informantene fortalte og for å gjenskape intervjuet på en best mulig måte. Under transkribering av det første intervjuet, forstod jeg raskt at dette ville ta mye tid, noe det gjorde. Intervjuenes varighet var mellom 30-70 minutter, noe som resulterte i 70 sider med transkribert materiale av nesten fire timer med samtaler.

Intervjuet vil abstraheres på flere måter når man transkriberer materialet til en skriftlig form. Når man transkriberer, blir konteksten i intervjuet svekket, da transkripsjonene blir gjengivelser i skriftlig form. Kroppsspråk, kroppsholdning og gester er noe man ikke kan se i det transkriberte materialet. Stemmeleie, intonasjon og åndedrett vil også bli usynlig (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, s. 205). Sett i forhold til dette, kan man aldri gjengi intervjuets originale form. Når jeg transkriberte, valgte jeg å skrive ned alt som ble sagt. Jeg gikk igjennom intervjuet på båndopptakeren flere ganger, da jeg tenkte det var viktig å få med alle uttrykk som både informanten og jeg hadde. Jeg satt eksempelvis tilbakemeldingssignaler i parentes og det ble etter hvert mange av dem. Etter hvert som jeg transkriberte, kunne jeg se at dette tok veldig lang tid og jeg måtte se hvilken betydning tilbakemeldingssignalene «mhm», «ja», «ok» og «nei» hadde for den informasjonen jeg hadde samlet inn. Siden informantene pratet mest under intervjuet, var det stort sett jeg som ytret disse tilbakemeldingssignalene. Jeg fant ut at de ikke hadde noen betydning, og valgte derfor å utelate slike tilbakemeldingssignaler i den videre transkriberingen.

Når man intervjuer, er det begrenset hva man klarer å huske. Verbale formuleringer glemmes fort, men atmosfæren og den fysiske tilstedeværelsen i intervjuet blir værende i hukommelsen til en viss grad, selv om det forsvinner i lydopptaket. Dette gjelder også tanker omkring de sosiale og emosjonelle aspektene som oppstår i intervjusituasjonen. Meningsanalysen vil da være påbegynt (Kvale & Brinkmann, 2015, 3. utgave, ss. 206-207). Jeg valgte å ta med for eksempel latter eller høyt stemmeleie i parentes bak det som ble sagt, for å vise hvilken stemning det var rundt det vi snakket om. Når jeg i etterkant arbeidet med analysen, klarte jeg dermed å huske hvordan stemningen var rundt det vi snakket om. Kroppsspråket, kroppsholdninger og gester ble ikke overført i skriftlig form, da det ble vanskelig å huske hvor og hvordan dette utspilte seg i intervjuet. I sitatene som er brukt i masteroppgaven har jeg fjernet småord og lyder. Det transkriberte materialet er skrevet på bokmål, for at transkripsjonene skulle være forståelig under analysen og forståelig for leseren.

Det er en fordel at intervju transkriberes ganske raskt etter at intervjuene er gjennomført. Da kan man gjengi det informantene har sagt på en god måte. Når man som transkriberer sitt eget datamateriale, blir man også kjent med det materialet man har samlet inn. Når man kjenner sitt eget materiale, kommer en også nærmere materialet, noe som er en fordel i analyseprosessen (Dalen, 2011, 2. utgave, s. 58). Opptakene ble, som nevnt, transkribert fortløpende etter at intervjuene var gjennomført. Gjennom å transkribere dem så nøyaktig som jeg prøvde å gjøre, klarte jeg å erindre og reflektere over det som foregikk i intervjusituasjonen.

4.9 Analyse og bearbeidelse av materialet

Å analysere datamateriale, handler om å finne den informasjonen i materialet som er nødvendig for å kunne besvare en problemstilling (Hellevik, 1999, 6. utgave, s. 195). Analysering og tolkning av det materialet en samler inn, oppstår allerede når man får kontakt med informantene. Flytende overganger mellom innsamling av datamaterialet og analysen er noe som preger den kvalitative forskningsprosessen (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 120). At analysering og tolkning starter på et så tidlig stadium, var noe jeg selv opplevde som forsker. Jeg begynte å danne meg et bilde og analyserte det som ble skrevet og sagt, allerede når kontakten med informanten oppstod gjennom e-post og telefon.

Datamaterialet må sorteres og ordnes før det kan analyseres. Det grundige arbeidet med problemstillingene og opplegget for oppgaven danner utgangspunkt og struktur for analysen (Everett & Furseth, 2012, 2. utgave, s. 145). I hele denne prosessen har jeg arbeidet grundig med problemstillingen. Etter hvert som strukturen på resultatene tok form, ble det tydelig at forskningsspørsmålet og et av delspørsmålene måtte endres. På grunnlag av de funn som ble gjort i studien, opplevde jeg at den originale problemformuleringen og det første underspørsmålet ikke ville dekke disse. Råmaterialet baserte seg på informantenes opplevelse av en spesifikk personalkonflikt. Det originale forskningsspørsmålet var som følger:

Hvordan beskriver barnehagestyrere en opplevd personalkonflikt i barnehagen?

Ut ifra de funnene jeg gjorde, opplevde jeg at den originale problemformuleringen ikke ville dekke de områdene jeg faktisk hadde undersøkt i forhold til intervjuguiden. Begrepet *beskrive*, spesifiserte ikke det jeg faktisk hadde undersøkt. Jeg var ikke ute etter bare beskrivelsen av situasjonen, men gjennom en beskrivelse, ønsket jeg å undersøke informantenes *opplevelse* og *forståelse* av personalkonflikter, basert på kunnskap, empiri og en konfliktsituasjon. På dette grunnlaget, formulerte jeg derfor et nytt forskningsspørsmål, som kunne dekke de funnene jeg hadde gjort:

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

Det første underspørsmålet ble også endret i prosessen, av samme årsak som med forskningsspørsmålet. Det opprinnelige underspørsmålet var som følger:

Hvilken forståelse har barnehagestyrere av personalkonflikter, og hvordan personalkonflikter utvikles?

Det ble endret til:

Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?

Etter at en har samlet inn og transkribert materialet, er det nødvendig å strukturere og forenkle bearbeidningen. Det innsamlede materialet må derfor kodes. En systematisk strukturering og analyse kan gjøres i flere trinn (Befring, 2015, s. 114). Under skal jeg beskrive og begrunne hvordan jeg har sortert, bearbeidet og analysert det innsamlede materialet.

En av disse trinnene Befring beskriver, er transkribering, noe jeg allerede har beskrevet i delkapitlet over. Etter transkriberingen av intervjuene har jeg foretatt en tematisk analyse av

datamaterialet. Etter transkriberingen av intervjuene, leste jeg grundig flere ganger igjennom de transkriberte intervjuene og skrev i margin hvilke tema de ulike styrerne snakket om. Dette uavhengig av intervju mal og problemstilling. Jeg valgte å sortere materialet i flere omganger og satte det sorterte materialet inn i tabeller, for å systematisere materialet. Informantene ble anonymisert med fiktive navn, for at jeg skulle ha en enkel oversikt og huske hvem som var hvem av informantene.

Først gikk jeg gjennom alle transkriberingene og noterte tema i margin. Så sorterte jeg materialet opp mot intervjuguiden, hvor jeg laget en tabell med spørsmål fra intervjuguiden og satt inn de svarene jeg hadde fått fra informantene. I neste omgang, sorterte jeg materialet opp mot alle tema, som jeg fant relevant i forhold til problemstillingen og underspørsmål. Etterpå sammenfattet jeg temaene og satt dem inn i tabell. Etter det laget jeg en ny tabell, hvor jeg så hvilke samme tema de ulike styrerne hadde snakket om, fortsatt uavhengig av intervjumalen. Jeg laget da samme farger på de temaene de hadde felles, for eksempel markerte verdier med rosa innenfor de ulike bolkene. Jeg så dermed hvilke tema alle styrerne hadde snakket om. Her oppdaget jeg også at flere tema kunne slås sammen.

Når jeg skulle samle temaene og de utsagnene informantene hadde under de enkeltstående temaene, så jeg at en informant sine utsagn som kunne handle om ledelse, samtidig kunne handle om temaene kommunikasjon og makt. Derfor måtte jeg ta de samme utsagnene under flere temaer. Som forsker, oppstod det en usikkerhet: Forstod jeg det riktig når jeg leste transkriberingen? Snakket informanten om mot eller snakket informanten om ledelse, eller var det begge deler? En annen ting som dukket opp, var at når jeg laget tabellen med temaene, kodet med farger, og skulle sette utsagnene inn på det enkelte tema i neste tabell, så oppdaget jeg at det var enkelte tema de likevel hadde snakket om, selv om jeg ikke hadde skrevet det inn i tabellen. Jeg ble selv bevisst på at jeg hele tiden måtte gå tilbake til råmaterialet, for å tyde hva de snakket om. På denne måten ble det enda tydeligere for meg som forsker, hva informantene hadde snakket om. Etter sorteringen av datamaterialet, laget jeg en tabell hvor alle funnene kom frem.

Når man skal analysere ulike kategorier, må man ha rike beskrivelser fra alle deltakerne i studien. For å kunne sammenligne det deltakerne beskriver, må det fremkomme informasjon fra alle deltakerne innenfor de samme temaene (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 182). Når jeg arbeidet med analysen i tabell, som ga meg oversikt over utsagnet til den individuelle informant innenfor hvert tema, ble jeg bevisst på at det ikke var sikkert at alle styrerne hadde sagt noe innenfor hvert tema. Her tenkte jeg også at det var viktig at ikke jeg tolket det som ble sagt i retning av at «det kunne være de mente..», fordi jeg som forsker ønsket å skrive om et tema som hadde fremkommet hos de andre informantene. Når jeg til slutt skulle lage en tabell som viste funn, valgte jeg å kun ta med de temaene som alle hadde snakket om. Jeg måtte også foreta et valg over hvilke tema var aktuell i forhold til forskningsspørsmålene. I forhold til funnene, måtte jeg derfor nok en gang gå gjennom de ulike utsagnene til informantene som var plassert under de ulike temaene. Da måtte jeg bruke penn og papir og lage et lite refererende bilde av det som ble sagt av den enkelte informanten. Her kunne jeg se at noen tema omhandlet det samme og kunne slås sammen til ett tema.

Jeg hadde også en sammenfattende tabell når det gjelder å sortere de svarene jeg hadde sortert i forhold til intervjuguiden. Jeg ble stadig forundret over at det var nye måter å se tingene på, selv om jeg hadde gått gjennom stoffet mange ganger. Jeg måtte lese spørsmålene i intervjuguiden mange ganger og sjekke at de svarene som ofte ikke var systematisk plassert i selve intervjuet stemte. Noen ganger kunne jeg finne svar i nye utsagn.

Analysearbeidet ble et omfattende arbeid. Jeg måtte gå gjennom transkriberingen mange ganger, for å se om jeg hadde oversett noe informantene hadde nevnt, for eksempel innenfor temaet kommunikasjon. Her måtte jeg forta et valg. Jeg stod nå med 30 tema. Hvilke tema ble viktige å få med i forhold til problemstillingen og underspørsmål som skulle besvares? Her kom altså den deduktive prosessen i oppgaven inn, noe Thagaard forklarer gjennom å knytte begrep fra annen teori til det vi skal analysere. Dermed skaper man en forbindelse mellom fenomener i det man analyserer og fenomener i andre studier. (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 187) Jeg måtte gå tilbake til teoridelen i oppgaven og få med den teorien som var aktuell i forhold til de temaene jeg senere skulle drøfte. Når jeg skulle sortere og bearbeide materialet, så jeg at informantene hadde enkelte uttrykk, som «kos med misnøye» og «skiftet fang». Dette måtte jeg finne korrekt definisjon av, for så å tolke uttrykkene inn i konteksten av det de fortalte. En annen utfordring, var at flere av informantene blandet inn andre konflikter når de skulle beskrive en konflikt. Dette kom ganske tydelig frem når jeg analyserte råmaterialet. Jeg som tolkende forsker, måtte dermed etterstrebe så godt jeg kunne, å skille ut den ene konflikten de hadde beskrevet, med tanke på at denne studien fokuserer på barnehagestyrernes opplevelse av en konfliktsituasjon.

4.10 Forskningsetikk

Etikk som har sitt opphav i det greske sedelig, handler om hva som er gode handlinger og hvordan en bør handle i ulike situasjoner. For at forskning skal gjennomføres på en verdig og forsvarlig måte, må forskningen forankres i etiske verdier, utformet som forskningsetiske prinsipper (Befring, 2015, s. 28). De forskningsetiske prinsippene er nedfelt i lover og retningslinjer, som samfunnet stiller krav om, i forhold til all vitenskapelig virksomhet (Dalen, 2011, 2. utgave, s. 100). De nasjonale forskningsetiske komiteene har beskrevet 46 normer for god forskningsetikk, som er inndelt i seks hovedtemaer i 2006- versjonen. Fire av disse forskningsetiske normene er sentrale innenfor den pedagogiske og spesialpedagogiske forskningen. Overfor mine informanter har jeg prøvd å etterfølge tre av disse; informert og fritt samtykke, konfidensiell og anonym deltakelse og deltakerrisiko (Befring, 2015, s. 31).

I denne studien ble deltakerne informert både skriftlig og muntlig, om at deltakelsen i studien var frivillig og at de kunne trekke seg fra studien når som helst, uten å oppgi årsak. De fikk informasjon om studien og formålet med studien før de takket ja til deltakelsen. Videre ble de informert om at jeg ønsket å bruke båndopptaker under intervjuene. De fikk også informasjon om hvordan datamaterialet skulle oppbevares under arbeidet og at det ville bli slettet når oppgaven var ferdig. Deltakere ble også informert om at de ville bli anonymisert både i transkriberingen og i oppgaven. For å forsikre meg om at de hadde forstått informasjonen de hadde fått gjennom e-post og telefon, ble alt gjentatt muntlig før intervjuene startet.

Før arbeidet med studien startet i feltet, la jeg til rette for at alt av datamateriale på båndopptaker og transkriberinger skulle oppbevares i låst safe. Båndopptakeren, det transkriberte materialet

på pc og lagring på ekstern harddisk ble innelåst i safe når det ikke var i bruk. I både transkriberingen og i oppgaven ble informasjonen om informantene behandlet anonymt og konfidensielt, slik at ikke informantene kunne gjenkjennes på noen som helst måte. Informantene ble anonymisert gjennom fiktive navn. De tredjepersonene som ble nevnt under intervjuene og de som var en del av de opplevde personalkonfliktene ble også anonymisert. Kommunen de arbeider i og arbeidsplassen de arbeider ved, ble anonymisert. I forhold til forebyggingsarbeid i de ulike barnehagene, har jeg utelatt navn på de ulike prosessene og kurs de benyttet seg av, som kunne spore tilbake til arbeidsstedet. Under transkriberingsarbeidet ble bokmål benyttet, for at ikke dialekt skulle gjøre informantene gjenkjennbar i forhold til hvilken del av landet de befant seg i. Det transkriberte materialet ble lagret gjennom filkryptering på en PC, som var beskyttet med passord.

Deltakelse i forskning skal ikke være risikofylt for informantene. Å delta i forskning kan være en positiv opplevelse for noen, men kan også oppleves negativt, dersom informantene opplever personlige belastninger. I kvalitative studier kan det være mer utfordrende å bevare deltakernes anonymitet i et intervju, fremfor eksempelvis en spørreundersøkelse. I et intervju vil enkeltdeltakere fremstå mer synlig og opplevde hendelser kan være gjenkjennelig for andre (Befring, 2015, s. 33). Etter intervjuene opplevde jeg takknemlighet og interesse fra alle deltakerne i studien, i forhold til at jeg satte søkelys på ledelse og konflikthåndtering. Hvilke opplevelser de hadde i etterkant av deltakelsen, vet jeg ingenting om. I forhold til deltakerrisiko er alt av datamateriell behandlet konfidensielt og anonymisert. Med tanke på at jeg har fått innsikt i informantenes opplevde historier rundt personalkonflikter, kan det være en risiko for at de opplevde hendelsene kan være gjenkjennelig for andre. Spesielt for de konfliktt involverte i personalkonfliktene. Som forsker har det derfor vært en stor etisk utfordring rundt det å bevare den opplevde historien og samtidig beskytte de det fortelles om.

I studier hvor personer deltar i forskningen, kan det oppstå ulike etiske dilemmaer. Som forsker står en overfor flere valg i løpet av forskningsprosessen, noe som kan ha konsekvenser for de menneskene som deltar i forskningen (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 24). I denne studien har jeg mottatt data fra de som deltar i studien, noe som innebærer at jeg må trå varsomt frem i forhold til hvordan jeg oppbevarer og behandler denne informasjonen.

4.11 Melding til NSD

Når det forskes på mennesker og det foregår nær kontakt mellom forsker og mennesker i eksempelvis intervju, får forskeren tilgang til informasjon om deltakerne i en studie. Behandling av personopplysninger i en studie, kommer under personopplysningsloven fra 2001, noe som innebærer at forskningsprosjektet er meldepliktige (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 25). NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) regulerer og kontrollerer de forskningsetiske retningslinjene hos NESH (Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, 2016). Når et forskningsprosjekt er meldepliktig, vurderer NSD hvordan en som forsker blant annet skal behandle og oppbevare personopplysningene i en studie. NSD skal også informeres i forhold til hvor lenge en skal oppbevare personopplysninger (NSD- Norsk senter for forskningsdata, 2019). På denne måten ivaretar man prosjektets gyldighet og pålitelighet. Mitt prosjekt er meldepliktig og det ble meldt til NSD første gang

våren 2017, med beskrivelser av prosjektet, datainnsamling og hvordan jeg skulle behandle personopplysninger. Jeg fikk bekreftet av NSD at prosjektet var meldepliktig og prosjektet ble registrert (Vedlegg 1). Jeg brukte lenger tid på prosjektet enn jeg i utgangspunktet hadde planlagt. Dette resulterte i at jeg måtte ta kontakt med NSD flere ganger, for å registrere at prosjektets slutt ble utsatt. Det endrede sluttidspunktet ble registrert av NSD, slik at jeg kunne fortsette (Vedlegg 2). Alt datamateriale ble i denne tiden oppbevart på en konfidensiell måte, da det var innelåst i safe når det ikke var i bruk.

4.12 Studiens pålitelighet og gyldighet

I forskning måles kvaliteten i studien ut ifra reliabilitet og validitet. Dette kan fortelle noe om kvaliteten i studien. Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og validitet handler om forskningens gyldighet (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 23).

I forhold til studiens pålitelighet når det gjelder anvendt forskning og teori, har jeg forsøkt så godt som mulig, å oppdatere meg regelmessig innen forskning på barnehagesektoren og generelt på konflikt og personalkonflikter de siste årene, spesielt på det nasjonale området. Dette på grunnlag av at studien har blitt arbeidet med over flere år. Jeg har forsøkt å anvende mest mulig førstehåndsteori fra sentrale forfattere og teoretikere innen det generell konfliktteori, konflikter i barnehagesektoren, generell ledelse, barnehageledelse og forskningsmetode, for å kunne belyse forskningsspørsmålet på en mest mulig nyansert måte i oppgaven.

Mitt forskningsspørsmål handler om hvordan barnehagestyrere opplever og forstår personalkonflikter i barnehagen. Dette innebærer at jeg som forsker er klar over at jeg har en forforståelse, før jeg gikk ut i feltet og samlet inn datamateriale. Dette er noe som vil påvirke min objektivitet i tolkningsprosesser. Før feltarbeidet startet, hadde jeg en forforståelse gjennom tidligere utdanning og arbeidserfaring. Videre har jeg studert temaet konflikt gjennom forskning og teori, før jeg fikk kontakt med informantene. Her kommer altså den hermeneutiske tankegangen inn, da forforståelse er sentralt innen hermeneutikken. Forforståelse sett gjennom Gadamer, handler om det grunnlaget man har gjennom egen personlige, sosiale, kulturelle og historiske bakgrunn. Dette vil legge føringer for hvordan jeg forstår noe, og den vil alltid prege hvordan jeg fortolker noe. Uten en forforståelse ville man ikke forstått noe (Kleven & Hjordemaal, 2018, 3. utgave, ss. 170, 190).

Som forsker, er jeg også klar over at det finnes ulike perspektiv i forhold til de opplevde personalkonfliktene, men jeg har valgt å se konflikter fra et ledelsesperspektiv i denne studien, på grunnlag av at jeg tar en mastergrad i pedagogikk, med vekt på ledelse. For å sikre reliabiliteten og validiteten i min studie, har jeg forsøkt å være så presis som mulig gjennom hele prosessen i studien når det gjelder planlegging, innsamling og bearbeiding av empirisk, teoretisk og forskningsdata. Dette gjelder også gjennom redegjørelsen i denne metodiske delen.

Forskerens redegjørelse i forhold til hvordan data utvikles, kan knyttes til reliabilitet. Forskeren må da skille mellom innsamlet data og egne vurderinger av det innsamlede materialet. Reliabiliteten baserer seg også på redegjørelse for relasjoner mellom forsker og deltakere og betydningen av erfaringene i feltet. Gyldigheten av forskerens kritiske tolkninger i studien,

handler om validitet. Forskerens forhold til miljøet som studien omhandler, har betydning for den forståelsen som forskeren utvikler. Validitet kan også handle om at tolkninger i ulike studier kan bekrefte hverandre (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 194). Som forsker har jeg et forhold til barnehagemiljøet, men jeg har ingen relasjon i forhold til deltakerne eller de aktuelle miljøene de arbeider i, i denne studien. På en annen side vil en forsker alltid ha en forforståelse som kan ha en påvirkning i forhold til forutsetningene for objektivitet (Befring, 2015, s. 54).

Når det gjelder studiens pålitelighet og gyldighet i forhold til informantenes opplevelser rundt temaet, har jeg prøvd å tydeliggjøre dette gjennom å skille mellom innhentet data og egne tolkninger i resultatpresentasjonen. Under intervjuene fremkom det, at kun halvparten av informantene kunne vise til avsluttede konflikter. På grunnlag av det, tenkte jeg at dette kunne by på utfordringer når det gjaldt enkelte spørsmål i intervjuguiden, da det ville gi meg et mindre sammenligningsgrunnlag, for å kunne besvare problemstillingen. Da det er grunnleggende i temasentrerte analyser å få frem informasjon fra alle deltakerne innen de samme temaene, noe Tove Thagaard hevder (Thagaard, 2013, 4. utgave, s. 183), viser dette en svakhet ved studien. Dette krevde at jeg måtte tenke kreativt under gjennomføringen av intervjuene, når det gjelder å stille enkelte spørsmål på en annen måte. Et av spørsmålene som handlet om forholdet mellom de konflikter involverte i etterkant av konfliktene, kunne ikke besvares. Det resulterte i at det ikke ga meg noe sammenligningsgrunnlag, noe som også er nevnt under drøftingsdelen. Et konkret eksempel på et utfordrende spørsmål, var hvilke konfliktstrategier barnehagestyrerne brukte under konflikthåndteringen. Selv om ikke konfliktene var avsluttet, hadde de brukt ulike strategier i tilnærmingen mot konflikten og de fortalte hvilke strategier de ville bruke i fremtiden. Av svarene barnehagestyrerne ga, fikk jeg dermed et sammenligningsgrunnlag i forhold til hvilke strategier de allerede hadde tatt i bruk og hvilke de ville ta i bruk i fremtiden. Et annet eksempel er også om konfliktene bidro til endringer i etterkant av konfliktene. Selv om ikke konfliktene var avsluttet, hadde de skjedd endringer i barnehagene på bakgrunn av de strategiene barnehagestyrerne allerede hadde tatt i bruk. På det grunnlaget, kunne jeg dermed sammenligne de ulike endringene som hadde oppstått, som følge av konfliktene.

Det kan være utfordrende å reprodusere data i kvalitative studier. Om reliabilitet er et egnet begrep i en slik sammenheng, kan det stilles spørsmål rundt. Men det er allikevel et krav om reliabilitet gjennom alle delene i en forskningsprosess. Da må det også komme frem nøyaktige redegjørelser for fremgangsmåter gjennom hele forskningsprosessen (Befring, 2015, s. 56). Gjennom hele prosessen har jeg prøvd å ha et bevisst forhold til min egen rolle som forsker, når det gjelder mine fremgangsmåter i hele forskningsprosessen. Dette med tanke på at det kan påvirke mine funn og hvordan jeg tolker funnene. Alle de metodiske valgene jeg har gjort, har jeg forsøkt å tydeliggjøre i denne delen av oppgaven, for å få en forståelse av oppgavens utforming og de prosessene som kan inngå innenfor en kvalitativ forskning.

Over har jeg nå redegjort for det metodiske rammeverket rundt min studie. Videre i avhandlingen vil jeg presentere resultatene fra intervjumaterialet jeg har samlet inn.

5 Resultatpresentasjon

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av sentrale funn fra datamaterialet som er innhentet fra mine informanter, med utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden. Besvarelsene som kommer frem, vil være min tolkning av informantenes opplevelser. Først vil jeg presentere informantene som har deltatt i studien, derunder hvilke personalkonflikter de beskriver. Deretter vil jeg presentere funn og tolkning av empirien, som jeg har samlet inn. Under resultatpresentasjonen, har jeg valgt å presentere analysen og tolkningen under tre tema, som er knyttet opp mot forskningsspørsmål, underspørsmål, intervjuguiden og bakgrunnsinformasjon om informantene. Både forskningsspørsmålet og underspørsmål er utgangspunkt for de ulike delene i kapitelet og de temaene som har kommet frem under sorteringen av datamaterialet, vil komme inn i hver av disse tre delene. Etter hver hoveddel vil det være en oppsummering av hovedfunnene. Informantenes sitater er fremsatt både med kursiv og innrykk, for at leseren skal skille mellom det som ble fortalt og mine tolkninger. Data som er innhentet fra informantene vil bli brukt der det er naturlig å fremheve poeng. I sitatene er ikke dialekten gjengitt, men skrevet på standard bokmål, for å gjøre sitatene forståelig for leseren.

Jeg gjentar forskningsspørsmålet:

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

Jeg har valgt å presentere alle konfliktene først, på grunnlag av at studien bygger på informantenes handlinger med utgangspunkt i en konflikt. Nedenfor vil resultatene bli presentert under følgende tre hoveddeler med utgangspunkt i delforskningsspørsmålene:

- Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?
- Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?
- Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonflikten?

5.1 Informantene

I informantutvalget er det med fire informanter som jobber innenfor en større kommune i Norge. Informantene arbeider i både private og kommunale barnehager. Barnehagestyrerne i studien består av halvparten kvinner og halvparten menn. De fire informantene som er med i utvalget, har vært barnehagestyrere i sin barnehage mellom 3-15 år. Barnehagestyrerne har ulik bakgrunn i forhold til utdanning, men også i forhold til tidligere arbeidserfaring. Alle informantene har tatt sin utdanning innenfor tidsrommet 1995-2006. Da de ble utdannet barnehagelærere, var tituleringen førskolelærer, og jeg velger derfor å bruke førskolelærer som begrep under presentasjonen av informantene. I presentasjonen har jeg valgt å bruke fiktive navn på styrerne og på barnehagene de arbeider i, da det er slik jeg valgte å anonymisere dem under sorteringen av datamaterialet.

I presentasjonene av informantene fremkommer opplysninger om styrerne og barnehagen de arbeider i. I forkant av intervjuene, fylte alle styrerne ut et skjema om bakgrunnsinformasjon.

Her ønsket jeg å vite noe om blant annet alder, utdannelsen deres, ledelseserfaring og om barnehagen de arbeidet i (Vedlegg 5).

5.2 Bakgrunnsinformasjon om informantene og barnehagene

Siv var ferdig utdannet førskolelærer i 2000 og har tidligere erfaring som lærer i skolen. Hun har arbeidet som styrer i Sleipnir barnehage i mer enn ti år. Styreren har ikke hatt konflikt som tema i sin grunnutdanning. Siv fortalte at de i barnehagen har vært innom temaet konflikthåndtering og fått opplæring i dette. Barnehagen har ingen nedskrevne regler/prosedyrer, men Siv sier at konflikter skal løses i rette linjer og på lavest mulig nivå. En skal ta opp konflikter med den det gjelder eller gå til nærmeste leder. I barnehagen er det mer enn tretti ansatte, hvor ca 18 % er menn. Yrkesgruppene som er representert blant de ansatte er barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere, allmennlærer, sykepleier, konditor, ufaglærte. Barnehagen har over hundre barn, som er fordelt på aldersinndelte avdelinger.

Henrik var ferdig utdannet førskolelærer i 2006 og er utdannet med fordypning innenfor organisasjon og ledelse. Styreren har tidligere ledelseserfaring i barnevernet og som styrer i en annen barnehage. Henrik har arbeidet som styrer i Heidrun barnehage i mer enn fem år. Han sier at temaet konflikt var tema i fordypningen på førskolelærerutdanningen. Henrik har ikke fått opplæring i konflikthåndtering på arbeidsplassen, tidligere arbeidsplasser eller under utdanningen sin. Barnehagen har nedskrevne regler/prosedyrer rundt konflikthåndtering. Denne prosedyren beskriver ansvarsfordeling og handling og skal sikre at forstyrrende konflikter blir håndtert. I barnehagen er det mer enn 15 ansatte, hvor ca 31 % er menn. Yrkesgruppene som er representert blant de ansatte er barnehagelærere, fysioterapeut, tømrer og ufaglærte. Barnehagen har over femti barn som er fordelt på fem aldersinndelte avdelinger.

Milla var ferdig utdannet i 1996 og er utdannet pedagog i Norden. Hun har fordypning i veiledning og veiledningsetikk og holder på å ta nasjonal styrerutdanning. Denne styreren har erfaring som pedagogisk leder, stedfortredende styrer, assisterende styrer, styrer og fagpedagog for flere barnehager. Milla har arbeidet i Midgardsormen barnehage i under fem år. Styrer sier at konflikttemaet ikke var en del av grunnutdanningen, men er et tema i styrerutdanningen. Styreren har fått opplæring i konflikthåndtering gjennom internkursing i samtaleteknikker på en tidligere arbeidsplass. I forhold til internt og eksternt samarbeid ved personalkonflikter, kan det samarbeides med tillitsvalgt/verneombud i barnehagen, HR sjef i administrasjonen, IA-kontakt og BHT (Bedrifhelsetjeneste og HMS). Styreren er også med i en ressursgruppe med andre daglige ledere. I barnehagen er det over ti ansatte, hvor alle er kvinner. Yrkesgruppene som er representert blant de ansatte er barnehagelærere, fagarbeidere, barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte. Barnehagen har over femti barn, som er fordelt på to baser og fire avdelinger, ut ifra alder.

Fredrik var ferdig utdannet førskolelærer i 2000 og har tatt mentorutdannelse (veiledning) og holder nå på med videreutdanning på lederskole i regi av kommunen. Han har tidligere arbeidet som pedagogisk leder. Fredrik har arbeidet i Fenrisulven barnehage i over fem år. Konflikt var tema i grunnutdanningen hans, på et generelt grunnlag. Fredrik hadde en oppgave om temaet i studiet, på bakgrunn av en artikkel og et kapittel i en lærebok. Han har ikke fått opplæring i konflikthåndtering på arbeidsplassen, men sier at det finnes noe i HR-systemet til kommunen.

I forhold til internt og eksternt samarbeid, sier Fredrik at man kan få bistand på ulike nivå. Han sier videre at dette ikke har vært nødvendig, og at da vet man kanskje ikke at det finnes. Det finnes veileder i kommunen og man kan søke bistand til konflikthåndtering. Når det gjelder nedskrevne regler/prosedyrer i barnehagen, sier han at det finnes i systemet. Fredrik sier at konflikter skal løses på lavest mulig nivå. I barnehagen er det over 10 ansatte, hvor 7 % er menn. Blant de ansatte er yrkesgruppene barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte representert. Barnehagen har over femti barn, som er fordelt på fire avdelinger etter alder.

5.3 Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?

Under dette første delspørsmålet, kommer det frem informasjon om barnehagestyrernes bakgrunnsinformasjon og deres egne beskrivelser av en opplevd konfliktsituasjon. Under det første temaet i intervjuguiden, som omhandlet konflikttemaet, var jeg interessert i å finne ut hvordan barnehagestyrerne beskriver begrepet konflikt, personalkonflikter, generelle årsaker til at personalkonflikter oppstår i barnehagen og konfliktforebygging. Jeg ønsket også å undersøke hvordan styrerne opplevde sin faglige kompetanse om konflikter i forhold til hvordan de valgte å håndtere konflikten og håndtering av personalkonflikter.

5.3.1 Barnehagestyrernes beskrivelse av de opplevde konfliktene

Under kommer beskrivelsen av styrernes opplevelser av konfliktsituasjonene, hvor to av konfliktene fortsatt er pågående og de andre konfliktene er avsluttet. I styrernes beskrivelser har jeg valgt å fortelle deres historier, gjennom å bruke direkte sitater fra intervjuene. Dette velger jeg å gjøre, for å få frem noe av helheten i personalkonfliktene, og for at jeg som forsker ønsker å formidle informantenes historie på en mest mulig nøytral måte overfor leseren, før leseren får innblikk i det fortolkede materialet. Jeg velger også å gjøre det slik, for at leseren skal kjenne igjen de ulike informantene og deres historier. Barnehagestyrernes historier kommer frem noe stykkevis gjennom intervjuene, slik at leseren forstår at helheten ikke fremkommer her.

Siv

Det er jo ikke en spesifikk konflikt, men det er noe som ligger her.

Sånn som hos meg så har jeg to stykker. Hvis du kommer til de og tar opp det du ønsker å si, så blir du møtt med ohohoh!!! Det skulle blitt tatt opp for lenge siden, sånn at det er jo noe jeg jobber med meg selv hele tiden på å ikke bli redd, for jeg og kan bli det også. Så blir man så paff når man møter noen personligheter som er så utrolig annerledes enn deg selv. Og der du på en måte og kanskje opplever, at når det er noe som er vanskelig, så er det jo ut ifra at jeg har et behov for det ene og det andre. Og hvis du opplever at det behovet den andre har, går på en sånn ikke greit verdimesige ting, sånn at det går veldig på personlighet og veldig i strid med mine verdier på en måte og hva

jeg tenker er greit. Så kan det av og til bli veldig vanskelig. Jeg kjenner det er en sånn veldig modningsprosess og en må være så mentalt forberedt, for jeg vet at det blir så tøft trykk, at det må skikkelig modnes inni meg selv, for å på en måte stå i det. Det er jo ikke en spesifikk konflikt, men det er noe som ligger her, som jeg har en superutfordring på å komme til livs i. Av og til kan jeg være litt feig. Det er forferdelig utfordrende for meg selv, for det så imot mine prinsipper. Jeg har jo sagt til mine ledere, at jeg kjenner jeg trenger hjelp til å håndtere dette. Det som gjør at det på en måte blir misnøye og på en måte også vanskelig opp til meg og vanskelig ut mot resten av personalet, det er det at det er to mennesker, som har et utrolig, og nå er det jo min tolkning, så opplever jeg at de har et utrolig maktbehov i det negative, altså.

Henrik

Tre personer som ikke tåler trynet på hverandre.

Hvis jeg skal nevne en konflikt jeg har hatt da, så er det vel det at der er to personer eller tre personer, som ikke tåler trynet på hverandre. Så er det på en måte da litt din jobb hvordan du skal skape da et lite jobbvennskap mellom de igjen. Og da hadde jeg egentlig godt på det å tvinge de på en måte til å kommunisere sammen og være sammen. Idet du ser at det er to avdelinger som lukker døren mot hverandre, fordi de overhodet ikke kan treffe hverandre nesten, så er det på en måte det der og si at: Dette får dere ikke lov til! Dere får ikke lov til å lukke dørene! Dere skal se hverandre! Dere er jo på jobb. Dere får betalt for å være her! Dere må godta hverandre, være profesjonelle. Og det er kjempevanskelig. Det er kjempevanskelig å stå der som leder også. Det har vært en sånn kinkig ting som varte veldig lenge hos den arbeidsgiveren da, at miljøet var sånn, at det ikke tålte det. Og da var det når ikke mine ting virket da, så var det viktig å komme seg ut fra lokalene på ettermiddag/kveld og prøve å bli kjent på en annen måte enn i de her gruppene da. Og gjøre litt andre ting, og prøve å få dem til å oppdage nye sider ved seg selv, ved hverandre. Da så man at dette bildet av hverandre, det snudde.

Milla

Jeg har jo egentlig gått ut ifra at det er en konflikt.

Jeg har en som har vært veldig vanskelig å få tak på hva den handler om. Jeg har en ansatt som har vært langtidssykemeldt og før hun gikk ut i sykemelding, kom med noen hentydninger til at det var en konflikt med en annen kollega. Men på det tidspunktet ville hun likevel ikke si at det bare var det. Men jeg har jo egentlig gått ut ifra at det er en konflikt. Hun følte seg i hvert fall utestengt og hun følte at hun ikke ble hørt. Men så gikk hun ut i sykemelding og det samtidig med at jeg har satt i gang alt det arbeidet rundt medarbeiderundersøkelsen vår. Men den har vært vanskelig å få tak i. Det har vært vanskelig å få tak i essensen av hva utfordringen var. Er det en konflikt mellom to, eller er det en medarbeider som sliter med andre ting også, sant. Og det er faktisk nå etter et halvt år at hun har kommet til meg og sagt, men det er dette som er årsaken.

Fredrik

Der denne vikaren da spilte lærlingen opp mot resten av avdelingspersonalet.

Jeg kan ta en, hvor vi for en del år siden hadde en lærling her. Så hadde vi også en vikar her som var inne i en litt lengre periode på samme avdeling, småbarnsavdeling. Der eskalerte det på et vis og den vikaren følte seg urettferdig behandlet på et vis, på en eller annen type ting. Det var egentlig ingen reell grunn til at det skulle være sånn. Det var en spesiell personlighet, som det viste seg. Der denne vikaren da spilte lærlingen opp mot resten av avdelingspersonalet og fikk en sånn manipulasjon på en måte. At lærlingen begynte å tro på det som denne vikaren fortalte, og sa: Nå skjer dette... nå skjer sånn og sånn. Og der de jobbet med disse tingene på avdelingen, men de nådde ikke opp. Det eskalerte voldsomt til resten av personalet og alt mulig sånt, og der en måtte gå inn og hjelpe de på avdelingsmøtene og strukturere og gjøre disse type tingene. Men selv da ikke det var nok, så måtte vi gå videre på personalmøte, der jeg måtte ta alle for meg. Og da sendte de pedagogiske lederne inn på et rom, så de kunne få jobbe med slike typer ting. Så måtte jeg ta for meg resten av barne- og ungdomsarbeiderne og assistentgruppen. Jeg måtte være ordentlig streng i forhold til disse tingene, der alle da var til stede. Jeg måtte bare om hva det gjaldt.

5.3.2 Oppsummering

Denne delen som omhandler informantene og barnehagene, er basert på informantenes skriftlige informasjon i bakgrunnskjemat. Tre av de fire barnehagestyrerne i studien er utdannet førskolelærere. En barnehagestyrer er utdannet pedagog i Norden. To av barnehagestyrerne har ikke hatt tema konflikt i grunnutdanningen. En av barnehagestyrerne har vært innom temaet i fordypningen i førskolelærerutdanningen, mens en annen hadde om temaet på et generelt grunnlag og skrev en oppgave om det. Av alle barnehagestyrerne, hadde to av dem fått opplæring i konflikthåndtering. En av barnehagene hadde nedskrevne prosedyrer i forhold til konflikthåndtering, mens en av barnehagestyrerne sier at det ligger i systemet. Slik jeg tolker det, kan konflikttemaet ha vært for lite vektlagt i grunnutdanningen når barnehagestyrerne utdannet seg. Når det gjelder arbeid med konflikthåndtering på de ulike arbeidsplassene, kan det se ut til at det er manglende fokus på dette. Noen av barnehagestyrerne har fått opplæring i konflikthåndtering, men det er allikevel kun en av barnehagestyrerne som har det nedfelt skriftlig. Flere av barnehagestyrerne nevner at konflikter skal løses på et lavest mulig nivå, uten å vise til klare og nedskrevne prosedyrer på prosessen.

Under konfliktsituasjonene, kommer det frem fire ulike beretninger om en opplevd konfliktsituasjon. To av konfliktene som blir beskrevet, var avsluttet, mens de to andre fortsatt var pågående konflikter, da barnehagestyrerne ble intervjuet. I en av konfliktene beskriver styrer seg som en konfliktinvolvert deltaker. De opplevde konfliktene har foregått på barnehagestyrernes nåværende arbeidsplass, med unntak av en historie. Slik jeg tolker det, er tre av de fire historiene mer tydelig på hva konfliktene handler om, mens en av historiene er mer utydelig. I Siv sin historie kan det se ut til at det eksisterer et skjevt maktforhold mellom

barnehagestyrer og to pedagogiske ledere. Henrik sin historie er det tydelig at det er dårlige relasjoner mellom noen av de ansatte. Milla sin historie fremkommer som noe mer utydelig, da det er uavklart om det foregår en konflikt mellom to parter eller om det kun oppleves som konflikt av en av partene. Fredrik sin konflikt tolker jeg som tydelig. En vikar setter en lærling opp mot resten av avdelingspersonalet og konflikt oppstår på bakgrunn av det.

To av styrerne beskriver konfliktsituasjoner som foregår mellom pedagogiske ledere, og de andre to informantene beskriver konfliktsituasjoner som har oppstått mellom ufaglærte assistenter, vikar og lærling. Sammenlignet kan det se ut som om det finnes en kontrast mellom to av de opplevde konfliktene, hvor vi har en styrer som føler frykt i møte med de konfliktinvolverte, og en styrer som er tydelig og bruker tvang i samhandlingen med de konfliktinvolverte. Av alle de fire styrerne, er det en av styrerne som beskriver følelsen av frykt når en står der som leder. Det viser også at personalkonflikter kan oppstå mellom de ulike gruppene som arbeider i en barnehage og på tvers av gruppene.

5.3.3 Forståelsen av begrepet konflikt og personalkonflikt, og barnehagestyrernes syn på konflikt

Her ønsket jeg å finne ut noe om informantenes kunnskaper rundt konfliktbegrepet og personalkonflikter, samt deres syn på konflikt. Informantene ble derfor spurt om hvordan de forstod begrepet konflikt og hva de tenkte personalkonflikter var.

Milla definerer begrepet personalkonflikt som å ha ulikt syn på noe, men får det ikke frem. Og som Henrik, sier hun at konflikter kan bidra med noe positivt:

Noen ganger så kan det jo komme noe positivt ut av det, sant. Man finner noen nye veier å gå og det er en mulighet for mange å komme frem med sine synspunkt. Så i utgangspunktet trenger en konflikt ikke å være negativ, tenker jeg, men den kan også være det. Og jeg må jo si min oppfattelse har endret seg. En personalkonflikt, det er når personalet ser ulikt på ting, men ikke klarer å få det frem. Ofte så klarer de ikke å håndtere det på en god måte, og det blir noe som for eksempel utvikler seg istedenfor.

Det Milla sier, tolker jeg som et nyansert syn på konflikter, på det grunnlag at hun sier at konflikter kan være både positive og negative. At Milla sin forståelse har endret seg med årene, tolker jeg som at det kan ha endret seg etter hun startet på styrerutdanningen, gjennom erfaringene som styrer eller basert på en kombinasjon av disse. Milla sin oppfatning av hva en personalkonflikt handler om, forstår jeg som at en personalkonflikt kan oppstå når partene ikke har likt syn på noe og ikke klarer å formidle det.

Fredrik forteller at han har et nyansert syn på begrepet konflikt og definerer det slik:

En konflikt kan en ofte se på som mer en uenighet, at ikke en blir enige om noe. Konflikt, da tenker jeg at da har det bygget seg opp, i alle fall at det er forbi laveste nivå, altså neste nivå da. Da trenger en gjerne hjelp fra noen utenfra til å komme seg videre.

Slik jeg tolker det Fredrik sier, definerer han konflikt som uenighet og ser konflikter i forhold til ulike nivå. Jeg forstår det slik at når en er kommet til nivået konflikt, er det en uenighet, som har bygget seg opp til en konflikt. Men det fremkommer ikke hva Fredrik definerer som et

lavere nivå under konflikt. I forhold til det å få hjelp fra noen utenfra, tolker jeg det som hjelp fra enten styreren eller noen eksterne utenfor barnehagen.

Ingen av barnehagestyrerne hadde en klar definisjon på begrepet konflikt, men de hadde en forståelse av hva konflikt var og gjennom deres definisjoner, kan det se ut som de har et moderne syn på konflikt. Samlet sett fremkommer det at i en konflikt er man uenig og kan ha ulike syn. Det fremkommer heller intet skille mellom hva de oppfatter som konflikt og hva de oppfatter som personalkonflikt.

5.3.4 Generelle årsaker til konflikter mellom ansatte i barnehagen

Under dette temaet, ønsket jeg å finne ut noe om hva informantene mente kunne være generelle årsaker til at personalkonflikter kan oppstå i barnehagen. Informantene fikk derfor spørsmål om hva som kan være årsaker til at konflikter oppstår mellom de ansatte i barnehagen.

Siv sier at ulike behov kan ligge til grunn for en konflikt:

Der du på en måte kanskje opplever at når det er noe som er vanskelig, så er det jo ut ifra at jeg har et behov for det ene og det andre. Og hvis du opplever at det behovet den andre har går på en sånn ikke greit i forhold til verdimesige ting, altså sånn at det går veldig på personlighet og veldig i strid med mine verdier på en måte og hva jeg tenker er greit. Så kan det av og til bli veldig vanskelig.

Slik jeg tolker det, så nevner Siv de årsakene som ligger i de pågående konfliktene hun har i barnehagen. Jeg tolker også at ulike behov kan komme i konflikt med de verdiene barnehagen og styreren selv står for.

Milla nevner to mulige årsaker til at personalkonflikter kan oppstå:

Ofte så er det når du har ulikt syn på hvordan vi møter barna og det kan være ulikt syn på hvordan vi skal organisere oss. Så er det mye de to tingene det går i, hvordan vi møter barn og hvordan de organiserer seg på de forskjellige gruppene, sant. Det er forskjell der. Hvor åpne de er.

I forhold til det Milla fortalte, forstår jeg det slik, at kan de ansattes ulike åpenhet og syn kan ligge til grunn for at personalkonflikter oppstår i barnehagen. Også her tolker jeg det slik at Milla forteller om de årsakene som lå til grunn for konflikten hun fortalte om, basert på konflikten hun fortalte om.

I likhet med Milla sier også Fredrik at årsaker kan handle om ulike syn, men også uenighet rundt definisjoner. Han fokuserer på generelle konfliktårsaker:

En er ikke enige om definisjoner om hvordan tingene skal være. Også er det en del sånne stilltiende ting som plutselig skjer. Det er veldig sjelden at jeg har opplevd eller jeg har vel ikke opplevd at en konflikt kom som lyn fra klar himmel. Det er ofte da et eller annet som har bygget seg opp. Når en snakker sammen, da får en klar status på når det egentlig skjedde.

Det Fredrik sier, tolker jeg som at årsaker til konflikt kan ligge i uenigheter rundt hvordan noe skal være i barnehagen og at det bygger seg opp over tid. Gjennom å kommunisere, kan man få klarhet i når det gikk over til å bli en konflikt.

Av de ulike generelle årsakene som kunne ligge til grunn for generelle konflikter mellom de ansatte, fremkom det at de kvinnelige informantene fortalte om årsakene til konfliktene de opplevde på daværende tidspunkt. De mannlige informantene fortalte om mer generelle årsaker til konflikt. Basert på alle informantenes svar, fremkom det at de generelle årsakene til konflikt kunne være ulike syn og uenigheter rundt hvordan noe burde være.

5.3.5 Konfliktforebygging i barnehagen

Her ønsket jeg å finne ut om det ble arbeidet med konfliktforebygging i barnehagen og hvordan det ble arbeidet med konfliktforebygging. Informantene fikk spørsmål om det ble arbeidet med konfliktforebygging i barnehagen.

Henrik forteller at de arbeider fast med arbeidsmiljøet:

Vi har sånn fast tid i august, for det er et nytt barnehageår, der vi legger inn helse, miljø og sikkerhetsjobbing i forhold til rutiner. Vi legger inn arbeidsmiljøjobbing, så tar vi opp arbeidsmiljøet i neste halvår igjen. Om hva er et godt arbeidsmiljø, hva er et dårlig arbeidsmiljø. Hvordan håndterer vi ting som kommer inn. Også jobber vi med dette nesten hver uke i lederteamet, i forhold til hvordan vi leser vårt miljø i barnehagen.

I forhold til det Henrik forteller, så tyder det på at Henrik prioriterer å arbeide fast og bevisst med arbeidsmiljøet hvert halvår med personalet og nesten hver uke med lederne. Når det arbeides kontinuerlig med hvordan de skal lese miljøet i barnehagen i ledergruppen, kan dette tyde på at han ønsker å bevisstgjøre de pedagogiske lederne i forhold til egen avdeling. Når de pedagogiske lederne blir bevisst på å lese arbeidsmiljøet i barnehagen, kan de også fange opp det som skjer blant personalet.

Fredrik ønsker å arbeide med konfliktforebygging i fremtiden:

Jeg har ikke noe annet enn at jeg har snakket om det. Men jeg har liksom ikke smørbrødlisten på det.

Slik jeg ser det, så ønsker Fredrik å arbeide med konfliktforebygging blant personalet i fremtiden, men det foreligger ingen klar plan på det. Han har ikke planlagt detaljene rundt det som skal iverksettes dersom en konflikt oppstår.

Funnene viser at det bare er en av informantene som arbeider med konfliktforebygging i barnehagen. Noen av barnehagestyrerne arbeider i forhold til arbeidsmiljøet i barnehagen, men det er ingen direkte fokus på å arbeide med konflikt som tema. At det bare er en av informantene som har arbeidet med konfliktforebygging fremkommer også gjennom den skriftlige bakgrunnsinformasjonen.

5.3.6 Faglig kompetanse og håndtering av personalkonflikter

Videre i intervjuet ønsket jeg å se om det var en sammenheng mellom informantenes faglige kompetanse i forhold til personalkonflikter og hvordan de håndterte personalkonfliktene. Informantene fikk derfor spørsmål om hvordan de opplevde egen faglig kompetanse om konflikter, i forhold til hvordan de håndterte personalkonflikten. I denne delen trekker jeg også frem det styrerne selv har skrevet i sine bakgrunnsopplysninger om konflikttema i grunnutdanning, opplæring i konflikthåndtering og evt konflikthåndteringsprosedyrer de bruker på arbeidssstedet.

Henrik sier at mye peker tilbake til grunnutdanningen:

Det er mye å jobbe med der ute, tenker jeg, så det peker jo mye tilbake igjen på skolen. Og så er det på en måte, man vil jo aldri på en måte finne noe svar slik at man kan lete i en bok.

Det Henrik fortalte om, tolker jeg i den retning at han mener at det man har lært under utdanningen ikke gjenspeiler seg i praksis, da han sier at det er mye å arbeide med i barnehagesektoren. Det at man ikke vil finne oppskriften på hvordan man skal klare å løse en personalkonflikt i teorien, slik jeg tolker det, kan også tyde på Henrik mener at en kan lese teori om konflikt, men teorien vil ikke gi deg en løsning på personalkonflikten.

I forhold til de bakgrunnsopplysningene Henrik har gitt i forhold til konflikttemaet i grunnutdanning og på arbeidsplassen, har han vært innom temaet i grunnutdanningen sin. Han har aldri fått opplæring i konflikthåndtering, verken under utdanningen eller på arbeidsplasser han har jobbet. På sin nåværende arbeidsplass finnes det prosedyrer i forhold til konflikthåndtering. Den konflikten Henrik forteller om i studien, forløp seg på en tidligere arbeidsplass. Slik jeg tolker det, kan det tyde på at når Henrik skulle håndtere konflikten, hadde han ikke fått opplæring i konflikthåndtering og hadde dermed lite grunnlag for hvordan han skulle håndtere personalkonflikten på det tidspunktet.

Det skal være så rosenrødt og jeg tror det, at hadde disse på høyskolen gått ut i arbeidslivet og bare prøvd en periode, så hadde læringen på høyskolen blitt helt annerledes. Så jeg tror jo at, som jeg har anbefalt høyskolen før, er å bruke oss som institusjon til å komme og ha forelesninger.

Slik jeg tolker det, kan det se ut til at Henrik opplever at høyskolen skaper et urealistisk bilde av det som er virkeligheten i en styrerrolle. Læringen på høyskolen kunne vært annerledes, dersom det hadde vært kunnskaper nok om hvordan det faktisk foregår i det praktiske yrkeslivet. Dette kan tyde på at Henrik mener at det er et skjevt forhold mellom det man lærer under utdanning og det som faktisk foregår i arbeidslivet, og at de som underviser ikke har nok kunnskaper om det man faktisk møter i praksis, slik jeg tolker det. Henrik sier at å være en god leder, er noe ikke skolen kan lære deg, men det er noen egenskaper du må inneha. Skolen kan gi deg noe gjennom teorien, men ikke alt, sier Henrik. Dette kan tyde på at Henrik snakker om betydningen av personlige egenskaper hos en styrer. Styreren sier også at barnehagene burde brukes mer i undervisningen. Helheten av dette kan tyde på at det ikke bare er studentene som skal dannes under sin utdanning, men at også de som underviser trenger et oppdatert kunnskapsgrunnlag fra praksis om hva studentene trenger å lære noe om.

En av styrerne hadde en annen opplevelse, og det skal nevnes at denne styreren var under styrerutdannelsen og hadde ikke tatt grunnutdanningen sin i Norge:

Jeg føler at jeg får noen verktøy der som gjør at jeg står litt tryggere og så skjønner jeg plutselig noen mekanismer som jeg ikke har skjønt før.

Slik jeg tolker det, forstod Milla mer av sine egne lederoppgaver etter å ha begynt på styrerutdanningen og føler seg derfor mer trygg. På studiet har de ennå ikke vært innom temaet konflikt, men styreren bekrefter at de skal innom temaet. Styreren bruker også styrernetverk og har søkt kunnskap gjennom nettsider i sitt arbeid med konflikthåndteringen. Dette tyder på, slik jeg ser det, at videreutdanningen og styrernetverket, kombinert med å søke kunnskap på egenhånd, har ført til at Milla har fått ny kunnskap, som hun kan omsette i praksis. Hun har med andre ord blitt tryggere i egen styrerrolle på bakgrunn av dette.

Fredrik ser et skille mellom teori og praksis:

Det er jo klart at det er jo teorien. Du kan lese om konflikter er nødvendig på en arbeidsplass for utvikling og disse tingene. Det reelle har du veldig vanskelig for å forberede deg på.

Fredrik er inne på det samme som Henrik, og sier at det er en forskjell mellom det en lærer på skolen, kontra det som skjer i virkeligheten. Dette tolker jeg som at teorien ikke forbereder en på det en møter i praksis og vektlegger at det kan være vanskelig for en leder å stå i en konflikt, uten erfaring fra området og manglende kunnskaper til å håndtere det. Slik jeg ser det, tenker Fredrik, i likhet med Henrik, at de kunnskapene man tilegner seg under utdanning, blir urealistisk i forhold til det bildet du vil møte i virkeligheten.

Funnene her kan tyde på at majoriteten av informantene opplever å mangle kompetanse på temaet konflikt og konflikthåndtering. Flere av informantene trekker frem at det eksisterer et skille mellom teori og praksis i forhold til konflikt og konflikthåndtering.

5.3.7 Oppsummering av hovedfunn

I gjennomgangen av datamaterialet definerer alle informantene konflikt som en uenighet, å se ulikt på ting, noe som tyder på at de ikke skiller mellom konflikt og uenighet. Informantene er enige om at konflikter ikke trenger å være noe negativt. Tre av informantene har et syn på at konflikter kan være positive og sier at det kan komme noe positivt ut av en personalkonflikt. Selv om alle styrerne forstår begrepet konflikt som en uenighet, fremkommer det ikke en klar definisjon av begrepet konflikt hos noen av styrerne i studien, men ut ifra hvordan de definerte begrepet konflikt, kan det se ut til at de hadde et moderne syn på konflikter.

Av generelle årsaker til at personalkonflikter oppstår i barnehagen, kom det frem ulike svar. Slik jeg tolker barnehagestyrernes svar på generelle årsaker til konflikt, kan personalkonflikter oppstå når ulike mennesker arbeider tett sammen. Av de svarene som kommer frem er først og fremst mangel på tydelig ledelse og kommunikasjon. Svarene tyder også på at barnehagestyrerne trekker frem at mennesker er ulike og kan ha ulike verdisyn som årsaker til at personalkonflikter kan oppstå. Og ikke minst kan personalkonfliktene oppstå når irritasjon rundt dette får bygget seg opp over tid.

Alle styrerne sier at de arbeider og har arbeidet med arbeidsmiljøet. Tre av styrerne arbeider systematisk med arbeidsmiljøet, med søkelys på kommunikasjon, mobbing, relasjonskompetanse og generelt om utfordringer. I denne studien viser dette tendenser til at vektlegging av forebyggingsarbeid direkte knyttet opp mot personalkonflikter i barnehagen, kan være mangelfullt. Det arbeides med arbeidsmiljøet, men åpenhet og søkelys på personalkonflikter har kun fokus hos en av fire styrere. En av styrerne sier at det arbeides systematisk med arbeidsmiljøet hvert halvår og ukentlig i lederteamet.

Tre av fire barnehagestyrere sa at de hadde mangel på kunnskaper i forhold til temaet konflikt. De samme informantene mente også at det burde vært mye mer om temaet i grunnutdanningen. Basert på det barnehagestyrerne fortalte, tolker jeg at bildet som blir dannet av praksis gjennom skolegang og teori er helt annerledes i virkeligheten, sett i forhold til lederrollen. Funnene tyder også på at barnehagestyrerne ønsket at konflikttemaet skulle vært mer vektlagt i studiet. Dette gjenspeiler seg i mine tolkninger av informantenes skriftlige bakgrunnsinformasjon. Lederansvaret blir også trukket frem hos tre av informantene. I studien er det en av barnehagestyrerne som skiller seg ut med sitt svar. Denne barnehagestyreren er under videreutdanning innen barnehagestyrerutdanningen ved intervjuetidspunktet, og opplever å forstå mer av sine lederoppgaver etter påbegynt studie. Barnehagestyrernes tilsynelatende manglende kunnskaper innenfor temaet konflikt, kan settes i sammenheng med den skriftlige informasjonen de ga i bakgrunnskjemat. Av det fremkommer det at to av styrerne hadde vært innom temaet konflikt under grunnstudiet på førskolelærerutdanningen.

5.4 Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?

I denne delen var jeg interessert i å finne ut noe om hvordan barnehagestyrerne håndterte de ulike personalkonfliktene. Barnehagestyrerne fikk derfor spørsmål om de hadde en konfliktstrategi og hvordan de valgte å håndtere personalkonfliktene. Barnehagestyrerne fikk også spørsmål om utfordringer og følelser rundt konfliktene, målet med konflikthåndteringen og personalkonfliktens påvirkning på arbeidsmiljøet, og hvordan konflikthåndteringen påvirket arbeidsmiljøet mens personalkonflikten var pågående.

5.4.1 Målet med konflikthåndteringen

I forhold til målet med konflikthåndteringen ønsket jeg å se hva som var målet i forhold til hvordan barnehagestyrerne valgte å håndtere konfliktene. Informantene ble derfor spurt om hva som var målet i konflikthåndteringen i forhold til personalkonflikten.

Om målsettingen for personalkonflikten, formulerte Henrik seg slik:

Så er det på en måte litt din jobb. Hvordan du skal skape et lite jobbvennskap mellom de igjen, sant.

Slik jeg tolker det, snakker Henrik om at målet med konflikthåndteringen ble å skape et profesjonelt samarbeid mellom de konfliktinvolverte, og at det ble hans oppgave som barnehagestyrer og megler mellom de konfliktinvolverte.

Milla håper på sikt, at de kan bli ferdig med konflikten:

Jeg håper at utfallet skal være, det sa jeg jo til dem når vi begynte relasjonskurset. Jeg håper at de enten åpner opp for hva er dette, så vi kan bli ferdig med det. Eller så må de legge det bak seg og faktisk kunne heve seg over hvordan det har vært og se fremover. Det er fremdeles målet mitt.

Milla, som har en pågående konflikt, forteller om et ønske om at denne saken skal bli ferdig, slik jeg tolker det. Men slik jeg tolker det, kan det se ut som at begge de konfliktn involverte er klar over at det foregår en konflikt, på bakgrunn av at Milla ytret ønske om at de skulle åpne opp for hva saken handlet om og bli ferdig med det.

Fredrik forteller om sin målsetning for konflikten:

Jeg måtte ta alle for meg. Og da handlet det om hvordan vi skulle oppføre oss med hverandre og hvilke retningslinjer som lå for kommunikasjon og hva som lå for daglig væremåte.

Fredrik forteller at målet med håndteringen av personalkonflikten, handlet om å tydeliggjøre forventninger til atferd og holdninger, slik jeg ser det. Han måtte ta ledelsen og jobbe med hele personalet i grupper, i forhold til kommunikasjon, når det gjaldt oppførsel overfor hverandre. Dette kan tyde på at Fredrik så behovet for å tydeliggjøre forventninger til de ansatte når det gjaldt samhandling mellom dem.

Ut ifra det alle barnehagestyrerne fortalte, kan det tyde på at deres mål med konflikthåndteringen var å arbeide mot å oppnå en god jobbrelasjon, for å få et bedre samarbeid og få en ende på konfliktene.

5.4.2 Konfliktstrategier

Innenfor dette delemnet ønsket jeg å finne ut hvilke konfliktstrategier barnehagestyrerne ønsket å benytte i konflikthåndteringen og hvilke konfliktstrategier de valgte å benytte seg av. Informantene fikk derfor spørsmål om de i forkant hadde strategier som de ville bruke for å tilnærme seg personalkonfliktene og begrunnelse for hvilke strategier de faktisk brukte i håndteringen av personalkonfliktene.

Siv forteller om hvilke strategier hun har benyttet:

Jeg har jobbet masse med meg selv. Selv om jeg blir kjempe urolig innvendig, så har jeg jobbet masse med meg selv på det å være helt rolig. Ikke rødme oppover halsen, altså. Har ofte på sjal og beholde roen og svare henne, sant! Men jeg tenker at det har jeg gjort i mange år nå. Og det å ta diskusjonene med henne, selv om jeg syntes det er dritskummelt.

Slik jeg tolker det, opplever Siv disse personalkonfliktene, som svært utfordrende for seg selv som menneske. Og at hun har måtte jobbe med sin egen frykt overfor de konfliktn involverte og våget å stå i personalkonflikten med pedagogisk leder 1. Det kan samtidig virke som at Siv begynner å bli lei av å stadig møte motstand, spesielt fra pedagogisk leder 1.

Henrik forteller at han ikke hadde en klar strategi i forkant:

Jeg hadde ingen fasit på det. Det jeg hadde fasit på, var at denne måten angriper jeg den, også må jeg styre meg etter hvert. Da hadde jeg egentlig gått på det å tvinge de på en måte til å kommunisere sammen og være sammen.

Henrik forteller at han hadde ingen strategi i forkant, men gikk inn i det som var og vurderte underveis hvilken strategi som skulle brukes, uten å bruke formelle metoder for å dokumentere personalkonflikten, slik jeg tolker det. Dette kan tyde på at det hadde en sammenheng med manglende forkunnskaper om konflikt og konflikthåndtering. Det kan se ut som Henrik tilnærmet seg først de konfliktinvolverte gjennom autoritær ledelse, og så behovet for å være en tydelig leder når avdelingene lukket dørene for å unngå å se hverandre.

Henrik forteller at han etter hvert måtte endre strategi:

Og da var det når ikke mine ting virket da, så var det viktig å komme seg ut fra lokalene på ettermiddag/kveld og prøve å bli kjent på en annen måte enn i de her gruppene da og gjøre litt andre ting da. Og prøve å få dem til å oppdage nye sider ved seg selv, ved hverandre. Og da så man at dette bildet av hverandre, det snudde.

Ifølge Henrik, var dette den strategien som medførte et vendepunkt i personalkonflikten. Dette kan tyde på at når Henrik utøvde autoritær ledelse overfor de konfliktinvolverte, hadde dette ingen virkning i forhold til konflikten som foregikk. Han benyttet seg derfor av en relasjonell tilnærming. Slik jeg tolker det, skiftet Henrik fokus, og fokuserte mer på relasjonen mellom de konfliktinvolverte. Og siden konflikten foregikk på arbeidsplassen, ville han flytte de konfliktinvolvertes fokus fra arbeid til positiv relasjon og samhandling mellom dem, og flyttet dem derfor til en annen arena utenfor barnehagen.

Fredrik forteller hvordan han håndterte personalkonflikten:

Jeg måtte gå rett inn i det som var. Der denne personen som styrte disse tingene også var til stede. Hun måtte høre på hvordan vi skulle oppføre oss med hverandre og hvilke retningslinjer som lå for kommunikasjon og for daglig væremåte.

At personalkonflikten eskalerte ut til resten av personalet, kan tyde på at de ikke klarte å håndtere den på avdelingen, og at konflikten allerede hadde eskalert før styreren måtte hjelpe dem. Det kan se ut som Fredrik så at det ble nødvendig å jobbe med hele personalet, siden konflikten hadde eskalert, for å dempe symptomene på konflikten. Fredrik fortalte at han hadde konfronterende samtaler med vikaren, men at vikaren stilte seg helt utenforstående og benektende til det som hadde skjedd.

De samlede funnene tyder på at barnehagestyrerne benyttet seg av strategier som dialog, tvang og relasjonsbygging både mellom de konfliktinvolverte og de øvrige ansatte. Barnehagestyrerne som fortsatt hadde pågående konflikter, ønsket å benytte seg av dialog som konfliktstrategier i fremtiden. Ut ifra det barnehagestyrerne fortalte, tyder funnene på at de mannlige barnehagestyrerne håndterte konfliktene umiddelbart og vurderte og håndterte utfordringene som dukket opp underveis. De kvinnelige barnehagestyrerne så ut til å være mer avventende i sin håndtering av konfliktene, på grunnlag av at de konfliktinvolverte var borte fra jobb av ulike grunner. De hadde dermed fokus på å arbeide med arbeidsmiljøet.

5.4.3 utfordringer

I dette delemnet ønsket jeg å vite noe om hva barnehagestyrerne, som ledere opplevde som utfordrende under konflikten og konflikthåndteringen. Informantene fikk derfor spørsmål om hva som var det mest utfordrende for dem når personalkonflikten pågikk.

Siv forteller:

Sånn at i min jobb nå, så er det de to menneskene som på en måte utfordrer meg mest, og som jeg kjenner gnager meg på at der jeg gjerne føler at nå er jeg ikke en god nok leder, fordi at jeg skulle jo ta tak i dette der og da med en gang. Jeg kjenner at jeg er litt redd, og det plager meg, for at som leder så er det uansett til syvende og sist mitt ansvar, og det er jeg fullstendig klar over.

På grunn av egen frykt overfor de konfliktn involverte, ble det vanskelig for Siv å håndtere personalkonflikten. Det kan se ut til at Siv sin egen frykt har hindret henne i å håndtere konflikten, slik jeg tolker det.

Siv forteller videre om hvorfor hun opplever konfliktene som utfordrende:

Det er forferdelig utfordrende for meg selv, for det så imot mine prinsipper. Men så må jeg. Jeg har sagt til mine ledere at jeg kjenner at jeg trenger hjelp til å håndtere dette.

Dette kan tyde på at Siv opplever utfordringer i håndteringen og dermed trenger hjelp, for hun vet at dette er en av hennes lederoppgaver. Det kan også tyde på at hun vet at hun må trosse egen frykt og våge å stå i utfordringene og håndtere konfliktene.

Henrik fortalte om det han opplevde som mest utfordrende:

Men det tøffeste er jo å stå i det og tørre å stå i det. Det var beintøft til tider. Så jeg har hatt en bratt læringskurve. Tar jeg det ikke med roten, så ligger jeg tynt an!

Dette kan tyde på at Henrik ser ut til å oppleve, at det mest utfordrende var å ha mot som leder, til å kunne stå i konflikten alene. Det ser ut til at Henrik legger egen erfaring til grunn og vektlegger nødvendigheten rundt det å ta tak i en personalkonflikt, selv om det er utfordrende. Og dersom en ikke tar tak i konflikten, vil den videreutvikle seg og det vil bli enda mer utfordrende for en barnehagestyrer.

Milla forteller om en annen utfordring:

Jeg føler meg litt maktesløs, for det er litt vanskelig når du vet at det ligger der.

Milla forteller om følelsen av maktesløshet når man ikke får gjort noe med selve konflikten. Slik jeg tolker det, så snakker Milla her om at det er vanskelig å få gjort noe i forhold til konflikten, når de konfliktn involverte er sykemeldt. Derav følelsen maktesløs. Hun vet at konflikten fortsatt ligger der, men hun får ikke gjort noe med det, så lenge de ikke er på jobb. Så selv om de konfliktn involverte er sykemeldt, så eksisterer fortsatt konflikten.

Fredrik opplever det slik:

Det er mange element hele veien da, men det er jo det at det tar så mye energi. Det tar så mye tid.

Fredrik trekker frem utfordringen rundt det at håndteringen av personalkonflikten tok så mye tid og energi, både fra styreren selv og de ansatte. Dette kan tyde på at Fredrik opplever å håndtere en personalkonflikt, som en stor oppgave, bestående av mange deler, noe som tar tid og krever stor arbeidsinnsats.

Av funnene fremkom tre ulike utfordringer, som barnehagestyrerne opplevde som utfordrende ved å stå i en konflikt. Den ene var å være bevisst sin rolle som leder. Den andre var at barnehagestyrerne opplevde at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikter. Den tredje utfordringen handler om at barnehagestyrerne opplevde hvor viktig det er med synlig og tydelig ledelse i alle deler i barnehagens virke.

5.4.4 Følelser

Under dette temaet ønsket jeg å finne ut om det var følelser, og eventuelt hvilke følelser som kom til syne under konflikten. Informantene fikk derfor et åpent spørsmål om hvilke følelser som kom til syne under konflikten.

Siv fortalte om de ansattes følelser:

Folk er litt redd, og det er jo ikke ok.

Siv fortalte at de to konfliktn involverte skaper litt redsel blant de ansatte i barnehagen, noe barnehagestyreren ikke syntes er greit. Dette tolker jeg som at de konfliktn involverte kan ha skapt en frykktkultur blant de ansatte, gjennom sin atferd, noe barnehagestyreren opplever som negativt.

I forhold til at denne styreren opplever egen frykt i møte med de konfliktn involverte, stilte jeg spørsmål om hva hun fryktet:

Ja, hva er jeg egentlig redd for? Opplevelsen er altså når du kommer og sier til dem, at dette ikke er greit. Dette må vi gjøre noe med, for eksempel. Og så møter du en trailer, som bare durer over deg i 240 km i timen. Det er vanskelig det!

Siv forteller at denne frykten gjelder pedagogisk leder 1. Styreres egen redsel gjør at det derfor er vanskelig å ta en samtale med henne. Siv beskriver opplevelsen rundt egen frykt og fremstiller frykten gjennom et metaforisk bilde. Dette kan tyde på at Siv beskriver den vanskelige opplevelsen rundt det å bli overkjørt som leder, når hun prøver å kommunisere verbalt med pedagogisk leder 1.

Milla, derimot, har opplevd det annerledes:

Jeg opplever ikke sinne. Og jeg har ikke opplevd de der voldsomme eksplosjonene heller, sant. Ikke fra noen av dem.

Slik jeg tolker det, er situasjonen uavklart i forhold til de konfliktn involverte, da Milla ikke har snakket med en av dem om saken. Spørsmålet er om denne pedagogen opplever at det er konflikt. I forhold til det Milla fortalte, kan det tyde på at den pedagogen som opplever å befinne seg i en konflikt, ikke har kommunisert med den andre pedagogen, i forhold til egne opplevelser.

Milla forteller videre om en samtale hun hadde med den pedagogen som opplevde en konflikt:

Og så spurte jeg: «Men føler du deg utestengt? Opplever du at du blir utestengt?» Og så kom tårene. Da hadde jeg trykket på knappen.

Det Milla fortalte, kan tyde på at hun opplever et vendepunkt i konflikten, som har vært vanskelig for henne å ta tak i. At vendepunktet kom når Milla stilte spesifikke spørsmål, noe som førte frem følelser hos den personen som opplever å være i en konflikt.

Fredrik fortalte om en eksplosjon av følelser i personalgruppen:

Ja, det var snørr og tårer og roping. Alt mulig sånt er en del av det, når det kommer på det nivået der.

I forhold til det Fredrik fortalte, kan det tyde på at konflikten kan ha eskalert til et nivå, der sterke følelser vises åpenlyst.

Funnene i studien tyder på, samlet sett, at følelser som frykt, maktesløshet, sinne, irritasjon, tristhet og likegyldighet kom til syne under de ulike konfliktene som barnehagestyrerne fortalte om. Funnene tyder også på at de kvinnelige barnehagestyrerne beskrev egne følelser i forhold til konfliktene, mens de mannlige barnehagestyrerne beskrev de konfliktn involverte og de øvrige ansattes følelser.

5.4.5 Personalkonfliktens påvirkning på arbeidsmiljøet

Her ønsket jeg å finne ut hvordan styrerne opplevde at resten av arbeidsmiljøet ble påvirket av at en personalkonflikt pågikk på arbeidsplassen. Informantene fikk derfor spørsmål om hvordan personalkonflikten påvirket resten av arbeidsmiljøet i barnehagen.

Siv forteller følgende:

De er jo med å prege kulturen. De skal ha det på sin måte uansett og de andre bare kan drite i å si noe. Voksne mennesker tolererer jo ikke det. Altså, så får du ikke folk med deg. Vi skal jo høre på hverandre.

Siv sier at de to pågående personalkonfliktene er med å prege kulturen på arbeidsplassen, noe jeg tolker som å bidra til å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet negativt. Siv fortalte også at det hadde oppstått en fryktkultur blant personalet på bakgrunn av et maktbehov hos de konfliktn involverte, noe som støtter opp om at det psykososiale arbeidsmiljøet ble negativt påvirket. Det kan se ut til at de konfliktn involverte har en lite inkluderende holdning overfor arbeidsfellesskapet, noe som tilsynelatende påvirker samarbeidet mellom dem. Det kan også tyde på at de ansatte ikke får mulighet til å utøve innflytelse eller ha medbestemmelsesrett, da de konfliktn involverte tar beslutninger kun basert på det de selv ønsker.

Fredrik forteller om hvordan han opplevde påvirkningen på arbeidsmiljøet:

Og så tappet det meg på en måte for energi, men det tappet alle disse rundt for energi. Og så glemmer de hva de egentlig skal være her i barnehagen for. Vi er ikke her for at de voksne til enhver tid skal ha det fantastisk godt, men vi er her for å gi en tjeneste til barna og til foreldrene.

Fredrik fortalte at personalkonflikten var energikrevende, både overfor seg selv og personalet. Personalkonflikten ga også ringvirkninger i form av at fokuset på jobben forsvant blant de ansatte, mens konflikten pågikk. At personalet og barnehagestyreren ble tappet for energi, kan

tyde på at konfliktnivået i barnehagen har eskalert ut til det øvrige personalet, slik barnehagestyreren hevdet. Konflikten kan ha bidratt til at arbeidsmiljøet har blitt påvirket i negativ retning, da personalet har mistet fokus på selve arbeidet og blitt mer opptatt av egne behov.

Alle barnehagestyrerne i studien kunne bekrefte at personalkonfliktene påvirket arbeidsmiljøet på en negativ måte. Funnene tyder på at konfliktene påvirket på ulike måter, hvor det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårlig, maktbehov førte til et dårligere samarbeid, det oppstod frykttkultur i arbeidsmiljøet, fokuset på jobben forsvant og konfliktene var energikrevende.

5.4.6 Oppsummering av hovedfunn

I Styrenes mål med konflikthåndteringen, fremkommer det av svarene, slik jeg tolker det, at alle styrerne hadde som mål at personalet skal ha en god relasjon med hverandre når de skal arbeide sammen. Alle styrerne ønsket også at personalkonfliktene skulle få en ende. Dette gjaldt både de personalkonfliktene som var avsluttet og de som fortsatt var pågående.

I to av historiene der konfliktene er avsluttet, fortalte barnehagestyrerne om de strategiene de brukte i tilnærmingen til konfliktene, mens i de andre to som var konfliktene fortsatt pågående, fortalte styrerne om hvilke strategier de hadde brukt frem til nå og hvilke strategier de tenkte å bruke videre i håndteringen av konfliktene. Funnene tyder på at verbal kommunikasjon gjennom dialog, er den strategien alle barnehagestyrerne har brukt, og vil bruke i den videre konflikthåndteringen. Funnene viser også at barnehagestyrerne brukte strategier i forhold til å bygge relasjoner mellom de konfliktinvolverte, men også mellom de ansatte ved arbeidsstedet. Tvang ble også benyttet som konfliktstrategi.

I forhold til spørsmålene omkring det barnehagestyrerne syntes var mest utfordrende, kom det frem ulike svar. Svarene ga rom for å tolke hvordan styrerne opplever disse utfordringene og hva en styrer står overfor som leder av en personalgruppe, sett i de ulike kontekstene. Funnene tyder på at barnehagestyrernes utfordringer rundt personalkonfliktene var å være bevisst sin rolle som leder. Funnene tyder også på at barnehagestyrerne opplevde det vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt. Det siste funnet tyder på at barnehagestyrerne så utfordringene rundt behovet for synlig og tydelig ledelse i alle ledd i barnehagen. Slik jeg tolker det, handler dette om en kombinasjon av å være bevisst sin lederrolle i barnehagen og hvor vanskelig det kan være å stå i en lederrolle i en personalkonflikt.

Under temaet følelser, som kom til syne under konflikten, beskriver barnehagestyrerne følelser som sinne, irritasjon, tristhet, frykt og maktesløshet. Funnene viser at de kvinnelige barnehagestyrerne beskriver egne følelser under konflikten, som frykt og maktesløshet. De mannlige barnehagestyrerne beskrev de konfliktinvolverte og de øvrige ansattes følelser, som kom til syne under personalkonflikten.

Alle styrerne sier at personalkonfliktene har påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen, men på ulike måter. Det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårligere i alle barnehagene. Maktbehov førte til et dårligere samarbeid, det oppstod frykttkultur i arbeidsmiljøet, fokuset på jobben forsvant og konfliktene var energikrevende.

5.5 Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?

I siste delen av intervjuene ønsket jeg å vite noe om styrernes opplevelser av egen konflikthåndtering i etterkant av personalkonfliktene, for å kunne se om det eksisterte sammenhenger mellom de valgene de tok under konfliktprosessen, bevisstheten rundt egne valg, hvordan konfliktene påvirket barnehagens arbeidsmiljø og om det førte til endringer.

5.5.1 Hvorfor handlet barnehagestyrerne slik?

Her ønsket jeg å finne ut noe om hva som gjorde at barnehagestyrerne valgte de ulike strategiene, i forhold til konflikthåndteringen. De fikk derfor spørsmål om hvorfor de handlet slik som de gjorde i personalkonflikten.

Milla forteller:

I perioder, så har jeg bare måtte ha praktisk fokus og tenke at jeg har ikke vedkommende her, jeg kan ikke gjøre noe med det. Jeg må jo bare få det til å fungere, det praktiske her, sant.

Milla sa at det ble viktig å tenke praktisk i forhold til resten av barnehagen og få den til å fungere, da begge de konfliktinvolverte etter hvert ble sykemeldt og styreren ikke kunne gjøre mer med saken. Hun opplevde samtidig at maktesløsheten lå der så lenge personalkonflikten fortsatt var pågående. Slik jeg tolker det, vektlegger Milla betydningen av at en som leder også må rette blikk mot resten av barnehagen, selv om det pågår en konflikt. Slik jeg tolker det, er ikke de konfliktinvolverte til stede på arbeid, noe som gjør at Milla opplever at hun må ha fokus på det som foregår på arbeidsplassen, for å sikre at hverdagen i barnehagen fungerer.

Fredrik sier at det ikke var noen annen utvei:

Det var jo ikke noen annen utvei enn å håndtere, ta det og gå rett inn i det som var da.

Fredrik fortalte at de ansatte på avdelingen hadde prøvd å håndtere personalkonflikten, men styrer måtte etter hvert bistå dem med hjelp, når avdelingen ikke nådde frem i konflikthåndteringen. Han fortalte også at konflikten påvirket resten av arbeidsmiljøet etter hvert. Styreren påpeker at tydelig ledelse kan være utfordrende når en jobber tett sammen og at det er viktig med en faglig tilnærming når en står i en konflikt. Fredrik måtte strukturere arbeidet rundt konflikthåndteringen og måtte være tydelig og streng. Det kan se ut til at Fredrik så behovet for at konflikten måtte håndteres fortløpende, når ikke avdelingen klarte å løse den på egenhånd.

Basert på alle barnehagestyrernes svar, finnes det flere likheter mellom svarene. Funnene tyder på at barnehagestyrerne prøvde å håndtere konfliktene, samtidig som de hadde et helhetlig blikk for barnehagens behov som helhet. Det kan derfor tyde på at mange av barnehagestyrernes handlinger var basert på helhetlig tenkning i forhold til barnehagens behov. Dette med tanke på at barnehagen skulle fungere, og med tanke på at samarbeidet i barnehagene skulle fungere. Ut ifra det alle barnehagestyrerne fortalte, kan funnene tyde på at de kvinnelige barnehagestyrerne hadde mest fokus på å arbeide med arbeidsmiljøet, mens de mannlige barnehagestyrerne håndterte konfliktene parallelt med arbeidsmiljøet.

5.5.2 Konfliktårsakene

Under dette temaet var jeg interessert i å finne ut hva barnehagestyrerne tenkte kunne være årsak til at personalkonfliktene hadde oppstått. De fikk derfor spørsmål om hva de tenkte kunne være årsaker til konfliktene.

Siv forteller først om det hun tenker er konfliktårsakene i forhold til pedagogisk leder 1:

Den andre personen har vært her siden jeg begynte. Det har vært sånn maktkamp hele veien. Jeg ser jo det at hun er veldig dårlig på kommunikasjon og når du har den der makt, så kommer du i konflikter.

I forhold til pedagogisk leder 1, beskriver Siv konflikten som en maktkamp mellom styrer og pedagogisk leder, som startet når styreeren begynte i jobben. Slik jeg ser det, kan dette også tyde på en manglende relasjonskompetanse hos pedagogisk leder 1, noe som fører til dårlig kommunikasjon. Den manglende relasjonskompetansen kan også ha sammenheng med behovet for makt og personlighet, i forhold til det å akseptere autoriteter over seg, slik jeg ser det.

Siv forteller videre om det hun tenker kan være årsakene til konflikten med pedagogisk leder 2:

Dette handler om måten man kommuniserer med hverandre, hvordan hun snakker til de andre og hvordan hun er med barna.

Det kan se ut til at Siv mener at det er en sammenheng mellom manglende kommunikasjonsferdigheter og maktbehov også hos pedagogisk leder 2, med tanke på at det handler om å havne i konflikt med de hun samarbeider med og hvordan hun er med barna. Styreeren sier at denne pedagogiske lederen ikke markerer seg overfor styreeren, men overfor de ansatte på sin avdeling. Men også her kan det tyde på at pedagogisk leder 2 har manglende relasjonsferdigheter, slik jeg tolker det.

Henrik forteller om det han mener er konfliktårsakene:

For alt det som da skjedde i barnehagen var jo et resultat av dette. Både dårlig ledelse og det at man ikke kjente hverandre. Og jeg tror jo det at disse menneskene her ikke hadde kjemi med hverandre. Det kan også være årsaken til en del av konfliktene. Hadde man hatt, tror jeg, styring der fra begynnelsen av når disse her begynte å jobbe der, så hadde man kanskje unngått denne konflikten.

Det kan se ut som Henrik har analysert konfliktsituasjonen og lest arbeidsmiljøet i sin helhet, i forhold til å konkludere med konfliktårsaker. Han trekker derfor paralleller mellom mangel på ledelse, manglende kjennskap til hverandre og mangel på kjemi blant de konfliktinvolverte når det gjelder årsakssammenhenger.

Milla opplevde at det var vanskelig å finne årsakene til konflikten, når hun ikke kjente hele bildet:

Hun følte seg i hvert fall utestengt og følte at hun ikke ble hørt. Men så gikk hun ut i sykemelding, samtidig med at jeg har satt i gang alt det arbeidet rundt medarbeiderundersøkelsen vår. Det har vært vanskelig å få tak i essensen av hva

utfordringen var. Er det en konflikt mellom to eller er det en medarbeider som sliter med andre ting også? Og det er faktisk nå etter et halvt år at hun har kommet til meg og sagt, at det er dette som er årsaken.

Årsaken til konflikten, kom den pedagogiske lederen og fortalte styreren etter et halvt år. Dette kan tyde på at styreren kun kjenner til en side av konflikten. Når hun ikke kjenner til hvordan den andre konfliktinvolverte opplever det, slik jeg tolker det, kan det se ut til at styreren spekulerer i om det faktisk er en konflikt, eller om det bare er en av dem som opplever en konflikt.

Fredrik forteller om en annen årsakssammenheng:

Ja, hun foret henne med usann informasjon om de som jobbet på avdelingen, om pedagogisk leder, om oppgaver som hun hadde fått og ting som ble sagt til henne, som ikke var sant. Det var manipulasjon. Men det var usannheter i forhold til andre som jobbet her da. Det var helt åpenbart at det var feil, som den her unge selvfølgelig trodde på. Og begynte å mistenkeliggjøre, ha det gående og fikk med seg andre. Så blir det plutselig assistent og barnehage, den gruppen mot pedagogisk leder, så blir det sånn steile fronter.

Ut ifra det Fredrik fortalte, er det utfordrende å tolke hvorfor den innleide vikaren manipulerte lærlingen. Men det kan se ut til at manipulasjon av lærlingen kan ha vært en grunnleggende årsak i forhold til det barnehagestyreren fortalte, men kan også ses i sammenheng med en splitt og hersk teknikk, med tanke på at dette forplantet seg videre til de andre ansatte i barnehagen, gjennom at lærlingen ble mistenksom og fikk andre ansatte med seg. Også på grunnlag av at dette fikk videre konsekvenser, gjennom at en ny konflikt oppstod mellom de ulike stillingsgruppene.

Med tanke på de ulike årsakene til konfliktene, kan det se ut til at manglende kommunikasjonsferdigheter, relasjonskompetanse, maktbehov, mangel på kjemi mellom de konfliktinvolverte, mangel på ledelse, samt manipulerende atferd, er konfliktårsakene som fremkommer av funn. Funnene tyder på at mangel på tydelig ledelse og mangel på kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter går igjen i alle konfliktene.

5.5.3 Konflikt håndterings påvirkning på arbeidsmiljøet

I denne delen hadde jeg fokus på hvordan styrernes konflikt håndtering påvirket arbeidsmiljøet. Informantene fikk derfor spørsmål om hvordan håndteringen av konflikten påvirket arbeidsmiljøet, mens konflikten var pågående.

Siv forteller om hvordan arbeidsmiljøet påvirkes av pedagogisk leder 1 når Siv markerer seg:

For de andre trenger ikke jeg å markere meg som leder, men hun må jeg markere meg for. Og når jeg gjør det, så merker jeg at de andre tør å snakke. Så det er på en måte en veldig positiv virkning.

I forhold til pedagogisk leder 1, sier styreren at siden hun har mye makt i lederteamet, er det nødvendig for styrer å markere seg som leder overfor henne. Dette kan tyde på at de ansatte

opplever pedagogisk leder 1 som dominerende. Når Siv markerer sin rolle som styrer, åpner hun dermed opp for at de ansatte også kan komme på banen, slik jeg tolker det.

Siv fortalte at det har vært mange forsøk på å håndtere konflikten som pågår med pedagogisk leder 1, hvor styrer hele tiden må markere seg som leder. Konflikten med pedagogisk leder 2 hadde ikke blitt håndtert ennå, noe som gjorde det vanskelig å si noe om hvordan håndteringen av konflikten har påvirket arbeidsmiljøet. På en annen side hadde det skjedd endringer på avdelingen, hvor pedagogisk leder 2 hadde permisjon og en ny pedagog hadde tatt over. Dette er noe som endret arbeidsmiljøet på avdelingen, på en positiv måte.

Milla forteller om konflikthåndterings positive virkning:

Vi har kjørt et nytt relasjonsledelseskurs i barnehagene for de pedagogiske lederne, som de akkurat er ferdige med, og da har alle de pedagogiske ledere vært med. Selv om de har vært sykemeldt, så har de vært med. Og det håper jeg skal få en effekt, en langsiktig effekt, for det ser jeg har gjort noe med hvordan de pedagogiske lederne tenker og hvordan de tenker relasjonell kompetanse ut mot sine medarbeidere.

Styreren opplever at det er vanskelig å tilrettelegge på arbeidsplassen når styreren ikke vet hva som skal tilrettelegges i forhold til den konfliktn involverte, som hentyder at dette er en konflikt. Slik jeg tolker det, har Milla derfor hatt fokus på blant annet arbeidsmiljø og samarbeidsvilje i personalgruppen og arbeidet med relasjonskompetanse har hatt en positiv virkning på arbeidsmiljøet. Det kan se ut til at styreren har tenkt langsiktig og dermed fokusert på prosessarbeid i forhold til de ansatte.

Fredrik derimot forteller om utfordrende konflikthåndtering:

Det eskalerte voldsomt til personalet og det ble en veldig trykket stemning.

Fredrik forteller at personalkonflikten eskalerte ut mot resten av personalet, hvor det ble mye prating i korridorene, mens de prøvde å håndtere den på avdelingen. Stemningen ble trykket i personalgruppen. Som Fredrik fortalte tidligere, ble lærlingen mistenksom etter å ha blitt fortalt usannheter av vikaren og prøvde dermed å få de øvrige ansatte i barnehagen med seg på sin side. Sett i sammenheng med dette, kan det tyde på at lærlingens behov for å få de andre ansatte med seg i konflikten ha foregått samtidig med konflikthåndteringen som pågikk på avdelingen. Med tanke på at det ble steile fronter mellom assistentene og pedagogene, som Fredrik fortalte, kan dette ha oppstått under konflikthåndteringen på avdelingen. Dette kan ha bidratt til at konflikten eskalerte ut mot barnehagen, noe som igjen påvirket miljøet på arbeidsplassen, slik jeg tolker det.

Barnehagestyrernes konflikthåndtering har påvirket arbeidsmiljøet på ulike måter, både positivt og negativt. Funnene tyder på at konfliktstrategiene som de kvinnelige barnehagestyrerne valgte å benytte seg av i forhold til å arbeide med arbeidsmiljøet, bidro til bedre samarbeid og gode relasjoner. I deres arbeid med arbeidsmiljøet, tyder også funnene på at det har blitt mer tydelig og synlig ledelse og det er blitt fokusert på relasjonsledelse. Konflikthåndteringsstrategiene som de mannlige barnehagestyrerne benyttet, kan se ut til å ha påvirket arbeidsmiljøet negativt, på bakgrunn av at de ansatte ikke ville samarbeide og mistet fokus på arbeidet.

5.5.4 Forholdet mellom de konfliktn involverte i etterkant og endringer i virksomheten

I siste del av intervjuene fokuserte jeg på forholdet mellom de konfliktn involverte i etterkant av personalkonflikten og om konflikten bidro til endring i barnehagen. Barnehagestyrerne fikk spørsmål om forholdet ble mellom de konfliktn involverte i etterkant av personalkonflikten og om konflikten bidro til noen form for endring i barnehagen.

På bakgrunn av at to av konfliktenes fortsatt pågikk under intervjutidspunktet, ble det umulig for barnehagestyrerne å kunne beskrive opplevelsene av forholdet mellom de konfliktn involverte i etterkant. Til tross for at konflikten ikke var avsluttet ved intervjutidspunktet, opplevde allikevel barnehagestyrerne positive endringer på arbeidsplassene.

Siv forteller om endringer hun har opplevd:

Vi har fått inn en ny pedagogisk leder, som de kan snakke med. Personalet bare senker skuldrene Nå fungerer ting! De jobber godt og alt er bare sånn godt! Harmoni i teamet der, og da tenker jeg at den personen som er kommet inn er superdyktig faglig. Så da blir det veldig sånn at jeg får det midt i trynet. Jeg er nødt til å snakke med henne før hun kommer tilbake. Og da må jeg være så tydelig på hva dette handler om.

Ved intervjutidspunktet hadde pedagogisk leder 2 permisjon, noe som resulterte i at barnehagen hadde fått en vikarierende pedagogisk leder på den avdelingen. Etter at denne vikaren kom inn, ser styreren at det har skjedd positive endringer blant personalet på avdelingen, slik jeg tolker det. Siv sier at de nå har fått et godt miljø på denne avdelingen og styreren fortalte at hun opplever den nye pedagogiske lederen som faglig sterk. Dette kan tyde på at det har vært mangel på gode relasjoner mellom pedagogisk leder 2 og de ansatte på avdelingen. Dette på bakgrunn av at styreren sier at de kan snakke sammen med den vikarierende, pedagogiske lederen og at det fungerer bedre på avdelingen. Det gode samarbeidet som ser ut til å fungere bedre med vikaren, kan også handle om at de ansatte blir hørt og får mulighet til å komme med innspill av den nye pedagogiske lederen.

Henrik forteller om endringer som ikke varte i barnehagen:

Den dagen jeg dro da, så gikk det 2-3 måneder. Så traff jeg en av de som hadde vært inne som vikar her. Da fortalte vedkommende at nå var det tilbake igjen der det var helt fra begynnelsen av.

Henrik avsluttet sitt arbeidsforhold ved arbeidsstedet etter at personalkonflikten var over, og opplevde positive endringer da han forlot arbeidsplassen i forhold til relasjoner. I ettertid fikk han vite fra en vikar ved det tidligere arbeidsstedet, at endringen i barnehagen ble kortvarig. Dette kan tyde på at miljøet ved arbeidsstedet burde vært fulgt opp videre av en barnehagestyrer, i etterkant av konflikten. Og at miljøet i barnehagen fortsatt var sårbart, derav behovet for tydelig ledelse i barnehagen.

Fredrik forteller om positive endringer som etter hvert gikk tilbake til gamle mønstre:

Ja, det endret seg en stund i forhold til at en gjerne fikk litt slutt på dette med pratingen her og der, før at det på en måte falt tilbake igjen til litt de gamle mønstrene. Gjerne at det blir litt sånn kos med misnøye. Og denne lærlingen måtte vi også jobbe med i ettertid,

for at hun skulle se disse tingene. Så det ble veldig masse dyrekjøpt erfaring for denne lærlingen da, i forhold til slike ting.

At «korridorpraten» oppstod igjen, kan tyde på at det enten var misnøye blant de ansatte eller at det ble en aksept for en slik kultur mellom de ansatte. Den konfliktinvolverte vikaren fikk ikke fornyet kontrakten sin ved arbeidsstedet, på bakgrunn av konflikten. Men det ble et etterarbeid med lærlingen som var involvert i konflikten, på bakgrunn av det som hadde skjedd.

Når det gjelder funn i forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant av konfliktene, tyder funnene på at forholdet mellom de konfliktinvolverte bedret seg etter at konfliktene var avsluttet, for så å endre seg til å bli dårlige relasjoner mellom dem. Funnene viser også at konfliktene har bidratt til positive endringer i de barnehagene som arbeidet med kommunikasjon og relasjonskompetanse i arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene. Det har også blitt positive endringer som følge av personalsammensetningen. Slik jeg tolker det, kan manglende oppfølgingsarbeid i forhold til konfliktene ha bidratt til negative endringer i etterkant av konfliktene, der relasjonene ble dårligere og «korridorprat» ble en del av arbeidsmiljøet igjen.

5.5.5 Barnehagestyrernes etterpåklokskap

Under dette temaet ønsket jeg å vite om det var noe barnehagestyrerne ville gjort annerledes i etterkant av konflikthåndteringen, i forhold til selve konflikten og arbeidsmiljøet. De fikk derfor spørsmål om det var noe de ville gjort annerledes når de så tilbake på konflikten i etterkant, når det gjaldt personalkonflikten og arbeidsmiljøet.

Siv sine tanker om konflikthåndteringen og om fremtiden:

Så jeg skulle ønske at jeg på en måte hadde greid å være tøffere i forhold til det, altså jeg skulle ønske jeg hadde vært mye tydeligere, men jeg hadde nok ikke klart det. Nei, sånn at det måtte gå modningsprosess i det. Jeg skulle ønske jeg hadde gjort noe mye før, og jeg har jo gjort noe, men altså jeg kunne jo ikke gjort det annerledes, for det hadde jeg ikke håndtert. Altså jeg som menneske hadde ikke klart det, rett og slett.

Ønsket om å ta tak i konflikten på et tidligere tidspunkt, var der, slik jeg tolker det, men det hadde vært vanskelig å håndtere det annerledes, da barnehagestyreren opplevde å mangle mot til å klare det. Dette tyder på at det er frykten som har hindret Siv i å håndtere selve konflikten, slik jeg ser det.

Henrik forteller om sine tanker i etterkant:

Egentlig så tror jeg at jeg ville jobbet der litt lenger. Stått i det litt lenger, for å se at ikke brikkene falt tilbake igjen der de var. For man trenger noen sånne påminnelser på at det ofte er vi som må endre oss. Ta det med den det gjelder. Det hjelper!

Ifølge barnehagestyreren, hjelper det å kommunisere med den det gjelder i en konflikt, slik jeg tolker det. Dette kan tyde på at Henrik fungerte som en viktig støttespiller overfor de konfliktinvolverte og igangsette deres refleksjon rundt egen rolle i en sak, for å unngå at konflikten skulle eskalere.

Henrik forteller videre om utfordringer rundt styrerrollen:

Det å sitte på toppen og ta upopulære avgjørelser, det er ikke kult i en liten bedrift. Det er lett å være leder, hvis du leder i den retningen der du vil, men da er du en dårlig leder! Du skal ta noen beslutninger i løpet av året som ikke alle liker, ellers så går du bare med stormen og da er du ingen leder, tenker jeg. Men det var i hvert fall mitt ståsted. Å ta det med en gang. Jeg tror det, at snur du ryggen til som leder og tenker at dette ordner seg, så tror jeg at det går til «pieces». En må tørre å stå der og på en måte være «bauteren» for det.

Henrik mener at en leder må ha mot til å håndtere situasjoner med en gang og kunne ta beslutninger, som ikke alle er enig i, slik jeg tolker det. Slik jeg tolker det, snakker Henrik om at styrerrollen handler om å våge å ta nødvendige beslutninger, uavhengig av hva personalet mener, for det er en del av lederrollen. I forhold til konflikter, må man ta tak i konflikter med en gang, fremfor å ha en la det skure og gå- ledelse, slik jeg ser det.

Milla sier en må ha tro på at konflikter kan løse seg:

Jeg tenker at jeg må ha en tro på at det kan løse seg. Jeg må ha troen på at det kan løse seg, fordi ellers kunne jeg jo bare slutte i jobben min, tenker jeg. Det er ikke den første konflikten jeg møter i mitt liv og det blir ikke den siste.

Milla sier at det har vært vanskelig å gjøre noe med saken mellom de to konfliktinvolverte, siden de konfliktinvolverte har vært sykemeldt. Styreren ser kommunikasjon mellom de konfliktinvolverte som eneste løsning på konflikten. Men påpeker at kommunikasjonen har uteblitt i forhold til personalkonflikten, når de konfliktinvolverte fortsatt er sykemeldt. Styrer har ikke vært i dialog med den andre konfliktinvolverte i forhold til å undersøke om den andre pedagogiske lederen opplever at det er en personalkonflikt. Milla sier det er nødvendig å ha tro på at personalkonflikten kan løse seg, ellers blir det vanskelig å fortsette i jobben som styrer. Dette kan tyde på at Milla snakker om å ikke gi opp som leder når en står overfor en vanskelig sak, for konflikter er en del av personalansvaret og noe man vil møte, som barnehagestyrer i barnehagen.

Fredrik forteller om sine tanker i etterkant:

Jeg har ikke ansatt folk etterpå eller hatt vikar inne som har vært så kjent. Det har jeg ikke gjort, for da kommer det på en måte igjen. En kan i hvert fall komme opp igjen i slike typer konflikter. Det blir for tett. Det er også forskjell på å være kjent med noen under studiet og det er noe annet å bli kjent med noen under det virkelige arbeidslivet. Men det var mange feil som kanskje ble gjort.

Dette kan tyde på at Fredrik tar noen forhåndsregler, for å unngå å havne i en slik type konflikt igjen. Det ser ut til at Fredrik i fremtiden vil være varsom med hvem han velger å bruke som vikar, selv om de blir anbefalt av de ansatte. Fredrik sier at det muligens ble gjort feil, noe som kan tolkes som feiltrinn i forhold til saksgangen i konflikthåndteringen.

Funnene over viser at barnehagestyrerne hadde ulike tanker i forhold til å være etterpåklok. For noen av barnehagestyrerne hadde det blitt vanskelig å gjøre noe annerledes i forhold til konflikten, på bakgrunn av konteksten og på bakgrunn av manglende mot, slik jeg tolker det. Men ut ifra det barnehagestyrerne fortalte, tyder funnene på at majoriteten av barnehagestyrerne opplevde det vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt, men de var bevisst på at konfliktene kunne

vært håndtert annerledes. Dette med tanke på at konfliktene kunne endt tidligere, dersom de hadde blitt håndtert annerledes og med tanke på at konfliktene kunne blitt fulgt opp i etterkant.

5.5.6 Oppsummering av hovedfunn

Hvorfor styrerne handlet slik de gjorde i personalkonflikten, finner jeg flere like funn hos alle styrerne. Slik jeg tolker det, kommer det frem at barnehagestyrerne handlet på den måten de gjorde, da de måtte se og håndtere personalkonfliktene for seg, men samtidig rette blikket mot barnehagen som helhet. Det kan se ut til at de handlet på disse ulike måtene, fordi de mente det var nødvendig i forhold til at barnehagen og samarbeidet i barnehagen skulle kunne fungere, slik jeg tolker det. Dette kan tyde på at styrernes handlinger har blitt vurdert i et større perspektiv enn bare konsentrert rundt de enkeltstående personalkonfliktene.

Når det gjelder konfliktårsakene til de aktuelle personalkonfliktene som styrerne beskriver, opplever de varierende årsakssammenhenger som maktbehov, ulike personligheter, manglende kommunikasjonsferdigheter, mangel på kjemi og mangel på tydelig ledelse, samt manipulerende atferd gjennom formidling av usannheter. Her kan det se ut til at mangel på tydelig ledelse og mangel på kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter er gjennomgående i alle konfliktene, slik jeg tolker det.

Svarene som kom frem under hvordan håndteringen av konflikten påvirket arbeidsmiljøet mens konflikten var pågående, var noe ulike. Funnene tyder på at barnehagestyrernes konflikthåndtering påvirket arbeidsmiljøet både positivt og negativt. For de kvinnelige barnehagestyrerne, som arbeidet med arbeidsmiljøet, parallelt med konfliktene, tyder funnene på at dette førte til bedre samarbeid og gode relasjoner. Funnene tyder også på at arbeidet med hele arbeidsmiljøet kan ha bidratt til at det ble mer tydelig og synlig ledelse i hierarkiet, og fokus på relasjonsledelse. Hos de mannlige barnehagestyrerne, hvor konflikthåndteringen påvirket arbeidsmiljøet negativt, tyder funnene på at de ansatte ikke ville samarbeide og mistet dermed fokus på arbeidet. Av alle disse svarene, kommer betydningen av lederens tilstedeværelse, handlekraft og mot i de ulike konfliktsituasjonene frem. Hvordan styrerne her har valgt å håndtere personalkonfliktene, kan også hatt en betydning for hvordan personalkonfliktene påvirket arbeidsmiljøet, slik jeg tolker det.

I forholdet mellom de konfliktn involverte i etterkant, er som nevnt to av personalkonfliktene ikke avsluttet, noe som gjorde det vanskelig for disse barnehagestyrerne å svare på dette. Men begge disse styrerne fortalte om positive endringer i virksomheten etter at det var satt i gang tiltak i forhold til arbeidsmiljøet, med fokus på kommunikasjon og relasjonskompetanse. Det har også oppstått endringer, som følge av endringer i personalsammensetningen. I de mannlige barnehagestyrernes avsluttede konflikter, bedret først forholdet mellom de konfliktn involverte seg etter at konfliktene var avsluttet. Men funnene tyder også på at de positive endringene etter hvert tilbake til å bli som det var før personalkonfliktene, der relasjonene ble dårligere og «korridorpraten» gjenoppstod, noe som kan ha sammenheng med manglende oppfølging av konfliktene etter de var avsluttet.

I styrernes etterpåklokskap, gir styrerne ulike svar. Funnene tyder på at konteksten og manglende mot kan ha gjort det vanskelig å gjøre noe annerledes i konflikthåndteringen, slik

jeg tolker det. For noen ble det vanskelig å gjøre noe annerledes og noen skulle ønske de gjorde noe annerledes. Majoriteten av barnehagestyrerne opplevde det vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt, slik jeg tolker det. Men funnene tyder samtidig på at barnehagestyrerne var bevisst på at konfliktene kunne vært håndtert annerledes, på bakgrunn av at de reflekterte rundt det. Slik jeg tolker det, tyder funnene på at alle barnehagestyrerne både så og visste om hva de kunne gjort annerledes i de ulike konfliktene.

I dette kapitlet har jeg fremlagt resultatene etter analysen av det innsamlede materialet. Med tanke på det i denne studien er et lite utvalg informanter, vil ikke de funnene som fremkommer nødvendigvis kunne generaliseres i forhold til ledelse i barnehagen. De funnene som fremkommer i analysen, gjelder de informantene som har vært deltakere i studien. I neste kapittel vil resultatene drøftes i lys av teori og forskning.

6 Drøfting av funn

I dette kapittelet vil resultatene fra studien drøftes i lys av juridiske rammer (Kap 2) og tidligere forskning (Kap 1), der det er aktuelt og teori som er redegjort for i kapittel 3. Funnene vil presenteres innledningsvis under hvert deltema, for at leseren skal få oversikt over funnene innen hvert deltema. De vil så bli drøftet med utgangspunkt i delforskningsspørsmålene og undertema, på samme måte som i resultatpresentasjonen. Informasjon om barnehagestyrernes bakgrunnsinformasjon og deres egne beskrivelser av en opplevd konfliktsituasjon vil knyttes opp mot de deltemaene som omfatter de funnene.

Gjennom drøftingen av studiens funn, ønsker jeg å minne leseren på forskningsspørsmålet med underspørsmål, som skal besvares i dette kapittelet:

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

- 1 Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?
- 2 Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?
- 3 Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonflikten?

6.1 Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?

6.1.1 Forståelsen av begrepet konflikt og personalkonflikt og barnehagestyrernes syn på konflikt

I denne studien oppfattet alle barnehagestyrerne begrepet konflikt som ensbetydende med en uenighet og å ha ulike syn på en sak, noe som kan tyde på at de ikke skilte mellom konflikt og uenighet. Av funnene fremkommer det også at informantene opplevde at en konflikt ikke nødvendigvis var negativ, men kunne bringe noe positivt med seg. Hvordan barnehagestyrerne oppfattet begrepet konflikt, samsvarer med det Lars Glasø viser til om typiske oppfatninger av begrepet (Glasø, 2014, ss. 281-282). Det fremkommer ingen klar definisjon av begrepet konflikt hos noen av barnehagestyrerne, noe som bekrefter det Glasø hevder, at slike oppfatninger som funnene i denne studien viser, tyder på at begrepet krever en definisjon (Glasø, 2014, s. 282). På en annen side presenterte barnehagestyrerne konflikter, hvor de de konflikthinvolverte opplevde en frustrasjon, noe som samsvarer med både Evert van de Vliert (1998) sin definisjon og det Gotvassli betegner som en vanlig definisjon av begrepet (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 50) (Gotvassli K.-Å. , 2006, s. 113).

At informantene i studien ikke hadde en klar definisjon av begrepet konflikt, gjør det utfordrende å tyde klart om de definerer konflikt innenfor en smal eller en vid definisjon. Når informantene i studien hevdet at konflikt handlet om uenighet og ha ulike syn på en sak, kan dette ses i sammenheng med at konflikt kan forstås fra ulike perspektiv, noe som gjør det utfordrende å gi en helhetlig forklaring på begrepet (Lundestad, 2010, ss. 42-46). Hvordan barnehagestyrerne definerte konflikt, kan ses som en del av hvordan Lundestad definerer begrepet, hvor uenighet ikke er ensbetydende med konflikt, men at det kan føre til konflikt

(Lundestad, 2010, s. 46). Lundestad sin definisjon av begrepet konflikt kan ses som en utvidet definisjon av Evert van de Vliert (1998) sin vide definisjon på bakgrunn av en mer detaljert fremstilt definisjon. Informantenes noe uklare definisjon av begrepet konflikt kan da se ut til å befinne seg til en viss grad innenfor en vid definisjon, slik Einarsen og Pedersen mener er i tråd med dagens arbeidsliv (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 42, 50).

I forhold til hvordan barnehagestyrerne definerte begrepet konflikt, er det også aktuelt å trekke paralleller med hvilket syn de har på konflikt. Barnehagestyrerne fikk ingen spørsmål om hvilket syn de hadde på konflikt, men ut ifra hvordan de definerte begrepet konflikt og hvordan de handlet i konflikten, kan dette indikere tendenser til hvilket syn de har. Alle barnehagestyrerne så ut til å akseptere at konflikter eksisterer i barnehagen, og betegnet konflikter som både noe negativt og positivt. Barnehagestyrerne hadde fokus på hvordan man kunne håndtere konflikter, og skilte ikke mellom konflikt og uenighet. Dette kan tyde på at de har et moderne syn på konflikter, i tråd med det Einarsen og Pedersen hevder er et moderne syn på konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 42, 46, 47). Det er viktig å understreke at de konfliktene som barnehagestyrerne fortalte om, ikke er konflikter som har oppstått på grunnlag av endring, slik det forekommer innenfor det moderne synet. På samme måte som at barnehagestyrerne så konfliktbegrepet i sammenheng med uenighet, kan dette tyde på at de ikke befinner seg innenfor et tradisjonelt syn, da man innenfor det tradisjonelle synet vil skille mellom å være i konflikt og være uenig. Sammenligner man den «uttrykte teorien», som Lundestad betegner det som, noe som tyder på det moderne synet på konflikt, i sammenheng med «bruksteorien», altså hvordan barnehagestyrerne handlet, blir bildet derimot noe annerledes (Lundestad, 2010, s. 50).

I et av funnene uttrykte en av barnehagestyrerne (Siv) et moderne syn på konflikt, altså den uttrykte teorien, som ser ut til å befinne seg innenfor et moderne syn. Barnehagestyreren opplevde at egen frykt stod i veien for egne handlinger og la frykt til grunn for at hun ikke hadde handlet tidligere, og la til de personfaktorer hos de konfliktinvolverte, noe som kan ses i sammenheng med den «fundamentale attribusjonsfeil» (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 69). På grunn av egen frykt, ble det vanskelig for Siv å håndtere konflikten, og de konfliktinvolvertes atferd ble betegnet som ødeleggende for arbeidsmiljøet, da det oppstod en fryktkultur. De konfliktinvolverte ble dermed fremstilt som vanskelig. Ut ifra hennes manglende håndtering av konflikten, på grunnlag av egen frykt og hennes syn på de konfliktinvolverte partene, kan det tyde på at det eksisterer et avvik mellom det Siv uttrykket i synet på konflikt (uttrykt teori), som er moderne og hvordan hun handlet (bruksteorien), som viser handling innenfor et tradisjonelt syn på konflikt. Siv sin frykt hindret henne i å håndtere konflikten, noe som kan ses i sammenheng med det Pedersen og Einarsen kaller vedlikeholdende årsaker til at konflikten fortsatt består. Det kan også se ut til at Siv befinner seg innenfor det Einarsen og Pedersen beskriver som en mellomvariant mellom et tradisjonelt og et moderne syn på konflikt, ut ifra hva hun uttrykker og hvordan hun handler (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 43, 44, 45, 73, 74, 75). Dette kan også ses i forhold til det Lundestad betegner som interaksjonistisk, hvor synet på konflikt blir kategorisert innenfor to kategorier, den uttrykte teorien og bruksteorien (Lundestad, 2010, s. 50).

I likhet med Siv, ser det ut til at Milla uttrykte et moderne syn på konflikt, da hun mente det kunne komme noe positivt og negativt ut av en konflikt. Når Milla viste til håndteringen,

beskrev hun at hun hadde arbeidet med hele personalgruppen i forhold til relasjonskompetanse, i forbindelse med at hun har fått kjennskap til konflikten hun forteller om. Men konflikten var ved intervjuet ikke håndtert, på grunnlag av at de konfliktn involverte er sykemeldt. Milla var opptatt av at konflikten skulle håndteres når de konfliktn involverte var tilbake i arbeid, men slik jeg forstår det, hadde det allerede gått en stund. Konflikten var heller ikke fremlagt for den andre konfliktn involverte, noe som kan tyde på at selve konflikten ikke var blitt håndtert. På dette grunnlaget kan det se ut til at Milla befinner seg innenfor et tradisjonelt syn i forhold til hvordan hun handlet. Hun hadde fokus på konflikthåndteringen, men hun handlet ikke i tråd med et moderne syn på konflikt. Konflikten stod dermed uhåndtert. Dette kan tyde på at også Milla befinner seg innenfor en mellomvariant mellom et tradisjonelt og et moderne syn på konflikt, i tråd med hvordan Einarsen og Pedersen fremstiller det (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 42).

I kontrast står barnehagestyreren Henrik, som uttrykket et moderne syn på konflikt og handlet i tråd med det moderne synet på konflikt. Han anerkjente konflikter som eksisterende og som positive og negative i barnehagen, i tråd med det moderne synet på konflikt, altså den «uttrykte teorien» (Lundestad, 2010, s. 50). Henrik vektla sterkt betydningen av å ha mot til å handle som leder i konfliktsituasjoner, noe han fortalte at han hadde under konflikthåndteringen. Han reflekterte over- og vurderte sine handlinger underveis i konflikthåndteringen, og så konfliktsituasjonen i sammenheng med bakenforliggende årsaker som vedlikeholdende årsaker til konflikten. Han satte søkelys på selve konflikthåndteringen, gjennom å foreta et opprydningsarbeid, noe som er i tråd med det moderne synet på konflikt. Det kan dermed tyde på at Henrik både uttrykte og handlet i tråd med det moderne synet på konflikt (Lundestad, 2010, s. 50). Fredrik så også ut til å uttrykke et moderne syn på konflikter, da han fortalte at når noe kan kategoriseres som konflikt, har det bygget seg opp forbi det laveste nivået og en trenger hjelp til å håndtere det. Han så også ut til å befinne seg innenfor et moderne syn på konflikt når det gjelder hans handlinger, da han var opptatt av at konflikten skulle håndteres.

Med utgangspunkt i informantenes forståelse og syn på konflikt, blir spørsmålet videre hva informantene mener kan være generelle årsaker til personalkonflikter i barnehagen.

6.1.2 Generelle årsaker til konflikter mellom ansatte i barnehagen

Årsaker barnehagestyrerne nevnte som generelle årsaker til konflikt, kan se ut til å ha sammenheng med de historiene de fortalte om og de årsakene som styrerne mente til en viss grad var årsak til konfliktene de fortalte om. Med andre ord, kan det se ut til at de trakk frem årsakene til konfliktene de skulle fortelle om, når de ble spurt om generelle årsaker til konflikt. I barnehagestyrernes fremstilling av årsaker til at konflikter kunne oppstå, er det noen gjennomgående faktorer, som er underliggende i de generelle årsakene. Gjennom svarene som kom frem, er det ene mangel på tydelig ledelse. Den andre faktoren er mangel på kommunikasjon. Den tredje faktoren er at mennesker er ulike og kan ha ulike verdisyn.

Årsaksforklaringene i denne studien, baserer seg på barnehagestyrernes opplevelser, noe som i utgangspunktet viser en side av oppfatninger av konfliktsituasjonene, som peker tilbake til der hvor Bolman og Deal skiller mellom lederens verden og de ansattes verden (Bolman & Deal, 2018, s. 241). Barnehagedrift, i sin helhet handler om å «skape mye av lite», noe som kan

overføres til barnehagers fysiske og organisatoriske virke og konstruksjon, som kan være et konfliktgrunnlag blant de ansatte, som Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 63). Barnehagestyrerne i denne studien arbeidet på kontoret, og deltok ikke i den daglige driften på avdelingene. I forhold til det, kan en konflikt se annerledes ut for ham/henne i likhet med det Lundestad hevder om å se annerledes på situasjonen (Lundestad, 2012, s. 76). På grunnlag av å selv befinne seg i konfliktkonteksten, kan dermed gi et annet bilde av hva som kan være årsaker til en konflikt. Slike bakenforliggende årsaker kan være vanskelig for en barnehagestyrer å oppfatte, på grunnlag av at barnehagestyreren ikke arbeider tett sammen med de ansatte på avdelingen. Dermed kan årsakssammenhengen egentlig være en helt annen enn det en leder vil oppfatte. Dette kan ses i sammenheng med at Einarsen og Pedersen skiller mellom bakenforliggende, utløsende og vedlikeholdende årsaker til konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 74-75), noe som kan være vanskelig for en barnehagestyrer, som ikke arbeider på en avdeling å fange opp. På samme vis, nevnte barnehagestyrerne ulike årsaker til konflikter.

Sett fra et organisatorisk perspektiv, nevnte barnehagestyrerne generelle årsaker som var av organisatoriske og mellommenneskelig karakter. Når det gjelder de organisatoriske årsakene til konflikt, så er grunnleggende mangel på ledelse og styring gjennomgående i de fleste funnene som fremkommer i denne studien. Det samsvarer med at Einarsen og Pedersen hevder at det danner et utgangspunkt for konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 65). Manglende avklaring på ansvarsområder og myndighet, altså tydelig ledelse, er også noe som kom frem i noen av funnene, noe som er tydelig i forhold til det barnehagestyrerne pekte på av generelle årsaker. Det står i likhet med det Einarsen og Pedersen nevner, som organisatoriske årsaker innenfor den strukturelle modellen (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 65).

Sett fra et mellommenneskelig perspektiv, viser funnene i hovedsak at det er de mellommenneskelige forholdene som ble trukket frem av generelle konfliktårsaker hos barnehagestyrerne. I forhold til at mangel på kommunikasjon var et av funnene i denne studien, er det nærliggende å forbinde manglende kommunikasjon til et slikt avhengighetsforhold som eksisterer mellom de ansatte i en barnehage. Dette vil jeg hevde, på grunnlag av at det må eksistere kommunikasjon i et avhengighetsforhold. Det er på samme side også aktuelt å forbinde funnet, som omhandler ulikheter mellom mennesker og ulike verdisyn innenfor dette avhengighetsforholdet, som Rognes (2013) referert hos Glasø (Glasø, 2014, s. 283) og Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 70) trekker frem som årsak til konflikter. Det med tanke på at menneskers ulikhet og ulike verdisyn kan komme i konflikt i et avhengighetsforhold.

Ser man på de generelle årsaksforholdene i denne studien, som viste mangel på tydelig ledelse, mangel på kommunikasjon og ulikhet og ulike verdisyn, kan man se at konflikters årsaker kan ha sammenheng med ulike forhold. Sett i sammenheng med Evert van de Vlierts modell (1998) (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 76), kan dette tyde på at det i årsaksforklaringer kan være vanskelig å dele årsaker inn i strukturelle modeller og prosessmodeller, hvor man skiller mellom forhold som kan frembringe og medføre konflikt og konfliktenes tidsutvikling. Dette på grunnlag av at det ene forholdet er vevd inn i det andre, noe som også går igjen i drøftingen av de ulike emnene innenfor denne studien. Dette kan også peke tilbake på avhengighetsforholdet, noe både Rognes (2013) referert hos Glasø (Glasø, 2014, s. 283) og Ekeland (Ekeland T.-J., 2014, s. 70) trekker frem som årsaker til mellommenneskelige konflikter.

Mangel på tydelig ledelse, mangel på kommunikasjon og ulike mennesker med ulike verdisyn, er de gjennomgående funnene innenfor generelle årsaker til personalkonflikter i barnehagen. Hovedvekten av de generelle årsakene til konflikt, som informantene beskriver, befinner seg innenfor kategorien av mellommenneskelige årsaker til konflikt, noe som peker tilbake på avhengighetsforholdet som eksisterer i barnehagen. Mangel på tydelig ledelse er noe som befinner seg innenfor organisatoriske årsaker til konflikt og kan karakteriseres som rammen rundt de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. Kommunikasjonen vil fungere som bindeleddet mellom disse. Som barnehagestyrer i barnehagen, kan også årsaker til konflikter oppfattes annerledes enn de konfliktinvolverte eller de som arbeider sammen på en avdeling. Som barnehagestyrer, som i generell ledelse, følger det et ansvar for arbeidsmiljøet, som følge av å ha personalansvar. Dette bringer oss i det videre til spørsmålet om hvordan barnehagestyrerne arbeidet med konfliktforebygging i barnehagen, og om det ble arbeidet med konfliktforebygging.

6.1.3 Konfliktforebygging i barnehagen

Funn i studien tyder på at majoriteten av barnehagestyrerne har arbeidet med arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene. Funnene tyder på at det er blitt arbeidet med arbeidsmiljøet i forhold til kommunikasjon, mobbing, relasjonskompetanse og generelle utfordringer i barnehagen. Det ble derimot arbeidet lite direkte mot konfliktforebygging blant de ansatte i barnehagen, noe som kan tyde på at konfliktforebygging ikke har vært prioritert innenfor barnehagestyrernes personalansvar.

Ser man funnene i forhold til de juridiske rammene, viser studiens funn at når barnehagestyrerne arbeidet med samarbeid og relasjonskompetanse blant de ansatte, var dette som følge av de konfliktene som hadde oppstått. De arbeidet ikke systematisk med konfliktforebygging i barnehagene, med unntak av en barnehage i studien, selv om de er forpliktet til dette gjennom Arbeidsmiljøloven av 2006, §4-1 og §2-1 (Arbeidsmiljøloven, 2005). Manglende prioritering av systematisk konfliktforebyggingsarbeid i barnehagene i studien, kan virke oppsiktsvekkende, med tanke på at det er lovpålagt (Arbeidsmiljøloven, 2005). Også med tanke på at barnehagestyreren gjennom lov, blant annet har en omsorgsplikt og ivaretakelsesplikt overfor sine ansatte, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 26-27). På en annen side startet barnehagestyrerne å fokusere på samarbeid og relasjonskompetanse i personalgruppen. Samarbeidet vil jeg hevde er «limet» i avhengighetsrelasjonen mellom de ansatte, og relasjonskompetanse er en forutsetning for et godt samarbeid. Dette er grunnleggende områder, som er nødvendig med tanke på at skadevirkende konflikter kan oppstå i arbeidsmiljøet, og kan karakteriseres som nødvendige arbeidsmiljøtiltak, i samsvar med det Arbeidstilsynet hevder (Arbeidstilsynet, (u.å.)). Arbeidsmiljøtiltakene, som barnehagestyrerne har arbeidet med, kan også tyde på å være en konsekvens av det Gotvassli benevner som energilekkasje, på bakgrunn av de eksisterende konfliktene (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 197). Det kan også være en konsekvens av et manglende, systematisk forebyggingsarbeid.

Med tanke på at denne studien viser tendenser til at konfliktforebygging i barnehagen ikke har vært særlig vektlagt og konfliktene har påvirket arbeidsmiljøet negativt, kan dette tyde på at dette området ikke er noe som har blitt prioritert av barnehagestyrerne. Selv om feltet er forsket

på i mindre grad, tyder funnene i denne studien på at det er et behov for det. Dette peker tilbake på at området fortsatt er et lite utforsket felt, i likhet med det Magritt Lundestad hevder i sin empiriske undersøkelse (Lundestad, 1996, ss. 4-5). Det manglende fokuset på konfliktforebygging hos barnehagestyrerne i studien, kan også samsvare med Børhaug sin rapport, hvor barnehagestyrerne har for mange arbeidsoppgaver alene (Børhaug, et al., 2018, s. 158). Selv om barnehagestyrerne har mange arbeidsoppgaver, kommer de ikke unna regelverket som er drøftet over. Det understreker også nødvendigheten av å ha kunnskaper om hva som kan bidra til mellommenneskelige konflikter i arbeidsmiljøet, slik Gotvassli hevder (Gotvassli K.-Å., 2013, s. 193). Å arbeide forebyggende med et arbeidsmiljø krever tid, men det krever også noen forkunnskaper, noe som gjør at drøftingen under omhandler hvordan barnehagestyrere selv opplevde egen faglig kompetanse, i forhold til å kunne håndtere en konflikt mellom ansatte.

6.1.4 Faglig kompetanse og håndtering av personalkonflikter

På bakgrunn av informantenes skriftlige og muntlige opplysninger om kunnskaper rundt konflikter, tyder først og fremst funnene i denne studien på, at samtlige av barnehagestyrerne opplevde at konflikttemaet ble for lite vektlagt i grunnutdanningen i det tidsrommet de utdannet seg som førskolelærere, som var i perioden mellom 1996-2006. Funnene tyder også på, at majoriteten av barnehagestyrerne opplevde å ha mangel på kunnskaper om temaet konflikt.

Funn i denne studien tyder på at 75% av informantene opplevde, at det var et skille mellom teori og praksis når det gjelder konflikt og konflikthåndtering. Majoriteten av barnehagestyrerne i denne studien opplevde manglende kunnskaper om konfliktteori, noe som kan ses i sammenheng med et juridisk perspektiv, hvor det stilles krav til barnehagestyrerne om å ha ansvar for å skape et godt samarbeidsklima, og handlekraft rundt arbeidsmiljøproblemer (Utdanningsdirektoratet, 2018, ss. 22-24). Når det stilles krav til barnehagestyrerens rolle, i henhold til det overnevnte, vil jeg hevde at det burde være under de forutsetningene, at barnehagestyreren har kunnskaper om konflikter.

I denne studiens funn, kan barnehagestyrernes manglende kunnskaper ses i sammenheng med de ulike utdanningsinstitusjonenes vektlegging av konfliktteori og konflikthåndtering i utdanningsløpet. Dette med tanke på deres ansvar innen det faglige innholdet i utdanningen, som Universitets- og høgskolerådet (UHR) hevder (Universitets- og høgskolerådet (UHR), 2018). Funn i studien kan tyde på at majoriteten av barnehagestyrerne har vært innom konflikttemaet i sin grunnutdanning som førskolelærere, men de opplevde selv manglende kompetanse innen temaet når det gjaldt å håndtere konflikter. Det er uklart hvor mye konflikttemaet har vært vektlagt ved de ulike utdanningsinstitusjonene, slik det fremgår av studieplanene og fagplanene ved Dronning Mauds Minne-Høgskolen for førskolelærerutdanning (DMMH), da konflikt flere steder blir nevnt under temaet samarbeid (Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 10, 18, 19, 28) (Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 58, 65, 66) (Dronning Mauds Minne-Høgskolen for førskolelærerutdanning, u.å., ss. 11, 18, 19, 20, 28) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 15) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 16) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 16) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for

førskolelærerutdanning, u.å., s. 2) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, 2001, s. 2) (Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning, u.å., s. 3). På en annen side fremgår det ikke av denne studien hvilken utdanningsinstitusjon den enkelte barnehagestyrer har utdannet seg ved, noe som ikke vil gi det overnevnte et godt sammenligningsgrunnlag. Med tanke på at vektleggingen av konflikttemaet i utdanningen fremstår som uklar, vil jeg likevel hevde at det bør rettes søkelys mot hvor mye konflikttemaet er og har vært vektlagt under utdanningen. Dette med tanke på at konfliktledelse vil være en del av ansvaret man har i lederrollen innen personalansvar.

Evalueringen av styrerutdanningen peker på at ledelse tidligere ikke har vært en del av barnehagelærerutdanningen (tidligere førskolelærerutdanningen) (Stiberg-Jamt, Staunæs, Knudsen, Jensen, & Vestergaard, 2014, ss. 11, 20, 49), noe som er motstridende mot det som er nedfelt i Rammeplanen for førskolelærerutdanningen av 2003. Der vektlegges kvalifisering for personalledelse og samarbeid, som en sentral del av utdanningen (Utdanning- og forskningsdepartementet, 2003). På en annen side er dette en evalueringsrapport med fokus på barnehagestyreres ledelseskompetanse. På grunnlag av at det er barnehagestyrerne som er i hovedfokus, kan det tenkes at ledelse på et høyere nivå, i forhold til barnehagestyrerens arbeidsoppgaver, ikke har vært nok vektlagt i den generelle barnehagelærerutdanningen, med unntak av fordypningsretningen organisasjon og ledelse. Dette med tanke på at ledelsesnivåene i barnehager er ulike, når man sammenligner ledelsesoppgavene til barnehagestyrere og pedagogiske ledere. Hvor mye konflikttemaet ble vektlagt under den tidligere førskolelærerutdanningen, kan ha vært forskjellig fra institusjon til institusjon. Dette er heller ikke noe denne studien belyser.

Med tanke på at barnehagestyrerne i denne studien utdannet seg innenfor en 10-årsperiode mellom 1996-2006, var 3 av 4 barnehagestyrere i denne studien omfattet av forskriftene om Rammeplan for førskolelærerutdanningen av 2003. Av den kommer det frem at personalledelse er en del av kvalifiseringen og dermed en sentral del av utdanningen (Utdanning- og forskningsdepartementet, 2003). En gjennomgang av Forskrift om Rammeplan for barnehagelærerutdanningen av 4. juni 2012, viser at det er ingen kompetansekrav, som sier noe om konflikt som tema (Kunnskapsdepartementet, 2012). Dette kan tyde på at konflikt som tema i utdanningen ikke var særlig vektlagt innenfor personalledelse. Selv om temaet ledelse rundt personalgrupper scorer lavt blant BLU- studentene (barnehagelærerutdanningen) (Skauge, Kvitastein, & Hansen, 2017, s. 5), kan det gi en indikasjon på at konflikt som tema i grunnutdanningen kan ha vært mindre vektlagt, i likhet med funnene i denne studien. Det kan peke tilbake på at lederrollen har endret seg med årene, hvor det er flere arbeidsoppgaver og større ansvar, noe som legger til grunn for at det finnes et behov for økt kompetanse hos barnehagestyrere, for å kunne bli en enda større lærende organisasjon, slik ekspertgruppen hevder (Børhaug, et al., 2018, ss. 9, 158, 160). Dette kan tyde på at utdanningen innen barnehagesektoren, har et behov for en kompetanseheving innenfor personalledelse.

Barnehagestyrernes opplevelser av at konflikttemaet ble for lite vektlagt i grunnutdanningen i tidsrommet mellom 1996-2006, kan ses i sammenheng med tidligere forskning, hvor barnehagestyrere har etterspurt mer opplæring i konflikthåndtering (Stiberg-Jamt, Staunæs, Knudsen, Jensen, & Vestergaard, 2014, ss. 11, 20). Funnene i denne studien støtter opp om det

samme behovet, noe som igjen kan peke tilbake på vektlegging av konflikthåndtering i forhold til det resultatene viser i både evalueringen av den tidligere førskolelærerutdanningen og den nasjonale styrerutdanningen. Dette kan tyde på at kvalifisering for personalledelse, som skal være en sentral del av utdanningen i den tidligere Rammeplanen for førskolelærere, ikke viser seg å stemme (Regjeringen, 2003, s. 13).

Sett i et samfunnsperspektiv, kan barnehagestyrerrollen bli utfordret, med tanke på at de på den ene siden skal utøve god ledelse, for å skape en barnehage med kvalitet, slik kunnskapsdepartementet fremhever (Kunnskapsdepartementet, 2016, ss. 27, 83, 87). På en annen side, kan det stilles spørsmål om hvordan barnehagestyrerne, med manglende kompetanse innenfor konflikt og konflikthåndtering, slik funn i denne studien tyder på, kan utøve god ledelse og skape en barnehage av kvalitet. Når regjeringen har målsetninger for å skape kvalitet i barnehagene, kan det tenkes at kvalitet vil starte ved en leder som har de kunnskaper, som er nødvendig for å kunne lede andre mennesker. Konflikt som kan oppstå på en arbeidsplass, krever naturligvis en leder med kunnskaper om feltet, for å kunne håndtere konflikter på en hensiktsmessig måte. Når innholdet i den tidligere Rammeplanen for førskolelærerutdanningen sier at kvalifisering for personalledelse og samarbeid er en sentral del av utdanningen, er det bemerkelsesverdig, om ikke konflikttemaet er mer vektlagt i studieforløpet, da konflikthåndtering kan være en del av arbeidsoppgavene til en barnehagestyrer innen personalansvar. Det samme gjelder i forhold til evalueringen av den nasjonale styrerutdanningen, hvor barnehagestyrere etterspør mer opplæring i konflikthåndtering, ettersom studieretningen har fokus på barnehagestyreren.

De samfunnsmessige mål innenfor barnehagesektoren og de juridiske rammer og krav, sett i lys av funnene om barnehagestyrernes manglende kunnskaper om konflikt, tyder på at det kan være et sprik mellom disse. Å arbeide forebyggende mot konflikter og håndtere konflikter, vil jeg, som nevnt hevde, være under forutsetning av at man har kunnskaper om temaet. Det kan også tenkes at kunnskaper om temaet konflikt, kan danne grunnlag for synet den individuelle barnehagestyreren har på konflikt. Funnene tyder da på at barnehagestyrerne står i et skjæringspunkt mellom at loven og samfunnet stiller krav og forventninger på den ene siden og at barnehagestyrerne gjennom sin grunnutdannelse ikke har tilegnet seg tilstrekkelig, nødvendige kunnskaper om temaet konflikt. Dette sett i forhold til å kunne utarbeide rutiner rundt konflikthåndtering, men også i forhold til å kunne håndtere en konflikt i praksis.

På grunnlag av at majoriteten av barnehagestyrerne i studien opplever manglende faglig kompetanse innenfor temaet konflikt og konflikthåndtering, er det interessant å undersøke hvilke strategier barnehagestyrerne benyttet seg av i konflikthåndteringen. Under vil det derfor først drøftes hvilke mål barnehagestyrerne hadde i forbindelse med konflikthåndteringen.

6.2 Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?

6.2.1 Målet med konflikthåndteringen

Funnene i studien tyder på at barnehagestyrernes mål med konflikthåndteringen, var å jobbe mot at de ansatte skulle ha en god jobbrelasjon, for å få et bedre samarbeid. Barnehagestyrerne ønsket også at konfliktene skulle få en ende.

Barnehagestyrerne i studien hadde to målsetninger i forhold til konflikthåndteringen, der en av dem var at konflikten skulle få en ende. Dersom barnehagestyrerne kun hadde hatt et mål om å få løst de ulike konfliktene, kunne det ledet til kortsiktig tenkning i forhold til at de ville ønsket konkrete resultater, slik Ekeland hevder (Ekeland T. J., 2014). Da den andre målsetningen deres var å oppnå et bedre samarbeid mellom de ansatte, hvor fokuset lå på relasjonskompetanse mellom de ansatte, kan det dermed tyde på at barnehagestyrerne hadde en mer langsiktig tenkning. Dette med tanke på at relasjonskompetansen kunne bidra med endringer i hele arbeidsmiljøet, og på den måten kunne forebygge mot ødeleggende konflikter i fremtiden.

Barnehagestyrerne i denne studien så ut til å trekke paralleller mellom en god jobb relasjon og et bedre samarbeid, som et av målene med konflikthåndteringen. Dette kan tyde på at de mente at en god jobbrelasjon kunne føre til et bedre samarbeid, noe som setter barnehagestyrernes målsetning inn i et læringsperspektiv, i likhet med Jan Spurkeland sine dimensjoner, som utgjør relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020, ss. 15, 19, 23). Dette med tanke på at dimensjonene kan være grunnleggende forutsetninger for konflikthåndtering. Det kan også peke tilbake på det nyskapende potensiale som barnehagestyrerne så i konfliktene, i likhet med det Gotvassli mener kan ligge i konflikter (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 192). Dette med tanke på parallellene som kan trekkes mellom en god jobbrelasjon, bedre samarbeid og dermed videreutvikling av en enda bedre barnehage.

At relasjonskompetanse vil være sentralt i ethvert mellommenneskelig forhold, slik Spurkeland hevder (Spurkeland, 2020, s. 246), samsvarer med funn i denne studien. Dette på grunnlag av at barnehagestyrerne, som arbeidet med de ansattes relasjonskompetanse, kan ha handlet bevisst og hensiktsmessig når det gjelder å arbeide med grunnleggende elementer, for å kunne oppnå en god relasjon mellom de ansatte. Selv om studien viser at flere av barnehagestyrerne har arbeidet med de ansattes relasjonskompetanse, er det kun en av barnehagestyrerne som fortalte at dette var arbeidet med i praksis. Det gjennom å tilbringe tid sammen utenfor arbeidsplassen, for å bli kjent med hverandre, noe barnehagestyreren mente kunne skape et nødvendig tillitsforhold mellom dem. Dette samsvarer med det Spurkeland hevder, om at menneskeinteresse er en av de grunnleggende dimensjonene innen relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020, s. 19). Dette arbeidet resulterte også i at samarbeidet mellom de konfliktinvolverte ble bedre.

Studien viser at to av konfliktene var avsluttet og to fortsatt var pågående ved intervjuetidspunktet. Konfliktene i denne studien hadde pågått over noe lengre tid og hadde vært gjennom ulike faser, som Spurkeland viser til (Spurkeland, 2020, ss. 231-232). De barnehagestyrerne i studien, som arbeidet med konflikthåndteringen gjennom relasjonskompetanse, arbeidet med å bedre relasjonen mellom de konfliktinvolverte og alle de andre ansatte. Dette i forhold til at de befinner seg i avhengige, mellommenneskelige relasjoner

hver dag. Og relasjonskompetansen, basert på blant annet menneskeinteresse og tillit, som Spurkeland hevder (Spurkeland, 2020, ss. 15, 19, 23), kan barnehagestyrerne ha sett som nødvendig, for å kunne oppnå et samarbeid mellom de ansatte. Funnene i studien kan tyde på at barnehagestyrerne hovedsakelig hadde fokus på de ansatte, når det gjelder arbeidsmiljøtiltakene, med tanke på at de ansatte var på kurs. Det har med andre ord ikke vært fokus på barnehagestyrerrollen i dette arbeidet, noe som peker tilbake på barnehagestyrernes manglende forutsetninger i konfliktarbeidet. Dette kan ses i forhold til det Spurkeland hevder, omkring at lederen skal være en ressursperson med kunnskaper om blant annet relasjoner (Spurkeland, 2020, ss. 15, 235, 246).

Ser man barnehagestyrernes målsetning i forhold til et juridisk perspektiv, er en av deres målsetninger å skape en god jobbrelasjon. Dette kan tyde på at barnehagestyrerne var bevisst på det avhengighetsforholdet som eksisterer mellom de ansatte i barnehagen, noe som krever et samarbeid, for at en kan drive en pedagogisk virksomhet. Det peker tilbake på Barnehageloven §2, om at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (Barnehageloven, 2005). De eksisterende konfliktene hindret en god jobbrelasjon og dermed et samarbeid i avhengighetsrelasjonen. Samarbeidet mellom de ansatte i barnehagen, vil være det som binder sammen puslebitene i den pedagogiske virksomheten, vil jeg hevde. Barnehagestyrernes målsetning om å oppnå en god jobbrelasjon mellom de konfliktinvolverte, kan ses som et delmål for å kunne oppnå et samarbeid. Barnehagestyrernes bevissthet rundt de ansattes relasjoner og samspill med hverandre, samsvarer med hvordan veiledningsheftet til Rammeplanen av 2017 fremhever de voksnes betydning for det psykososiale miljøet i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2018, s. 23).

Sett fra et forskningsperspektiv, var en av målsetningene til barnehagestyrerne i denne studien, å skape en bedre jobbrelasjon mellom de konfliktinvolverte. Dette peker igjen tilbake til det eksisterende avhengighetsforholdet mellom de ansatte i barnehagen, noe som er grunnleggende, for å kunne samarbeide. Barnehagestyrernes bevissthet omkring relasjonskompetanse, blir viktig å belyse i forhold til at det på den ene siden var en del av alle konfliktene, som barnehagestyrerne fortalte om. På den andre siden, kan forskningen om mer vektlegging av relasjonskompetanse, ledelse og veiledning tyde på at det kan ha vært gjennomgående mangel på dette fra FLU (førskolelærerutdanningen) til BLU (barnehagelærerutdanningen) (Børhaug, et al., 2018, s. 212) (Skauge, Kvitastein, & Hansen, 2017, s. 5). Denne studien går ikke i dybden på det temaet, noe som dermed ikke gir videre grunnlag for å fastslå noe, men det kan reise spørsmål rundt vektleggingen av relasjonskompetanse, ledelse og veiledning under utdanningen. Det er temaer som også omfatter konflikter, noe som fremgår av denne studien. Når veiledningsheftet til Rammeplanen av 2017 vektlegger relasjoner og samspill mellom de voksne (Utdanningsdirektoratet, 2018, s. 23), vil dette være både barnehagestyrerens og de ansattes ansvar, slik det også fremkommer i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom lov (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2, §3). Et godt samarbeid, vil være en forutsetning for forsvarlig pedagogisk, og administrativ ledelse og vil avhenge av de voksnes samspill mellom hverandre. Barnehagestyrernes grunnleggende kompetanse om relasjoner og samarbeid gjennom utdanningen, kan være av betydning for å kunne skape en god jobbrelasjon mellom de ansatte.

Barnehagestyrernes målsetning rundt konflikthåndteringen, handlet delvis om å få en ende på konfliktene. Med tanke på at barnehagestyrernes mål for konflikthåndteringen også handlet om å få en bedre jobbrelasjon, for et bedre samarbeid, kan dette tyde på at barnehagestyrernes målsetning baserte seg på en langsiktig tenkning når det gjelder å arbeide forebyggende gjennom relasjonskompetanse, for å unngå ødeleggende konflikter i fremtiden. På en annen side kan arbeidsmiljøtiltakene som barnehagestyrerne iverksatte, tolkes som en nødvendig metode, for å kunne oppnå en ende på konfliktene. Begge argumentene samsvarer til dels med det Ekeland presiserer angående hovedmålet med konflikthåndteringen, men samtidig motstrides det han hevder (Ekeland T. J., 2014, s. 169). Dette på grunnlag av at de strategiske metodene barnehagestyrerne anvendte, kan ha blitt valgt på grunnlag av deres langsiktige tenkning når det gjelder å kunne forebygge mot fremtidige konflikter i arbeidsmiljøet.

Hvilke konfliktstrategier barnehagestyrerne benyttet, for å nå sin målsetning i konflikthåndteringen, vil drøftes under.

6.2.2 Konfliktstrategier

Konfliktstrategiene barnehagestyrerne valgte å benytte seg av i konflikthåndteringen og tenkte å bruke i fremtidig konflikthåndtering, var hovedsakelig dialog med de konfliktn involverte, med ulike utfall. Å bygge relasjoner mellom de konfliktn involverte, var også et funn i studien. En av barnehagestyrerne brukte tvang overfor de konfliktn involverte. Funnene tyder på at barnehagestyrerne benyttet ulike lederstiler i møtet med konfliktene.

Konfliktstrategiene som barnehagestyrerne benyttet seg av, kan delvis plasseres innenfor Kenneth Thomas fem konfliktstiler (1976) (Ekeland T. J., 2014, ss. 183-187). Bakgrunnen for det, er at flere av informantene kan ha benyttet flere konfliktstrategier i tilnærmingen til konfliktene. Når barnehagestyrernes konfliktstrategier plasseres innenfor disse stilene, vil jeg hevde at de fremstår som metodene de anvendte i konflikthåndteringen. Det som kan virke noe tydelig når man skal plassere konfliktstrategiene innenfor disse stilene, er at det til dels kan ses i samhandling med hvilke mål barnehagestyrerne har for håndteringen av personalkonflikten. Funnene i studien viser, som tidligere drøftet, at barnehagestyrernes mål med konflikthåndteringen var å skape en god jobbrelasjon mellom de konfliktn involverte og at konflikten skulle få en ende. Disse målene kan tyde på at verdien rundt samarbeid mellom de ansatte, hadde en sammenheng med at barnehagestyrerne ønsket å skape en god jobbrelasjon mellom dem og at konflikten skulle få en ende, derav tilnærming gjennom en samarbeidsstil. Dersom personalkonflikten ikke ville ende, vil det være rimelig å tenke at det sannsynligvis kunne ramme det fremtidige samarbeidet mellom de konfliktn involverte og på samme måte kunne en manglende jobbrelasjon gå ut over et samarbeid. Konfliktstrategiene som ble benyttet i håndteringen av personalkonfliktene i denne studien, kunne vært ideelt å plassere innenfor en samarbeidsorientert stil, da det er verdien av samarbeid som er nødvendig i barnehagens virke. Derav behovet for en god jobbrelasjon og at personalkonflikten skulle ende. For å kunne skape et godt samarbeid mellom de konfliktn involverte, var det behov for en god relasjon mellom dem. Dette kunne anerkjent de konfliktn involvertes behov, og gitt dem muligheten til å ha innflytelse i konflikthåndteringsprosessen, slik det kommer frem innen samarbeidsstilen hos Kenneth Thomas (1976), referert hos Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 187). Å plassere alle

barnehagestyrernes konfliktstrategier innenfor denne stilen, kunne vært hensiktsmessig, sett i forhold til barnehagestyrernes mål med konflikthåndteringen.

Funnene tyder derimot på at ikke alle barnehagestyrerne har benyttet seg av en samarbeidsstil når det gjelder konflikthåndteringen. Funnene tyder også på at det heller ikke har vært mulig for alle barnehagestyrerne å kunne benytte seg av en slik samarbeidsstil, med tanke på personalkonfliktens egenart. Selv om målet for konflikthåndteringen var å skape en god jobbrelasjon og at personalkonflikten skulle få en ende, har dette krevd mye tid. I de konfliktene som var avsluttet, tyder funnene på at det kan være vanskelig å plassere de innenfor en bestemt konfliktstil, på grunnlag av sprikende valg, men barnehagestyrerne kan se ut til å ha benyttet unngåelsesstil og til dels konkurranse- og samarbeidsstil. Dette på grunnlag av at de kan se ut til å ha valgt konfliktstrategi ut ifra barnehagens helhetlige behov, fremfor de konfliktinvolverte sitt behov. En av barnehagestyrerne har til dels først benyttet en konkurransestil, for så senere i konfliktforløpet benytte en samarbeidsstil. I de personalkonfliktene som ikke var avsluttet, tyder funnene på at begge barnehagestyrerne ønsket å samarbeide med de konfliktinvolverte i en fremtidig konflikthåndtering. Men funnene tyder også på at barnehagestyrerne som beskrev personalkonflikter som ikke var avsluttet, benyttet seg av en unngåelsesstil, da de ikke hadde håndtert selve konflikten, men forholdene rundt personalkonflikten. En slik konfliktstil kan ha vært aktuell å benytte seg av, med tanke på ulike faktorer som gjorde det vanskelig å håndtere selve konfliktene. Unngåelse kan gi både negative og positive konsekvenser i en konflikthåndtering, som Ekeland referer til (Ekeland T. J., 2014, s. 185). Med tanke på der hvor barnehagestyrerne har benyttet en unngåelsesstil, var konfliktene i hovedsak ikke avsluttet. Funnene samsvarer mye med Kari Kildahl, referert hos Magritt Lundestad sine funn i forhold til pedagogiske ledere, når det gjelder å løse konfliktene gjennom å forebygge mot konflikter, fremfor aktiv konflikthåndtering (Lundestad, 2010, ss. 14, 15). På en annen side tyder funnene på at barnehagestyrerne samtidig var bevisst på at de måtte håndtere selve konfliktene, når de konfliktinvolverte var tilbake i arbeid.

I forhold til de konfliktstrategiene barnehagestyrerne har benyttet seg av, var det ingen av informantene i studien som opplyste om at en systematisk analyse av situasjonen forekom i forkant av håndteringen, men de vurderte konfliktsituasjonene fortløpende. Dette peker tilbake på at en god konflikthåndtering avhenger av en analyse i forkant, da det kan fortelle noe om hvilken tilnærming en bør benytte seg av i den spesifikke konfliktsituasjonen, slik både Glasø (Glasø, 2014, s. 302) og Lundestad (Lundestad, 2010, s. 156) hevder. Men også for å få en forståelse om det finnes et mønster eller en sammenheng og finne ut av hvordan dette er, i likhet med det Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 87). De overnevnte funnene omkring tilnærming gjennom ulike konfliktstiler, skiller seg noe ut fra forskning av generell ledelse i arbeidslivet (Rognes, 2013, s. 266). Dette med tanke på at funnene ikke tyder på at barnehagestyrerne kun benyttet seg av en samarbeidsorientert stil, men benyttet seg av de fleste konfliktstilene, som er beskrevet innenfor Kenneth Thomas fem konfliktstiler, med unntak av tilpasningsstrategien (Ekeland T. J., 2014, ss. 183-187).

I studien tyder funnene på at barnehagestyrerne så verdien av dialog som konflikthåndteringsmetode. Informantene benyttet seg av dialog som konflikthåndteringsmetode i de avsluttede personalkonfliktene. I de personalkonfliktene som ikke var avsluttet, ønsket informantene å benytte seg av dialog som konflikthåndteringsmetode.

Det eksisterer en avhengighet mellom de som arbeider sammen på en arbeidsplass og dialog kan fungere som både utfordring og mulighet i en bedrift. Uansett vil dialogen åpne muligheter for det som skal skje videre i en konflikt, vil jeg hevde. Funnene i studien tyder også på at dialogen mellom barnehagestyrerne og de konflikthandlede fungerte både dårlig og godt. Allikevel er det dette verktøyet barnehagestyrerne har ansett som mest hensiktsmessig å benytte seg av i konflikthandlede, i likhet med at Ekeland hevder at dette er et vesentlig element innen konflikthandlede (Ekeland T. J., 2014, s. 170).

I de personalkonfliktene som ikke var avsluttet, kan funnene tyde på at dialog som konflikthandlede metode ikke fungerte så bra. Dette på grunnlag av manglende respekt for hverandre og manglende kommunikasjon, i likhet med det Ekeland fremhever (Ekeland T. J., 2014, ss. 170-171). Det blir vanskelig å si noe om forutsetningsgrunnlaget for dialog eksisterte i denne samhandlingen, men funnene i studien kan tyde på at barnehagestyrerne har etterstrebet dette, i likhet med det både Ekeland (Ekeland T. J., 2014, ss. 170, 171, 173) og Nordby (Nordby, 2017, ss. 194, 195) fremhever i forhold til at dialog er kjernekompetanse innen konflikthandlede. Barnehagestyrerne i studien hadde en hensikt med å bruke dialog, for å påvirke, gjennom å skape tillit (etos), skape følelser (patos) og fornuftig argumentasjon (logos) hos de konflikthandlede. På den måten kan det tyde på at barnehagestyrernes hensikt med dialogen gjenspeiler seg gjennom Aristoteles første kommunikasjonsteori (Falkheimer & Heide, 2014, s. 36). I en barnehage, hvor man er avhengig av et godt samarbeid, for å kunne skape en god barnehage, vil jeg hevde dialogen er nødvendig, for å kunne kommunisere med hverandre. Funnene i denne studien tyder også på det, gjennom barnehagestyrernes hensikter rundt bruk av dialog. Dette samsvarer med det Lundestad omtaler som «blodmløpet», altså kommunikasjonen mellom kollegaer, som binder dem sammen som en arbeidsgruppe (Lundestad, 2010, s. 110).

I denne studien, viser funnene at barnehagestyrerne brukte dialogen på ulike måter med de konflikthandlede. Noen av informantene brukte dialogen for å skape en felles forståelse, noe som kan forklares med at målet med kommunikasjonen er å dele et budskap, slik Falkheimer og Heide forklarer det (Falkheimer & Heide, 2014, ss. 31-34). Noen av informantene brukte enveiskommunikasjon, for å overføre et viktig budskap, som eksempelvis gjennom å fortelle hvordan man oppfører seg med hverandre og hvilke retningslinjer som ligger for kommunikasjon og daglig væremåte. Dette samsvarer med det Falkheimer og Heide hevder, omkring målet med kommunikasjonen (Falkheimer & Heide, 2014, ss. 31-34). Selv om Falkheimer og Heide sin beskrivelse av at grunnleggende organisatoriske kommunikasjonsperspektiver står i kontrast til hverandre, kan det se ut til at målet gjennom bruk av de ulike perspektivene blir det samme. Det er noe barnehagestyrerne i denne studien så ut til å vise, gjennom sine individuelle hensikter med dialogen. Målet var å formidle et budskap på ulike måter.

Kommunikasjonsstilene barnehagestyrerne i denne studien har benyttet seg av er ulike, og flere av barnehagestyrerne har prøvd flere kommunikasjonsstiler i sin tilnærming til konfliktene. Det som viser seg i funnene, er at begge de mannlige barnehagestyrerne forsøkte å tilnærme seg konflikten gjennom å kommunisere gjennom tvang og press, noe som inngår i Argyris (1982) sin modell for kommunikasjonsstil, første kvadrant. De kvinnelige barnehagestyrerne kan til en viss grad se ut til å benytte seg av den andre og den tredje kommunikasjonsstilen, gjennom

unntvikkende kommunikasjon og gjennom utspørrende samtale med en konfliktinvolvert. Denne studien viser ingen klare funn på at noen av barnehagestyrerne har benyttet seg av det Lars Glasø hevder er den mest ideelle kommunikasjonsstilen (Glasø, 2014, ss. 300-301).

På en annen side kan bruken av kommunikasjonsstiler ses i sammenheng med forutsetningene for konflikthåndtering, slik Ekeland viser til (Ekeland T. J., 2014, s. 183). Ser man dette i sammenheng, kan det være rimelig å antyde at denne sammenhengen kan forklare hvilket utfall de ulike konfliktene i denne studien fikk. Der de mannlige barnehagestyrerne benyttet seg av en kommunikasjonsstil, hvor de brukte tvang og økte press (1. kvadrant), hadde dette liten virkning i den ene konfliktsituasjonen, mens det i den andre konfliktsituasjonen etter hvert gikk tilbake til gammelt mønster med «korridorprat». I den ene konfliktsituasjonen, var barnehagestyreren ny i sin stilling. Med andre ord kan det tyde på at han ikke kjente arbeidsgruppens kultur i kommunikasjonen. Den andre mannlige barnehagestyreren kjente sin arbeidsgruppe og mest sannsynlig kulturen for kommunikasjonen. Barnehagestyreren påpekte selv at arbeidsgruppen falt tilbake til gammelt mønster etter en stund.

Informantene fikk ulike reaksjoner i formidlingen av sitt budskap til de konfliktinvolverte, noe de kunne beskrive gjennom deres reaksjoner. Reaksjoner som aggresjon, tristhet og likegyldighet var noen av reaksjonene, noe som nødvendigvis ikke var forventet av barnehagestyrerne. Gjennom informantenes formidling av de ulike budskapene gjennom dialog, tyder funnene på at de konfliktinvolverte oppfattet budskapet på en annen måte enn det barnehagestyrerne hadde som mål å formidle. Barnehagestyrernes opplevelse av de konfliktinvolvertes reaksjoner, kan tyde på at budskapet barnehagestyrerne ønsket å formidle, ikke alltid samsvarte med det som var tenkt, i likhet med det Glasø hevder (Glasø, 2014, s. 293). En av informantene opplevde en voldsom reaksjon når hun skulle formidle et budskap overfor en av de konfliktinvolverte. Dette kan tyde på at den konfliktinvolverte ikke oppfattet budskapet som korrekt i forhold til egne synspunkt. På en annen side kan det også være rimelig å tenke at den konfliktinvolverte ikke oppfattet budskapet eller ønsket å lytte til budskapet som ble formidlet. Dette kan samsvare med at egne perspektiver ikke er naturlig å betvile. Og når den konfliktinvolverte opplevde at budskapet som barnehagestyreren formidlet, skilte seg fra eget synspunkt, ville dette bedømmes kritisk, fremfor å undre seg. Det kan samsvare med hvordan Knut Ivar Karevold forklarer Argyris (1982) sin forenklete fortolkningsstige (Karevold, 2014, ss. 258-260).

Som skissert over, kan man se kommunikasjonen som foregår, gjennom hvilken kommunikasjonsstil barnehagestyrerne har benyttet seg av, kombinert med hvordan de konfliktinvolverte tolket kommunikasjonen i sammenheng. Dette er prosesser som kan tyde på at de påvirker hverandre i kommunikasjonsprosessen i en konflikthåndtering. Selv om ikke alle konfliktene ble direkte håndtert, kan dette også tolkes som en form for konflikthåndtering. Dette viser på den ene side, at barnehagestyrerne benyttet seg av det viktigste verktøyet, kommunikasjon i konflikthåndteringen, som både Rodd (Rodd, 2013, s. 120) og Nordby (Nordby, 2017, s. 204) fremhever som viktig i god konflikthåndtering. På en annen side samsvarer bruken av kommunikasjon som verktøy, med at både kommunikasjon kan være komplisert og utfordrende, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 145, 180, 181). Det peker også på betydningen av kommunikative ferdigheter i

konflikthåndteringen, som Glasø fremhever som essensielt, men som denne studien ikke fokuserer på (Glasø, 2014, s. 305).

Informantene i denne studien bekreftet manglende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering, noe som er drøftet tidligere i oppgaven. Det kan samsvare med Lundestad og Kari Kildahl, referert hos Lundestad, sine undersøkelser når det gjelder funn om manglende kunnskap om hvordan konflikter kan håndteres hos både pedagogiske ledere og barnehagestyrere (Lundestad, 2010, s. 15). Det kan være rimelig å anta at manglende kompetanse innenfor temaet konflikt kan ha hatt en betydning for hvilke konfliktstrategier barnehagestyrerne har valgt å benytte seg av. Dette på grunnlag av hvilken metode det ville være hensiktsmessig å benytte seg av i forhold til den individuelle konflikten, på linje med det Rognes hevder (Rognes, 2013, s. 254). Selv om ikke alle personalkonfliktene var avsluttet, tyder funnene på at alle konfliktene var til dels forsøkt håndtert på ulike måter. I lys av det, kan barnehagestyrernes noe ulike konflikthåndtering, virke noe motstridende i forhold til hva konflikthåndtering handler om, sett i fra Kjetil Børhaug og Dag Øyvind Lotsberg sitt perspektiv. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 101) Dette med tanke på at funnene i denne studien tyder på at ikke alle konfliktene i denne studien ble direkte håndtert, men at fokuset i konflikthåndteringen lå på hele personalgruppen. På denne måten ble ikke selve konfliktene satt inn i en saklig ramme, der de konfliktinvolverte møttes med ulike syn.

Betydningen av kunnskap rundt konflikter, kan gi en videre forståelse for konflikt som fenomen, i tråd med det Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 143-144), noe denne studien støtter opp om. Funnene i denne studien tyder på manglende, grunnleggende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering, noe som vil være en forutsetning for å kunne gå inn i en konflikthåndtering. På en annen side fremhever Einarsen og Pedersen personlig egnethet, klokskap og erfaring, som et viktig verktøy i en konflikthåndtering (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 143-144). Den manglende kompetansen innenfor forståelsen av konflikter, samt konflikthåndtering, vil jeg hevde at barnehagestyrerne i denne studien ikke nødvendigvis har et tilstrekkelig grunnlag for å klare å håndtere en konflikt i et arbeidsmiljø hensiktsmessig, kun basert på personlig egnethet, klokskap og erfaring. Dette på grunnlag av manglende forståelse rundt de prosessene som oppstår i en konflikt, som blant annet kommunikasjon, noe som vil kreve at en har kunnskaper, for å kunne forstå konflikten og håndtere den på en hensiktsmessig måte i forhold til de juridiske rammene en er bundet til. Med tanke på hvordan barnehagestyrerne håndterte konfliktene, hvordan konfliktene i denne studien utviklet seg og utfallet av konfliktene, kan dette samsvare med det Ekeland hevder omkring konflikthåndterings betydning for utviklingen av konflikt (Ekeland T. J., 2014, ss. 169-170).

På en annen side kan eksisterende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering ikke nødvendigvis tilsi at en leder kommer til å håndtere konflikten på en god måte. Selve konflikten, lederens personlighet, måte å lede på og menneskene som er en del av den, samt omstendighetene rundt konflikter, er noe av det jeg vil hevde spiller en rolle her. I denne studien fremkommer barnehagestyrerens perspektiv, noe som gir en ensidig fremstilling av både konfliktene og konflikthåndteringen. Hvordan de konfliktinvolverte og arbeidsmiljøet rundt oppfattet de ulike situasjonene, fremkommer ikke her, men denne studien gir allikevel et fortolket bilde av blant annet utfallene av konflikthåndteringene. Utfallene av konfliktene tyder på at det kan ha vært flere omstendigheter rundt, som også kan ha påvirket utviklingen av

konfliktene. Men resultatene i denne studien samsvarer likevel med det Ekeland hevder, at konflikthåndteringen har en sammenheng med konfliktens utvikling. (Ekeland T. J., 2014, s. 183). Noen av konfliktene i studien, ga, som nevnt ettervirkninger i form av «korridorprat» og miljøet endret seg på en negativ måte. Dette kan ses i sammenheng med hvordan de ble håndtert. En konflikt påvirkes derved ikke bare av barnehagestyrernes kunnskaper og personlige egenskaper. Kulturen for åpenhet i kommunikasjonen, kan også ha betydning for konflikthåndteringen, noe Ekeland hevder som forutsetninger for å håndtere en konflikt (Ekeland T. J., 2014, s. 183).

Med tanke på at funnene i denne studien tyder på at barnehagestyrerne hadde manglende kunnskaper om temaet konflikt, var metodene de valgte og tenkte å bruke, dialog med de konfliktn involverte. Dette på grunnlag av å kunne nå sine mål om å oppnå en god jobbrelasjon mellom de ansatte, for å få et bedre samarbeid og for at konfliktene skulle ende. Dialogen ble brukt på ulike måter av de ulike barnehagestyrerne. Å plassere barnehagestyrernes konflikthåndteringsstrategier innenfor en bestemt konfliktstil var utfordrende, da noen kunne befinne seg innenfor flere stiler samtidig. Men det som var mer tydelig, var at de kvinnelige barnehagestyrerne benyttet seg av en unngåelsesstil, på grunnlag av at de arbeidet hovedsakelig med arbeidsmiljøet, fremfor å håndtere konfliktene. Som Rodd (Rodd, 2013, s. 120) og Nordby (Nordby, 2017, s. 204) påpeker, vil kommunikasjon være det viktigste verktøyet i en konflikthåndtering, noe alle barnehagestyrerne benyttet seg av på ulike måter. Og hvordan de brukte verktøyet, kan ha hatt en sammenheng med barnehagestyrernes faglige kompetanse innenfor både konfliktteori og kommunikasjonsteori, på grunnlag av konfliktenes utfall. Nå når barnehagestyrernes konflikthåndteringsstrategier er belyst og drøftet, skal jeg gå videre inn på hvilke utfordringer de møtte under konflikthåndteringen.

6.2.3 Utfordringer

Hvilke utfordringer barnehagestyrerne opplevde i forhold til konfliktene, tyder funnene på at det var utfordringer rundt å være bevisst sin rolle som leder i en konfliktsituasjon. Videre funn tyder på at de opplevde at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikter og barnehagestyrerne opplevde også betydningen av synlig og tydelig ledelse i alle ledd i barnehagens virke.

Barnehagestyrerne opplevde utfordringer blant annet innen konfliktledelse, noe Rognes beskriver som metoden som velges for konflikthåndtering og atferd (Rognes, 2013, s. 254). Denne innsikten Rognes beskriver, tyder på å være noe manglende hos majoriteten av informantene i denne studien, på grunnlag av manglende kunnskaper om personalkonflikter. Det kan igjen forklare både barnehagestyrernes opplevelser av å være bevisst sin rolle som leder i konfliktsituasjonen og at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt.

Bevisstheten rundt egen rolle som leder, kan betegnes som viktig, for man har et stort ansvar som leder av en virksomhet, der personalansvar er en viktig del av arbeidsoppgavene til en barnehagestyrer. Å være bevisst sin egen barnehagestyrerrolle, som i andre lederroller, tyder funnene i denne studien på at barnehagestyrerne var bevisst sitt ansvar, også under en konfliktsituasjon. I denne studien har barnehagestyrerne vært både en del av konflikten og utenfor. Når barnehagestyrerne opplevde utfordringer rundt det å være bevisst sin egen rolle som leder i en konflikt, kan dette tyde på at de kan ha tenkt, at egne handlinger kunne få

konsekvenser for konflikten. Dette samsvarer også med det Bolman og Deal hevder, der lederverden utspiller seg annerledes fra de ansatte, på det grunnlag at det er lederen som sitter med ansvaret (Bolman & Deal, 2018, s. 241). I denne sammenheng er det i konfliktsituasjoner, men barnehagestyrerne sitter også med makt, noe Ekeland hevder alltid vil være et aspekt ved konflikter (Ekeland T. J., 2014, s. 78). Når barnehagestyrerne i denne studien opplevde utfordringer rundt det å være bevisst egen rolle som utfordrende, kan dette tyde på at de ønsket å bruke makten hensiktsmessig og rettferdig i forhold til håndteringen av konflikten. Dette på lik linje med at Bolman og Deal hevder at det ikke er garanti for (Bolman & Deal, 2018, ss. 241, 244), og i forhold til det juridiske regelverket, som Knudsen og Unstad hevder ledere er bundet til (Knudsen & Unstad, 2015, s. 53).

Hvis man på en annen side setter det overnevnte i sammenheng med barnehagestyrernes faglige innsikt i konflikthåndtering, kan utfordringene de opplevde rundt bevissthet om egen rolle, ha en sammenheng med dette. Jeg vil hevde at manglende innsikt i konfliktforståelse kan gi utfordringer rundt å forstå hva som er mest hensiktsmessig å foreta seg som leder i en konfliktsituasjon. Både når det gjelder konflikten, men også i forhold til omgivelsene rundt, som befinner seg i et avhengighetsforhold. Dette finner jeg støtte i, gjennom Halvor Nordby sitt tre-trinns argument, som forklarer hvorfor det er nødvendig for en leder å ha kunnskaper om konflikthåndtering (Nordby, 2017, ss. 17-18).

Betydningen av synlig og tydelig ledelse i alle ledd i barnehagens virke, var også et av funnene som kom frem i studien. Dette ble synlig for barnehagestyrerne når konfliktene havnet på toppen av hierarkiet hos barnehagestyrerne, når de pedagogiske lederne ikke klarte å håndtere dem eller var en del av konfliktene selv. Funnene kan tyde på at barnehagestyrerne opplevde betydningen av synlig og tydelig ledelse på grunnlag av at dette kan ha fram tredd som manglende, sett i lys av flere ledelsesfaktorer rundt selve konfliktsituasjonen. Det peker tilbake på både det Lundestad (Lundestad, 2012, s. 76) og Bolman og Deal (Bolman & Deal, 2018, ss. 241, 244) beskriver i forhold til at ledelsesverden utspiller seg annerledes for en leder som står på utsiden av en konflikt. Og barnehagestyreren vil kunne se annerledes på konfliktsituasjonen, på grunnlag av at han/hun står utenfor situasjonen og arbeidsfellesskapet på avdelingen.

Ser man barnehagestyrerrollen i et juridisk og profesjonelt perspektiv, ligger det en utfordring rundt at man som barnehagestyrer er omfattet av en omsorgsplikt som arbeidsgiver, samtidig som en skal fungere som en nøytral mekler. I studien var en av barnehagestyrerne part i konflikten (Siv), noe som peker tilbake til funnet om at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt. Utfordringen ligger da rundt det å ha en dobbeltrolle. På den ene siden skulle barnehagestyreren være mekler og på den andre siden var barnehagestyreren part i personalkonflikten. Som barnehagestyrer, har man plikt til å ivareta ansatte og beskytte mot uheldige belastninger, noe en personalkonflikt kan bidra til, slik hevder Einarsen og Pedersen (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 26-27). I denne konflikten ble det tydelig gjennom funnene, at barnehagestyreren opplevde motparten som vanskelig, noe som samsvarer med å ha et normativt utgangspunkt, som Nordby hevder. Barnehagestyrerens normative utgangspunkt peker tilbake på den manglende forståelsen for motpartens erfaringsvirkelighet, som også er i tråd med det Nordby hevder (Nordby, 2017, ss. 44-45). Utfordringen ligger da rundt å balansere denne dobbeltrollen, sett i et profesjonelt perspektiv.

Funnene omkring barnehagestyrernes utfordringer, kan se ut til å være sammenfallende med forskning på den nasjonale styrerutdanningen, sett i forhold til behovet for opplæring i konflikthåndtering (Stiberg-Jamt, Staunæs, Knudsen, Jensen, & Vestergaard, 2014, ss. 11, 20, 49). Bevissthet rundt egen rolle som leder og opplevelsen av at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt, kan utfordre en barnehagestyrer, slik funnene i denne studien tyder på. Dette kombinert med barnehagestyrernes manglende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering. Sett i forhold til forskningen, er det konflikthåndtering som er etterspurt. Sett i forhold til denne studien, tyder drøftede funn på at kunnskaper om konflikthåndtering, forutsetter grunnleggende teori om konflikt.

På en annen side tyder funnene i studien på at en konfliktsituasjon også kan være en menneskelig utfordring, som både Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 193) og Granrusten (Granrusten, 2016, s. 219) hevder. Manglende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering kan, som nevnt gi en barnehagestyrer utfordringen i rollen som leder. Men det finnes også et menneskelig aspekt ved å stå i rollen som barnehagestyrer i en konflikt, noe barnehagestyrerne i studien fremhevet som utfordrende. Funnene tyder på at det var utfordrende å være leder når man var en del av konflikten, men det var også utfordrende for alle barnehagestyrerne å håndtere mennesker og vanskelige følelser som oppstod. Dette kan tyde på at barnehagestyrerne møtte et krysningspunkt mellom å opptre profesjonelt ut ifra rettleidende forventninger om god yrkesutøvelse som leder på den ene siden, og på andre siden håndtere situasjonen når ens egne og ansattes følelser er direkte involvert. Selv om Ekeland (Ekeland T. J., 2014, s. 193) og Granrusten (Granrusten, 2016, s. 219) viser til å stå som leder blant ansatte med følelser, fremhevet barnehagestyrerne i studien også hvordan det var å stå i rollen som leder med egne følelser, noe som leder oss videre inn mot profesjonalitet i lederrollen.

De ulike utfordringene barnehagestyrerne opplevde under konflikthåndteringen, kan ses i sammenheng med deres profesjonelle rolle som leder, noe vi var inne på i det overnevnte. Majoriteten av barnehagestyrerne i studien var under et større ledelsesorgan og hadde dermed et nettverk rundt seg, noe som kan tilsa at barnehagene, som helhet hadde mye profesjonell kapital, på samme måte som Hargreaves og Fullan fremstiller profesjonell kapital innenfor skolesystemet (Hargreaves & Fullan, 2014, ss. 24-28, 97, 101, 102, 113, 121, 122). Selv om barnehagene hadde høy profesjonell kapital, deriblant et høyere ledelsesorgan, tyder derimot funnene på at ingen av barnehagestyrerne benyttet denne kapitalen i forhold til utfordringene de opplevde rundt konflikthåndteringen. Det var ingen av barnehagestyrerne som hadde fått bistand fra et høyere ledelseshold i forhold til konflikthåndteringen, men en av barnehagestyrerne erkjente behovet for bistand i den videre konflikthåndteringen.

Hargreaves og Fullan skiller mellom å være profesjonell og være *en* profesjonell (Hargreaves & Fullan, 2014, ss. 24-28, 97, 101, 102, 113, 121, 122). Ut ifra en slik forståelse av profesjonalitetsbegrepet, kan man i denne studien kun fokusere på å være profesjonell. Dette på grunnlag av hvordan barnehagestyrerne selv opplevde å handle i de ulike konfliktsituasjonene, og dermed ikke på hvordan de ansatte opplevde barnehagestyrernes handlinger. I forhold til barnehagestyrernes beskrivelser, kan funnene tyde på at de delvis etterstrebet å være profesjonell i sin rolle, med grunnlag i tolkningen av deres opplevelser av egen nøytralitet og høy standard til egen atferd og handlinger i konflikthåndteringen. Det samsvarer med det Hargreaves og Fullan beskriver omkring det samme (Hargreaves & Fullan,

2014, ss. 24-28, 97, 101, 102, 113, 121, 122). Dette viser noe av kompleksiteten rundt et profesjonelt lederskap når man skal utøve situasjonsbetinget ledelse, som konfliktledelse. Personalkonflikter omhandler mennesker og mennesker har følelser, noe som drøftes under følelser. På den ene siden står en som leder og skal håndtere en konflikt, med det regelverket en er bundet opp mot, og på den andre siden står det mennesker en skal både ha omsorg for og samtidig tåle å stå imot. En barnehagestyrer som er direkte involvert i en personalkonflikt, som opplever at det er en konflikt, kan da komme i konflikt med å være profesjonell på den ene siden og samtidig holde kontroll på egne følelser på den andre siden. Dette kombinert med å ta beslutninger som skal være til det beste for barnehagen.

Utfordringene barnehagestyrerne opplevde i de ulike konfliktsituasjonene, kan tyde på å ha en sammenheng med barnehagestyrernes manglende kompetanse både innenfor konfliktteori og konflikthåndtering. Dette kommer frem gjennom drøftingen over. Studien tyder på at utfordringene ligger i forhold til den profesjonelle lederrollen på den ene siden, samtidig som man er et menneske med følelser på andre siden. Dette leder oss videre til å fordype oss videre innenfor de følelsene som oppstod, på bakgrunn av de ulike konfliktene.

6.2.4 Følelser

Funnene i studien tyder på at følelser som sinne, irritasjon, tristhet, frykt, likegyldighet og maktesløshet kom til syne under konfliktene, slik barnehagestyrerne opplevde det. Funnene tyder også på at de kvinnelige barnehagestyrerne i studien beskrev egne følelser som frykt og maktesløshet i konfliktsituasjonene. De mannlige barnehagestyrerne beskrev de konfliktinvolverte og de øvrige ansattes følelser i konfliktsituasjonen, som sinne, irritasjon, tristhet og likegyldighet.

Funnene i studien bekrefter først og fremst det Ekeland hevder, om at konflikt skaper følelser og at følelser kan skape konflikter (Ekeland T. J., 2014, s. 82). Alle informantene i studien bekrefter at følelser har oppstått, som følge av konflikten, både hos barnehagestyrerne og de konfliktinvolverte. Halvparten av informantene fortalte om konflikter som skapte følelser, og andre halvparten fortalte at følelsene ledet til konflikter. Dette tyder på at barnehagestyrerne måtte håndtere både egne og de konfliktinvolvertes følelser i konfliktsituasjonen. Det er i tråd med det Ekeland hevder, om å håndtere konflikter, parallelt med menneskers tanker og følelser og samvirkningen av disse, som en konflikt kan gi (Ekeland T. J., 2014, s. 82). Følelsene som barnehagestyrerne beskrev, er følelser som kan oppstå i konfliktsituasjoner, i samsvar med følelsene som Lundestad beskriver kan oppstå under konflikter (Lundestad, 2010, ss. 100-101). Å kommunisere verbalt med de konfliktinvolverte var utfordrende for de kvinnelige barnehagestyrerne av ulike årsaker, noe som også kan tyde på en medvirkende årsak til at konfliktene aldri ble avsluttet. Dette med tanke på barnehagestyrerens ansvar i forhold til å kunne se de konfliktinvolvertes behov i situasjonen, noe som samsvarer med det Lundestad hevder i forhold til å se «personen i situasjonen» (Lundestad, 2010, ss. 100-101).

Følelsene som informantene beskrev, fremstod som reaksjoner mellom de konfliktinvolverte, mellom barnehagestyrerne og de konfliktinvolverte. Det viste seg gjennom tristhet og aggressive følelsesutbrudd, slik Ekeland beskriver følelser (Ekeland T. J., 2014, s. 153). Følelsene i studien fremstod også som aktive handlinger og kommunikasjon, noe informantene

kunne beskrive som å stenge dører mellom avdelingene og at kroppen kommuniserte frykt. At kroppen til en av barnehagestyrerne kommuniserte frykt, viste seg gjennom at barnehagestyreren rødmet under møter. Barnehagestyreren prøvde å skjule det kroppen kommuniserte, gjennom å bruke sjal. En slik frykt kan kategoriseres som en angst, i tråd med det Ekeland hevder (Ekeland T. J., 2014, s. 85). Slik barnehagestyreren beskrev sin opplevelse, var opplevelsen av egen frykt, en reaksjon på en av de konfliktnivertes synlige, kommuniserte aggresjon overfor barnehagestyreren. Det kan gjenspeile det Ekeland hevder, at angst er nært forbundet med sinne. Barnehagestyrerens synlige reaksjon, er også i tråd med det Ekeland hevder om at en kan prøve å skjule følelser, men kroppen vil ofte avsløre oss (Ekeland T. J., 2014, s. 85).

Følelsene som barnehagestyrerne beskrev, kan relateres til vonde og vanskelige følelser, som både var åpen og skjult i konfliktsituasjonene. I denne studien opplevde barnehagestyrerne både følelser under kontroll og følelsesutbrudd. Dette peker tilbake til det Ekeland hevder, at følelser er noe man ikke kan velge å føle, noe som gjør at de også må unndras fra moralske vurderinger, men samtidig ansvarlig gjøres for det man velger å gjøre med egne følelser (Ekeland T.-J. , 2014, ss. 82, 83, 85). Ser man konflikthåndtering i forhold til rollen som leder, kan man da risikere å befinne seg på en utfordrende line. På den ene siden er man som leder et menneske med følelser en ikke kan velge, som Ekeland hevder (Ekeland T.-J. , 2014, ss. 82, 83, 85), noe denne studien også viser. Hvor stor aksept det er for å vise følelser fra et ledelseshold i en konfliktsituasjon, vil være ulikt i den enkelte organisasjonen, slik Ekeland hevder (Ekeland T.-J. , 2014, ss. 83), men dette fremkommer ikke i funnene. Selv om Ekeland hevder at følelser ikke er noe en velger og i utgangspunktet er unndratt fra moralske vurderinger (Ekeland T.-J. , 2014, ss. 82, 83, 85), vil jeg hevde at måten man håndterer en konfliktsituasjon, basert på hva man gjør med egne følelser også handler om den profesjonelle lederrollen. Da man er bundet til et juridisk regelverk i forhold til saksgangen i en konfliktsituasjon, befinner man seg i et grenseland med tanke på hvordan man håndterer egne følelser på den ene siden og den profesjonelle rollen som leder på andre siden.

I beskrivelsen av følelser, viser funnene at de kvinnelige barnehagestyrerne hovedsakelig ga en beskrivelse av egne følelser rundt det å stå som leder i en konfliktsituasjon. De mannlige barnehagestyrerne ga en beskrivelse av de konfliktnivertes og de ansattes følelser. Med tanke på at barnehagestyrerne fikk et åpent spørsmål rundt hvilke følelser som dukket opp rundt konfliktene, ville dette også gi ulike svar, noe som er i tråd med det Halvor Nordby hevder, at en konflikt kan oppleves ulikt (Nordby, 2017, ss. 24-25). Dette gir en innsikt i utfordringen en leder kan stå overfor, når en konflikt oppleves på ulike måter, basert på ulike følelser og ulike sannheter. Barnehagestyrerne i studien var tilsynelatende klar over at de hadde en profesjonell utøverrolle, noe som medførte at de ikke kunne styre barnehagen etter følelser alene. Funnene tyder på at de brukte dømmekraften, hvor følelsene var med, i likhet med det Pettersvold og Østrem hevder (Pettersvold & Østrem, 2018, s. 168).

Barnehagestyrernes evne til å kunne beskrive både egne og andres følelser i konfliktsituasjonen, kan tyde på et høyt nivå av emosjonell intelligens, som definerer at man har en sosial kompetanse til å tolke og være bevisst egne og andres følelser i en konfliktsituasjon, i likhet med det Ekeland hevder (Ekeland T. J., 2014, s. 155). Barnehagestyrernes emosjonelle intelligens i konfliktsituasjonene, kan også ses i lys av det Birgit Malmo hevder, referert hos

Lundestad, med tanke på barnehagestyrernes innsikt i menneskers emosjonelle utvikling (Lundestad, 2010, s. 109).

Denne studien viser at ulike, negative følelser oppstod både hos barnehagestyrerne og hos de konfliktn involverte, på bakgrunn av de ulike konfliktene og som forsterket konfliktene. Å stå i lederrolle mellom egne følelser og den profesjonelle rollen, var utfordrende for barnehagestyrerne. Følelser oppstod også hos de øvrige ansatte, noe som gjør at det i fortsettelsen under, skal settes søkelys på hvordan konfliktene påvirket arbeidsmiljøet

6.2.5 Personalkonfliktens påvirkning på arbeidsmiljøet

Hvordan personalkonflikten har påvirket arbeidsmiljøet i barnehagen, tyder funnene på at arbeidsmiljøet og kulturen er blitt preget i negativ forstand i alle barnehagene. Det oppstod fryktkultur, fokus på jobben forsvant og det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårligere. Funnene tyder også på at konfliktene var energikrevende. At personalkonfliktene har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet på ulike, negative måter, samsvarer med det Halvor Nordby hevder om at relasjoner som er konfliktfylte i arbeidssammenheng, vil ha negativ påvirkning på arbeidsprosessene (Nordby, 2017, s. 19).

Arbeidstilsynet derimot, hevder at det ikke må være likhetstegn mellom det å ha en konflikt i virksomheten og det å ha arbeidsmiljøproblemer (Arbeidstilsynet, (u.å.)). Denne studien tyder likevel på at konfliktene som pågikk, påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet. Det oppstod arbeidsmiljøproblemer, som følge av konfliktene. De fleste personalkonfliktene, som informantene i denne studien fortalte om, var personalkonflikter, som hadde pågått over lengre tid. Funnene kan tyde på at de langvarige konfliktene endret bedriftenes arbeidsmiljø negativt, noe som gjør at en kan trekke paralleller mellom personalkonfliktene og arbeidsmiljøet. Det kan samsvare med at virksomheten kan endre seg på bakgrunn av vanskelige konflikter, og at mellommenneskelige problemer kan oppstå i virksomheten. Dette som en konsekvens av at en konflikt har pågått, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 86).

Denne studien viser at halvparten av barnehagestyrerne arbeidet ved arbeidsstedet gjennom hele konflikten. Her kan man trekke likheter mellom barnehagestyrernes manglende kompetanse innenfor konflikt, når det gjelder forståelsen rundt arbeidsmiljøet og barnehagesektoren som kan skape mellommenneskelige konflikter. På samme måte kan man trekke likheter mellom de barnehagestyrerne som kun har stått gjennom deler av konfliktene og skulle håndtere konfliktene. Det er i tråd med det Gotvassli hevder, hvor en leder bør forstå sider ved arbeidsmiljøet og barnehagesektoren, som kan utvikle mellommenneskelige konflikter (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 193). Kompetanse rundt mellommenneskelige konflikter og håndtering vil også spille en vesentlig rolle, men her kom barnehagestyreren inn midt i en konflikt, noe som i tillegg vil kreve mer enn kompetanse. Da vil jeg hevde, at blant annet tillit til barnehagestyreren og relasjoner vil spille en rolle. Som nevnt, fortalte alle informantene at det psykososiale arbeidsmiljøet ble påvirket, noe som kan gi grunnlag til å trekke en fellesnevner til at det forelå manglende kompetanse innenfor mellommenneskelige konflikter og konflikthåndtering. Men studien viser også fire ulike fremstillinger av personalkonflikter, der arbeidsmiljøet er blitt påvirket på ulike måter. På grunnlag av at barnehagestyrerne har

kommet inn i de ulike personalkonfliktene på ulike tidspunkt i personalkonfliktenes forløp, vil det være rimelig å anta at måten arbeidsmiljøet ble påvirket på var forskjellig.

At arbeidsmiljøene i denne studien ble negativt påvirket som følge av personalkonfliktene, kan også handle om barnehagestyrernes ansvar for et godt psykososialt arbeidsmiljø. I denne studien viser funn, at det kun er en av barnehagestyrerne som kan vise til prosedyrer for konflikthåndtering ved personalkonflikter. Det blir viktig å understreke her, at den informanten som kunne vise til en skriftlig prosedyre, opplevde konflikten ved en annen arbeidsplass, hvor det ikke forelå en konflikthåndteringsprosedyre. Dette peker tilbake på det Lundestad hevder, om avhengighetsforholdet mellom barnehagestyrere og de ansatte. De ansatte og barnehagestyrere er avhengig av hverandre for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø (Lundestad, 2010, s. 70). Men det eksisterer også et avhengighetsforhold mellom de ansattes arbeidsinnsats, kombinert med barnehagestyrerens arbeidsinnsats, for å kunne skape dette. Det kan samsvare med det Skogstad hevder, i forbindelse med at både individuelle egenskaper og sosial kontekst vil påvirke blant annet medbestemmelse i et psykososialt arbeidsmiljø (Skogstad, 2011, s. 17). Som funnene tyder på, spilte barnehagestyreren en viktig rolle i forhold til på den ene siden å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. På den andre siden handler det faktisk om å kunne klare å skape det, uti fra ulike forutsetninger, deriblant avhengigheten til de ansattes arbeidsinnsats i forhold til dette.

Funnene i denne studien kan ses i sammenheng med både barnehagestyrernes manglende kompetanse innenfor konflikt, manglende prosedyrer på konflikthåndtering ved arbeidsplassen. Det kan også ha påvirket deres valg av konflikthåndteringsstrategier i de ulike konfliktene, noe som kan være i tråd med det Einarsen og Pedersen hevder, at det ikke foreligger bevisste strategier når det gjelder å fange opp konflikter og håndtere konflikter i flertallet av bedrifter, før de har utviklet seg for langt (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 203). Funnene i denne studien kan stemme overens med paradokset Einarsen og Pedersen trekker frem (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 203, 204, 206, 207, 208, 215). Barnehagestyrerne vil på den ene siden være bundet av juridiske pålegg, mens majoriteten på den andre siden ikke arbeidet systematisk med prosedyrer i forhold til konflikter og konflikthåndtering. Dette på grunnlag av manglende kunnskaper om konflikter og konfliktforebygging. Det kan samsvare med det arbeidstilsynet hevder, nemlig betydningen av gode rutiner for sakshåndtering i personalsaker (Arbeidstilsynet, (u.å.)).

Ser man derimot på forutsetningene for å forebygge mot konflikter i et arbeidsmiljø, forutsetter dette et miljø hvor meninger kan løftes frem og drøftes og vise aksept for ulikhet, slik Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 64). Denne studien belyser ikke det området, men det er et viktig aspekt å løfte frem, sett opp mot å arbeide systematisk med å utarbeide strategier når det gjelder å fange opp og håndtere arbeidsmiljøproblemer. Da blir det tydelig at et systematisk forebyggingsarbeid må foregå parallelt med å skape kultur for ulikhet og ulike meninger, for at et systematisk forebyggingsarbeid skal kunne fungere.

Studien tyder på at arbeidsmiljøene er blitt negativt påvirket, som følge av de ulike konfliktene som har pågått. Dette understreker barnehagestyrerens viktige lederrolle innenfor konflikthåndteringen når det gjelder arbeidsmiljøet, både innenfor faglig kompetanse innen konflikt og konflikthåndtering, gode rutiner for konflikthåndtering og selve

konflikthåndteringen. I lys av dette, vil videre drøfting sette søkelys på hvorfor barnehagestyrerne handlet slik de gjorde.

6.3 Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?

6.3.1 Hvorfor handlet barnehagestyrerne slik?

Funnene tyder på at barnehagestyrernes handlinger kan ha blitt vurdert i et større perspektiv enn bare konsentrert rundt de enkeltstående konfliktene. Barnehagestyrerne handlet på den måten de gjorde, da de måtte se og håndtere selve konfliktene for seg, samtidig som de rettet søkelys på barnehagens behov som helhet. Funnene kan tyde på at de kvinnelige barnehagestyrerne hadde mest fokus på å arbeide med arbeidsmiljøet, mens de mannlige barnehagestyrerne håndterte konfliktene parallelt med arbeidsmiljøet.

Når barnehagestyrerne hadde fokus på den pågående konflikten og samtidig på barnehagen som helhet, kan dette ses i sammenheng med Halvor Nordby sitt tre-trinns argument, som er drøftet under utfordringer. Det blir også aktuelt å trekke inn her, da fokuset handler om hvorfor barnehagestyrerne handlet slik de gjorde (Nordby, 2017, ss. 17, 18, 23). En sammenligning mellom funn i denne studien og Nordby sitt tre-trinns argument, kan det tyde på, at til tross for at majoriteten av informantene opplevde et mindre kunnskapsgrunnlag innen konflikt, kan funnene i studien tyde på at barnehagestyrerne var bevisst på sitt lederansvar. Dette når det gjelder å drive barnehagen forsvarlig, samtidig som det pågikk en konflikt, og på grunnlag av at barnehagestyrerne håndterte konfliktene på ulike måter.

Funnene i denne undersøkelsen, sett fra et kjønnsperspektiv, kan samsvare i noen grad med funnene i AFF- lederundersøkelsen (Sandal & Matthiesen, 2013, ss. 274, 287). Funnene i denne undersøkelsen tyder til en viss grad på at de kvinnelige barnehagestyrerne var samarbeidsorienterte, samtidig som de benyttet en unngående lederstil, på bakgrunn av at de ikke direkte håndterte konfliktene. Det var kun de mannlige barnehagestyrerne som benyttet en styrende og konfronterende lederstil i de ulike konfliktsituasjonene. Dette kan se ut til å stride mot det AFF- lederundersøkelsen viser, hvor det var liten forskjell mellom de ulike kjønn i forhold til å benytte en unnvikende lederstil i konflikt (Sandal & Matthiesen, 2013, ss. 274, 287).

Sett i et ledelsesperspektiv, hvor funnene i denne studien tyder på at barnehagestyrerne hadde søkelys på konfliktsituasjonene parallelt med barnehagedriften, kan dette tyde på at barnehagestyrerne utøvde ulike former for ledelse innenfor de ulike kontekstene. På en annen side opplevde barnehagestyrerne at de hadde lite kunnskap om konflikt. På dette grunnlaget, kan det tenkes at barnehagestyrerne ikke hadde et tilstrekkelig nok kunnskapsgrunnlag om metoder for konflikthåndtering og atferd. Det er noe Rognes hevder er vesentlig innen konfliktledelse (Rognes, 2013, s. 254). Som studien viser, håndterte barnehagestyrerne konfliktene på ulike måter. Alle informantene i studien fortalte at de hadde arbeidet med hele arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene. De kvinnelige barnehagestyrerne hadde av ulike årsaker et større fokus på arbeidet med arbeidsmiljøet, enn med selve konfliktene, i motsetning til det de mannlige barnehagestyrerne hadde. De mannlige barnehagestyrerne håndterte

konfliktene parallelt med arbeidsmiljøet. Det gjenspeiler seg i hvordan barnehagestyrerne håndterer konflikter, er en viktig del av lederskapet, slik Gro Mjeldheim Sandal og Stig Berge Matthiesen hevder (Sandal & Matthiesen, 2013, ss. 274, 287).

Ser man barnehagestyrernes handlinger gjennom et juridisk perspektiv, er barnehagestyrerne forpliktet til lovverket innen arbeidsmiljøloven. Ifølge lovverket skal barnehagestyreren ivareta de ansatte og det psykososiale miljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1), noe funnene i denne studien tyder på at de gjør til en viss grad, når de arbeider med arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene. Derav at barnehagestyrerne rettet blick mot konfliktene og mot barnehagevirksomheten. På en annen side tyder funnene på at de kvinnelige barnehagestyrerne hadde mest fokus på arbeidsmiljøet. En av de kvinnelige barnehagestyrerne som arbeidet med arbeidsmiljøet, fortalte om en fryktkultur som hadde oppstått, som følge av konflikten. Denne barnehagestyreren var selv involvert i konflikten. Barnehagestyreren våget ikke å håndtere konflikten direkte, men valgte å arbeide med arbeidsmiljøet. Dette kan ses i sammenheng med dårlig konflikthåndtering og god konflikthåndtering, samt at håndteringen av konflikten kan ha hatt en sammenheng med hvordan konflikten utviklet seg, slik Ekeland viser til (Ekeland T. J., 2014, ss. 169-170). Når barnehagestyreren arbeidet med arbeidsmiljøet og ikke med selve konflikten, vil jeg hevde at konflikten ikke ble håndtert, noe som igjen kunne påvirke relasjonene, samarbeidet og produktiviteten i barnehagen. Barnehagestyreren som var part i konflikten, fremstilte sin egen erfaringsvirkelighet, noe som står i tråd med det Nordby hevder (Nordby, 2017, ss. 44-45). Selv om denne konflikten ble belyst fra en barnehagestyrers perspektiv, må det tas i betraktning at barnehagestyreren også var part i konflikten, noe som fremstiller konflikten i et mer subjektivt perspektiv. Barnehagestyrerens fortolkningsfilter, selverkjennelse og kritiske refleksjon må også vurderes i forhold til gyldigheten av en slik subjektiv fremstilling, i tråd med det Nordby hevder (Nordby, 2017, ss. 44-45) i forhold til at studien belyser en side av konfliktsituasjonene. Den andre kvinnelige barnehagestyreren opplevde det vanskelig å håndtere konflikten, da de konfliktinvolverte var sykemeldt og dermed ikke til stede på arbeidsplassen.

Som leder må en tåle å stå i en storm, hvor en kan bli upopulær og dårlig likt. Da funnene kan tyde på at de kvinnelige barnehagestyrerne var noe unnvikende i sin lederstil i forhold til konfliktene, blir det også naturlig å trekke inn betydningen av en leders mot til å stå i en konflikt. Det kreves mot av en leder til å kunne stå i en konfliktsituasjon, noe både Magritt Lundestad (Lundestad, 2010, ss. 168-169), Jan Spurkeland (Spurkeland, 2012, s. 112), Paul Otto Brunstad (Brunstad, 2009, s. 135), Knudsen og Unstad (Knudsen & Unstad, 2015, s. 54) hevder. Et viktig poeng her er, at dersom lederen mangler kompetanse og skal stå overfor ansatte en opplever som sterk, blir mot en sentral egenskap, ifølge Lundestad (Lundestad, 2010, ss. 168-169). Det Lundestad kaller mot, betegner Spurkeland som det relasjonelle motet, som behøves når en skal gi andre en negativ tilbakemelding (Spurkeland, 2012, s. 112). Det kan være noe man vegrer seg for og derfor utsetter, slik en av barnehagestyrerne opplevde. Det samsvarer med hvordan Spurkeland forklarer dette med menneskets egen terskel til å komme til det stadiet, hvor man har nok mot til å klare dette (Spurkeland, 2012, s. 112). Barnehagestyrerens opplevelse av frykt, som stod i veien for å handle, kan ha bidratt til at hun ikke klarte å handle i forhold til selve konfliktsituasjonen. Det kan være sammenfallende med Brunstad sitt utsagn: «En leder uten

mot vil ikke kunne utrette stort» (Brunstad, 2009, s. 135). Dette understreker nødvendigheten av at ledere behøver mot når de skal handle i en konfliktsituasjon.

At barnehagestyreren unngikk å konfrontere de konfliktinvolverte, på bakgrunn av egen frykt, kan være nærstående med det Lundestad karakteriserer som flukt fra det man frykter (Lundestad, 2010, ss. 100-101). Dette kan tyde på at mot er nært forbundet med følelser, og angst er nært forbundet med sinne. Barnehagestyreren reagerte med frykt/angst i forhold til de konfliktinvolvertes noe aggressive holdninger. For barnehagestyreren skapte de noe aggressive holdningene utrygghet og uvisshet i forhold til konsekvenser, i tråd med det Ekeland forklarer omkring barnehagestyrernes emosjonelle intelligens, hvor man tolker og er bevisst egne og andres følelser i situasjonen (Ekeland T. J., 2014, ss. 82, 84, 153, 155). Som Ekeland også hevder, kan man prøve å skjule følelser, men kroppen vil skape reaksjoner på følelser (Ekeland T. J., 2014, s. 85). Denne barnehagestyreren prøvde å skjule kroppens reaksjoner, gjennom å bruke sjal i halsen når hun rødmet. Følelser som blir synlig på kroppen, er altså noe man ikke velger. Ser man dette opp mot en leders nødvendige mot til å handle i konfliktsituasjoner, kan følelser stå i veien for å samle mot til å handle. Funn i denne studien tyder på at barnehagestyreren opplevde det. Som barnehagestyrer har man plikt og ansvar for arbeidsmiljøet gjennom juridiske krav, noe som kan sette rollen som barnehagestyrer i en vanskelig posisjon. På den ene siden opplever en at egne følelser begrenser egen evne til å samle mot for å kunne handle, mens man på en annen side er pliktig gjennom arbeidsmiljøloven av 2005, §1-1, til å handle i forhold til å sikre et trygt og godt arbeidsmiljø for de ansatte (Arbeidsmiljøloven, 2005). Funn i studien tyder på at halvparten av barnehagestyrerne beskrev, som nevnt egne følelser i konflikthåndteringen. På grunnlag av funnene innen barnehagestyrernes utfordringer, er det nærliggende å tolke dem opp mot barnehagestyrernes følelser under konflikthåndteringen. Selv om alle barnehagestyrerne opplevde konflikthåndteringen som svært utfordrende, kan funnene tyde på at barnehagestyrerne ikke navigerte kun etter egne følelser alene i sin profesjonelle rolle, slik Mari Pettersvold og Solveig Østrem hevder at man ikke kan gjøre som profesjonell (Pettersvold & Østrem, 2018, s. 168). Dette med tanke på at de til en viss grad handlet i tråd med sin profesjonelle rolle som leder, slik Jan Alm Knudsen hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 53).

Hvorfor barnehagestyrerne handlet som de gjorde, kan ses i lys av deres mål for konflikthåndteringen, om å skape en god jobbrelasjon, for å skape et bedre samarbeid og at konflikten skulle få en ende. Barnehagestyrerne handlet som de gjorde, da de så konfliktene i samsvar med arbeidsmiljøet og måtte handle i forhold til de enkeltstående konfliktene, men også i forhold til barnehagens behov som helhet. Funnene i denne studien kan tyde på at målene som barnehagestyrerne hadde, samsvarer til en viss grad med spørsmålet om hvorfor de handlet slik de gjorde, da intensjonen rundt både mål og begrunnelse for handlingene, var å få barnehagen til å fungere godt i alle ledd. Dette kan tyde på at barnehagestyrerne handlet i tråd med å være den gode, profesjonelle og ansvarlige lederen, som ville noe med lederskapet sitt, slik Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 53). Funnene i denne studien kan tyde på at barnehagestyrerne var bevisst på hva de mente kunne skape et godt arbeidsmiljø, med tanke på å se barnehagens behov som helhet, sett i lys av konflikten de stod i. Men det må også ses i lys av barnehagestyrernes forutsetninger i forhold til faglig kompetanse når det gjelder konflikt og konflikthåndtering. Med tanke på barnehagestyrernes bevissthet rundt hva som

kunne skape et godt arbeidsmiljø, blir barnehagestyrernes oppfatning av konfliktårsakene til de ulike konfliktene drøftet under.

6.3.2 Konfliktårsakene

Årsaker til at konfliktene oppstod er flere, men de hovedsakelige funnene tyder på at mangel på tydelig ledelse på arbeidsplassen og mangel på kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter, samt relasjon var gjennomgående i konfliktenes årsaker. Et av funnene tyder på at manipulerende atferd lå til grunn som konfliktårsak.

Av funnene fremkommer det, at årsakene befinner seg innenfor både kategorien av organisatoriske og mellommenneskelige årsaker til konflikt, slik Einarsen og Pedersen kategoriserer dem (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 64). Det jeg betegner som tydelig ledelse, vil befinne seg innenfor organisatoriske årsaksforklaringer, da det handler om manglende avklaring på ulike ansvarsområder i barnehagen, noe som skaper konflikt. Dette viser seg i de fleste funnene i denne studien, og kan dermed være i tråd med det Einarsen og Pedersen hevder, om at mangel på ledelse og styring nesten alltid kan ligge til grunn for konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 65).

I de ulike konfliktsituasjonene som fremstilles i denne studien, tyder funnene på at tydelig ledelse var mangelfull både fra barnehagestyrerne og fra de pedagogiske lederne. Funnene i denne studien tyder også på at barnehagestyrerne definerer konflikt som uenighet, men konfliktene de forteller om, kan se ut til å handle om frustrasjoner som har oppstått i forhold til menneskelig samhandling i arbeidsfellesskapet. Ser vi nærmere på funnene omkring den manglende tydelige ledelsen, står det i kontrast til det Knudsen og Unstad karakteriserer som en god leder, med tanke på å fremstå som en tydelig leder (Knudsen & Unstad, 2015, ss. 67-68). På grunnlag av funn, kan det være resultat av at det var manglende kommunikasjon og dårlig relasjon mellom de konfliktn involverte. Dette samsvarer med det Spurkeland hevder, at mennesker i samhandling med andre, vil ha et behov for relasjonskompetanse, for å kunne fremme læring og ha jobbsuksess (Spurkeland, 2020, ss. 15, 19, 23).

Konfliktårsakene kan ses i sammenheng med Evert van de Vliert (1998) sin modell for hvordan konflikter oppstår og utvikles, noe som også er drøftet under de generelle årsakene til konflikt i barnehagen (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 76). Under dette temaet blir det aktuelt å fokusere på modellen i forhold til at den bygger på en vid forståelse av begrepet konflikt, hvor det eksisterer en konflikt når en part er opprørt av en annen part. Funnene i denne studien tyder på at barnehagestyrerne til en viss grad uttrykker en vid forståelse for konflikt, ut ifra deres beskrivelser rundt å anerkjenne konflikter som en naturlig del av en arbeidsplass, og at konflikter kan bidra med både positive og negative ting. Setter man Milla sin historie inn i denne forståelsen, der det var uavklart om det var en konflikt, kan den ut ifra et slik ståsted vurderes til å være en konflikt, da en av de konfliktn involverte partene opplever frustrasjon. Tematikken rundt konflikten kan være både åpen og skjult, noe som også funnene i denne studien tyder på. I denne studien er det tendenser til at det som var utgangspunktet for de fleste konfliktene, altså temaet, har beveget seg mot hvem som er problemet, da personfaktorer trekkes frem av barnehagestyrerne hos de fleste konfliktn involverte deltakerne. Det er noe Einarsen og Pedersen hevder er vanlig, og kaller den «fundamentale attribusjonsfeil» (Einarsen

& Pedersen, 2007, ss. 69-70). Funnene i denne studien tyder på, at flere av konfliktene mellom de ansatte eskalerte eller holdt seg på samme sted over tid.

Det er viktig å igjen understreke at denne studien har barnehagestyrernes perspektiv, noe som gir et fortolket grunnlag gjennom deres oppfatning av hva som er årsakene til konfliktene de har opplevd. Funnene i studien kan altså tyde på at barnehagestyrerne fokuserte på personfaktorer når de vurderte de konfliktnvolvedes atferd. Barnehagestyrerne fokuserte i tillegg på situasjonsfaktorer når de vurderte egen atferd i konfliktsituasjonene, noe Einarsen og Pedersen også hevder når man vurderer andres atferd (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 69-70). I flere av konfliktene, beskrev barnehagestyrerne de konfliktnvolvedes handlinger gjennom både reaksjoner og handling. Det kan være sammenfallende med at Einarsen og Pedersen hevder at man da vurderer årsaker til personens handlinger til å ha en sammenheng med individuelle egenskaper og personlige forhold (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 69-70).

Sett fra barnehagestyrernes perspektiv, er det flere årsaker til at konfliktene oppstod. Årsakene er, som nevnt, av både mellommenneskelige og organisatoriske årsaker, i likhet med de generelle årsakene til konflikt, som tidligere er drøftet. Som også tidligere nevnt, tyder funnene på at det er likhetstrekk mellom de generelle årsakene og de årsakene som barnehagestyrerne legger til grunn i de konfliktene de fortalte om. Under tidligere drøfting er avhengigheten mellom ulike ledd i barnehagen nevnt, noe også årsaksforklaringene til barnehagestyrerne kan tyde på. Når barnehagestyrerne trekker frem tydelig ledelse, som et organisatorisk forhold, som årsak til konflikt mellom de ansatte, ser en også her, at de organisatoriske forholdene henger sammen med de mellommenneskelige forholdene. Dette med tanke på at ledelse blir viktig i alle ledd i barnehagen og skaper rammen rundt de mellommenneskelige forholdene, og at det kan påvirke de mellommenneskelige forholdene som eksisterer i barnehagen. Når fokuset i denne delen av drøftingen har handlet om organisatoriske og mellommenneskelige årsaker til konflikt, skal det i den videre drøftingen settes søkelys på hvordan barnehagestyrernes konflikthåndtering påvirket resten av arbeidsmiljøet.

6.3.3 Konflikthåndterings påvirkning på arbeidsmiljøet

Funnene i studien kan tyde på at barnehagestyrernes konflikthåndtering kan ha påvirket arbeidsmiljøet både positivt og negativt. De kvinnelige barnehagestyrernes konflikthåndtering påvirket arbeidsmiljøet positivt til bedre samarbeid og gode relasjoner, da de arbeidet hovedsakelig med arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene. Funnene tyder også på at det har blitt mer tydelig og synlig ledelse, samt fokus på relasjonsledelse, som følge av de kvinnelige barnehagestyrernes konflikthåndtering. Funnene i forhold til hvordan de mannlige barnehagestyrernes konflikthåndtering påvirket arbeidsmiljøet, kan se ut til å ha påvirket arbeidsmiljøet negativt, der de ansatte ikke ville samarbeide og mistet fokus på jobben. Dette kan være på bakgrunn av manglende oppfølgingsarbeid i etterkant av konfliktene.

Der hvor konflikthåndteringen påvirket arbeidsmiljøet positivt, har barnehagestyrerne arbeidet med hele det psykososiale arbeidsmiljøet, samtidig som personalkonfliktene har pågått. Funnene i forhold til dette kan tyde på at en relasjonell tilnærming er benyttet, der hvor konflikthåndteringen har påvirket arbeidsmiljøet positivt. Det fremhever det pedagogiske perspektivet rundt ledelse av en pedagogisk virksomhet. Ulike arbeidsmiljøtiltak har dermed

skapt positive endringer i et negativt psykososialt arbeidsmiljø, i likhet med det Arbeidstilsynet hevder i forbindelse med at arbeidsmiljøtiltak kan endre et negativt arbeidsfellesskap (Arbeidstilsynet, (u.å.)). Barnehagestyrernes konflikthåndtering og oppfølging av arbeidsmiljøet, kan ses i sammenheng med manglende konflikthåndteringsrutiner. Det vil jeg hevde kan ha hatt innvirkning på konflikthåndterings negative påvirkning på arbeidsmiljøet. Dette med tanke på at Arbeidstilsynet understreker betydningen av gode rutiner i konflikthåndtering (Arbeidstilsynet, (u.å.)). Også i forhold til at et systematisk forebyggende arbeid i det generelle arbeidsmiljøet kan avdekke og håndtere konflikter på et tidligere tidspunkt, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 215). På en annen side må den overnevnte sammenhengen også ses i lys av funn om barnehagestyrernes manglende kompetanse innen konflikte teori og konflikthåndtering. Det kan være av vesentlig betydning for både forebyggingsarbeidet, rutiner for konflikthåndteringen og for selve konflikthåndteringen. Dette peker tilbake på nødvendigheten av lederens kjennskap til sider ved arbeidsmiljøet, som kan skape mellommenneskelige konflikter, slik Gotvassli hevder, selv om denne studien ikke avdekker funn omkring det (Gotvassli K.-Å. , 2013, s. 193).

Med tanke på at majoriteten av barnehagestyrerne i denne studien ikke har hatt en nedskrevet konflikthåndteringsprosedyre og tilstrekkelig kompetanse om konflikter og konflikthåndtering, tyder funn i studien, til tross for dette, at de har hatt blick for barnehagen som helhet. De kan med andre ord ha tenkt helhetlig på barnehagen, samtidig som de har vurdert og tatt valg i forhold til konflikthåndteringen. At informantene har hatt et helhetlig syn på barnehagen under konflikthåndteringen, gjenspeiler seg i at de har arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet, samtidig som personalkonfliktene har pågått. Selv om Halvor Norby gjennom sitt tre-trinns argument fremhever hvorfor kunnskaper om konflikthåndtering er nødvendig for ledere, sier dette ingenting om konsekvensene konflikthåndteringen har eksempelvis for det psykososiale arbeidsmiljøet. Nordby hevder imidlertid at konflikter kan forebygges etter at de er oppstått (Nordby, 2017, ss. 17, 18, 23). Og det er det funnene i denne studien tyder på. Barnehagestyrerne arbeidet med å forebygge personalkonfliktene etter at de hadde oppstått.

I et forebyggingsperspektiv, tyder funn på at forebyggingsarbeidet som pågikk parallelt med konfliktene, har krevd en stor og tidkrevende arbeidsinnsats hos barnehagestyrerne. På grunnlag av det, kunne et forebyggingsarbeid og nedskrevne konflikthåndteringsprosedyrer i forkant av konfliktene vært mer tidsbesparende for barnehagestyrerne. Til tross for at Nordby hevder at kan være vanskelig å vite om hvor, når og hvordan en konflikt oppstår, støtter han opp om at et vellykket forebyggingsarbeid er å foretrekke (Nordby, 2017, s. 23). På den ene siden er man gjennom det juridiske lovverket pålagt å systematisk arbeide for et godt psykososialt arbeidsmiljø, slik Arbeidsmiljøloven av 2005, §1-1, sier (Arbeidsmiljøloven, 2005). På en annen side kan et godt forebyggingsarbeid skape mindre arbeid for en barnehagestyrer, dersom en personalkonflikt oppstår. Et godt forebyggingsarbeid kan også legge et grunnlag for å fange opp konflikter på et tidlig stadium og unngå at konflikten eskalerer til å bli u håndterlig, noe Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 203, 204, 215). Men et godt forebyggingsarbeid alene, vil ikke garantere at håndteringen av personalkonflikten ikke vil kunne påvirke arbeidsmiljøet negativt, da forutsetninger for et arbeidsmiljø med åpenhet for ulikhet og aksept for ulikhet, slik Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 64).

Funnene i studien tyder også på at det har blitt mer synlig og tydelig ledelse i hele barnehagen, samt mer fokus på relasjonsledelse, som følge av positive virkninger av konflikthåndteringen. Det er under den forståelse hvor barnehagestyrerne har hatt et relasjonelt utviklingsfokus og kompetanseheving på relasjonell ledelse. Det samsvarer med det Spurkeland hevder, at mennesker som arbeider i samhandling med andre mennesker, vil trenge relasjonskompetanse, for å lære og ha jobbsuksess (Spurkeland, 2020, s. 19). Når barnehagestyrerne opplever mer tydelig ledelse, som følge av konflikthåndteringen, kan det forenes med å være en god leder, slik Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 67). Sett fra et annet perspektiv, hvor funnene i denne studien kan tyde på at barnehagestyrerne tilnærmet seg konfliktene gjennom en unngåelsesstil, kan det ses i samsvar med det Halvor Nordby hevder omkring ledere som ikke gjør noe med en konflikt innenfor sitt ansvarsområde, vil fremstå som svak og utydelig (Nordby, 2017, s. 23).

Ser man på de negative påvirkningene konflikthåndteringen hadde på arbeidsmiljøet, hvor de ansatte ikke ville samarbeide og mistet fokus på jobben, kan dette ses i sammenheng med at halvparten av barnehagestyrerne benyttet en styrende atferd i konflikthåndteringen. Av funnene fremkommer det også at barnehagestyrernes benyttet en styrende atferd på grunnlag av mangel på synlig og tydelig ledelse fra de pedagogiske lederne i konfliktsituasjonene. Dette kan først og fremst tyde på at både situasjonen og mennesketypene avgjorde hvilken lederstil som var hensiktsmessig å benytte seg av, slik det fremkommer hos Børhaug og Lotsberg (Børhaug & Lotsberg, 2016, ss. 22, 23, 30). Videre kan funnene tyde på at fokuset til barnehagestyrerne var mer oppgaveorientert. Dette på grunnlag av hvordan Børhaug og Gotvassli skiller lederstiler fra hverandre, ut ifra graden av styrende atferd (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 61).

I forhold til barnehagestyrernes styrende atferd og i forhold til at makt alltid er et aspekt ved konflikter, er det nødvendig å trekke frem maktbegrepet, som Ekeland viser til (Ekeland T. J., 2014, s. 78). Makt blir også sentralt å trekke inn i denne sammenheng, på grunnlag av det er en sentral dimensjon rundt et lederskap og det er umulig å være leder uten å ha makt, slik Rudi Kirkhaug hevder (Kirkhaug, 2013, s. 37). Der hvor barnehagestyrerne benyttet en styrende lederstil, fikk konflikthåndteringen en negativ påvirkning på arbeidsmiljøet. Det kan ha vært på bakgrunn av at barnehagestyrerne kan ha manglet tillit fra de ansatte. Disse barnehagestyrerne var ny i rollen som barnehagestyrer under personalkonflikten, noe som peker tilbake på Max Weber sin sosiologi, hvor et individ, gjennom kraft av ressurser, kan bruke makt til å tvinge gjennom egen vilje (Engelstad, 2011, s. 20). Men derimot, for å kunne utøve makt over lenger tid, altså ha en funksjon som leder, trenger en å få aksept for sin makt, slik Engelstad hevder (Engelstad, 2011, s. 20). De barnehagestyrerne, som var ny i rollen som leder, behøvde tid, for å få aksept, tillit og respekt for sin bruk av makt, i likhet med det Bolman og Deal (Bolman & Deal, 2018, ss. 236-237) og Gotvassli (Gotvassli K.-Å. , 2013, ss. 246-247) delvis definerer som personlig makt.

Barnehagestyrernes styrende atferd i konfliktledelsen, kan samsvare med at det ikke finnes en ledertilnærming som er god i alle situasjoner, slik Rudi Kirkhaug hevder (Kirkhaug, 2013, s. 27). Den manglende tilliten mellom de konfliktinvolverte og mellom barnehagestyrerne og de konfliktinvolverte, kan forklare at den styrende lederatferden ikke fikk en ønsket effekt, da tillit er bærebjelken i en relasjon, slik Spurkeland hevder (Spurkeland, 2017, s. 19). En av barnehagestyrerne opplevde bruken av styrende lederstil med dårlig virkning overfor de

konfliktinvolverte. Denne informanten endret derfor strategi med fokus på en mer menneskeorientert tilnærming til de konfliktinvolverte partene, i tråd med Børhaug og Lotsberg sin fremstilling av lederstil (Børhaug & Lotsberg, 2016, ss. 22, 23, 30, 116). Denne formen for tilnærming, førte til at konflikten etter hvert løste seg. Sett i et læringsperspektiv, kan funnene tyde på at når barnehagestyreren forstod at en styrende, oppgaveorientert lederstil hadde dårlig virkning på arbeidsmiljøet, endret vedkommende strategi og tok dermed lærdom av dette. Det kan være i tråd med det Lundestad hevder omkring å se læring i situasjonen (Lundestad, 2010, s. 168).

I forhold til hvordan konflikthåndteringen har påvirket arbeidsmiljøet, kan funnene tyde på at det finnes en sammenheng mellom tre perspektiv, som er belyst i denne studien, basert på funn og teori. Det første er hvordan barnehagestyrerne har valgt å håndtere konfliktene og hvilken lederstil de benyttet i tilnærmingen overfor de ansatte. Det andre er at hvordan barnehagestyrerne har fulgt opp arbeidsmiljøet i etterkant av konfliktene, kan ha påvirket arbeidsmiljøet, både positivt og negativt. Det tredje perspektivet handler om å se konflikthåndteringen og oppfølgingen av arbeidsmiljøet i etterkant av konfliktene, i lys av manglende, systematisk konfliktforebyggingsarbeid og prosedyrer for konflikthåndtering. Det foreligger også grunnleggende mindre kompetanse hos barnehagestyrerne, omkring konflikt og konflikthåndtering, noe som vil være en grunnleggende forutsetning innen alle de tre perspektivene. Nå som ulike dimensjoner rundt konflikthåndterings påvirkning på arbeidsmiljøet er fremlagt og drøftet, vil det i det videre ses nærmere på hva som skjedde i etterkant av konfliktene, og om det ble endringer, som følge av konfliktene.

6.3.4 Forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant og endringer i virksomheten

Når det gjelder funn i forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant av konflikten, tyder funnene på at forholdet mellom de konfliktinvolverte først ble bedre, for så å etter hvert bli dårligere igjen, på bakgrunn av manglende oppfølging av konfliktene i etterkant. Disse funnene er kun basert på de avsluttede konfliktene, da det kun var de som kunne fortelle om forholdet i etterkant. I forhold til endringene i etterkant av konfliktene, tyder funnene på at barnehagestyrerne opplevde positive endringer innen kommunikasjon, relasjonskompetanse, og mindre «korridorprat» i arbeidsmiljøet, men noen av endringene ble kortvarige. Funnene tyder på at de kvinnelige barnehagestyrerne opplevde positive endringer i forhold til kommunikasjon og relasjonskompetanse i arbeidsmiljøet, på bakgrunn av å ha jobbet med arbeidsmiljøet, parallelt med konfliktene. Hos de mannlige barnehagestyrerne tyder funnene på at de positive endringene rundt relasjoner og mindre «korridorprat», kan ha blitt kortvarig, på grunnlag av manglende oppfølging i etterkant av konfliktene.

Som de overnevnte funn tyder på, gikk de gode relasjonene mellom de konfliktinvolverte over til å bli dårligere. Med tanke på at halvparten av konfliktene ikke var avsluttet ved intervjuetidspunktet, baserer funnene om forholdet mellom de konfliktinvolverte i etterkant av konflikten seg kun på halvparten av informantenes svar. Når man sammenligner dette med at endringene gikk fra å være positive til negative, tyder det på samme trend, noe som igjen kan ha sammenheng med manglende oppfølging av konfliktene etter at de var avsluttet. Dersom oppfølgingen av konfliktene ses som en del av konflikthåndteringen, kan det se ut til å være

sammenfallende med at konflikthåndteringen har en sammenheng med hvordan konflikten vil utvikle seg, slik Ekeland hevder (Ekeland T. J., 2014, ss. 169-170). Siden funnene tyder på at det forelå et manglende oppfølgingsarbeid i forhold til konfliktene, kan det dermed forklare hvorfor miljøet endret seg i en negativ retning igjen. Det manglende oppfølgingsarbeidet, kan ha forvandlet noe som i utgangspunktet var en god konflikthåndtering til en negativ konflikthåndtering. På grunnlag av det, kan utviklingsmulighetene i barnehagene, på bakgrunn av i utgangspunktet en god konflikthåndtering også kunne begrense seg, slik denne studien tyder på.

De positive endringene i studiens funn, er sprikende. Det oppstod endringer som følge av endringer i personalet og som følge av fokus på relasjon og kommunikasjon innen ledelse og mellom de øvrige ansatte i barnehagene. I forhold til om det ble varige endringer, gir ikke funnene et grunnlag for å kunne svare på det. Men de positive endringene som tilsynelatende fortsatt var gjeldende ved intervjuet i studien, var endringer som barnehagestyrerne mente kom av å ha arbeidet med arbeidsmiljøet. At informantene i studien opplevde positive endringer, som følge av kommunikasjon, er sammenfallende med det Nordby hevder konflikthåndtering handler om. Kommunikasjon vil være det viktigste verktøyet en leder kan benytte i konflikthåndteringen (Nordby, 2017, s. 204). På en annen side kan motivene for kommunikasjonshandlingene, som Nordby hevder er basisgrunnlaget for god kommunikasjon mellom konfliktinvolverte parter, også trekkes inn her (Nordby, 2017, s. 204). Motivene for kommunikasjonshandlingene til barnehagestyrerne, kan ha en sammenheng med målsetningen med konflikthåndteringen. Funn tyder på at barnehagestyrernes mål med konflikthåndteringen, delvis baserer seg på å løse konflikten, hvilket kan tyde på at barnehagestyrerne har tenkt langsiktig, med tanke på at de også ønsket en bedre jobbrelasjon for et bedre samarbeid. For å kunne oppnå målene, må det samsvare med motivene for kommunikasjonshandlingene. Det kan peke tilbake på det Ekeland hevder, at dersom målsetningen i en konflikthåndtering kun blir å løse konflikten, kan konfliktenes positive potensiale rundt det å åpne for at positive endringer, raskt glemmes (Ekeland T. J., 2014, ss. 169-170). Jeg vil hevde at synet på konflikt også kan spille en viktig rolle i forhold til bevisstheten om at positive endringer kan oppstå, som følge av en personalkonflikt. Studiens funn viser at barnehagestyrerne uttrykker et moderne syn på konflikter, blant annet fordi de anerkjenner at personalkonflikter kan bringe frem noe som er positivt for virksomheten. Sammenfallende med det Ekeland hevder, tyder studiens funn på at barnehagestyrernes uttrykte moderne syn på konflikt, gjenspeiler seg i målsetningen rundt konflikthåndteringen. Barnehagestyrerne ønsket å få en ende på konfliktene, men de ønsker også at det skal eksistere en god jobbrelasjon mellom de konfliktinvolverte.

I denne delen av studien, fremkommer funnene som noe sprikende i forhold til at halvparten av konfliktene ikke var avsluttet ved intervjuet. I de avsluttede konfliktene gikk forholdet mellom de konfliktinvolverte fra å bli positive til å bli negative, noe som kan ses i sammenheng med både konflikthåndteringen og manglende oppfølging i etterkant av konfliktene. Funnene tyder på, at der hvor konfliktene bidro til endringer i virksomheten, hadde barnehagestyrerne arbeidet med arbeidsmiljøet, parallelt med konflikten. Å stå i en konflikt, kan være krevende for en leder, noe funnene i denne studien bekrefter. Funnene viser også at det finnes sammenhenger med både faglige kunnskaper om konflikt, manglende forebyggingsarbeid,

konfliktstrategiene barnehagestyrerne benyttet og hvordan barnehagestyrerne ledet konflikten. I videre drøfting blir det derfor interessant å drøfte hvordan barnehagestyrerne opplevde å stå i pågående og avsluttede konflikter mellom ansatte i barnehagen.

6.3.5 Barnehagestyrernes etterpåklokskap

Funnene i studien tyder på at alle barnehagestyrerne opplevde at det var vanskelig å stå i rollen som leder i en konflikt, noe de også så som en utfordring. Funnene tyder også på at barnehagestyrerne opplevde at konfliktledelse handler mye om lederens mot til å våge å stå i en konflikt. Alle barnehagestyrerne så ut til å være bevisst på at noe kunne vært gjort annerledes i de ulike konfliktene. Noen av dem opplevde at det var vanskelig å gjøre noe annerledes på grunnlag av situasjonen, mens andre skulle ønske de hadde handlet annerledes i konfliktsituasjonen.

Å ha mot som leder til å våge å stå i en konfliktsituasjon, kom frem på ulike måter i de ulike konfliktsituasjonene, som barnehagestyrerne fortalte om. Ut ifra den tolkede empirien, kan det tyde på at flere av barnehagestyrerne hadde et bevisst forhold til å ha mot til å handle og vektla betydningen av å ha mot som leder til å våge å stå i en konflikt. Det er i likhet med både det Lundestad (Lundestad, 2010, ss. 168-169) og Brunstad (Brunstad, 2009, s. 135) hevder omkring en leders mot. Så lenge konflikten ikke ble håndtert, og den påvirket arbeidsmiljøet negativt, kan det ha vært lite hensiktsmessig å arbeide med arbeidsmiljøet alene, vil jeg hevde. Dette med tanke på at barnehagestyrerne i fremtiden kan møte utfordringer når det gjelder å nå målsetningen om en bedre jobbrelasjon for et bedre samarbeid, sett fra et helhetlig perspektiv. Innen dette perspektivet, kan en se betydningen av at mot er en egenskap, noe som er nødvendig i en konflikthåndtering. Lederen må våge å bruke sitt mot til å håndtere den konflikten som foreligger, for å oppnå sine mål i konflikthåndteringen. Det er sammenfallende med Brunstad sitt utsagn: «En leder uten mot vil ikke kunne utrette stort.» (Brunstad, 2009, s. 135).

Sett i et profesjonelt perspektiv, må en leder tåle at det oppstår reaksjoner og følelser under en konflikt. Å stå i konflikt handler om at lederrollen blir utfordret. Det finnes et viktig skille mellom at lederrollen blir utfordret under en konfliktsituasjon og ikke deg som person, slik Knudsen og Unstad hevder (Knudsen & Unstad, 2015, s. 54). Funn i studien kan virke til dels motstridende mot det Knudsen og Unstad hevder. Dette med tanke på at barnehagestyrerne kan ha vært bevisst sin lederrolle, samtidig som halvparten av dem opplevde personlige følelser knyttet til utfordringene i lederrollen. Ut ifra funnene, kan dette tyde på at barnehagestyrerne så lederrollen nært knyttet til egen person, og det kunne dermed bli vanskelig å skille utfordringene de møtte under konflikthåndteringen. På den ene siden kan det være vanskelig å skille mellom det å bli utfordret som person og utfordret i en lederposisjon i en konflikt. Da handler det om en bevissthet rundt egne følelser når man har en profesjonell rolle i en konflikt. På en annen side krever en barnehagestyrerrolle mot til å stå i en konflikt, da håndteringen av konflikt er avhengig av en leders mot, som ikke blir blendet av feighet. Dette peker igjen tilbake på avhengighetsforholdet mellom de ansatte, for å kunne få et godt samarbeid, noe som igjen er avhengig av en barnehagestyrers mot til å handle.

Barnehagestyrerens mot kan ses i sammenheng med det Knudsen og Unstad hevder, om at tydelig ledelse på mange måter kan forenes med det å være en god leder. En god leder vil noe

med lederskapet sitt og god ledelse består også av motstand. Dersom det ikke eksisterer synlig ledelse, vil en medarbeider ta rollen eller få den tildelt (Knudsen & Unstad, 2015, ss. 53, 67, 68). I tillegg til det Knudsen og Unstad sier, kan en leders mot også ha en sammenheng med å være en tydelig leder og være en god leder, basert på det både Brunstad (Brunstad, 2009, s. 135) og Lundestad (Lundestad, 2010, ss. 168-169) hevder. Hvordan barnehagestyrerne handlet i de ulike konfliktene, må ses i forhold til konteksten rundt konfliktene. Funn i studien tyder på at for noen av barnehagestyrerne ble det vanskelig å gjøre noe annerledes på grunnlag av ulike elementer som blant annet sykemeldinger, frykt og manglende ledelse. Dette viser noe av kompleksiteten rundt et lederskap, hvor barnehagestyreren skulle utøve en situasjonsbetinget ledelse i en konfliktsituasjon, samtidig som de skulle utøve ledelse overfor barnehagens daglige virke og de øvrige ansatte. Et av funnene innen konfliktårsakene i de ulike konfliktene, tyder på manglende tydelig ledelse. Det kan forklare ubalansen i maktforholdet mellom Siv og en pedagogisk leder, hvor manglende tydelig ledelse, ledet til konflikt. En medarbeider prøvde å ta over rollen, gjennom å til stadighet utfordre barnehagestyreren, som responderte gjennom frykt. Det er i tråd med Knudsen og Unstad sine beskrivelser rundt at manglende synlig ledelse, kan føre til at en medarbeider dermed vil ta over lederrollen (Knudsen & Unstad, 2015, ss. 53, 67, 68). Denne studien har ikke fokus på hvorvidt barnehagestyrerne utøvde god eller dårlig ledelse i de ulike konfliktene, men å studere barnehagestyrernes egne opplevelser rundt det å stå i en konflikt. Mange elementer av de ulike temaene, som er drøftet i dette kapitlet kan ses i sammenheng med hverandre, også i forhold til barnehagestyrernes etterpåklokskap. Det er sammenfallende med det Einarsen og Pedersen hevder, omkring at enhver konflikt må ses som unik og konflikter kan være komplekse (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 64). Å stå mot stormen i en konfliktsituasjon, er ingen enkel oppgave for en barnehagestyrer eller andre ledere.

Det kan være lettere å være etterpåklok og se feilene en har gjort i etterkant av en konflikt, noe funnene i studien bekrefter. Men å stå midt i en konflikt, innebærer mange elementer som det skal tas hensyn til og ulike vurderinger må gjøres underveis av en leder. På den ene siden er man som barnehagestyrer omfattet av et juridisk lovverk, som stiller krav og forståelse, noe også Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 143). På en annen side involverer disse konfliktene også mennesker med følelser, noe denne studien setter søkelys på. Betydningen av kunnskap om konfliktteori, konflikthåndtering, kommunikasjon, relasjoner, følelser og situasjonsbestemt ledelse i en slik kontekst, blir derfor viktig. Det ene elementet kan påvirke hele konfliktsituasjonen i forhold til utviklingen, noe funnene i studien kan tyde på. Ikke alle konflikter kan løses og det finnes heller ikke noe universalverktøy i forhold til konflikthåndtering, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, s. 143), noe denne studien også viser. Selv om ikke denne studien har hatt søkelys på det juridiske direkte gjennom spørsmål under intervjuene, har det likevel vært aktuelt å belyse det gjennom studiens funn og drøfting. Dette på grunnlag av hvordan en leder velger å håndtere en konflikt, må være i tråd med gjeldende lover for arbeidslivet, slik Einarsen og Pedersen hevder (Einarsen & Pedersen, 2007, ss. 37, 143, 144, 145, 146).

Masteroppgaven nærmer seg nå slutten. I det siste kapitlet kommer en sammenfatning av studiens funn, og det jeg opplever som de viktigste funnene i denne studien. Deretter vil jeg fremheve noen refleksjoner rundt veien videre.

7 Avslutning og sammenfatning av funn

Utgangspunktet for valg av tema i oppgaven, handlet mye om egen interesse for tema, da jeg selv en dag skal lede et personale på et høyere ledelsesnivå. På grunnlag av egen interesse, ønsket jeg mer kunnskap om konflikt og konflikthåndtering. Interessen for temaet ble også større når jeg fant relativt lite forskning på området konflikt og konflikthåndtering i barnehagesektoren.

Når det gjelder målsetningen rundt studien, ønsket jeg å få kjennskap til hvordan barnehagestyrere forstår, opplever og håndterer konflikter mellom ansatte i barnehagen. For så å se om det fantes sammenhenger mellom deres kunnskapsgrunnlag, opplevelser og handlinger i sammenheng med relevant teori. Innsikt i relevant teori og de ulike barnehagestyrernes historier har gitt meg større kjennskap til området jeg har forsket på, i tråd med målsetningen for studien. Å se utviklingspotensialet og læringsmulighetene i forhold til barnehagestyrerrollen, konfliktteori og konflikthåndtering, som denne studien belyser, ivaretar det pedagogiske aspektet ved studien. Det ble tydelig at det eksisterer en sammenheng mellom de ulike delene, som kan peke tilbake på avhengighetsforholdet i barnehagen. Sammenhengene kan sammenlignes med et puslespill, som viser at de ulike brikkene har en nødvendig plass i avhengighetsforholdet som eksisterer i barnehagen.

Forskningsspørsmålet har dannet rammen rundt denne studien. For å få svar på forskningsspørsmålet, utarbeidet jeg tre underspørsmål om barnehagestyrernes forståelse av konflikter, konfliktstrategier og opplevelsen av egen konflikthåndtering. Sentral teori, forskning og informantenes opplevelser har skapt dette prosjektet, i kombinasjon med min forforståelse og tolkning.

Hvordan opplever og forstår barnehagestyrere konflikter og konflikthåndtering mellom ansatte i barnehagen?

- 1 Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?
- 2 Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?
- 3 Hvordan opplever barnehagestyrere egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonflikten?

Teori som ble benyttet i studien ble valgt ut ifra tidligere forskning, generell konfliktteori, konflikt i barnehagen, generell ledelse, barnehageledelse og forskningsmetode. Sentrale forfattere som ble brukt innenfor generell konfliktteori var: Ståle Einarsen og Harald Pedersen, Lars Glasø og Tor Johan Ekeland. Sentrale forfattere innen konflikter i barnehagen og barnehageledelse var: Magritt Lundestad og Kjell-Åge Gotvassli. Innenfor generell ledelse ble følgende forfattere brukt: Jan Spurkeland, Lee G. Bolman og Terrence E. Deal. Forfattere som ble brukt innen konfliktledelse var: Jørn K. Rognes, Halvor Nordby, Jan Alm Knudsen og Marit E. Unstad. Innen forskningsmetode, ble teori fra følgende forfattere hovedsakelig brukt: John W. Creswell, Edvard Befring, Tove Thagaard, Steinar Kvale og Svend Brinkmann.

Det metodiske rammeverket rundt denne studien, har handlet om forskningsmetodiske valg jeg har tatt og begrunnelser for mine valg, i forhold til studiens vitenskapelige forankring. Studiens vitenskapelige forankring, bygger på den vitenskapelige tradisjonen innenfor humaniora og

bærer preg av et metodisk grunnlag innen hermeneutikken. For å få et dypere tak i fenomenet konflikt, har jeg valgt å forske innenfor en empirisk, kvalitativ metode og innhentet data gjennom å benytte semistrukturert intervju. I metodedelen, har jeg forsøkt å gi så presise beskrivelser som mulig i forhold hvordan jeg har arbeidet, ha et bevisst forhold til egen forskerrolle i hele prosessen, for å sikre studiens validitet og reliabilitet. Jeg har prøvd så godt som mulig å bevare det etiske aspektet i studien, gjennom å følge de forskningsetiske retningslinjene.

7.1 Hovedfunn i resultatpresentasjonen

Hovedfunnene i resultatpresentasjonen tyder på flere funn, sett i forhold til forskningsspørsmålet og underspørsmålene. Når det gjelder hvordan informantene forstår konflikter mellom ansatte, tyder funnene på at konflikttemaet kan ha vært for lite vektlagt i grunnutdanningen under det tidligere førskolelærerstudiet. De tolkede funnene, kan tyde på at informantene selv opplever å ha manglende kunnskaper om konflikt og konflikthåndtering. Det fremkommer ingen klar definisjon av begrepet konflikt hos barnehagestyrerne, men alle forstår det som uenighet. Funnene tyder på at barnehagestyrerne oppfattelse av generelle årsaker til konflikt kan være flere. Konflikter kan oppstå når ulike mennesker arbeider tett sammen. Mangel på tydelig ledelse og kommunikasjon kan være årsaker til at konflikter kan oppstå mellom ansatte i barnehagen. Videre tyder funnene på at det eksisterer manglende forebyggingsarbeid og rutiner i forhold til konflikter mellom ansatte.

I forhold til konfliktstrategier, tyder funnene hovedsakelig på at dialog er blitt benyttet som strategi i konflikthåndteringen. Funnene tyder videre på at informantene opplevde det som utfordrende å være bevisst sin rolle som leder i konflikt og at det var vanskelig å stå i en lederrolle i konflikt. De kunne se betydningen av synlig og tydelig ledelse i alle ledd i barnehagens virke.

Funn i forhold til hvordan informantene opplevde egen konflikthåndtering i etterkant, tyder på at informantenes handlinger er blitt vurdert i et større perspektiv enn bare konsentrert rundt konfliktene, da informantene har hatt fokus på barnehagene som helhet. Konfliktårsakene ser ut til å være gjennomgående i alle konfliktene, og kan tyde på å handle om mangel på tydelig ledelse, mangel på kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter. Funnene tyder videre på at informantene opplever at konflikten og konflikthåndteringen har påvirket arbeidsmiljøet både positivt og negativt. Det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårligere, som følge av konfliktene og konflikthåndteringen påvirket arbeidsmiljøet både positivt og negativt, avhengig av om strategiene ble rettet mot de enkeltstående konfliktene eller mot både konfliktene og arbeidsmiljøet. Funnene tyder på at dette samsvarer med om det ble positive eller negative endringer, som følge av konfliktene. Kontekst og manglende mot kan ha gjort det vanskelig for informantene å gjøre noe annerledes i konflikthåndteringen. Informantene kan se ut til å være bevisst i forhold til at konfliktene kunne vært håndtert på en annen måte.

7.2 Hovedfunn gjennom drøftingen

De drøftede hovedfunnene vil plasseres innenfor de tre underspørsmålene, som skal besvare forskningsspørsmålet, slik at det blir oversiktlig for leseren hvordan studien besvarer forskningsspørsmålet:

Hvordan forstår barnehagestyrere konflikt og konflikter mellom ansatte i barnehagen?

Funnene i denne delen tyder på at alle barnehagestyrerne definerer konflikt gjennom en vid definisjon. Alle barnehagestyrerne anerkjente at konflikter mellom ansatte kunne være både negative og positive, noe som er i tråd med et moderne syn på konflikt. Funnene tyder på at barnehagestyrerne opplevde at årsaker til konflikter mellom ansatte i barnehagen kunne være årsaker av både mellommenneskelig og organisatorisk karakter, noe som også samsvarer med årsaksforholdet til konfliktene de fortalte om. Videre kan det se ut til at barnehagestyrerne opplever at konfliktteorien ikke henger sammen med det virkelige bildet i praksis. Hovedfunnene i studien tyder på at det kan eksistere manglende kompetanse innen konfliktteori og konflikthåndtering hos barnehagestyrerne. Det fremgår gjennom tolkning av informantenes forståelse av konflikt, konflikthåndtering, uttrykket syn og hvordan de handlet i konfliktsituasjonene. Dette kan ses i sammenheng med funn om at konfliktteori, konflikthåndtering, relasjonskompetanse og ledelse generelt, kan ha blitt for lite vektlagt både på grunnstudiet i den tidligere førskolelærerutdanningen (FLU), som majoriteten av informantene i denne studien omfattes av, og den nasjonale styrerutdanningen for barnehagestyrere. Når det gjelder arbeid med konfliktforebygging i barnehagene, kan funnene tyde på at majoriteten av informantene ikke oppfyller Arbeidsmiljølovens krav om et systematisk forebyggingsarbeid i forhold til potensielle konflikter i arbeidsmiljøet. Dette på grunnlag av at de ikke prioriterer området. Dette fremstår som et paradoks, med tanke på at juridiske rammer rundt arbeidsmiljøet og samfunnet stiller krav og forventninger om kvalitetsbarnehagen på den ene siden, og barnehagestyrerne har ikke tilstrekkelig og nødvendig kunnskapsgrunnlag om konflikter, til å kunne oppfylle dette på andre siden.

Hvilke konfliktstrategier brukte barnehagestyrerne i konflikthåndteringen?

Funnene i denne delen tyder på, at barnehagestyrerne delvis kan ha tenkt langsiktig når de valgte konflikthåndteringsstrategi, på grunnlag av målsetningen med konflikthåndteringen. Funnene tilsvarer samtidig at de kvinnelige barnehagestyrerne til dels prøvde å løse konfliktene, gjennom et forebyggingsarbeid. Samtidig var de bevisst på at selve konfliktene måtte håndteres. Barnehagestyrerne tilnærmet seg konfliktene gjennom de fleste konflikthåndteringsstiler innen Kenneth Thomas sine fem konfliktstiler (Ekeland T. J., 2014, ss. 183-187), noe som skiller seg fra forskning på generell ledelse, hvor samarbeidsstilen dominerer. Barnehagestyrernes kommunikasjon og kommunikasjonsstil, kombinert med hvordan de konfliktinvolverte oppfattet budskapet, hadde en gjensidig påvirkning i kommunikasjonsprosessen i konflikthåndteringen. Manglende kompetanse omkring konfliktteori og konflikthåndtering, kan ha vært av betydning for hvilken konfliktstrategi de valgte å benytte. Hvordan konfliktene ble håndtert kan se ut til å ha en sammenheng med konfliktenes utvikling. Barnehagestyrerne var bevisst på egen profesjonelle rolle i konfliktene. De etterstrebet delvis å være profesjonell i sin lederrolle i konflikt, men opplevde en utfordrende balanse mellom den profesjonelle lederrollen og egne følelser under konflikthåndteringen. De benyttet seg ikke av barnehagen sin profesjonelle kapital, i form av bistand fra høyere ledelseshold i konflikthåndteringen. Det oppstod arbeidsmiljøproblemer, som følge av konfliktene, noe som gjorde at det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårligere. Det understreker også barnehagestyrerens viktige lederrolle i konflikthåndteringen.

Hvordan opplever barnehagestyrerne egen konflikthåndtering, i etterkant av personalkonfliktene?

Selv om barnehagestyrerne håndterte konfliktene noe ulikt, var de bevisst på sitt lederansvar i forhold til å drive barnehagen forsvarlig. Barnehagestyrerne etterstrebet å handle i tråd med sin profesjonelle rolle som leder av barnehagen, da de ville noe med eget lederskap. Når det gjelder konfliktårsakene i de ulike konfliktene, henger de organisatoriske forholdene sammen med de mellommenneskelige forholdene, som årsak til konfliktene. Konfliktårsakene beveget seg fra hva som var tema i konfliktene, til hvem som var problemet, en såkalt fundamental attribusjonsfeil. I studien fremhevet barnehagestyrerne ledelse som viktig i alle ledd i barnehagens virke, noe som skaper rammen rundt de mellommenneskelige forholdene. Fokuset på relasjonsledelse, har bidratt til at det ble mer synlig og tydelig ledelse i barnehagen. Bruken av en styrende lederstil, som ny leder i barnehagen hadde negativ påvirkning på arbeidsmiljøet i forhold til å få aksept, tillit og respekt for sin bruk av makt overfor de ansatte. Det kan se ut til å være en sammenheng mellom barnehagestyrernes håndtering av konfliktene og oppfølgingsarbeid i etterkant av konfliktene, sett i lys av manglende kompetanse innen konfliktteori, konflikthåndtering og manglende forebyggingsarbeid. Å arbeide kun med arbeidsmiljøet, som følge av konfliktene, kan se ut til å være lite hensiktsmessig, med tanke på at det var konfliktene som påvirket arbeidsmiljøet negativt. Dette med tanke på fremtidige konflikter i arbeidsmiljøet. Betydningen av kunnskap om konfliktteori, konflikthåndtering, kommunikasjon, relasjonskompetanse, følelser, situasjonsbestemt ledelse og mot til å handle, er stor innen konfliktledelse. Det ene elementet kan påvirke hele konflikten når det gjelder utvikling.

De funn som foreligger i denne studien, er ikke generaliserbare på bakgrunn av et lite utvalg av informanter og på grunnlag av at barnehagestyrerne ikke kunne besvare alle spørsmål.

7.3 Refleksjoner i etterkant

Dersom jeg skal peke på svakheter ved egen studie, er det først og fremst størrelsen på utvalget. Hadde jeg hatt et større utvalg av informanter, hadde jeg hatt et enda større sammenligningsgrunnlag i forhold til funn. I forhold til det utvalget som har deltatt i studien, var det kun to av konfliktene som var avsluttet, noe som fikk konsekvenser for sammenligningsgrunnlaget i analysen. Dette kan tyde på at jeg burde stilt betingelser om dette i forhold til deltakelsen i studien. Et annet moment er informantenes subjektive beskrivelser av konfliktsituasjonene, de konfliktinvolverte og hvordan konflikten og konflikthåndteringen påvirket arbeidsmiljøet. Det er mulig at de konfliktinvolverte og de som arbeidet i barnehagene opplevde både konflikten og konflikthåndteringen annerledes enn barnehagestyrerne. Deres perspektiv blir ikke vektlagt i denne studien.

I forhold til det etiske aspektet ved studien, tenker jeg at jeg kunne hatt en metasamtale med intervjudeltakerne i etterkant av intervjuet. Dette med tanke på deres opplevelser av å beskrive taushetsbelagte opplysninger til meg som fremmed. Jeg tenker også på hvordan de selv reflekterte for eksempel rundt egen konflikthåndtering i etterkant av intervjuet. Opplevde de at jeg dømte deres handlinger i forhold til konflikthåndteringen? Kan mine spørsmål ha fått dem til å oppleve usikkerhet i forhold til sin lederrolle når det gjelder konfliktledelse? Dette blir stående som ubesvarte spørsmål.

I løpet av dette masterstudiet har jeg tilegnet meg mye kunnskap om både konfliktledelse og konfliktteori, noe som også har økt min interesse for området. Dersom jeg skulle skrevet en ny masteravhandling, ville jeg nok fremdeles satt søkelys på konflikttematikken, men sett fra et utdanningsperspektiv, i forhold til hvor mye utdanningsinstitusjonene vektlegger konflikt og konflikthåndtering i utdanningsløpet, samt undersøkt hvor praksisnært dette er. Etter endt arbeid med studien, blir det mer tydelig at alle sider ved konflikter mellom ansatte henger sammen med ledelse, noe som viser betydningen av god ledelse i barnehagen.

Avslutningsvis vil jeg presentere mine tanker om veien videre og fremheve det som kan arbeides mer med i barnehagene, ved utdanningsinstitusjonene og innen forskning.

7.4 Veien videre

Som leder i en barnehage er man omfattet av mange ansvarsområder, noe som påvirker både ansatte og barn. Et godt arbeidsmiljø har betydning for både ansatte og barns læring og utvikling. Arbeidsmiljøloven legger føringer for det psykososiale arbeidsmiljøet på en arbeidsplass, noe både barnehagestyrere og ansatte omfattes av. Barnehagestyrerne sitter med det overordnede ansvaret og må forplikte seg til loven, både når det gjelder forebyggingsarbeid og konflikthåndtering. Dette er et område som barnehager bør arbeide med.

Når det gjelder kompetansegrunnlaget i forhold til konflikt og konflikthåndtering, har den enkelte utdanningsinstitusjon et samfunnsansvar i forhold til at fremtidige barnehagestyrere bør sitte igjen med et tilstrekkelig grunnlag, for å kunne arbeide forebyggende mot konflikt og håndtere konflikter mellom ansatte. Utdanningsinstitusjonene bør derfor se nærmere på hvor mye dette området er vektlagt i dag, både på grunnutdanningen for barnehagelærere, men også ved den nasjonale styrerutdanningen. Det bør fokuseres på generell konfliktteori, konfliktledelse, derunder hensiktsmessige konfliktstrategier og praksis nær konflikthåndtering.

Forskningen på konflikt og konflikthåndtering innen et ledelsesnivå i barnehagesektoren har vært liten. Selv om formålet med studien ikke er å generalisere funnene, kan den gi en retning innenfor barnehageledelse, som kan være nødvendig å løfte frem. På den måten kan studien plasseres inn i en større forskningssammenheng. Gjennom denne studien og de funnene og sammenhengene studien har vist, finnes det et behov for forskning på barnehagestyrerrollen i konfliktledelse og personalkonflikter. Når jeg nevner forskning, vil jeg hevde at det kan være aktuelt med større kvalitative undersøkelser fremfor kvantitative undersøkelser, da man kan gå i dybden på det barnehagestyrerne opplever i forhold til kompetanse om konflikt- og konflikthåndtering, det relasjonelle, kommunikasjon og følelsesmessige aspektet rundt konflikthåndtering. Den profesjonelle rollen som barnehagestyrer, kan bli utfordret i en konfliktsituasjon med tanke på at barnehagestyrerne er mennesker med følelser. Barnehagestyrernes profesjonalitet i forhold til konfliktforståelse og konflikthåndtering er også aktuelt å se nærmere på. Å forske på hvor mye studieplanene og fagplanene i dag vektlegger konflikttemaet ved de ulike utdanningsinstitusjonene, er interessant å se nærmere på, sett i lys av regjeringens mål om enda høyere kvalitet i barnehagene i fremtiden.

Gjennom funn og drøfting av funn, fremgår kompleksiteten av et lederskap i en personalkonflikt, kombinert med kompleksiteten i en personalkonflikt. Sett fra et pedagogisk

ståsted, er betydningen av en barnehagestyrers rolle stor, når en personalkonflikt oppstår i et kollegafellesskap. Sett i et lederperspektiv, bør barnehagestyrere ha mot til å våge å stå i en storm og lede veien fremover. Som barnehagestyrer bør en være en tydelig og synlig leder overfor de konfliktn involverte, samtidig som en skal fungere som leder for resten av virksomheten, både overfor de øvrige ansatte, barn og foreldre. Sett i et kunnskapsperspektiv, er betydningen av å ha kompetanse innenfor personalkonflikt og konflikthåndtering stor når man har et personalansvar som leder. Kompetansen har betydning for en god konflikthåndtering, som igjen har en betydning for avhengighetsforholdet og samarbeidsmiljøet, som eksisterer mellom de ansatte i en barnehage. I et juridisk perspektiv, tyder funnene i studien på at krav om et systematisk forebyggingsarbeid med konflikt ikke oppfyller kravene. I denne studien, har de ulike elementene som er representert, en sammenheng med hverandre, som brikker i et større puslespill. For å kunne sette de store brikkene sammen, må man samarbeide, noe som skaper et avhengighetsforhold og dermed blir en kilde til konflikt.

De kvalitative intervjuene og min forforståelse gjennom den teoretiske referanserammen innen temaene ledelse og konflikt og fortolkning av teori og empiri, har dannet grunnlaget for min drøfting. Selv om ikke funnene i studien er generaliserbare, kan studien bidra med å løfte frem aktuelle områder innen personalkonflikter i barnehagesektoren, som kan forskes videre på i en pedagogisk sammenheng.

8 Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005, Juni 17). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no>: <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. ((u.å.)). *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no>: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Balke, E. (1988). *Barnevernsakademiet i Oslo gjennom 50 år: Fra privat skole for førskolelærere til statlig pedagogisk høgskole*. Hentet fra <https://www.nb.no>: https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007081701021
- Barnehageloven. (2005, Juni 17). *Lov om barnehager (barnehageloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no>: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen damm akademisk.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Børhaug, K., & Gotvassli, K.-Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagesektoren. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli, & P. T. Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (ss. 46-64). Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010, Desember 10). *Barnehageledelse i endring*. Hentet fra Nordisk barnehageforskning. Nordic Early Childhood Education Research: <https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/277/291>
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Viborg: Det Norske Samlaget.
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., . . . Bøe, M. (2018, Desember 5). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>: https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbdc54b0497a8716ab2cbbb63/barn_ehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dalen, M. (2011, 2. utgave). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. (2016, April 27.). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra www.etikkom.no: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

- Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Fagplan kullet 1995-1998. *Fagplan kullet 1995-1998*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne- Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Fagplan kullet 1996-1999. *Fagplan kullet 1996-1999*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (1995, Januar 10). Studieplan 1999-2002. *Studieplan 1999-2002*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (2001, August 23). Organisasjon og ledelse fordypning 2001-2002. *Organisasjon og ledelse fordypning 2001-2002*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Fagplan for fordypningsenheten "Organisasjon og ledelse i barnehagen" 1998-1999. *Fagplan for fordypningsenheten "Organisasjon og ledelse i barnehagen" 1998-1999*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Fagplan Organisasjon og ledelse i barnehagen-fordypning 2006-2007. *Fagplan Organisasjon og ledelse i barnehagen-fordypning 2006-2007*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Studieplan 2001-2004. *Studieplan 2001-2004*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Studieplan 2002-2005. *Studieplan 2002-2005*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning. (u.å.). Studieplan kullet 2000-2003 og 2000-2004. *Studieplan kullet 2000-2003 og 2000-2004*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Dronning Mauds Minne-Høgskolen for førskolelærerutdanning. (u.å.). Fagplan kullet 1997-2000. *Fagplan kullet 1997-2000*. Trondheim, Norge: Dronning Mauds Minne-Høgskolen for førskolelærerutdanning.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekeland, T.-J. (2014, 2. utgave). *Konflikt og konfliktforståelse- for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Engelstad, F. (2011). *Hva er makt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Engelstad, F. (2019, 6 20). *makt*. Hentet fra <https://snl.no>: <https://snl.no/makt>

- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012, 2. utgave). *Masteroppgaven. Hvordan begynne- og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 27-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L. (2014). Konflikter og kommunikasjon. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 281-309). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Granrusten, P. T. (2016). Styrernes profesjonelle identitet. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli, & P. T. Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og ledelse* (ss. 215-233). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagesæther, G., Andersen, P. Ø., Broström, S., Gulbrandsen, L., Harðardottir, G. A., Sheridan, S., . . . Fornes, G. (2010, September). *Evaluering av førskolelærerutdanning i Norge 2010. Del 1: Hovedrapport*. Hentet fra https://www.nokut.no:https://www.nokut.no/contentassets/40568ec86aab411ba43c5a880ae339b5/hovedrapport_flueva.pdf
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler. Hva er nødvendig lærerkapital?* Oslo: Kommuneforlaget.
- Hellevik, O. (1999, 6. utgave). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jordheim, H., Rønning, A. B., Sandmo, E., & Skoie, M. (2011, 2. utgave). *Humaniora. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karevold, K. I. (2014). Kommunikasjon i grupper. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 247-279). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirke, utdannings- og forskningsdepartementet. (1995, Januar 10). *Rammeplan for førskolelærerutdanning*. Hentet fra <https://www.nb.no:https://www.nb.no/items/a04fc360abe590d06e8b0d66fe614eb7?searchText=rammeplan%20for%20f%C3%B8rskolel%C3%A6rerutdanning>
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kleven, T. A., & Hjørdemaal, F. R. (2018, 3. utgave). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knudsen, J. A., & Unstad, M. E. (2015). *Lederen som konflikthåndterer. Refleksjoner og erfaringer*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2005, Juni 17). www.lovdata.no. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64:https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

- Kunnskapsdepartementet. (2012, Juni 04). *Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning*. Hentet fra https://www.regjeringen.no:https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/rundskriv/2012/forskrift_rammeplan_barnehagelaererutdanning.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2016, Mars 11). *Meld. St. 19: (2015-2016): Tid for lek og læring: Bedre innhold i barnehagen*. Hentet fra www.regjeringen.no:https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015, 3. utgave). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lundestad, M. (1996). *Konflikter er sunnhetstegn, og vi hjelper til med å løse dem så godt vi kan...Om hvilke type konflikter styrere opplever i personalgrupper i barnehager og hvordan de handler i forhold til dem*. (Mastergradsavhandling) Oslo: Høyskolen i Oslo.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter- bare til besvær. Konfliktløsning i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget .
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass. Å være som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Manen, M. V. (2003). *Lived experience. Lived experience*. Oregon, USA: Sage Publications.
- Mordal, S. (2014, November 28). *Ledelse i barnehage og skole En kunnskapsoversikt*. Hentet fra <https://www.sintef.no:https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2499893/A26525%2bLedelse%2bi%2bbarnehage%2bg%2bskole.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- NSD- Norsk senter for forskningsdata. (2019, Juni 18). *Slik vurderer vi ditt meldeskjema*. Hentet fra https://nsd.no:https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/slik_vurderer_vi.html
- OECD. (2017, Juni 21). *Starting Strong 2017. Key OECD indicators on Early Childhood Education and Care*. Hentet fra <https://www.oecd.org:https://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en>
- Pettersvold, M., & Østrem, S. (2018). *Profesjonell uro. Barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Regjeringen. (2003, April 3). *Rammeplan for Førskolelærerutdanningen*. Hentet fra https://www.regjeringen.no:https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/pla/2006/0002/ddd/pdfv/217_217-rammepl.foerskole.vasket.bm_opprettet_0704_ny.pdf
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood - The pathway to professionalism*. Maidenhead Berkshire England: Open University Press.
- Rognes, J. K. (2013). Konfliktledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 253-271). Bergen: Fagbokforlaget.

- Sandal, G. M., & Matthiesen, S. B. (2013). Kvinner og menn i lederposisjoner: Spiller det noen rolle? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 273-288). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skauge, T., Kvitastein, O., & Hansen, H. S. (2017, Februar 25). *Barnehagelærerutdanninga i reform. Studenterfaringar 2014-2016. Samlerapport studenterfaringar med FLU/BLU-reforma*. Hentet fra <https://blu.hib.no>: <https://blu.hib.no/wp-content/uploads/2017/02/BLU-140217.pdf>
- Skogstad, A. (2011, 2. utgave). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen, & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (ss. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stiberg-Jamt, R., Staunæs, D., Knudsen, H., Jensen, B., & Vestergaard, M. (2014, Juni). *Gode resultater er blitt bedre? Evaluering av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager. Sluttrapport – Programkvalitet og gjennomføringskvalitet*. Hentet fra <https://evalueringsportalen.no>: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/gode-resultater-er-bli-tdre-evaluering-av-nasjonalt-utdanningstilbud-i-ledelse-for-styrere-i-barnehager.-sluttrapport/gode-resultater-er-bli-tdre-sluttrapport.pdf/@@inline>
- Sæther, J. (2011). *Norsk pedagogisk faghistorie- utdrag frå formidling, forskning og debatt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013, 4. utgave). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Universitets- og høgskolerådet (UHR). (2018, Oktober 17.). *Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning*. Hentet fra <https://www.uhr.no>: https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf
- Utdanning- og forskningsdepartementet. (2003, 4 3). *Rammeplan for førskolelærerutdanningen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/pla/2006/0002/ddd/pdfv/217217-rammepl.foerskole.vasket.bm_opprettet_0704_ny.pdf
- Utdanningsdirektoratet. (2017, August 1.). <https://www.udir.no>. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>: <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>
- Utdanningsdirektoratet. (2017, 8 1). <https://www.udir.no>. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/ansvar-og-roller/>: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/ansvar-og-roller/>

- Utdanningsdirektoratet. (2017, 6 14). *Hva er kvalitetsutvikling i barnehagen?* Hentet fra <https://www.udir.no>: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitet-i-barnehagen/hva-er-kvalitet-i-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2018, Mars 8.). *Barns trivsel-voksnes ansvar.* Hentet fra <https://www.udir.no>: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/trivselsveileder/9-Personalets-samarbeid-for-et-godt-barnehagemiljo--/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020, Januar 16). *Om styrerutdanningen.* Hentet fra <https://www.udir.no>: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Einar Reigstad
NLA Høgskolen AS
Postboks 74 Sandviken
5812 BERGEN

Vår dato: 23.02.2017

Vår ref: 52195 / 3 / LB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52195	<i>Hvordan beskriver barnehagestyrere en opplevd personalkonflikt i barnehagen?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NLA Høgskolen AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Einar Reigstad</i>
<i>Student</i>	<i>Susanne Hole</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.10.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Kjersti Haugstvedt

Lene Christine M. Brandt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf: 55 58 89 26

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Susanne Hole susannequattro@hotmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 52195

Utvalget består av barnehagestyrere som rekrutteres gjennom eget nettverk. Ved rekruttering via eget nettverk er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltagelse ivaretas.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at det i skrivet opplyses at alle innsamlede data skal slettes ved prosjektslutt. Dersom du ønsker å ha mulighet til å oppbevare skriftlig materiale i anonymisert form etter prosjektslutt, anbefaler vi at det i stedet står at "Opptakene slettes, og det skriftlige råmaterialet anonymiseres, når oppgaven er ferdig, innen oktober 2017".

Vi forstår det slik at barnehagestyrerne ikke skal snakke identifiserende om andre. Personvernombudet legger til grunn at ikke taushetsplikten er til hinder for den behandling av opplysninger som finner sted.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NLA Høgskolen AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.10.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

9.2 Vedlegg 2: Bekreftelse på endring fra NSD

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Hei

Viser til endringsmelding/epost registrert hos NSD 18.1.2020.

Vi har nå registrert at 1.6.2020 er ny sluttdato for prosjektet.

NSD forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt samt våre tilbakemeldinger. Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Mvh,

Håkon Jørgen Tranvåg
Seniorrådgiver | Senior adviser
Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services
T: (+47) 55 58 20 43

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data
Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen
T: (+47) 55 58 21 17
postmottak@nsd.no www.nsd.no

9.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Hvordan beskriver barnehagestyrere en opplevd personalkonflikt i barnehagen?»

Bakgrunn og formål

Jeg er utdannet barnehagelærer, og er for tiden masterstudent i pedagogikk, med vekt på ledelse ved NLA høgsolen i Bergen. Jeg arbeider nå med avsluttende masteravhandling, en kvalitativ undersøkelse. Temaet for avhandlingen omhandler konflikt og konflikthåndtering, og jeg ønsker å undersøke barnehagestyreres beskrivelser av opplevde personalkonflikter i barnehagen. Forskningsspørsmålet i prosjektet er følgende: Hvordan beskriver barnehagestyrere en opplevd personalkonflikt i barnehagen?

Personalkonflikter, sett fra et ledelsesnivå, er et område, hvor det finnes lite forskning i norsk sammenheng. Formålet med oppgaven, er å få kunnskap om og innblikk i hvordan barnehagestyrere handler i personalkonflikter, og belyse oppgaven fra et ledelsesperspektiv.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen i studien innebærer at du, som styrer, vil bli intervjuet i forhold til temaet jeg undersøker. I forkant av intervjuet, vil jeg sende deg et skjema med spørsmål om bakgrunnsinformasjon, som jeg ønsker at du skal fylle ut. Til intervjuet ønsker jeg at du tar for deg **en** opplevd personalkonflikt, som vi skal ha fokus på i intervjuet. Intervjuspørsmålene vil omhandle din forståelse rundt personalkonflikter og hvordan personalkonflikter utvikles. Spørsmålene vil også ha fokus på din bruk av strategier i forhold til konflikthåndtering og dine opplevelser i etterkant av konflikthåndteringen.

Under intervjuundersøkelsen, vil jeg bruke båndopptaker, slik at jeg som forsker kan følge opp med spørsmål underveis i intervjuet. Estimert tidsbruk på intervjuene vil være ca en time. Sammen kan vi finne passende tidspunkt og sted hvor intervjuet vil foregå.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Gjennom hele prosessen vil alle opplysninger som fremkommer, bli behandlet konfidensielt. All informasjon vil lagres på ekstern harddisk, og innelåst i arkiv. Det vil kun være jeg og veileder som har tilgang til materialet. Ingen enkeltpersoner eller arbeidssted vil kunne gjenkjennes i prosjektets ferdige utgave. Alle opplysninger vil anonymiseres i masteravhandlingen. Opptakene og det skriftlige råmaterialet vil slettes når oppgaven er ferdig, innen oktober 2017.

Frivillig deltakelse i studien

Jeg vil informere om at deltakelsen i denne undersøkelsen er frivillig. Du har anledning til å trekke deg fra prosjektet når som helst i prosessen, uten å måtte begrunne årsak til dette. Dersom du velger å trekke deg fra prosjektet, vil all innsamlet data om deg bli slettet.

Dersom du kan tenke deg å ta del i dette prosjektet, er det fint om du underskriver vedlagt samtykkeerklæring og sender den i retur til meg. Jeg vil ta kontakt med deg for å nærmere avtale sted og tidspunkt for intervjuundersøkelsen. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du skulle ha spørsmål eller ytterligere informasjon om prosjektet, ta gjerne kontakt gjennom tlf: 45661699 eller gjennom e-post: susannequattro@hotmail.com

Einar Reigstad, Amanuensis ved NLA Høgskolen i Bergen vil være min veileder under denne studien, og kan kontaktes gjennom tlf: 55540753 eller gjennom e-post: er@nla.no

Med vennlig hilsen
Susanne Hole

9.4 Vedlegg 4: Informert samtykkeerklæring

Samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan beskriver barnehagestyrere en opplevd personalkonflikt i barnehagen?»

Jeg har mottatt informasjon om forskningsprosjektet, og er villig til å delta. Jeg er inneforstått med at data kan bli brukt i anonymisert form i en masteroppgave. Jeg er informert om at deltakelsen er på frivillig basis, og jeg kan trekke meg fra prosjektet når som helst i prosessen, uten å begrunne årsak til dette. All data om meg vil da umiddelbart slettes.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.5 Vedlegg 5: Skjema for bakgrunnsinformasjon

Bakgrunnsinformasjon

Det er fint hvis du kan fylle ut opplysningene under før intervjuet gjennomføres. Dersom det ikke er nok plass til å fylle ut på linjene, kan du gjerne bruke baksiden av arket.

1)

Alder? _____
—

2) Hvilken utdanning har du? _____

3) Hvor lenge har du vært barnehagestyrer i denne barnehagen? _____

4) Har du tidligere ledererfaringer? Utdyp (Fra barnehager eller andre arbeidsplasser) _____

5) Hvor mange ansatte er det i barnehagen? (Antall kvinner og menn)

6) Hvilke yrkesgrupper arbeider i barnehagen? (Barne- og ungdomsarbeidere, barnehagelærere osv)

**7) Har konflikter mellom ansatte vært et tema i din grunnutdanning, evt videreutdanning?
(Hvis ja, kan du utdype det?)**

8) Har du fått opplæring i konflikthåndtering gjennom arbeidsplassen(e)/utdanning/videreutdanning/kurs/lederopplæring? (Hvis ja, kan du utdype det?)

9) Samarbeider du/rådfører du deg med andre ansatte i barnehagen eller utenfor barnehagen dersom personalkonflikter oppstår? (Hvis ja, kan du utdype dette?)

10) Er det utarbeidet nedskrevne regler/prosedyrer i forbindelse med konflikthåndtering i barnehagen? Hvis ja, kan du utdype det?

Tusen takk for at du tok deg tid til å besvare spørsmålene! Det er til stor hjelp for mitt videre arbeid!

Med vennlig hilsen

Susanne Hole

9.6 Vedlegg 6: Intervjuguide

Utkast til intervjuguide

Innledning:

Gå gjennom det forhåndsbesvarte skjemaet om bakgrunnsinformasjon.

Konflikttemaet:

- 1) Hvordan forstår du begrepet konflikt, og hvordan tenker du at det skiller seg fra frustrasjon og uenighet?
- 2) Hva tenker du at en personalkonflikt er?
- 3) Hva tenker du kan være årsaker til at personalkonflikter oppstår i barnehagen?
- 4) Arbeides det med konfliktforebygging blant personalet i denne barnehagen?

Konfliktsituasjonen:

- 1) Kan du fortelle om en opplevd personalkonflikt? Fortell om dine erfaringer.
- 2) Hva tenker du kan være årsaken(e) til at konflikten oppsto?
- 3) Hvilke følelser kom til syne under konflikten?
- 4) Hvordan påvirket personalkonflikten resten av arbeidsmiljøet i barnehagen?

Håndtering av personalkonflikten:

- 1) Hadde du en strategi(er) for hvordan du ville tilnærme deg konflikten og hvilke strategi(er) valgte du å bruke i situasjonen? (Begrunn)
- 2) Hva ble målet for deg som styrer i håndteringen av personalkonflikten?
- 3) Kan du fortelle noe om hvordan håndteringen av konflikten påvirket arbeidsmiljøet, mens konflikten var pågående?

I etterkant av opplevd personalkonflikt:

- 1) Hva var det mest utfordrende for deg som styrer i den opplevde konflikten?
- 2) Hvorfor handlet du slik som du gjorde?
- 3) Hvordan opplevde du egen faglig kompetanse om konflikter i forhold til hvordan du håndterte personalkonflikten?
- 4) Hvordan ble forholdet mellom de involverte i etterkant av konflikten?
- 5) Bidro konflikten til noen form for endring i virksomheten i etterkant av konflikten?
- 6) Er det noe du ville gjort annerledes i etterkant av konflikthåndteringen? I forhold til selve konflikten, i forhold til arbeidsmiljøet?