

Lene Høiberg Schiøtz

«**BARNEHAGELEDELSE I MØTE MED TILKALLINGSHJELP**»

En undersøkelse om hva ledelsen gjør av forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå og tilkallingshjelpens opplevelse av dette.



Master i barnehageledelse

Trondheim, Mai 2020



Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å belyse hvordan barnehagens ledelse arbeider med forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. Oppgaven inneholder perspektiver fra en enhetsleder, to pedagogiske ledere, samt to tilkallingshjelpere fra et bemanningsbyrå.

Det er benyttet en kvalitativ metode, i form av intervjuer. Bakgrunnen for at jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ metode og intervjuer er fordi jeg ønsket å få frem egne erfaringer og refleksjoner fra mine informanter.

Etter utførte intervju og gjennom analyse av datamaterialet har jeg funnet flere faktorer som belyser problemstillingen. Et godt arbeidsmiljø, samt anerkjennelse og inkludering er faktorer som trer frem gjennom mine analyser. Disse faktorene belyser hvordan barnehagens ledelse arbeider med forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelpere. Tilkallingshjelpene har på sin side bekreftet mye av det som lederne fortalte blir gjort i barnehagen, samt kommet med egne refleksjoner og historier rundt de samme temaene.

Formålet med denne masteroppgaven er å skape en bevisstgjøring rundt problematikken som kan oppstå med tilkallingshjelp, og hva som må til for at de skal fungere optimalt i barnehagehverdagen, selv om de kun skal være der i en kort periode.

Forord

Denne reisen startet for 2 år siden, med en sult for mer kunnskap om barnehageledelse etter endt barnehagelærerutdanning i 2018. Gjennom studiet har jeg blitt klokere og jeg har lært mye om hva slags leder jeg ønsker å bli. Prosessen med denne masteroppgaven har vært lang, men samtidig veldig lærerik.

På grunn av COVID-19 som har herjet i hele verden denne våren, så har jeg ikke hatt tilgang på bibliotek eller den rolige mastersalen på skolen de to siste månedene. Dette har vært utfordrende, men jeg har prøvd å gjøre det beste ut av det.

Denne oppgaven ville ikke vært komplett uten å takke. Jeg vil gjerne takke mine veiledere Vibeke Glaser og Sissel Mørreaunet. Vibeke som har vært en god samtalepartner og veileder i oppstartsfasen og Sissel for god og reflektert støtte og veiledning helt til siste slutt på denne reisen. Jeg vil også takke Henrik Jakobsen for uvurderlig støtte og mange oppmuntrende ord, samt korrekturlesing av oppgaven. Mine medstudenter for gode ord i utfordrende perioder, samt spennende diskusjoner i klasserommet. Min «roomie» gjennom fem år, Celina Lindhardt, for mange timer med latter og motiverende ord når jeg virkelig har trengt det. Sist men ikke minst vil jeg takke mine informanter, for å ta tatt seg tid til intervju med meg, og delt av egne erfaringer og refleksjoner rundt oppgavens temaer.

Trondheim – Mai 2020

Lene Høiberg Schiøtz

«Kunsten å skrive er kunsten å oppdage hva du egentlig mener»

Gustave Flaubert

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	8
1.2 PROBLEMSTILLING.....	9
1.3 TIDLIGERE FORSKNING	9
1.4 VALG AV TEORI	10
1.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	10
2. TEORI	11
2.1 LEDELSE	11
2.1.1 <i>Human Resource perspektivet til Bolman og Deal</i>	12
2.1.2 <i>Transformasjonsledelse</i>	13
2.1.3 <i>Relasjonsledelse</i>	13
2.1.4 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	14
2.2 ORGANISASJONSKULTUR	16
2.3 VEILEDNING	18
2.4 MOTIVASJONSTEORIER	20
2.4.1 <i>Maslow's behovspyramide</i>	20
2.4.2 <i>Herzbergs tofaktorteori</i>	21
2.4.3 <i>SDT-teorien</i>	21
2.5 ANERKJENNELSE	23
2.6 ARBEIDSMILJØ.....	24
2.6.1 <i>Psykososialt arbeidsmiljø</i>	25
2.6.2 <i>Kommunikasjon</i>	26
2.6.3 <i>Forventninger</i>	28
3. METODISK TILNÆRMING	28
3.1 KVALITATIV METODE OG FORSKNINGSSTRATEGI.....	30
3.2 KVALITATIVT FORSKNINGSINTERVJU	30
3.3 UTVALG.....	32
3.4 FORARBEID TIL INTERVJU	33
3.5 INTERVJUGUIDEN.....	33
3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	34
3.7 DATAMATERIALET – BEARBEIDING OG ANALYSE.....	35
3.7.1 <i>Transkribering</i>	35
3.7.2 <i>Analyse</i>	36
3.8 FORSKERROLLEN	38
3.8.1 <i>Feltsituering og forforståelse</i>	39
3.8.2 <i>Forskningsetiske hensyn</i>	40
3.8.3 <i>Forskningsetiske hensyn i dette prosjektet</i>	42
3.9 KVALITET – VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET	43
4. PRESENTASJON AV ANALYSE OG FUNN	43
4.1 ARBEIDSMILJØ.....	43
4.1.1 <i>Enhetsleder og pedagogiske ledere</i>	44
4.1.2 <i>Tilkallingshjelp</i>	46
4.2 VEILEDNING OG KOMMUNIKASJON	48
4.2.1 <i>Enhetsleder og pedagogiske ledere</i>	48
4.2.2 <i>Tilkallingshjelp</i>	50
4.3 MOTIVASJON	51
4.3.1 <i>Enhetsleder og pedagogiske ledere</i>	51
4.3.2 <i>Tilkallingshjelp</i>	51
4.4 ANERKJENNELSE OG INKLUDERING	53

4.4.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere.....	53
4.4.2 Tilkallingshjelp	54
4.5 FORBEREDELSE OG RUTINER I BARNEHAGEN	54
4.5.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere.....	54
4.5.2 Tilkallingshjelp	56
4.6 LEDELSE	57
4.7 OPPSUMMERING AV FUNN.....	58
5. DRØFTING.....	58
5.1 ARBEIDSMILJØ.....	58
5.2 ANERKJENNELSE OG INKLUDERING	62
5.3 FORBEREDELSE OG RUTINER.....	63
5.4 ARBEIDSMOTIVASJON.....	65
5.5 VEILEDNING	68
5.6 LEDELSE	69
5.7 KONKLUSJON.....	70
6. OPPSUMMERING	71
6.1 VIDERE FORSKNING	72
7.0 LITTERATURLISTE	73
8. VEDLEGG	76
8.1 INFORMASJON- OG SAMTYKKESKJEMA	76
8.2 GODKJENNELSE FRA NSD	79
8.3 INTERVJUGUIDE LEDER	80
8.4 INTERVJUGUIDE TILKALLINGSHJELP	82

1. Innledning

Barnehagesektoren har lenge vært preget av ulike trender. Siden 1970-tallet har utbygging av barnehager for å kunne nå målet om full barnehagedekning vært stor. Deretter kom en periode som i større grad har hatt fokus på barnehagens kvalitet. Dette ser vi gjennom ulike stortingsmeldinger, slik som Meld. St. 24 (2012-2013) *Framtidens barnehage*, og Meld. St.19 (2015-2016) *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. I Meld. St 24 (2012-2013) står det «Det er de voksne i barnehagen som er avgjørende for hvor god kvalitet barnehagen har» (Kunnskapsdepartementet, 2012-2013, s. 3). Per dags dato går ni av ti barn i barnehagealder i barnehage. Det utgjør totalt 275800 barn i Norge (Utdanningsdirektoratet, 2020). Det er 5980 barnehager i Norge, hvor 54% av disse er private, og 46% er kommunale (Utdanningsdirektoratet, 2020). I 2019 ble 78055 årsverk utført i barnehagene, og av disse var 4944 kategorisert som ekstra ressursinnsats. Denne ekstra ressursinnsatsen kan være de vikarene og tilkallingshjelpene som kommer fra bemanningsbyrå (Utdanningsdirektoratet, 2020). I Meld. St. 41, *Kvalitet i barnehagen* påpekes det at «personalets faglige og personlige kompetanse er barnehagens viktig ressurs» (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009, s. 22), og derfor er det viktig med en bemanning som dekker de daglige behovene barna og barnehagen har.

Flere barnehageeiere krever at barnehagene skal henvende seg til bemanningsbyrå for å rekruttere vikarer eller tilkallingshjelp. Bruken av tilkallingshjelp skyldes i stor grad sykefravær i barnehagene. Statistisk Sentral Byrå kan vise til tall som peker på at sykefraværet i barnehagene er høyt. I fjerde kvartal for 2019 viser tallene for legemeldt sykefravær i barnehage 8,3% i private barnehager, og 9,2% for offentlige barnehager. Når det gjelder data for egenmeldt sykefravær i barnehagene, så har ikke SSB tilgang på slike data (Private Barnehagers Landsforbund, 2020). Med bakgrunn i slike tall, vil det være helt naturlig å benytte seg av tilkallingshjelp. Det å benytte seg av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå er noe som er blitt gjort i en del år. Ledelsen eller en pedagogisk leder i barnehage ringer et bemanningsbyrå når behovet viser seg, også kommer det en tilkallingshjelp til barnehagen. Vedkommende har med stor sannsynlighet aldri vært i denne barnehagen før. En potensiell utfordring som ligger i dette er at tilkallingshjelpen ikke kjenner til rutinene og prosessene i denne barnehagen. Men, når det da kommer en tilkallingshjelp til barnehagen, hvilke interne prosesser i barnehagen er iverksatt før vedkommende kommer til barnehagen? Har ledelsen og de andre ansatte på huset snakket sammen om hvilke rutiner man skal ha for mottakelse og veiledning av tilkallingshjelp? På den annen side vil også tilkallingshjelpen støte på egne utfordringer. Hvordan er det å komme til en helt ny barnehage, med nye barn og ansatte som man skal i mange tilfeller kun jobbe med én dag?

Barnehager har, som jeg har vist, et relativt høyt sykefravær. De trenger derfor vikarer, både korttids- og langtidsvikarer. I denne sammenhengen blir tilkallingshjelp meget aktuelt, spesielt etter at bemanningsnormen ble satt i kraft. Det er altså slik at 1. august 2018 ble det innført en bemanningsnorm i barnehagene som innebærer at det stilles krav til barnehagene om økt bemanning. Barnehagene fikk ett år på seg til å innfri kravet, og hvis de ikke hadde innfridd kravet innen 1. august 2019, var barnehageeierne nødt til å søke om dispensasjon. Med dette som bakgrunn vil det være essensielt for barnehagen å ha tilgang på tilkallingshjelp og vikarer, som faktisk er med på å oppfylle bemanningsnormen når faste ansatte i barnehagen er borte fra jobb. Et søk på internett om vikarbruk i barnehager ga 24500 treff. Dette indikerer at vi her snakker om en omfattende virksomhet. Det å ta en gløtt inn i deler av denne virksomheten er både interessant og meget relevant. Det å studere noe av det som disse skal bidra med er i seg selv viktig. Selv om jeg ikke skal studere akkurat selve bemanningsbyråene, så er det de som «leverer». Viktigheten av å få gode tilkallingshjelpere og vikarer, som er med på å gjøre hverdagen enklere er helt essensiell, og utgjør også en del av arbeidet mot god kvalitet i barnehagen. Samarbeidet mellom barnehagen, og han eller hun som kommer inn som vikar, enten for en dag eller for lengre tid, er selvsagt viktig med tanke på barna, men også for å få god «flyt» gjennom barnehagehverdagen.

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvordan man som ledere forbereder seg til at det kommer en tilkallingshjelp, hvordan de mottar en tilkallingshjelp, og hvordan veiledningen av denne tilkallingshjelpen foregår. Med denne oppgaven ønsker jeg å skape en bevisstgjøring rundt problematikken som kan oppstå med tilkallingshjelp, og hva som må til for at de skal fungere optimalt i barnehagehverdagen, selv om de kun skal være der i én dag. Jeg vil også undersøke nærmere et felt som er lite forsket på. Et av de største bemanningsbyråene jeg har vært i kontakt med informerer om at i en spesifikk kommune har de cirka 200 medarbeidere, hvor mellom 100 og 170 er i oppdrag i barnehager daglig. Dette kan peke på et stort behov veldig barnehager har. Adecco, Manpower og PVS er store bemanningsbyrå som er presentert i de største byene i Norge. Adecco og Manpower driver ikke kun med barnehage og skole, men også andre organisasjoner som har behov for en tilkallingshjelp eller noen til en fast stilling. Dette gjør tematikken i oppgaven enda mer interessant, ettersom behovet for tilkallingshjelp er stort, samt at det daglig forekommer mange oppdrag i barnehager rundt i landet.

Jeg har selv mange ulike erfaringer rundt det å være tilkallingshjelp i barnehager, og det er med denne bakgrunnen jeg ble interessert i å skrive min oppgave rundt tematikken. Jeg skal se nærmere på hvordan ledere forbereder seg i forbindelse med å få en tilkallingshjelp, hvordan mottakelse

oppleves av den som får denne mottakelsen og hvordan tilkallingshjelpene opplever å bli veiledet for å utføre sitt arbeid i barnehagen. Jeg legger altså vekt på begge «parter» perspektiv for om mulig å skape en helhet i hvordan dette bildet ser ut. Prosessen med tilkallingshjelp er avhengig av at flere parter samarbeider, og det vil derfor gi et mer helhetlig bilde om man undersøker hvordan de involverte partene opplever tematikken, fremfor å bare se på hvordan de interne prosessene i barnehagene fungerer. Med mine private og personlige erfaringer knyttet til det feltet jeg skal studere er det svært viktig å være klar over den utfordringen det innebærer å være involvert i det tema som skal utforskes. Dette kommer jeg tilbake til i oppgavens metodedel.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Utgangspunktet for denne mastergradsoppgaven bunner, som jeg allerede har vært inne på, i at jeg selv har jobbet som tilkallingshjelp i barnehager, etter at jeg ble ferdig med min barnehagelærerutdanning. En annen grunn til at jeg er interessert i dette temaet er det faktum at tilkallingshjelpere og vikarer blir i stor grad benyttet i barnehager, og med den nye bemanningsnormen som kom i 2018 kan bruken av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå øke. Jeg ser også gjennom min erfaring flere utfordringer som barnehagen møter på ved å ta i mot tilkallingshjelpere. Samtidig har jeg erfart de utfordringene en tilkallingshjelp møter på ved å komme til en ny barnehage. Mitt ønske er altså å se nærmere på hvordan ulike parter ser på og legger til rette for et godt arbeidsmiljø for tilkallingsvikarer. Jeg har selv egen erfaring med det å være tilkallingshjelp gjennom et bemanningsbyrå, både på godt og vondt. Jeg har vært i barnehager hvor jeg har blitt mottatt med et hei og et stort smil. Dette gjorde at arbeidsdagen min ble mye bedre, ved at jeg selv følte at jeg var ønsket der som tilkallingshjelp, samt at arbeidsmotivasjonen min, og motivasjonen for å faktisk yte det lille ekstra ble styrket. Jeg har også være i barnehager hvor det har vært det stikk motsatte, og jeg nærmest har blitt oversett av de ansatte gjennom hele dagen. Dette gjorde noe med min egen oppfatning av meg selv, at jeg ikke var ønsket der, samt at arbeidsmotivasjonen min fikk seg et knekk. Det er med disse erfaringene jeg har blitt interessert i å skrive om dette. For å se om det er erfaringer jeg er alene om, eller om det er noe andre tilkallingshjelpere også har erfart. På bakgrunn av dette ble jeg også interessert i hva som foregår i den andre enden, altså institusjonen jeg kommer til. Vet de ansatte at det kommer en tilkallingshjelp og er de forberedt på det? I denne sammenheng kan det være interessant å undersøke hva et godt arbeidsmiljø har å si for arbeidsmotivasjonen på arbeidsplassen, og om dette er noe tilkallingshjelpere erfarer når de er ute på oppdrag. Blir tilkallingshjelpen tatt med inn i varmen i dette arbeidsmiljøet, eller er det noe som er forbeholdt de som er fast ansatt i barnehagen?

1.2 Problemstilling

Arbeidet med å utarbeide en problemstilling har vært lang. Prosessen startet allerede i august 2019 med å tenke ut hva jeg ønsket å skrive om. Med min bakgrunn som er skrevet om tidligere i oppgaven syns jeg selv det var naturlig å skrive om noe jeg har erfaring med, og det var å være tilkallingshjelp og måten jeg ble møtt på. Dette kan også vise seg å være en utfordring, med tanke på å ha en klar nok kritisk og akademisk distanse. Det kan også være en fordel å kjenne feltet jeg nå skal studere. Det var ut fra dette den første problemstillingen ble til, som var veldig vinklet fra en tilkallingshjelps ståsted. Arbeidet med å utvikle en problemstilling har vært en prosess som har gått frem og tilbake i samspill med veileder, medstudenter og egen forståelse. Ut fra dette så skal jeg klarere betydningen av også å vektlegge lederens perspektiv noe som også gir mening relatert til en master i barnehageledelse. Et annet aspekt ved at jeg ønsker å studere akkurat dette er fordi behovet for tilkallingshjelper blir stadig større, som følge av kravet til bemanning i barnehagen. Den problemstillingen jeg har kommet frem til, og som jeg har arbeidet ut i fra er: «*Hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå?*». Bakgrunnen for at jeg benytter meg av begrepet «tilkallingshjelp» i stedet for en vikar, er fordi en tilkallingshjelp er en ansatt ved et bemanningsbyrå som kun kontaktes ved behov, og da gjennom dette bemanningsbyrået. En vikar anser jeg som en som er ansatt i én bestemt barnehage, og som kun blir kontaktet ved behov av denne barnehagen.

Forskningsspørsmålene jeg har utarbeidet er som følger:

- Hvordan gjennomfører ledelsen i barnehagen, inkludert pedagogiske ledere forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp?
- Hvordan opplever tilkallingshjelpen prosessene med forberedelse, mottakelse og oppfølging av ledelsen i barnehagen?

1.3 Tidligere forskning

Det er ikke gjort mye tidligere forskning på akkurat dette temaet. Jeg har funnet forskning som dreier seg om arbeid gjennom bemanningsbyrå i Norge, men ikke spesifikt i barnehage. Målet med den undersøkelsen var å «synliggjøre variasjonen av erfaringer, maktposisjoner og forventninger til å jobbe gjennom bemanningsforetak, for å gi et innspill til en informert debatt på feltet» (Ellingsen, Underthun, Wathne, & Ingelsrud, 2019). Det er imidlertid gjort en del forskning på kvalitet i barnehage og sammenhengen mellom kvalitet og kompetanse. Det er også forskning knyttet til sykefravær – altså årsaken til at man trenger tilkallingshjelper og vikarer i barnehagen.

Annen forskning jeg har funnet er økning i antall ekstra ressurser som blir brukt i barnehagene. I 2015 var dette tallet 3679 av totalt 74647 årsverk i barnehagene. I 2019 var antallet 4944 av totalt 78055 årsverk. Dette er en økning på 1,3% siden 2015 (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Jeg har selv vært i kontakt med et bemanningsbyrå, hvor jeg spurte om hvilke kvalifikasjoner de er ute etter hos en potensiell søker. Svaret jeg fikk var at de så etter kandidater hvor kvalifikasjoner som bakgrunn, utdanning og fremtidsrettede planer spilte inn, men også et genuint ønske om å jobbe med barn. Jeg fikk også til svar at egenskaper som personlig egnethet og «passion» for det å kunne jobbe med barn er viktige. Videre spurte jeg om hvem som helst kan bli ansatt som tilkallingshjelp i barnehage, med en forutsetning om at de har plettfri vandel, og svaret jeg fikk på dette var «ja, hvem som helst kan i utgangspunktet det». Dette peker på at det ikke stilles noen bestemte krav om utdanning innen barnehagefeltet, og derfor kan det å bli ansatt som tilkallingshjelp for barnehage være ganske lett.

Forskning hva angår arbeidsmiljø, motivasjon og liknende, vil jeg komme tilbake til i teorikapittelet.

1.4 Valg av teori

Teoriforankringen er basert ut fra min problemstilling for denne oppgaven. Teorien jeg har valgt er for å kunne forstå mer av empirien jeg har innhentet til min oppgave. Teorien baserer seg på teori knyttet til ledelse, arbeidsmiljø, organisasjonskultur, motivasjon og veiledning. Valget av teori er også gjort for å belyse de prosessene en leder må gjennom, for på best mulig måte kunne implementere bruken av tilkallingshjelp på en god og tilfredsstillende måte. For å se på det lederne gjør av forberedelser, mottakelse og oppfølging, velger jeg å knytte dette til nettopp arbeidsmiljø, organisasjonskultur, motivasjon og veiledning. For å kunne skrive om hvordan en leder opptrer, er det naturlig å benytte seg av teori som omhandler ledelse i barnehagen. Videre vil teori knyttet til motivasjon og arbeidsmiljø kunne være nyttig, ikke bare for perspektivet fra lederen, men også fra den tilkallingshjelpen som kommer til barnehagen.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven består av seks kapitler. Det første kapittelet tar for seg bakgrunn for valg av tema, tidligere forskning og problemstilling for oppgaven.

Kapittel to tar for seg aktuell teori, som vil kobles opp til funnene i min analyse av transkriberinger

av intervjuene jeg har gjennomført. Teorien jeg benytter meg av her er ulike teorier rundt ledelse som relasjonsledelse, verdibevisst/verdibasert ledelse og situasjonsbestemt ledelse. Annen teori jeg benytter meg av er teori om veiledning, hvor teori fra forfattere som Skau og Gjems blir benyttet. Motivasjonsteorier står også sentralt, hvor Maslow, Herzberg og Deci og Ryan er sentrale. Teori hva angår anerkjennelse og arbeidsmiljø blir også gjort rede for, samt kommunikasjonsteori. Gotvassli og Vannebo blir også benyttet til å beskrive organisasjonskultur. Her er også Schein sentral. Denne teorien og funnene i analysen vil blir presentert i sin helhet i drøftingskapittelet.

I kapittel tre gjør jeg rede for mine metodevalg, samt forskerrollen og etiske hensyn. I dette kapittelet vil også fremgangsmåten for intervju og analyse komme frem.

Analyse av transkriberinger og presentasjon av funnene er innholdet i kapittel fire. Kapittel fem inneholder drøfting av funnene som ble presentert i kapittel fire opp mot teorien jeg presenterte i kapittel to. Kapittel seks oppsummerer oppgaven i sin helhet, samt kommer med forslag til videre forskning på dette feltet.

2. Teori

I dette kapittelet skal jeg ta for meg relevant teori, som vil kunne sees i sammenheng med analysen og drøftingen av datamaterialet senere i oppgaven.

2.1 Ledelse

Ledelse er et begrep som har vært i endring gjennom tidene, og som er et veldig relevant begrep å dra inn i denne oppgaven nettopp fordi ledernes perspektiv er et av perspektivene jeg er ute etter å studere. I perioden 1900 til 1930 var lederskapet knyttet til kontroll og dominans som viktige elementer i lederrollen. Fra 1950 ble mål en sentral del av begrepet ledelse. Nyere definisjoner av ledelse innebærer at lederskapet er «bredere innrettet mot alle interessentene til organisasjonen – eiere, ansatte, kunder og brukere samt berøre omgivelser.» (Kirkhaug, 2013, ss. 78-79). Dette peker på at ledelse er noe som er dynamisk, og hele tiden i forandring. Det er mange faktorer som spiller inn, noe som igjen gjør at begrepet ledelse hele tiden vil være i utvikling.

Barnehageledelse er en type ledelse som kan skille seg fra ledelse innad i andre organisasjoner. Gotvassli (2013) beskriver ulike teoretiske perspektiver på ledelse i barnehagen. Et av disse perspektivene er ledelse som symbol, hvor vi finner fire typer ledelse. Institusjonell ledelse, karismatisk ledelse, transformativ ledelse og ledelse som forvaltning av mening (Gotvassli, 2013, s.

40). Institusjonell ledelse omfattes av fire ulike funksjoner. Å definere barnehagens mål, å lede arbeidene med å nå målene, å forsvare barnehagens integritet, og å mestre intern konflikt. «Det institusjonelle perspektivet på ledelse fokuserer på at ledere må tilpasse organisasjonen til de større institusjonelle omgivelsene som den er del av» (Gotvassli, 2013, s. 41). Karismatisk ledelse er en type ledelse hvor lederen vil fremstå som en som vil skape et inntrykk hos medarbeideren om at han eller hun har suksess og er kompetent. Lederen uttrykker høye forventninger hos sine ansatte, samtidig som at hun eller han uttrykker tillit. Kraften i denne type ledelse kan også misbrukes, så man bør ha en kritisk tilnærming til denne typen ledelse. Ledelse som forvaltning av mening er en type ledelse som hevdes er en videreutvikling av karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Denne form for ledelse «understreker at ledelse er å skape, utvikle og opprettholde en spesiell kultur» (Gotvassli, 2013, s. 44). Transformasjonsledelse vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

2.1.1 Human Resource perspektivet til Bolman og Deal

Lee Bolman og Terrence Deal har utgitt en bok som baserer seg på perspektiver på organisasjon og ledelse (2018). I denne boka trekker de frem et perspektiv de velger å kalle Human Resource perspektivet. Human resource betyr direkte oversatt menneskelig ressurs, og i dette perspektivet verdsettes det relasjonelle mellom mennesker. Human Resource perspektivet består av visse grunnantakelser som er som følger;

1. Organisasjoner eksisterer ikke på grunn av organisasjonens behov, men menneskets.
2. Organisasjoner og enkeltmennesker har behov for hverandre. Organisasjoner er avhengig av enkeltmenneskets ideer og tanker, og enkeltmennesket er avhengig av jobbene som organisasjonen skaper.
3. Når organisasjonen og enkeltmennesket ikke er tilpasset hverandre, vil dette gå ut over begge parter, eller så vil den ene parten utnytte den andre parten.
4. Det er til fordel for begge parter med en god tilpasning.

(Bolman & Deal, 2018, s. 153).

I dette perspektivet pekes det på at organisasjonen blir sett på som en familie, hvor alle som jobber der har en god relasjon til hverandre. Dette er også viktig innad i en barnehage. Ledelsen i dette perspektivet på ledelse peker på at lederen er en som har en sterk overbevisning om at man blir mer produktiv jo bedre relasjon man har til sine kollegaer. En HR-leder er tilgjengelige og synlige, noe de også er sett i en barnehagesammenheng. I barnehagen omtaler man også de ansatte som medarbeidere, noe som også HR-ledere gjør (Bolman & Deal, 2018, s. 415). Dette synet på ledelse er relaterbart til relasjonsledelse, som jeg skal gjøre rede for senere, på den måten at når det er

effektiv ledelse innenfor HR-rammen, så er lederen støttende og myndiggjørende (Bolman & Deal, 2018, s. 410).

2.1.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en type ledelse som er brukt mye i sammenheng med ledelse i barnehagen. Den er også en av de fire ledertypene vi finner under det teoretiske perspektivet ledelse som symbol. «En måte å forstå transformasjonsledelse på, er å se det som en prosess der lederen og medarbeiderne løfter hverandre til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå» (Gotvassli, 2013, s. 43). Selve ordet «transformasjon» betyr i denne sammenhengen at lederen og ansatte går fra en opptreden som kun gagnar seg selv, til en opptreden som innebærer å gi av seg selv, for å nå et felles mål, og en felles fremtid. Denne formen for ledelse inkluderer fire elementer, de «fire i-er». Disse er som følger: Inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, idealisert innflytelse og individuell hensyntagen. Inspirerende motivasjon handler om at man som leder skal få medarbeiderne til å tro på fremtiden. Hensikten med dette er å skape en tanke i medarbeiderne om at de må ha tro på sin egen rolle i fremtiden til barnehagen. Intellektuell stimulering handler om at lederen gir sine ansatte stadig nye utfordringer, som utfordrer evnene de innehar. Idealisert innflytelse handler om det å være en god rollemodell som leder. Hvis lederen blir sett på som en god rollemodell, vil det prege atferden til de andre ansatte, ved å prøve å «kopiere» det lederen står for. Individuell hensyntagen handler om at lederen er nettopp hensyntagen ovenfor de forskjellige ansatte, slik at han eller hun føler seg hørt og verdsatt. Dersom lederen klarer å uttrykke dette, vil den ansatte kunne knytte et sterkt bånd til sin leder, som vil være viktig for videre arbeid i barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 43).

Å skape en visjon er ikke det eneste som er nødvendig for transformativ ledelse. Visjonen som er skapt, må også kommuniseres og klargjøre innholdet i. Videre heter det at det å ivareta den enkelte ansatte, ved å sørge for at han eller hun får oppgaver som utfordrer, gjøres gjennom en bevisst delegering av ansvar og oppgaver som er gjennomtenkt sett ut ifra den enkeltes premisser. Denne formen for ledelse er det en del faglig uenighet rundt. Disse uenighetene bunner ut i om dette er en mer effektiv måte å utøve ledelse på. Det finnes derimot undersøkelser som gir en antydning på at transformasjonsledelse er effektivt med tanke på ulike resultatkriterier (Gotvassli, 2013, s. 44).

2.1.3 Relasjonsledelse

Spurkeland (2017) trekker sammenhenger mellom transformasjonsledelse og relasjonsledelse. Han peker på at begge typene ledelse legger vekt på at motivasjon skapes gjennom delaktig involvering

og følelsen av eierskap vedrørende mål og visjoner (Spurkeland, 2017, s. 191). Relasjonsledelse kan også sees i sammenheng med human resource perspektivet jeg gjorde rede for tidligere.

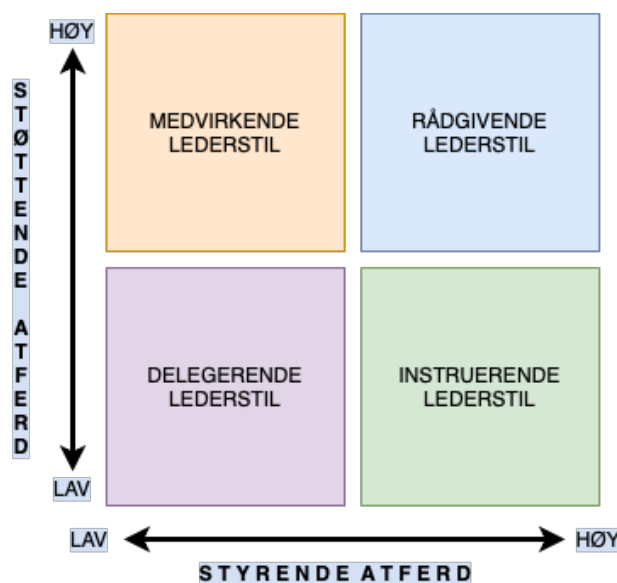
Relasjonsledelse er en type ledelse jeg ser relevant vedrørende min problemstilling og tema. Spurkeland (2017) beskriver relasjonsledelse som noe mer enn teknikker og klokskap. Han skriver at den menneskeorienterte ledelsestilnærmingen er nødt til å basere seg på en autentisk interesse for mennesket, men også relasjonen mennesker har seg i mellom. Relasjonsledelse slik han beskriver det tar utgangspunkt i et menneskesyn som er utelukkende positivt, og som sier noe om at ansatte og medarbeidere ønsker å bidra for å nå organisasjonens mål. I bunn av et slikt syn på mennesket finner vi en essensiell respekt for medmennesker. Dialog er noe som også er essensielt i relasjonsledelse. Med dialog her menes det «den likeverdige og balanserte samtalen» (Spurkeland, 2017, ss. 19,47,58). Relasjonsledelse er viktig nettopp fordi bruken av tilkallingshjelp handler om relasjoner mellom de ansatte i barnehagen og den aktuelle tilkallingshjelpen.

I en relasjon med én eller flere mennesker, som det da vil være mellom de ansatte i barnehagen og en tilkallingshjelp, finner vi et bindingsverk som gjør at relasjonen kan vare over lengre tid, og hvor kontakten er levende. Sentrert i dette bindingsverket finnes det noen kjennetegn, som er garantien for kvaliteten på relasjonen. Disse kjennetegnene er trygghet, trivsel og tillit. Tryggheten består i at man skal være sikker på at man kan gi ærlige tilbakemeldinger, samt at man er åpen med hverandre. Trivsel handler om å like å arbeide sammen, samt at man trives i hverandres selskap. Den siste, tillit, handler om støtten man viser hverandre, og ønsket om at den andre skal ha det godt. Tillit er også viktig for tryggheten man gjerne vil føle til den andre, og den er med på å skape den tryggheten rundt at man kan ta opp hva enn det måtte være, uten at den andre reagerer på en negativ måte (Spurkeland, 2017, s. 194; Iversen, 2016, s.41). En forutsetning for å skape gode relasjoner med sine medarbeidere er god selvinnsikt. Iversen (2016) peker på at det finnes hele fire faktorer som spiller inn for å kunne skape en god relasjon, og det er tillit, respekt, gjensidig anerkjennelse og trygghet. Han poengterer at selve bærebjelken i relasjonskompetanse er tillit (Iversen, 2016, s. 41).

2.1.4 Situasjonsbestemt ledelse

Teorien om situasjonsbestemt ledelse er en av de mest anvendte teoriene om ledelse i verden. Dette er på grunn av at teorien er enkel og lett anvendelig. Jeg velger å ha med denne form for ledelse, da den er anvendbar også i barnehagesammenheng. Hersey og Blanchard (1977) utviklet en modell for situasjonsbestemt ledelse, hvor grunntanken er at alle mennesker og medarbeidere er forskjellige, og fortøner seg ulikt i forskjellige situasjoner. Teorien om situasjonsbestemt ledelse skiller mellom

to ulike hovedtyper av ledere. Autoritær lederstil, hvor lederen er mest opptatt av oppgaven som skal gjøres og er resultat- og oppgaveorientert. Den andre typen lederstil er demokratisk lederstil, hvor lederen er mest opptatt av sine medarbeidere og relasjonen til disse, altså relasjons- og medarbeiderorientert. I teorien peker man på at man ikke har enten autoritær lederstil eller demokratisk lederstil, men at det er viktig å finne balansen mellom de to. I situasjonsbestemt ledelse er en viktig faktor å kjenne sine medarbeidere, og hva som motiverer de. Når man har denne kjennskapen, kan man tilpasse lederstilen sin etter det. Hersey og Blanchard (1977, Hersey 1984) utviklet en modell med fire ulike lederstiler, ut i fra situasjonsbestemt ledelse. Disse fire har alle ulik grad av styrende og støttende atferd. Videre vil jeg presentere de fire lederstilene. Den første er en instruerende lederstil, som preges av en høy grad styrende atferd og lav grad støttende atferd. I denne lederstilen er det lederen som bestemmer, og tar avgjørelser alene. Enveiskommunikasjon preger denne lederstilen. Den andre lederstilen som blir nevnt i teorien er en rådgivende lederstil. Her ser vi en høy grad av styrende atferd og høy grad av støttende atferd. I denne lederstilen er lederen en som involverer sine medarbeidere mer, og gjør dette ved å oppmuntre medarbeiderne til å uttrykke sine egne ideer og meninger. Den tredje lederstilen er den medvirkende lederstilen, som preges av høy grad av støttende atferd, og en lav grad styrende atferd. I denne lederstilen vil medarbeiderne få mer ansvar og myndiggjøring. Vedrørende avgjørelsestaking vil medarbeideren også bli mer inkludert. Den siste og fjerde lederstilen er den delegerende lederstilen. Denne lederstilen preges av lav grad av styrende atferd og lav grad av støttende atferd. Målet med denne lederstilen er at på ett eller annet tidspunkt så skal alle medarbeiderne være i stand til å ta egne beslutninger. (Iversen, 2016, ss. 21-25). Under finner du en illustrasjon av de fire lederstilene.



Figur 1. Hersey og Blanchard fire ulike lederstiler i situasjonsbestemt ledelse.

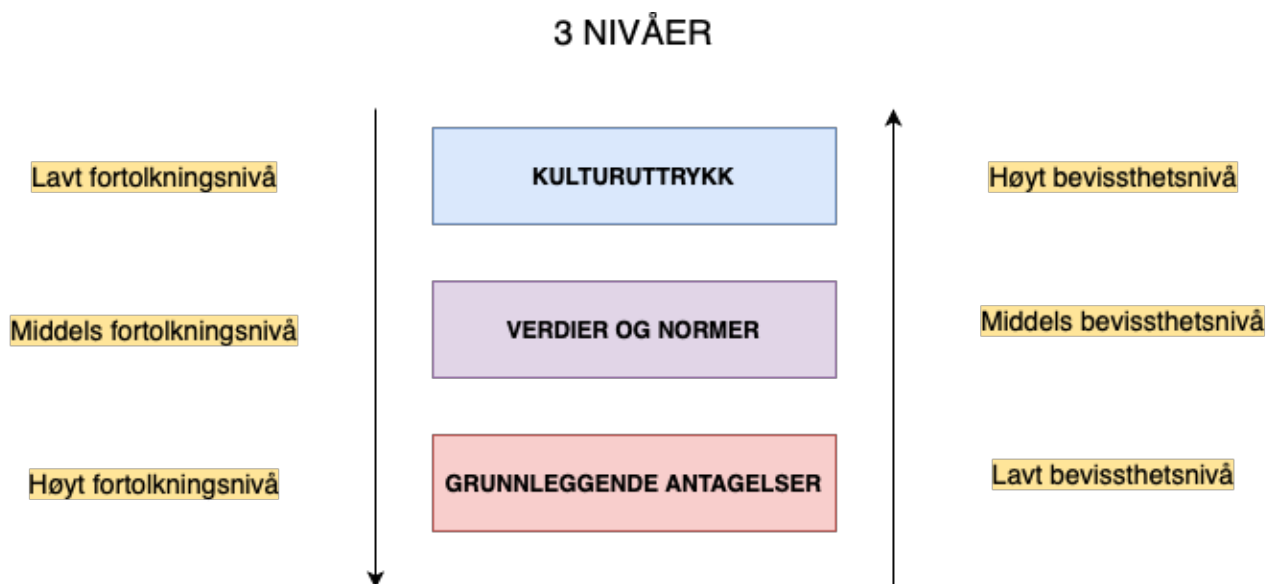
2.2 Organisasjonskultur

Gotvassli og Vannebo (2016) skriver i sin bok *Strategisk ledelse i barnehagen*, at kultur er noe som skal binde sammen til ett fellesskap. Begrepet organisasjonskultur omhandler verdier og normer innad i organisasjonen, her altså barnehagen. Kulturen i barnehagen er noe som har stor innvirkning på hvordan gjøremål innad på huset blir gjennomført. Kultur er noe som er ulikt i enhver barnehage, og den blir etterhvert en del av underbevisstheten til de som arbeider i barnehagen. Det er ikke noe man konstant går rundt og tenker på, heller at det blir en vane (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 105). Amerikaneren Edgar Schein er en forsker og forfatter som står sentralt i teorien om organisasjonskultur. Han forklarer organisasjonskultur slik:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget, eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

(Schein, 1987, s. 7).

Schein har også utarbeidet en modell for organisasjonskultur, illustrert under.

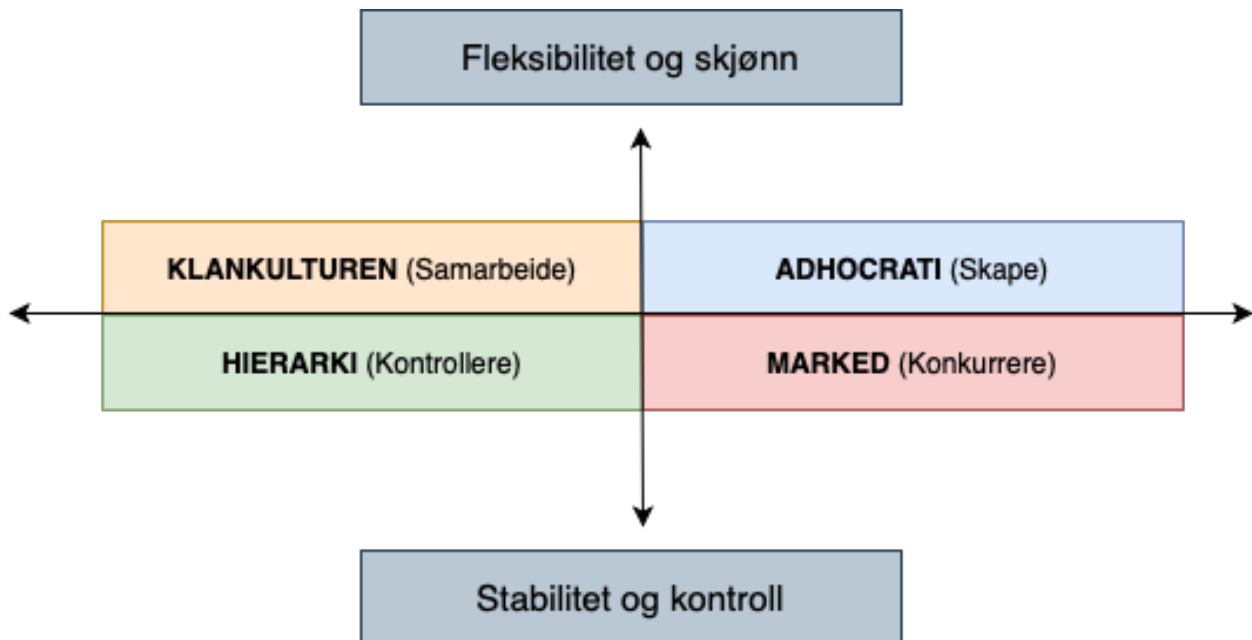


Figur 2. Scheins modell for organisasjonskultur (Gotvassli, 2015, s. 133).

Nederst i denne modellen finner vi grunnleggende antagelser. Dette innebærer oppfatning om mennesker, relasjoner mellom mennesker og aktiviteter. Videre finner vi verdier og normer. Verdiene som allerede er internalisert i barnehagen blir omgjort til normer og relasjoner innad i personalgruppen, men også mellom ledere og ansatte. En slik norm kan være hvordan vi er mot

hverandre. Øverst finner vi kulturuttrykk, som er synlige uttrykk i barnehagen ved form av for eksempel bilder på veggene, arkitekturen, oppslag som kanskje henger i garderobene, hvordan rommet er møblert, hvilken humor personalet har i det daglige arbeidet og så videre (Gotvassli & Vannebo, 2016, ss. 106-108).

I teorien er det beskrevet fire ulike typer kultur, som består av ulike fortolkninger, synspunkt, kjerneverdier og tilnærminger. Disse kjennetegner en organisasjon. Nedenfor finner du en modell som er hentet fra Cameron og Quinns bok *Identifisering og endring av organisasjonskultur* (2013) (Cameron & Quinn, 2013). Gotvassli (2015) har i sin bok en figur som fremstiller de fire ulike kulturtypene, samt hvilke utgangspunkt som skaper en effektiv organisasjon. Figuren er illustrert under.



Figur 2.1. *Ulike typer organisasjonskultur* (Gotvassli, 2015, s. 137).

I figur 2.1 finner vi klankulturen, hierarki, adhokrati og marked. Videre skal jeg gå nærmere inn på hva som menes med de forskjellige kulturene.

Klankulturen er en type kultur som minner om en familie. Lederne i organisasjonen har stor forpliktelse til sine medarbeidere, og organisasjonen med alle dens ansatte har felles mål, deltakelse, verdier og samhold. Verdiene består av engasjement, kommunikasjon og utvikling. Organisasjonen består også av tradisjoner og lojalitet, og dette er med på å holde hele organisasjonen sammen (Gotvassli, 2015, s. 139; Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 117).

Adhokratikulturen består av antakelser om at nytenkende initiativ fører til suksess, og at de ansatte i

organisasjonen hele tiden er villige til å prøve nye ting. Målet i en organisasjon med adhocratikultur er å popularisere fleksibilitet, kreativitet og tilpasningsevne. Verdiene som står i fokus er risikotagning og individualitet (Gotvassli & Vannebo, 2016, ss. 117-118).

Hierarkikulturen består av en organisasjon som har en strukturert og formalisert arbeidsplass. Målene for organisasjonen med denne type kultur har langsiktige mål som innebærer å opprettholde forutsigbarhet, effektivitet og stabilitet. Verdiene i denne typen organisasjon er likhet, effektivitet og beskaffenhet (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 116).

Organisasjoner med en markedskultur er mer orienterte mot miljøet utenfor organisasjonen, i stedet for miljøet innad i organisasjonen. Målet består av å skape et konkurransefortrinn og skape bedre tjenester. Verdiene i denne type organisasjon er produktivitet og konkurransevne. Fokuset på å bli best er det som holder organisasjonen sammen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 116).

Det fremgår i figur 2.1 at hierarkisk- og markedsulturene er kulturer preget av stabilitet og kontroll. Klan- og adhoculturen preges av frihet og fleksibilitet. Det er viktig å påpeke at de fire kulturtypene er idealkulturer, og kulturer som ingen organisasjon vil passe nøyaktig inn i kun én. Det vil altså si at en organisasjon kan passe inn i flere aspekter ved de ulike kulturene (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 115).

2.3 Veiledning

Begrepet veiledning er komplekst, og kan brukes i ulike sammenhenger. I denne sammenhengen, og sett i forhold til min problemstilling vil teori om veiledning være aktuell med ønsket om å finne ut hvordan tilkallingshjelpene bli fulgt opp i løpet av en dag.

Til daglig assosierer vi veiledning med at noen forteller hvordan noe skal gjøres, men den kan også være nonverbal i form av for eksempel en offentlig informasjonsbrosjyre. I stor grad brukes veiledningsbegrepet synonymt med instruksjon og rådgivning (Skau, 2012, s. 55). Veiledning er noe som kan foregå enten om det er spontant eller planlagt, og kan også integreres i annen faglig praksis. Denne integrerte veiledningen er spontant, og i aller fleste tilfeller ikke planlagt (Tveiten, 2019, s. 92). Bearbeidelse av egne erfaringer, og refleksjon rundt egen praksis er en del av veiledningen, og det er viktig at dette også legges til rette for, for den som skal veiledes. Det er ikke kun refleksjon veiledningens innhold består av, men også utfordringer som kan oppstå i fremtiden

(Tveiten, 2019, s. 27).

Gjems (2007) har skrevet en artikkel som omhandler meningssskaping i veiledning. Dette går ut på at veisøker og veileder i fellesskap skaper et rom for forståelse, samt at de sammen utvikler og skaper en delt sosial virkelighet som er midlertidig. I dette rommet for forståelse presenterer veisøker et tema, som hun eller han sammen med veileder engasjerer seg i sammen.

Meningssskaping i veiledning er dermed en prosess. I denne prosessen konstruerer veisøker kunnskap gjennom å høre erfaringer som veileder har, eller andre deltakere som eventuelt er med på veiledningen, som en gruppeveiledning (Gjems, 2007, ss. 163-164). Det er viktig å poengtere at veileders rolle er å få veisøkeren til å selv skape en innsikt i at de oppfatningene, forklaringene og forståelse hun eller han innehar, vil kunne skape retningslinjer for hennes eller hans profesjonelle praksis. Veilederen og veisøker må sammen jobbe for å skape forståelse i praksisen som veisøkeren utfører (Gjems, 2007, s. 153). «En veisøker bygger sin forståelse og handling i praksis på sine kunnskaper og erfaringer, og trenger å erfare at disse kunnskapene er viktige både å høre om og forstå for veileder» (Gjems, 2012, s. 126). Som veileder er det viktig å vise en ekte interesse for dilemmaer som veisøker presenterer, samt utfordringer veisøker har. Begge partene i en veiledning må forstå at det er lov å være usikker på hva de skal tenke eller gjøre. Som veileder må man også være innforstått med at man umulig kan vite hvordan den andre har det, vedrørende følelser, om veisøker har noe han eller hun lurar på, eller hva han eller hun vet fra før av (Gjems, 2012, s. 126).

«I veiledningen må det etableres en felles forståelse av at kunnskap er noe man deler, utveksler, gir og får, nyanserer, utvider eller endrer. Slik kunnskap må aksepteres som et viktig utgangspunkt for å lære sammen, enten den bygger på erfaringer, teorier, forskningsprosjekter eller rent kroppslig» (Gjems, 2012, s. 127).

Greta Marie Skau har skrevet en artikkel om personlig kompetanse vedrørende veiledning. Hun skriver at personlig kompetanse er et viktig tema innenfor veiledning, og det er en essensiell del av en veileders kvalifikasjon for å veilede. Personlig kompetanse innebærer at man har kvalifikasjoner man vet er nødvendig, men som kan være utfordrende å redegjøre for teoretisk. Personlig kompetanse omhandler hvem vi er overfor oss selv, men også i møte med andre. Denne kompetansen er den kompetansen som tar lengst tid å utvikle, og det er også den kompetansen som er vanskeligst å måle (Skau, 2012, s. 53).

2.4 Motivasjonsteorier

Ulike motivasjonsteorier vil her være relevant, da jeg undersøkte motivasjonsfaktorer i arbeidet med tilkallingshjelper, samt tilkallingshjelpens motivasjonsfaktorer for arbeid i barnehagen.

Motivasjonsteorier er i denne oppgaven relevant, da jeg i mine intervjuer med tilkallingshjelpene kom inn på hva det er som motiverer de til å ville yte det lille ekstra på jobb. Motivasjon viser seg å være relevant på denne oppgaven, i den forbindelse at tilkallingshjelpene blir motivert av for eksempel et godt arbeidsmiljø i barnehagen. Videre vil jeg gjøre rede for ulike motivasjonsteorier.

2.4.1 Maslow's behovspyramide

Amerikaneren A.M. Maslows teori blir gjerne omtalt som grunnleggeren av moderne motivasjonsteorien. Denne teorien omtaler hvordan menneskets behov er bygd opp i en pyramide (1954). Teorien har fått kritikk for at den kan bli for generell, og at den er vanskelig å benytte seg av i praksis (Gotvassli, 2013, s. 153). Nedenfor finner du en illustrasjon av Maslows behovspyramide.



Figur 3. Maslows behovspyramide

Gotvassli (2013) skriver at man ikke må ta Maslows behovspyramide for bokstavelig, da behovene beskrevet i pyramiden kun behøver å være tilfredsstillt til en viss grad før man kan bevege seg oppover i pyramiden (Gotvassli, 2013, s. 154). Denne behovspyramiden viser seg her å være sentral, i den forbindelse med at anerkjennelse er et viktig moment som tilkallingshjelp i barnehagen, og noe som de ansatte i barnehagen og lederne bør være klar over.

2.4.2 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg gjennomførte en trivsels- og motivasjonsundersøkelse i 1957. Denne undersøkelsen er blant de mest kjente av denne typen. Undersøkelsen gikk på å undersøke hva som gjorde at arbeidstakerne følte seg tilfreds med arbeidet, og hva som gjorde at de følte seg mindre tilfreds. Herzberg kom frem til at det var mange faktorer som kom frem som gav trivsel, og mange andre faktorer som skapte mistrivsel. Som et eksempel fra undersøkelsen, så viste det at «lite anerkjennelse» førte til mistrivsel og «mye anerkjennelse» førte til trivsel. Herzberg sier at om man skal få de ansatte motivert, må man gi arbeidsoppgaver som er utfordrende og som innebærer ansvar (Gotvassli, 2013, s. 154).

2.4.3 SDT-teorien

Edward L. Deci og Richard Ryan utviklet i 1985 en teori de kalte for Self Determination Theory, SDT. På norsk blir denne teorien omtalt som selvbestemmelsesteorien. Teorien består i all hovedsak av at det finnes noen faktorer for at den indre motivasjonen blir fremmet. Disse er som følger

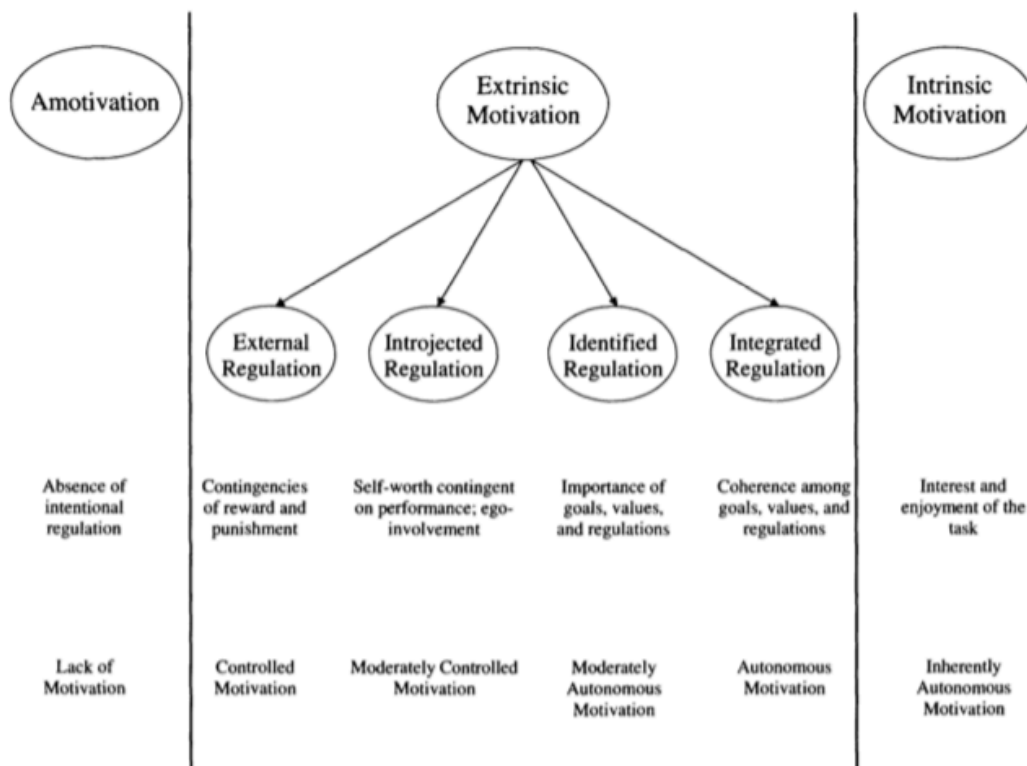
- *Medarbeideren får belønning og løpende feedback som gir bekreftelse på medarbeiderens kompetanse, og ikke nødvendigvis på enkeltprestasjonen*
- *Medarbeideren har størst mulig grad av selvbestemmelse i forhold til utførelsen av eget arbeid*
- *Medarbeideren føler gruppetilhørighet med andre i sin arbeidsgruppe og opplever et godt arbeidsmiljø*

(Gotvassli, 2013, s. 161).

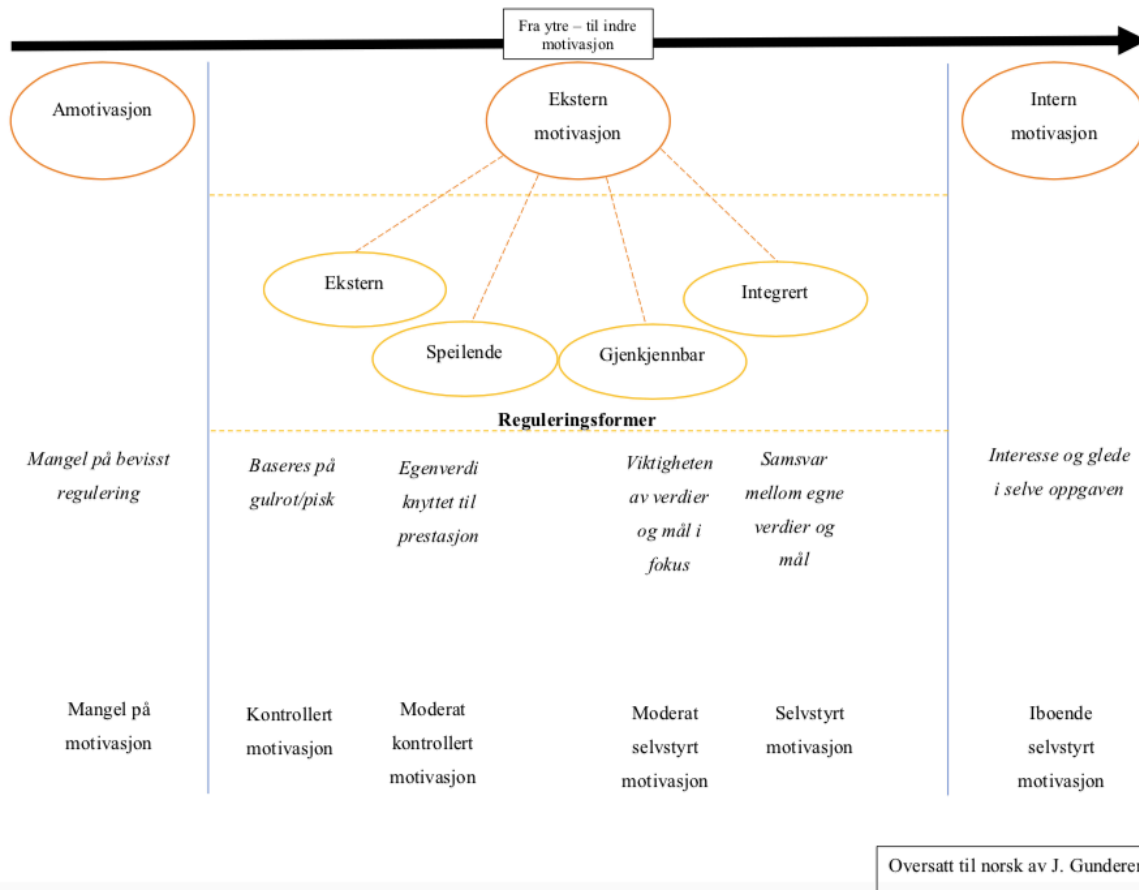
Deci og Ryan (1985), gjengitt av Gotvassli (2013), hevder i sin selvbestemmelsesteori at motivasjonen kan videreutvikle seg fra en ytre motivasjon, til en indre motivasjon ved en internaliseringsprosess. Vårt fundamentale behov for tilhørighet, selvbestemmelse og kompetanse er med i denne internaliseringsprosessen. Deci og Ryan (1985) deler den ytre motivasjonen inn i fire ulike typer motivasjon. Disse er ytre regulering, introjeksjon, identifisering og integrering. Introjeksjon er definert her som den interaksjonen vi mennesker har oss i mellom. Den første av disse typene motivasjon, regulering, handler om at medarbeideren gjennomfører arbeid for å tilfredsstille et krav utenfra, eller for å få en form for belønning. Den andre typen ytre motivasjon, introjeksjon, handler om at medarbeideren gjennomfører arbeid for å ikke få skyld, eller at han/hun vil forsterke egen stolthet eller ego. Identifisering, den tredje form for ytre motivasjon, går på at

«medarbeideren identifiserer seg med viktigheten av en type atferd eller handling og aksepterer den som sitt eget valg» (Gotvassli, 2013, s. 162). Den fjerde og siste form for ytre motivasjon er integrering. Denne formen for ytre motivasjon tar sikte på at medarbeideren går i mot sine egne behov og verdier, ved å la rammebetingelsene bli en del av seg selv (Gotvassli, 2013, s. 162).

Gagné og Deci (2005) la frem i en artikkel som heter *Self-Determination Theory and Work Motivation*, en modell som forklarer selvbestemmelsesteorien. Figur 4.1 viser den engelske versjonen, og figur 4.2 viser en norsk versjon, oversatt av Jørgen Gunderengen (2018).



Figur 4.1 *Self-Determination Theory* (Gagné & Deci, 2005, s. 336).



Figur 4.2 Selvbestemmelsesteorien oversatt til norsk

Disse figurene viser prosessen fra amotivasjon til intern motivasjon.

2.5 Anerkjennelse

Anerkjennelse er i denne sammenhengen et meget viktig aspekt av den grunn av at vi alle trenger anerkjennelse for det vi gjør i hverdagen. Kanskje spesielt viktig er det for en tilkallingshjelp som aldri har vært i en bestemt barnehage, og som gjerne ikke kjenner noen der. Melhus og Haugen (2006) har i sin bok «Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere» skrevet om blant annet anerkjennelse som en motiverende faktor i arbeidshverdagen. «Anerkjennelse er en drivkraft for å eksistere. Uten anerkjennelse blir livet uutholdelig» (Melhus & Haugen, 2006, s. 20). Dette sitatet ser jeg på som veldig viktig i arbeidssammenheng også, fordi det er viktig å føle på det å bli sett og anerkjent, selv om man ikke nødvendigvis kjenner de ansatte i barnehagen veldig godt. Videre skriver de at anerkjennelse er så signifikant på arbeidsplassen, at hvis vi ikke får anerkjennelse kan dette føre til at man slutter i jobben. Anerkjennelse er også som skrevet tidligere i oppgaven et av de fem trinnene i Maslow's behovspyramide. Som leder er det essensielt å se og bekrefte sine medarbeidere, og gjennom dette vise anerkjennelse. Det handler ikke bare om anerkjennelse vedrørende prestasjoner på jobb, men også noe så enkelt som å bli sett. Et lite «hei» med et smil når man kommer på jobb kan være med på å styrke følelsen av å bli anerkjent. Et kjent

fenomen er dette med at vi nordmenn ikke er så veldig gode på å gi synlig anerkjennelse, som mange andre land og kulturer er. Anerkjennelse kan være så mangt, men det å gi positive tilbakemeldinger til en medarbeider kan være med på å fremme prestasjonene. Anerkjennelse fra ledere kan også gi høyere trivsel på arbeidsplassen, og med det synke sykefraværet. På arbeidsplassen avhenger trivselen i stor grad av anerkjennelse av kollegaer (Melhus & Haugen, 2006, ss. 21-31).

«Oppmerksomhetsferdighet» er et begrep som kan ses i sammenheng med anerkjennelse og det relasjonelle. En slik type ferdighet innebærer at oppmerksomheten rettes mot den andre, ved å for eksempel bekrefte utsagn, speiling eller ved aktiv lytting. Hensikten med dette er å forsøke å forstå den andre, i alt som innebærer deres situasjon, opplevelser og erfaringer. Det å bli møtt med anerkjennelse fører til følelsen av å bli tydeligere som person. «Anerkjennelse bidrar til økt oppmerksomhet og forståelse, og den fører (...) også til endring». Anerkjennelse er noe som bygger på en respekt for andres opplevelser og erfaringer (Aubert, 2009, s. 47). «Tanken om anerkjennelse stiger ut av to prinsipper, at mennesket har en *ukrenkelig verdi* og at hvert individ har en *egenverdi og et utviklingspotensial*». (Skoglund & Åmot, 2019, s. 20).

2.6 Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er en stor del av enhver bedrift, og noe som settes høyt blant de ansatte. Et godt arbeidsmiljø kan basere seg på god kommunikasjon arbeiderne seg i mellom.

I Norge har vi en lov som går på nettopp arbeidsmiljø, nemlig arbeidsmiljøloven.

Arbeidsmiljøloven skal regulere slik at vi har et fungerende arbeidsmiljø, og alle aktører i arbeidslivet i Norge må forholde seg til loven. Arbeidsmiljøloven trådte i kraft 1. januar 2006, og den bygger på arbeidsmiljøloven fra 1977. Loven skal blant annet sikre et godt arbeidsmiljø, trygge og rettferdige ansettelsesforhold, et inkluderende arbeidsliv og samarbeid mellom arbeidstakerne og arbeidsgiverne. Lovens formål lyder slik:

Arbeidsmiljøloven paragraf 1-1, lovens formål.

« Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og*

- med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
 - c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
 - d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
 - e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv.»*

(Pedersen & Einarsen, 2012, s. 397).

2.6.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø benyttes på en slik måte som angår forhold i forbindelse med våre arbeidssituasjoner og arbeidsbetingelser. Skogstad (2012) skriver at det psykososiale arbeidsmiljøet «antas i utgangspunktet å bestå av *ressurser* med potensielle positive effekter for både individ og organisasjon så vel som *krav* med potensielle negative effekter» (Skogstad, 2012, s. 16). I den engelskspråklige litteraturen benytter forfattere seg gjerne av begreper som sosiale og psykologiske faktorer på arbeidsarenaen. De sosiale faktorene innebærer den påvirkningen et mellommenneskelige samspill har på oss i denne sammenhengen. De psykologiske faktorene omhandler «individuelle egenskapers betydning for opplevelse, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold». Det psykososiale arbeidsmiljøet omfattes ikke bare av faktorer knyttet til sosial samhandling, men også faktorene knyttet til jobben som skal utføres, samt konteksten arbeidet utføres i. Dette medfører at det i teorien knyttes tre ulike typer forhold på arbeidsplassen. Den første typen vektlegger de ytre påvirkningene, slik som hvordan arbeidet blir organisert og organisasjonsklimaet. Den andre typen er opptatt av de mentale prosessene som påvirker våre egne oppfatninger, som kan ha en konsekvens for helsen, trivselen og yteevnen på arbeidsplassen. Denne er også med på hvordan vi oppfatter den første typen forhold, altså hvordan vi bearbeider og oppfatter den. Den tredje typen vektlegger nettopp disse oppfattelsene som nevnt i det andre forholdet, nemlig resultatene av det samspillet som oppstår mellom de ytre påvirkningene og de individuelle prosessene (Skogstad, 2012, s. 17).

Skogstad (2012) skiller mellom to perspektiver, et motivasjonspsykologisk perspektiv og et stressteoretisk perspektiv. I det følgende vil jeg ta for meg det motivasjonspsykologiske perspektivet, da dette er relevant for min oppgave sett i lys av at motivasjon er en viktig del av min

oppgave. Thorsrud og Emery (1970) utarbeidet noen psykologiske jobbkraav, som vi i Norge forankrer de psykososiale faktorene i arbeidet vårt i. Disse jobbkraavene ble senere innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven. De psykologiske jobbkraavene er:

1. behov for en *innhold* i jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om det ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben
 2. behov for å kunne *lære* noe i jobben, og å fortsette å lære noe
 3. behov for å kunne treffe *beslutninger*, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
 4. behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig støtte og respekt* på arbeidsplassen
 5. behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det man regner som nyttig og verdifullt
 6. behov for å se at jobben er forenlig men en *ønskverdig fremtid*, uten at det nødvendigvis innebærer avansement
- (Skogstad, 2012, s. 19).

Disse psykologiske jobbkraavene er å betrakte som en motivasjonspsykologisk modell, og det blir dratt slutninger til Maslow (1954) sin behovspyramide, i den grad at for å kunne oppnå trivsel og velvære på arbeidsplassen. Thorsrud og Emery poengterer også at deres antakelser kun dekker generelle behov, og at de overnevnte jobbkraavene ikke er mulig å tilfredsstilles i samme grad for absolutt alle. Det er også viktig å påpeke at modellen ikke er betraktet som en vitenskapelig modell, heller en modell for behov arbeidstakere trenger å få dekket som en forutsetning for trivsel og velvære på arbeidsplassen (Skogstad, 2012, ss. 16-20).

2.6.2 Kommunikasjon

God kommunikasjon blant de ansatte er en faktor som spiller inn på et godt arbeidsmiljø. Kommunikasjon er komplekst, og det finnes flere ulike måter å kommunisere på. En kommunikasjonsprosess kan deles inn i ulike stadier av kommunikasjonen. De er som følger; hva man ønsker å formidle, hva man faktisk formidler, hvilke signaler som når frem til den man vil formidle til, og hva som faktisk kommer frem til den som blir formidlet til. Kommunikasjon skjer ikke bare gjennom tale, den er mer kompleks enn som så. Kroppsspråk er også en måte å kommunisere på. Man bruker ord til å formidle hva man ønsker, og bruker kroppsspråk til å understreke formidlingen. Raaheim (2012) skriver om noen betingelser for god kommunikasjon.

Han skriver at et viktig aspekt er at de som kommuniserer deler et felles «her og nå». Med det menes et felles situasjonsforståelse. Gjensidig tillit og respekt er også en faktor som spiller inn, likeverd med andre ord. Dette understrekes med at man skal ha tillit til at den andre ikke formidler videre hva som er blitt sagt, og at den man formidler til har et ekte ønske om å forstå hva som blir kommunisert. Respekten handler om at man lytter uten å avbryte med egne tolkninger og forståelser, og at den man kommuniserer med har noe å komme med, som kan tilføre noe utover ens egne tanker og meninger. Desentrering blir også nevnt, og her forstås det som at man har en evne til å forstå hverandre, og ta den andres perspektiv og klarer å se verden ut fra den man kommuniserer med sitt ståsted (Raaheim, 2012, ss. 170-172).

Hva som karakteriserer kommunikasjon mellom to mennesker, den såkalte toveiskommunikasjonen, vil i det følgende bli presentert som at de som kommuniserer står ansikt til ansikt. Den ene er sender og den andre er mottaker. Den ene har et budskap han eller hun vil komme med, og koder dette på en bestemt måte. Den andre personen må da være i stand til å avkode budskapet, hvis kommunikasjonen skal være betydningsfull. Mottakeren på sin side må hele tiden melde tilbake om budskapet til den andre er mottatt. En faktor som spiller inn på om mottakeren forstår budskapet eller ikke, kan være for eksempel gjennom kroppsspråk. Da må den som formidler budskapet eventuelt justere hvordan han eller hun legger frem budskapet gjennom sin koding. Et felles kodespråk er i en slik situasjon essensielt. Det er viktig å påpeke at det er flere faktorer som spiller inn på om budskapet er forståelig eller ikke. Faktorer som for eksempel forskjellig oppdragelse, eller kultur generelt kan skape problemer i avkodingen. De aller fleste mennesker er imidlertid flinke på å være forståelsesfulle og tilpasningsdyktige (Raaheim, 2012, ss. 167-168).

En annen form for kommunikasjon er den ikke-verbale kommunikasjonen. Forskningen peker på at en form for ikke-verbal kommunikasjon kan være mimikk, øyekontakt og kroppsstilling. En annen faktor som spiller inn i den ikke-verbale kommunikasjonen er hvordan vi oppfatter en person vi nettopp har møtt. Selv om det ikke er bestemte budskap som skal kommuniseres, kan den vi møter for eksempel fremstå som imøtekommende eller avvisende. I noen tilfeller er vi også veldig bevisste på hvordan andre oppfatter oss, og hvordan vi faktisk ønsker at de skal oppfatte oss. Prosessen med å velge ut klær er med på ønsket om at vi skal presentere oss på best mulig måte. Vi alle har individuelle tanker om hva som skal til for at en annen person skal fremstå som for eksempel en hyggelig person, eller for eksempel hvordan en lærer skal være. Denne type kategoriseringen er en type sosial bedømmelse (Raaheim, 2012, s. 175).

Metakommunikasjon er ytterligere en form for kommunikasjon. Metakommunikasjonen er den type kommunikasjon som definerer hva som er kvaliteten og innholdet i relasjonen med den vi kommuniserer med (Manger & Wormnes, 2015, s. 76). Metakommunikasjon tilfører mening i måten vi kommuniserer på. Måten noe blir sagt på, kan tolkes ulikt fra person til person. «Det er ikke det som blir sagt, men måten det blir sagt på, som er avgjørende» er et uttrykk man ofte kan høre, og det er nettopp dette metakommunikasjon er (Manger & Wormnes, 2015, s. 228).

Med bakgrunn i ovennevnte kan det henvises til Iversen (2016) som skriver at det er en signifikant forskjell på å snakke til noen, og å snakke med noen (Iversen, 2016, s. 79).

2.6.3 Forventninger

Forventninger er noe alle innehar, i alle mulige situasjoner. Forventninger er noe som bidrar til arbeidsmiljøet på en arbeidsplass. Disse forventningene blir også kommunisert i ulike sosiale settinger. Det kan skje indirekte, men også direkte. Manger og Wormnes (2015) skriver at forventninger er noe som kan signaliseres med ord, men også med handling. Forventningene uttrykker ulik grad av tillit (Manger & Wormnes, 2015, s. 161). I sammenheng med min problemstilling vil det være relevant å tro at lederne i barnehagen har ulike type forventninger til tilkallingshjelpen som kommer. Tilkallingshjelpene vil også ha forventninger til hva de skal gjøre akkurat denne dagen.

3. Metodisk tilnærming

Metodologi er «læren om metodene innenfor en bestemt disiplin eller et bestemt område» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 356). Den metodiske tilnærming for dette forskningsprosjektet er kvalitativ. Dette er fordi i utarbeidelsen av det metodiske designet så jeg det mest hensiktsmessig å utføre intervjuer med ulike informanter, som kunne reflektere rundt egne erfaringer med temaet for forskningsprosjektet. I en kvalitativ metode vektlegges observasjon og nærhet til et fåtall av informanter (Ringdal, 2013, s. 110). Bakgrunnen for at jeg velger å benytte meg av en kvalitativ metode fremfor en kvantitativ metode, er fordi at en kvantitativ metode tar sikte på å samle inn store mengder data, og som gjerne utføres ved spørreundersøkelser. På denne måten er nærhet til informantene umulig (Ringdal, 2013, s. 110).

Vitenskapsteoretisk tilnærming er også sentralt i en metodisk tilnærming. Ulike syn på virkeligheten (ontologi) og ulike kunnskapssyn (epistemologi) finnes begge to i vitenskapsteorien, og disse synene vil kunne gi forskjellige svar på grunnleggende vitenskapsteoretiske spørsmål (Ringdal, 2013, s. 37). I denne oppgaven foretar jeg meg en vitenskapsteoretisk tilnærming ved at mine metoder baserer seg på flere vitenskapsteoretiske syn. Min problemstilling er ute etter essensen i hvordan prosessene i barnehagen blir gjort, samt opplevelsen av det som faktisk blir gjort. Med bakgrunn i at jeg skal utføre kvalitative forskningsintervju, vil det være naturlig å se på funnene med et fenomenologisk syn. Et fenomenologisk syn tilsier at man ønsker å forstå informantens egne perspektiver, «og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter». (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 45). Et fenomenologisk syn kommer frem ved at jeg som forsker ønsker å forstå informantens egne opplevelser av ulike situasjoner og tidligere erfaringer, og hva som er den dypere meningen ved de. I et dybdeintervju ønsker man som forsker at informantene skal sette egne ord på forståelsen av livsverden. Livsverden er oppfatningen av vår personlige verden, og forholdet til alle hverdagslige og praktiske ting vi omgir oss med (Thaagard, 2018, s. 36; Tjora, 2018, s. 27; Nyeng, 2017, s. 52). Et sosialkonstruktivistisk syn fremtrer også ved at resultatene som vil komme av intervjuene, vil være preget av min interaksjon med informantene. Vi «bidrar i fellesskap til å utforme kunnskap» (Thaagard, 2018, s. 40), og det er dermed i fellesskap at virkelighetene blir utviklet. I følge Thaagard (2018) er virkeligheten sosialt konstruert (Thaagard, 2018, s. 40).

Det skilles ofte mellom to ulike vitenskaper, naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Forskjellen på naturvitenskap og samfunnsvitenskap er at naturvitenskap tar sikte på å studere fysiske objekter, og samfunnsvitenskap fokuserer mer på mennesket, og deres refleksjoner av egne handlinger (Ringdal, 2013, s. 46). I dette forskningsprosjektet vil jeg benytte meg av en samfunnsvitenskapelig tilnærming, da jeg er interessert i mennesket, og dets egne erfaringer og refleksjoner rundt et fenomen. Forskningsprosjektets problemstilling er utformet fra min egen interesse for arbeid med tilkallingshjelp i barnehage, og hvordan ledelsen ser på det hele, fra forberedelser til veiledning. Målet med dette prosjektet er ønsket om å bevisstgjøre viktigheten av gode forberedelser, en god mottakelse og veiledning underveis for tilkallingshjelpen, og hvilken forskjell dette kan utgjøre i en arbeidsdag. Fra et leders perspektiv er det viktig å se på hvordan disse forberedelsene, mottakelsen og veiledningen kan være med på å styrke tilkallingshjelpen som en ressurs.

3.1 Kvalitativ metode og forskningsstrategi

I denne oppgaven ser jeg det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming til min oppgave. Det er av den grunn at problemstillingen min er ute etter hvordan ting blir gjort, samt opplevelsen av hva som faktisk blir gjort, og det kan bli vanskelig å få frem ved å ha en kvantitativ tilnærming. Det er altså med en forankring i min problemstilling at jeg velger å benytte meg av kvalitativ metode. Ringdal (2013) skriver at kvalitativ metode baserer seg på et lite utvalg av informanter, hvor man innhenter detaljrik og med et dypere sett med innblikk i informantens naturlige omgivelser (Ringdal, 2013, s. 110). Forskningsstrategien jeg ønsker å benytte meg av er et tverrsnittsdesign. Dette designet er meget vanlig brukt i kvalitative studier. Tverrsnittsdesign baserer seg på at analyser og intervjuer foregår innenfor et visst tidsrom, og på denne måten er hensikten å beskrive de gitte forhold her og nå (Ringdal, 2013, s. 112).

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Den metoden jeg ønsker å benytte meg av er et kvalitativt forskningsintervju. Et kvalitativt forskningsintervju skal forsøke i størst mulig grad å forstå informantens ulike sider fra dagliglivet, fra hans eller hennes perspektiv, og det er nettopp dette jeg er ute etter å finne. Måten man intervjuer på skal kunne sammenliknes med en vanlig samtale, men også med en bevisst struktur som inneholder spørreteknikk og metode (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 42). Basert på det ovennevnte er det foretatt semistrukturerte intervjuer med mine informanter. Dette vil si at jeg har jobbet frem en intervjuguide hvor jeg har utarbeidet en del spørsmål på forhånd, som vil være nødvendig for å kunne svare på min problemstilling. I et semistrukturert intervju vil det også være mulighet for å komme inn på andre temaer, som informanten selv bringer på banen, og som da også kan vise seg å være interessant for min oppgave. Nettopp dette kan være en fordel for den informasjonen jeg klarer å innhente basert på intervjuene. Ønsket i et semistrukturert intervju er at jeg vil få alle informantene til å reflektere over de samme spørsmålene, hvor jeg følger opp med spørsmål underveis for å få tilstrekkelige svar (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 55).

Intervjumetoden er blant de metodene som er mest utbredt innenfor kvalitativ forskning når det kommer til datagenerering. Semistrukturerte intervjuer er blant disse.

Aksel Tjora (2018) benevner både semistrukturerte intervjuer og dybdeintervjuer når han snakker om populære former for intervjuer. I det videre skal jeg ta for meg faktorer rundt dybdeintervjuer, da mine semistrukturerte intervjuer bærer preg av Tjoras beskrivelser av dybdeintervju. Et

semistrukturert intervju innebærer en delvis strukturert utforming på intervjuet, ved at man har forberedt en intervjuguide på forhånd, men det er ikke nødvendigvis i den rekkefølgen man stiller spørsmålene til informanten (Tjora, 2018, s. 113). Målet med et dybdeintervju er å skape et rom hvor man kan snakke ganske fritt rundt ett eller flere spesifikke temaer, som jeg har bestemt på forhånd. Tjora (2018) skriver også at i forskning der man ønsker å utforske ulike nyanser av erfaringer og opplevelser som informanten sitter inne med, så vil et dybdeintervju være mer hensiktsmessig enn for eksempel et spørreskjema. Dette er fordi at med et dybdeintervju vil man ha muligheten til å følge opp svar i det øyeblikket det blir gitt, og det ville ikke gått ved å benytte seg av et spørreskjema (Tjora, 2018, s. 114). Formålet med å benytte seg av slike intervjuer er å forstå informantens hverdagsliv, fra informantens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 42). Bakgrunnen for valget om å utføre en kombinasjon av dybdeintervjuer og semistrukturerte intervjuer er fordi jeg er av den oppfattelse at jeg på denne måten vil komme i dybden av forståelse av tema, samt at jeg kan grave litt dypere i meninger, refleksjoner og tolkninger. Det ville ikke vært mulig hvis jeg hadde benyttet meg av et spørreskjema, ettersom det ikke gir rom for å utdype svarene på samme måte som i et dybdeintervju.

Kvale og Brinkmann (2018) skriver også at i en intervjuundersøkelse så finnes det syv forskjellige stadier. Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Disse stadiene er en lineær utvikling i intervjuundersøkelse, fra de opprinnelige ideene, til den ferdige rapporten (Kvale & Brinkmann, 2018, ss. 137-138). I min oppgave ønsker jeg å benytte meg av disse syv stadiene, da jeg føler at det er en enkel måte å holde prosessen så organisert som mulig.

I dette forskningsprosjektet hadde jeg et ønske om å benytte meg av fokusgruppeintervju med tilkallingshjelpere fra bemanningsbyrå. Da jeg søkte informanter til dette, som jeg skriver om senere i kapittelet, ønsket jeg å komme i kontakt med minst fire forskjellige informanter, som ville være med på et fokusgruppeintervju. Jeg ønsket opprinnelig å benytte meg av en slik type metode, fordi jeg ser på det som en styrke at eventuelle informanter kunne kommet sammen og delt ulike erfaringer og refleksjoner rundt temaet for min oppgave. Det er naturlig at dersom man er flere sammen, så vil det kunne være lettere å åpne opp, spesielt om man hører at andre har like erfaringer som en selv. I den grad at problemstillingen min er ute etter hvordan ledelsen forbereder, mottar og følger opp tilkallingshjelp, så jeg det som viktig å finne ut av opplevelsen av dette. I et fokusgruppeintervju ville jeg kun ha observert og lyttet til samtalene som ville utartet seg, uten noen form for innblanding annet enn ved ønske om utdyping av tema (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 87). Da det ikke meldte seg nok informanter til å kunne gjennomføre fokusgruppeintervju, så jeg

meg nødt til å bruke de informantene som ville delta i dette forskningsprosjektet til å gjennomføre kvalitative forskningsintervju i stedet.

3.3 Utvalg

Rekruttering og utvalg av informanter er en naturlig del av en forskningsprosess når man arbeidet med et kvalitativt forskningsdesign. Tjora (2018) skriver at når det kommer til utvalg av informanter, så velger man informanter som vil kunne være reflekterte rundt temaet for forskningsprosessen (Tjora, 2018, s. 130). Videre skriver han at rekruttering av informanter kan være vanskelig, og akkurat det fikk jeg selv erfare. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Med tanke på at min oppgave omhandler hvordan ledelsen forbereder seg, tar i mot og veileder en tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå, falt det seg naturlig å intervjuer både enhetsleder, pedagogiske ledere og tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. På denne måten vil jeg få et innblikk i alle ledd i barnehagen, fra de som kommer inn og er helt nye, til de som faktisk skal ta i mot og jobbe sammen med tilkallingshjelpen, og helt til enhetslederen som er den som booker inn tilkallingshjelpen til barnehagen. Utvalget består av én enhetsleder, to pedagogiske ledere og to tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. Enhetslederen og de pedagogiske ledere jobber alle i ulike kommuner, og tilkallingshjelpene jobber begge to i samme by, og er fra samme bemanningsbyrå.

I rekrutteringsprosessen fikk jeg tillatelse fra et bemanningsbyrå til å poste et innlegg på deres lukkede gruppe på Facebook for tilkallingshjelpere. I dette innlegget beskrev jeg forskningsprosjektet, og at jeg veldig gjerne ønsket informanter. Jeg understreket at alle ville forbli anonyme, og at de kunne ta kontakt direkte til meg på Facebook, via telefon eller mail. Svarene jeg fikk var få, og det var kun to tilkallingshjelpere som tok kontakt med meg. Den ene tilkallingshjelpen hadde litt lengre fartstid enn den andre. Ingen av de har jobbet mer enn tre år i bemanningsbyrå. Enhetslederen jeg fikk som informant er enhetsleder ved en barnehage jeg selv har jobbet som tilkallingshjelp. Grunnen til at jeg rekrutterte denne informanten var fordi jeg hadde en veldig positiv opplevelse selv, og visste at enhetslederen var reflektert rundt temaet. Enhetslederen har lang erfaring, fra ulike byer, til ulike utforminger av barnehager. De to pedagogiske lederne jeg har som informanter jobber i to ulike kommuner, på to forskjellige steder i landet. Måten jeg rekrutterte de på var at jeg sendte de en mail med forespørsel om intervju. Jeg har selv ikke jobbet med noen av de, men har en relasjon til de fra før. De har ingen relasjon til hverandre. De er begge ganske nyutdannede, men har begge jobbet som pedagogiske ledere siden de ble ferdig utdannet.

3.4 Forarbeid til intervju

For å kunne benytte meg av datamaterialet fra intervjuene i en oppgave som denne, er det krav om å få godkjenning fra NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). Prosjektet ble godkjent (se vedlegg 8.2), og jeg kunne begynne utarbeidelsen av et info- og samtykkeskjema. Dette skjemaet skulle informantene bli presentert for i forkant av intervjuet. Skjemaet inneholdt informasjon om prosjektet, samt en samtykke-del på om de godtok at jeg tok lydopptak av intervjuet. Skjemaet inneholdt også opplysninger om anonymitet, konfidensialitet, varighet og muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen på hvilket som helst tidspunkt. Etter at dette skjemaet var ferdig skrevet, gikk jeg i gang med rekrutteringsprosessen som skrevet om tidligere.

3.5 Intervjuguiden

En viktig del av forarbeidet til intervjusituasjonen er å utarbeide en intervjuguide. Aksel Tjora (2018) skriver at i et dybdeintervju kan det være hensiktsmessig å dele intervjuguiden inn i ulike temaer. På denne måten det også blir lettere å holde orden på de ulike spørsmålene for meg som forsker, men også for informanten. En annen fordel jeg så ved å gjøre det på denne måten var at det vil være til stor hjelp da jeg senere skulle analysere transkripsjonene fra intervjuene. I et dybdeintervju har man som et ideal at man ønsker den uformelle samtalen, og det kan ofte bli forstyrret av en omfattende intervjuguide (Tjora, 2018, ss. 157-158). Mine intervjuguiden er basert på spørsmål jeg har utarbeidet, som jeg anser som viktige for å kunne finne svar på min problemstilling. Jeg valgte å utforme to ulike intervjuguiden, da jeg skulle intervju henholdsvis ledere og tilkallingshjelp. Spørsmålene til lederne gikk mer på hva som blir gjort i barnehagen vedrørende forberedelse, mottakelse og veiledning av tilkallingshjelp. Intervjuguiden til tilkallingshjelpene ble utformet basert på ulike erfaringer de har hatt med det ovennevnte.

Jeg har som skrevet tidligere delt inn intervjuguiden i ulike temaer, slik at det ble oversiktlig både for meg og informanten. På denne måten var det også lettere å bytte over til nye temaer.

Flere utkast av intervjuguidene har vært sendt frem og tilbake, med god veiledning fra min veileder. Dette resulterte i versjoner med gode spørsmål, som ville gi svar som var relevante for problemstillingen og mitt forskningsprosjekt (se vedlegg 8.3 og 8.4).

Tjora (2018) skriver at i et intervjuforløp så finnes det tre forskjellige faser man går igjennom. Oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Dette var noe som satte preg på måten jeg valgte å utforme intervjuguidene (Tjora, 2018, ss. 145-146). Oppfølgingsspørsmål har jeg også hatt, enten om de har kommet spontant for å forstå bedre hva informanten har forsøkt å forklare, eller at jeg allerede har hatt de klare i intervjuguiden. I et dybdeintervju er det også åpent for at spørsmålene jeg vil stille kan justeres underveis, slik at de blir forståelige for informanten under intervjuet. Dette ser jeg på som meget positivt, hvis informanten min for eksempel ikke forstår formuleringen min, så kan jeg utdype hva jeg ønsker svar på.

Intervjuguidene har et fenomenologisk preg, ved at jeg søker etter informantens personlige, subjektive opplevelser og meninger rundt temaet for prosjektet. Livsverden er et begrep som er viktig her, ved at jeg er ute etter informantens forståelse og oppfatning av egne erfaringer og opplevelser.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført over en periode i januar og februar 2020. Fem intervju ble gjennomført, og alle disse var individuelle intervjuer. Før jeg startet med selve intervjuet ble informanten informert om prosjektet, og presentert for et samtykkeskjema (Vedlegg). Informanten leste igjennom, og samtykket til å la meg ta opp intervjuet med en lydopptaker. Kvale og Brinkmann (2018) skriver at informert samtykke betyr at informanten informeres blant annet om deres rett til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst, om det så er mange måneder etter at intervjuet er foretatt. Et annet aspekt ved informert samtykke er informasjonen om fortrolighet, om hvem som vil ha tilgang på datamaterialet etter at det er transkribert (Kvale & Brinkmann, 2018). Etter at samtykkeskjema var presentert og underskrevet gikk jeg i gang med intervjuene. Jeg valgte å ikke gi informantene intervjuguiden på forhånd, med bakgrunn i at jeg ønsket å få frem spontane tanker, samt egne opplevelser og erfaringer de kom på akkurat i denne situasjonen. Postholm (2010) skriver at det i visse settinger under et intervju kan være fruktbart at jeg som forsker og intervjuer styrer samtalen i retning av hva som er relevant for forskningen og min problemstilling, men uten at man stiller ledende spørsmål. Dette var noe jeg gjorde ved å ta utgangspunkt i hva informanten tidligere hadde uttalt seg om, og på den måten fikk jeg frem relevant informasjon vedrørende min problemstilling (Postholm, 2010, s. 83). Jeg følte at jeg hadde en progresjon når det gjaldt å stille oppfølgingsspørsmål, og jeg følte at jeg ble en bedre og bedre intervjuer i løpet av intervjuene. Jeg skulle imidlertid ønske at jeg på forhånd hadde gjennomført en prøveintervju, slik at jeg kunne blitt klar over hva som kom. Jeg gikk igjennom intervjuguiden med noen medstudenter på forhånd, slik

at de kunne se igjennom og si ifra om det var noe som var vanskelig formulert.

Etter hvert av intervjuene sa jeg til mine informanter at om de ønsket, kunne de få den ferdige transkripsjonen tilsendt på mail, for å se igjennom og godkjenne det. Det var kun én av informantene som ønsket dette, og hun ga en positiv tilbakemelding etter å ha lest igjennom transkriberingen.

3.7 Datamaterialet – bearbeiding og analyse

Videre skal jeg beskrive forløpet for transkribering av mine intervju, samt gjøre rede for hvordan jeg skal analysere mitt datamateriale.

3.7.1 Transkribering

Transkribering er en transformasjonen fra en muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst. Transkribere betyr å transformere, det at noe skrifter form til noe annet. Transkribering gjør at datamaterialet blir tilgjengelig for analyse, samt at det blir mer strukturert. I en transkripsjon blir interaksjonen mellom to mennesker sammenfattet og fiksert i en skriftlig form. Kvale og Brinkmann (2018) skriver at «transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler» (Kvale & Brinkmann, 2018, ss. 204-205).

Jeg har benyttet meg av en lydopptaker under intervjuene, slik at jeg kunne konsentrere meg om dynamikken i selve intervjuet. Ved å benytte seg av en lydopptaker vil man få med pauser, tonefall, ordbruk og liknende, slik at man senere kan gå tilbake å høre på dette (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 205). Min lydopptaker hadde innebygd høyttaler, og en funksjon som tillot meg å koble til høretelefoner. Dette benyttet jeg meg av da jeg transkriberte, slik at jeg unngikk å måtte laste filen over på min datamaskin. Da jeg var ferdig med å transkribere slettet jeg opptakene. For å forsikre meg om at opptakeren faktisk tok opp, foretok jeg alltid en test på forhånd om at opptaket ble gjort. På min opptaker ble opptakene nummerert, og dette synes jeg var veldig hensiktsmessig i den forstand at da kunne jeg merke mine notater med det samme nummeret på opptaket, slik at jeg ikke behøvde å skrive egne navn på notatene.

Da jeg begynte å transkribere hadde jeg på forhånd gjort meg opp noen tanker på hvordan jeg skulle gjennomføre det. Jeg valgte en formell skriftlig stil på mine transkripsjoner, noe som innebærer at

jeg utelukker ord som «lissom» som ikke har noen relevans for datamaterialet. Jeg valgte også å skrive transkriberingene på bokmål fremfor dialekt, da dette er med på å bevare informantens anonymitet Tjora (2018) skriver at noen ganger kan det være hensiktsmessig å ta med spesielle dialektord som kan ha en spesiell betydning, og dermed kan vurderes tatt med i transkriberingen (Tjora, 2018, s. 174). Dette var jeg bevisst på da jeg transkriberte. Jeg valgte å ta med latter og pauser der jeg så at det var relevant, samt at jeg uttrykte form for usikkerhet i form av ord som «ehm» og «ehh», der jeg så det var hensiktsmessig for den senere analysen.

Det finnes også etiske hensyn som må tas i betraktning ved transkribering. Det er viktig å bevare anonymiteten til informantene, hvor de jobber, men også det eller de som blir nevnt i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 207). Det er kun jeg som skal vite hva og hvem de snakker om, og på grunn av dette har jeg brukt koder i transkriberingen som jeg selv vet hva betyr. Det at jeg personlig har transkribert mine egne intervjuer er positivt på mange måter. Underveis i transkriberingen har jeg gjort meg opp nye tanker ved å lytte til hva som er blitt sagt, og stadig tenkt ut kategorier for analyseringen som ville komme etterpå. Ved å selv transkribere har jeg også blitt veldig godt kjent med mitt eget materiale, noe jeg ikke ville om jeg hadde satt bort arbeidet til noen andre.

Transkribering er en veldig tidsomfattende prosess, og tilsammen har jeg brukt bort i mot 25 timer på å transkribere mine intervju. Hvert av intervjuene varte i om lag 45 minutter, og Kvale og Brinkmann (2018) skriver at for en erfaren skriver så tar det om lag 5 timer å transkribere et intervju på én time (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 207). Jeg er langt fra noen erfaren skriver, så det at jeg klarte å få det unnagjort på ca. 25 timer er jeg svært tilfreds med. Etter hvert intervju var hensikten å begynne med transkriberingen så fort som mulig, slik at jeg hadde samtalen fersk i minne. Det var ikke alltid dette lot seg gjøre, da noen av intervjuene var på samme dag. Jeg tok også notater underveis, og disse vil jeg få bruk for senere i analysedelen (Nilssen, 2012, ss. 47-48).

3.7.2 Analyse

Analyse av transkriberingen foregikk ved at jeg lot meg inspirere av ulike analysemodeller og teorier. En av disse var SDI-modellen Tjora (2018) la frem i sin bok. SDI-modellen fremgår ved at man opererer med kun ett nivå av koder. Målet med koding er delt inn i tre forskjellige deler i SDI-modellen. «(1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist men ikke minst (3) å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien» (Tjora, 2018, s. 197). Jeg ble også inspirert av Vivi Nilssen sin bok om analyse i kvalitative studier (Nilssen, 2012). Nilssen skriver om koding og kategorisering, og beskriver innledningsvis at åpen

koding omfatter at man møter sitt eget datamateriale med et åpent sinn, og en holdning om at man skal være åpen for hva enn datamaterialet vil fortelle deg (Nilssen, 2012, s. 78). Bevisst disse to metodene valgte jeg å først hente ut essensen i mine transkripsjoner, slik som SDI-modellen peker på. Deretter reduserte jeg materialets volum, ved å lese igjennom flere ganger og fjernet markerte det som ikke var relevant for min oppgave. Vedrørende den siste delen av koding i følge SDI-modellen la jeg til rette for idégenerering på basis av detaljer jeg fant i mitt datamateriale. Dette gjorde jeg ved å lese igjennom mange ganger, for så å markere med ulike markeringstusjer ulike temaer jeg så gikk igjen. Dette kommer jeg nærmere innpå litt senere i kapittelet.

Kvale og Brinkmann (2018) skriver at det finnes noen trinn i en intervjuanalyse, som mer eller mindre går igjen i ulike analyser. Videre skal jeg ta for meg disse totalt seks trinnene.

Det første trinnet i intervjuanalysen handler om når intervjupersonene beskriver sin livsverden i løpet av intervjuet. Fortolkning og forklaring er ikke tilstede, heller ikke fra min side som intervjuer. Det andre trinnet er at intervjupersonen selvanalyserer i forbindelse med det de nettopp har sagt, ved at for eksempel man beskriver en situasjon, og sitter igjen med egne refleksjoner for hvorfor det ble som det ble. Dette skjer også uten innblanding fra min side. Det tredje trinnet vil jeg som forsker fortolke noe som er blitt sagt, for så og si det tilbake til informanten for å se om det han eller hun sa faktisk mente. Da har informanten muligheten til å svare at «ja, det var det jeg prøvde å si», eller «nei, det jeg mente var at...». Det fjerde trinnet innebærer at jeg som forsker fortolker transkriberingen av intervjuet, men det er ikke før i analysedelen at min mening utvikles. Det femte trinnet er gjenintervjuing. Dette trinnet er ikke sentralt i denne oppgaven, derfor velger jeg å ikke skrive om det. Et mulig sjette trinn omhandler at jeg som forsker begynner å handle på bakgrunn av den nye innsikten jeg har fått i løpet av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, ss. 221-222).

Det er viktig å påpeke at i forbindelse med COVID-19 utbruddet i hele verden, ble prosessen vedrørende analysen noe annerledes og forsinket for min del. I og med at skolene stengte, tok det meg en stund før jeg fikk begynt på analyseringen av mitt materiale. Transkriberingene ble jeg ferdig med på et tidspunkt hvor skolen stengte, slik at jeg ikke hadde noen mulighet for å skrive ut mitt materiale. Jeg forsøkte først å analysere i Word, men fant fort ut at det ikke ga gode resultater. Jeg ble dermed nødt til å avvente med å analysere for å kunne få materialet skrevet ut på papir. Da jeg fikk gjort dette, startet jeg med å analysere. Jeg analyserte på den måten at jeg leste igjennom alle transkriberingene, og noterte meg noen temaer jeg så gikk igjen i alle intervjuene. Deretter tildelte jeg hvert tema en fargekode. De ulike fargene brukte jeg for å markere der hvor jeg så at temaet var tilstede. Jeg endte opp med syv ulike farger og temaer. Etter at dette var gjort, gikk jeg så

igjennom hver av transkriberingene igjen, og markerte med fargen tilhørende temaet. Dette gjorde jeg gjentatte ganger, og jeg tok for meg ett og ett tema i alle transkriberingene før jeg gikk til neste tema. Underveis noterte jeg også ned sitat, og hvor jeg kunne finne disse i transkriberingene mine. Før jeg skrev ut transkriberingene nummererte jeg hver linje, slik at det skulle bli enklere å finne tilbake til forskjellige ting senere.

3.8 Forskerrollen

Som en kvalitativ forsker er jeg nødt til å ta mange ulike valg i de forskjellige fasene av prosessen, samt at jeg må gjøre presise og reflekterte beslutninger og vurdering underveis i prosessen. Systematikk og kreativitet er ord som står høyt når det kommer til kvalitativ forskning, og at jeg som forsker er mitt eget instrument. Med det henviser jeg til Vivi Nilssen (2012), når hun skriver at vi selv som forskere samler inn alt datamaterialet selv, og det er vi som tolker og analyserer dette materialet (Nilssen, 2012, s. 29).

Forskerrollen er en rolle som man hele tiden må tenke over, og ha et kritisk blikk på underveis i forskningen man foretar seg. Neumann og Neumann (2012) argumenterer for at forskeren aldri vet med sikkerhet hva som kommer til å oppstå under en intervjusituasjon, og av denne grunn ikke kan være hundre prosent forberedt (Neumann & Neumann, 2012, s. 12). Under mine intervjuer opplevde jeg heldigvis ingen forstyrrelser. Dette skyldes at jeg forberedte meg godt, som eksempelvis ved å booke inn ulike rom for intervjuene. Hvis det for eksempel hadde kommet noen inn under intervjuene, noe jeg for så vidt erfarte under intervjuene i min bacheloroppgave, så ville dette ha kunne forårsaket en forstyrrelse i en refleksjon, hvor man da også kunne ha «mistet tråden» på hva man snakket om. Det ville også blitt komplisert vedrørende transkriberingen jeg gjorde etter hvert intervju. Et annet problem som kunne ha oppstått kunne vært om en mobiltelefon ringte under intervjuet, slik at informanten ble distraheret av det. Heldigvis skjedde ikke noe av dette. Én ting som stresset meg litt var den ene gangen hvor jeg trodde jeg hadde glemt å ta med samtykkeskjema. Jeg brukte litt tid på å finne frem dette, men tror ikke informanten ble påvirket noe av det.

Kvale og Brinkmann (2018) skriver at «forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 108). Dette er noe jeg hele tiden var bevisst.

3.8.1 Feltsituering og forforståelse

Situering er et begrep som betyr å plassere. I en samfunnsvitenskapelig forskning, handler situering å plassere seg på tre ulike måter – *feltsituering*, *selvbiografisk situering* og *tekstsituering*.

Feltsituering handler om at jeg som forsker ute i felten er bevisst på hvordan informantene opplever meg, og hvordan jeg opplever de. Dette er på grunn av at det vil være med på å bestemme hva de gir av informasjon, måten de snakker om det på, og hvor mye av informasjonen de gir. Det som ikke blir snakket om kan også være viktig, og vil også være avgjørende hvor hva slags data man får ut av intervjuet. Feltsituering handler ikke kun om der og da, men også om fortiden og fremtiden i den grad av at det plasserer oss sosialt i den forstand at den har med seg ens egen sosiale plassering inn i forskningen. Når det kommer til fremtiden så vil det alltid være en forventning om resultatet av forskningen, og/eller virkninger av en eventuell publisering (Neumann & Neumann, 2012, ss. 17-19). Feltsitueringen var noe jeg var bevisst, og prøvde hele tiden å fremstå som en som var troverdig, og ville kun det beste for mine informanter. Til mine informanter som var tilkallingshjelpere forsøkte jeg å fremstå på en måte som gjorde at de følte seg fortrolig med meg, i den grad at jeg selv har jobbet som tilkallingshjelp i barnehage.

Selvbiografisk situering omhandler selvrefleksjon vedrørende egen bakgrunn gjeldende erfaringer og posisjon i det sosiale livet. Selvbiografisk situering er også avgjørende i starten av forskningsprosessen, vedrørende valg man tar, og valg man tar underveis i forskningsprosessen. Den er selvsagt også avgjørende i møte med informantene, slik at man er bevisst sine egne holdninger og fordommer (Neumann & Neumann, 2012, s. 26). På grunn av min bakgrunn som tilkallingshjelp, er selvbiografisk situering her meget sentralt. Jeg måtte hele tiden være bevisst mine egne holdninger og fordommer rundt det å motta tilkallingshjelp i barnehagen, og ikke la dette farge møtet med informantene.

Tekstsitueringens sentrale momenter dreier seg om tekstbearbeidelse, ferdigstilling, etiske betraktninger knyttet til informantene og fremstillingen av disse, samt egen skrivestil. Et annet sentralt moment innenfor tekstsituering er forskerens refleksjoner rundt skrivingen i forskningsprosessen, samt en eventuell publisering av oppgaven (Neumann & Neumann, 2012, ss. 34-39, 96-100). I arbeidet med transkriberinger var jeg hele tiden bevisst at jeg måtte utelukke navn på barnehager, bemanningsbyrå og eventuelle andre momenter som skal holdes anonymt. Jeg gikk flere ganger igjennom mine transkriberinger for å forsikre meg om nettopp dette. På grunn av anonymitet valgte jeg å lage kodeord som kun jeg selv visste hva betydde, og på denne måten bevare anonymiteten på alt og alle. Vedrørende refleksjoner som blir gjort, så er jeg påpasselig med

å understreke at det er mine tolkninger, og at det er slik jeg oppfattet hva som ble sagt. Jeg tilbydde også alle informanter om å lese igjennom transkriberingene i etterkant, for å sikre at hva de sa kom ut rett. Det var kun den ene informanten som benyttet seg av denne muligheten.

Forforståelse er noe vi alle innehar når vi går ut som forskere i felten. I Vivi Nilssen sin bok om analyse i kvalitative studier nevner hun tre ulike typer forforståelser. Den første omhandler begreper og språket man selv innehar som forsker. Den andre typen for forforståelse handler om det man som forsker ser på som sant når det gjelder naturen, samfunnet og virkeligheten. Akkurat denne type forforståelse anses som viktig, da det er med på å bestemme hva man som forsker kan se på som problematisk, og på en måte kan det definere problemstillingen som blir arbeidet frem for prosjektet. Den tredje type av forforståelse er naturligvis egne erfaringer og personlige opplevelser. Disse vil i stor grad alltid være forskjellig fra person til person, og vil påvirke hvordan man forsker, og ikke minst hva man forsker på (Nilssen, 2012, s. 68).

Min egen forforståelse før jeg gikk inn i dette prosjektet handlet i stor grad at jeg har personlig erfaring med det å være tilkallingshjelp gjennom bemanningsbyrå. Gjennom den jobben har jeg møtt mange forskjellige tilkallingshjelpere, som har delt ulike historier med meg, som har vært relevant for problemstillingen i denne oppgaven. Jeg har også tidligere jobbet ett år som pedagogisk medarbeider i barnehage. Det er også et stort behov for tilkallingshjelp i barnehagene rundt om kring i landet, og alt det ovennevnte preger selvsagt min forforståelse av dette feltet. Med dette i sekken ble det viktig for meg å klargjøre på forhånd hva jeg tenkte og mente om dette, slik at jeg gikk inn i intervjusituasjon med et åpent sinn for hva mine informanter ville fortelle meg. Om jeg ikke hadde gjort det tror jeg nok at jeg ville ha forventet meg ulike svar, som kanskje sto i stil til hva jeg selv tenkte rundt temaet.

3.8.2 Forskningsetiske hensyn

Vedrørende forskningsetiske hensyn vil det være hensiktsmessig å koble dette til etiske problemstillinger og retningslinjer og hvordan jeg i arbeid med denne oppgaven kan ivareta dem.

Kvale og Brinkmann (2018) skriver at underveis i hele forløpet til en intervjuundersøkelse er man nødt til å ta hensyn til etiske problemstillinger som kan oppstå, helt fra begynnelsen av undersøkelsen, frem til det endelige arbeidet er ferdig. Tidligere i denne oppgaven skrev jeg om syv forskjellige forskningsstadier i en intervjuundersøkelse. Knyttet til disse er også etiske problemstillinger, som jeg skal ta for meg nå. *Tematisering* – hensyn til forbedring av den

menneskelige situasjonen som utforskes i en intervjuundersøkelse bør også være med i diskusjonen om hensynet til den vitenskapelige verdien av kunnskapen som søkes i en slikt prosjekt.

Planlegging – i planleggingen av et intervju omhandler det også å hente inn samtykke fra informantene. Dette er med på å sikre konfidensialitet, og vurderingen av hvilke konsekvenser undersøkelsen kan ha for informantene. *Intervjusituasjonen* – De etiske problemstillingene som kan oppstå her kan sees i sammenheng med problemstillingene som tas opp i planleggingsfasen, nemlig dette med konfidensialitet og konsekvenser. Eksempel på konsekvenser for informantene kan for eksempel være stressrelatert og at man får et endret selvilde. *Transkribering* – konfidensialitethensynet kommer nok en gang på banen her, ved at man skal anonymisere slik at informanten ikke kan bli gjenkjent i måten jeg som forsker har transkribert på. Et annet moment er at transkriberingen er lojal i den forstand at det jeg transkriberer er faktisk noe som er blitt sagt i intervjusituasjonen. *Analysering* – ved analysing av datamateriale kan det oppstå etiske problemstillinger rundt hvorvidt man skal analysere kritisk og dypt. Et annet moment er om informantene skal få være med på å bestemme hvordan uttalelsene dere skal tolkes. *Verifisering* – min oppgave som forsker er å rapportere kunnskap som er verifisert og så sikker som mulig. Om man skal stille kritiske spørsmål til informanten er med på dette punktet. *Rapportering* – Konfidensialitetsprinsippet er her nok en gang en etisk problemstilling som kan oppstå. Det er også problemstillingen om hvorvidt oppgaven har en konsekvens for mine informanter når den publiseres (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 97). Tjora (2018) skriver at et dybdeintervju har også en etikk som man som forsker på ta stilling til. Det aller viktigste er kravet om at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2018, s. 175).

Institusjonen jeg tar denne mastergraden ved (DMMH) har utarbeidet etiske retningslinjer for forskning. De viser til fire prinsipper for forskningsetikk som ligger til grunn for all forskning, og disse prinsippene er sammenfattet fra de nasjonale forskningsetiske retningslinjer for denne type forskning, som er forskning innenfor samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2016). De fire prinsippene for forskningsetikk som DMMH har utarbeidet er følgende:

Respekt. *Personer som deltar i forskning, som informanter eller på en annen måte, skal behandles med respekt.*

Gode konsekvenser. *Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable.*

Rettferdighet. *Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført.*

***Integritet.** Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet. (ETIKKOM, 2016).*

Disse fire prinsippene er noe jeg alltid hadde i bakhodet da jeg intervjuet. Respekt står sentralt i hva enn man gjør, og da spesielt i en intervjusituasjon er det viktig å respektere det informantene har å si. Man skal også vise respekt hvis en informant for eksempel ønsker å trekke seg fra undersøkelsen ved en senere anledning. Gode konsekvenser for meg handler om at man skal ikke rapportere om noe i oppgaven som kan skape konsekvenser for informantene ved senere tid. Dette punktet ser jeg i sammenheng med det Kvale og Brinkmann (2018) skriver om i punktet som omhandler planlegging og i intervjusituasjonen som jeg beskrev tidligere i oppgaven. Rettferdighet ser jeg i sammenheng med punktene om transkribering og verifisering, at man ikke skal publisere kunnskap som ikke er verifisert og sikker. Integritet omhandler at jeg som forsker skal være hensynsfull vedrørende regler som er satt, samt å ikke bryte konfidensialiteten som er uttrykt i samtykkeskjema som informantene har skrevet under på.

3.8.3 Forskningsetiske hensyn i dette prosjektet

I dette prosjektet har jeg tatt forskningsetiske hensyn ved at jeg har samlet inn skriftlig samtykke på at informantene ønsker å være med på forskningsprosjektet, samt tillatelse på å gjøre lydopptak av intervjuet. Jeg har også vært konsekvent i arbeidet med anonymisering av informantene og mitt datamateriale ved å ikke bruke dialekt, oppgi barnehagens beliggenhet, oppgi navn på bemanningsbyrå og navn på informantene i fremstillingen av mine resultat.

Min egen forforståelse er også tatt med i forskningsetisk hensyn, da jeg selv gikk inn i dette med egen erfaring rundt arbeid som tilkallingshjelp i bemanningsbyrå. Jeg synes personlig at det har vært positivt med egne erfaringer, da dette har hjulpet meg med å virkelig kunne sette meg inn i situasjoner som tilkallingshjelpene fortalte om.

Ujevn maktbalanse er også et viktig moment å ta hensyn til. Jeg som forsker og intervjuer sitter på veldig mye makt i en slik situasjon, ved at jeg har kontroll over hvilke spørsmål som blir stilt, samt hvordan jeg transkriberer svarene i ettertid.

3.9 Kvalitet – validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Kvaliteten på dataene avhenger i stor grad av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. I kvalitativ forskning blir ikke disse begrepene særlig benyttet, da de er mer tilknyttet en kvantitativ forskning. I dette tilfellet velger jeg å bruke begrepene bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet i stedet. Bekreftbarheten (validitet) knyttes opp mot kvaliteten på de tolkninger som blir gjort i oppgaven, samt om innsikten forskningen gjør støttes av andre prosjekter. Troverdigheten (reliabilitet) bekreftes hvis forskningen er gjort på en tilfredsstillende og tillitsfull måte, samt at man greier ut for hvordan dataen har blitt utviklet. Overførbarheten (generaliserbarheten) bekreftes om resultatene og funnene i forskningen kan overføres til andre situasjoner eller andre steder (Ringdal, 2013, s. 247; Thaagard, 2018, s. 181).

4. Presentasjon av analyse og funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funn som er kommet fram gjennom analyse av mine intervju. Jeg har valgt å presentere funnene ut fra ulike temaer mine informanter vektla. Først viser jeg hva henholdsvis enhetsleder og de pedagogiske lederne legger vekt på for så trekke frem synspunktene tilkallingshjelpene hadde om samme tema. Dette med bakgrunn i mine forskningsspørsmål hvor jeg spør om hvordan ledelsen i barnehagen, inkludert pedagogiske ledere, gjennomfører forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp? Og hvordan opplever tilkallingshjelpen prosessene med forberedelse, mottakelse og oppfølging av ledelsen? Jeg vil ved hjelp av sitater fra de nevnte intervjuene underbygge hvordan jeg har kommet fram til de ulike temaene.

Som skrevet tidligere har jeg benyttet meg av en kombinasjon av SDI-modellen til Aksel Tjora, samt boka til Vivi Nilssen om analyse i kvalitative studier. I det følgende skal jeg legge frem mine funn fra analysen jeg har gjort av mitt datamateriale.

Jeg har valgt å gi de ulike informantene kodenavn som jeg vil benytte meg av under presentasjonen av analyse og funnene som blir gjort. Enhetslederen får koden EH, de to forskjellige pedagogiske lederne vil bli PL1 og PL2. Tilkallingshjelpene vil ha koden TH1 og TH2.

4.1 Arbeidsmiljø

I intervjumaterialet viste arbeidsmiljø seg å være et sentralt tema som gikk igjen hos alle informantene. Arbeidsmiljøet ser ut til å være sterkt knyttet til både mottakelse og oppfølging av

tilkallingshjelpene barnehagene benytter seg av. Lederne ser også ut til å knytte arbeid med å forberede mottak av tilkallingshjelpene til barnehagens arbeidsmiljø. Som vi skal se videre peker både enhetsleder og pedagogiske ledere på betydningen av å ta seg tid til å inkludere tilkallingshjelpene, de må føle seg sett og være velkommen, det handler om å være åpen for spørsmål, det er bare å komme å spørre, det er viktig å ta seg tid. Alt dette inngår som ulike dimensjoner ved barnehagens arbeidsmiljø ut fra det lederne vektlegger. Det kan være interessant å se om lederne og tilkallingshjelpene legger vekt på de samme sidene ved barnehagens arbeidsmiljø eller om de vektlegger ulike sider. Det vil i det følgende redegjøres for dette.

4.1.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere

Både enhetslederen og de pedagogiske lederne kom inn på temaet arbeidsmiljø. EH nevner blant annet at det innad på huset i barnehagen hun jobber i er viktig at alle som kommer utenfra skal føle seg sett og velkommen. «Vi ønsker jo at folk skal ha lyst til å komme å jobbe hos oss, så det er klart at det er vi jo opptatt av». Dette sitatet kan tyde på at arbeidsmiljø er viktig for EH, og at dette er noe av fokuset hos de ansatte. Enhetslederen sier også at det «er noe med å skape den der relasjonen som jeg tenker at er veldig viktig» for å kunne ha en godt arbeidsmiljø. Et annet moment som kommer frem i diskusjon angående tilkallingshjelp, som peker på et godt arbeidsmiljø i barnehagen er at informanten forteller «også har vi jo hatt mange tilfeller, ganske mange av tilkallingshjelp som velger å avslutte arbeidsforholdet i bemanningsbyrå og som går inn i vikariat, men det er jo klart at det er jo om vi lyser ut eller, vi er jo forpliktet til å lyse ut når det er ledig, så det blir jo sånn typisk sykevikariat eller korttidsvikariat». Dette er noe som tyder på et godt arbeidsmiljø, hvor tilkallingsvikarer trives i barnehagen.

Et annet aspekt som peker på at barnehagen EH jobber i ser ut til å være preget av et godt arbeidsmiljø er at de har et lavt sykefravær. EH poengterer at dette kan komme av at de ansatte har det bra på jobb, og trives der de er. Videre forteller hun at det er viktig å ta i bruk tilkallingshjelp, da det ikke er forsvarlig å ikke bruke de:

«Vi har hatt et merforbruk der jeg av og til har brukt for mye vikarer, men da må jeg som leder stå i det og si at jammen det er ikke forsvarlig å ikke bruke vikarer, sånn at jeg ser ikke noen annen løsning enn det. Nå har det ikke vært noe, det har ikke vært sånn her nå, vi har et ganske lavt sykefravær, eller relativt lavt».

Videre pekes det også på at det er viktig at hennes ansatte vet at man skal kunne være syk, uten at man får dårlig samvittighet av det, som gjør at man kan bli enda mer syk. PL1 nevner at også på

avdelingen PL1 jobber, har et meget lavt sykefravær med et veldig stabilt personale.

Kommunikasjon innad i barnehagen er også noe PL1 peker på, som antyder et godt arbeidsmiljø. Hun nevner blant annet at det å spørre om hjelp skal være lett, og uten at man tenker at man er mislykket som pedagog:

«Nå kan jeg snakke for min egen del, men i hvert fall jeg er veldig sånn åpen på at kom og spør og ikke tenk at noe er dumt å spørre om, bare kom alltid å spør hvis man lurere på noe, det er bedre å spørre en gang for mye enn en gang for lite».

EH snakker også om viktigheten av å ta seg tid til å inkludere tilkallingshjelpene i samtaler på pauserommet, og at dette er noe hun er opptatt av. Det poengteres ved benevnelsen av at det er viktig å etablere en tillit, og pleie relasjoner. Hun sier også at det er viktig å uttrykke en åpenhet rundt at man kan komme å snakke med hun hvis det skulle være noe, og at det er ikke noe farlig å være uenig i hvordan ting blir gjort, eller å stille spørsmål. PL1 trekker også frem åpenhet, og sier at hun er tydelig på at hvis det er noe, så kom og spør. Informanten sier videre at hun alltid sier til tilkallingshjelpen «spør en gang for mye enn en gang for lite». PL2 snakker også om det å være åpen om at det bare er å komme å spørre hvis det er noe.

EH sier også :

«Men jeg tenker jo at det er ikke bare det at, det er jo ikke noe at jeg har en sånn praksis eller at jeg tenker sånn, vi må jo være en hel barnehage som tenker sånn ikke sant, du må jo kjenne at noen tar deg godt i mot og vil deg vel, ut i gruppen og. Det er noe vi alle må ha gjennomsyret, alle må være opptatt av det»

Informanten sier også:

«det handler egentlig om en kultur om å ta i mot folk på, og det er vi gode på, det vet jeg vi er gode på. Det er jo tilbakemeldingene vi får både fra tilkallingshjelpere eller studenter som kommer inn. Det er jo ikke alltid det er så ryddig og striglet her, for det er det jo overhodet ikke, men at folk føler seg sett når de kommer».

PL1 snakker om viktigheten av humor på arbeidsplassen. Hun sier «det er veldig viktig at vi har humor, vi ler, vi spøker med barna, vi bruker ironi og alt sånn aktivt hele tiden», og dette er noe som fremmer et godt arbeidsmiljø. Videre poengteres det også at det skal være sånn at man kan ha det åpent og gøy på avdeling. Dette er også noe som PL2 nevner, humor på arbeidsplassen. Hun sier også at det kan skje at dette oppfattes feil fra den humoren rettes mot. PL2 sier at de ansatte i

barnehagen kan prøve å være morsom for å skape en relasjon til tilkallingshjelpen, men at det kanskje ikke blir tatt i mot på samme måte som det er ment. Det kommer frem at de som ofte prøver å ha humor med tilkallingshjelpene, også er de som er gode på å ta de «inn i varmen» som hun sier.

PL1 snakker også om at hun likestiller seg selv med sine medarbeidere, og at tilkallingshjelpen ikke nødvendigvis må være den som tar oppvasken hvis PL1 ser at vedkomne er i fin lek med barn. Videre sies det «en ufaglært kan være minst like god eller bedre enn meg på mange områder».

EH nevner også at hvis en tilkallingshjelp har vært i barnehagen ved flere anledninger, vil han eller hun få muligheten til å være med på personalmøter, gruppemøter, refleksjonsteam og liknende. Informanten peker på at det er viktig for hun som leder at de skal føle seg inkludert, og dette er også med på å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Dette er også noe som PL2 nevner i sitt intervju, ved poengtering av at hvis det er en tilkallingshjelp som er der mye, så pleier de å være med på personalmøtene.

4.1.2 Tilkallingshjelp

For begge tilkallingshjelpene var også arbeidsmiljø et viktig poeng som kom frem i analysene. Både TH1 og TH2 nevnte ting som kunne tyde på både det en kaller et godt arbeidsmiljø eller et dårlig arbeidsmiljø, og hvordan det påvirket dem. Videre skal vi se hva dette kan dreie seg om.

TH2 påpeker at det aller viktigste er at de voksne hilser når man kommer om morgenen. En annen ting det pekes på er at det kjennes fint hvis man får litt spørsmål om hvor lenge man har jobbet i barnehage og liknende. TH2 nevner også at det er veldig fint om de ansatte på avdelingen man skal være på uttrykker at det bare er å spørre hvis det er noe hun lurer på, at det gjør ting veldig mye lettere for hun. Hun sier at for at det skal være et godt arbeidsmiljø, så snakker man sammen i løpet av dagen, og dette starter med at de er veldig åpne og imøtekommende. Videre poengteres også at hvis noen av de ansatte kommer bort og spør hvordan hun har det, så er det veldig positivt, og dermed så føler informanten at det kan være lettere å spørre hvis det skulle være noe senere. Hun sier «så er det egentlig veldig nyttig å bare vite at man kan spørre hvis det er noe».

TH2 peker også på at hun syns det er hyggelig å bli inkludert i samtalen på pauserommet, og at de viser en interesse for hvem hun er og hva hun driver med ellers. At de «i det minste kan late som om de bryr seg om hvem jeg er». Videre sier informanten at i enkelte barnehager så føler hun seg om «hun som bare er der». TH1 er av samme oppfattelse, det «å bli inkludert i pauserommet gjorde at jeg følte at jeg endelig hadde noen som gadd å bry seg, og det var helt unormalt fra overalt jeg

ellers hadde vært».

TH2 påpeker også det å bli sett. Det nevnes en situasjon der hun kom inn på feil avdeling, og følte at hun bare ble snakket over hode på, som om hun ikke var der. TH1 forteller også om flere ganger hvor hun følte på å bli tatt godt i mot de gangene hun ble sett, og at de tok seg tid ut av den ellers travle hverdagen til å forklare kort om avdelingen hun skulle være på. «Hvis de tar seg tiden til det så blir jeg veldig happy». Det påpekes også at bare et smil kan være nok til at TH1 føler seg velkommen.

TH2 beskriver også en situasjon der hun oppfattet arbeidsmiljøet innad på avdelingen som bra, men at hun ikke følte at hun fikk komme inn i det arbeidsmiljøet. Informanten sier:

«Det virket som om de hadde en veldig god sånn intern ting gående, og jeg syns det virket som om ungene hadde det veldig fint, og det var jo en veldig hyggelig plass, det var jo bare jeg som følte meg veldig malplassert».

Det samme har TH1 erfart, at arbeidsmiljøet blant de faste ansatte har vært bra, men «du får ikke være en del av det, for du er bare en vikar som skal være her i én dag, så da gidder vi ikke bruke ressurser på å bli kjent med deg». Etter denne dagen forteller TH1 at hun fikk seg et «stuck» og ble virkelig bevisst på hvor viktig et godt arbeidsmiljø var for hun, for i akkurat denne situasjonen følte TH1 seg rett og slett ekskludert. TH1 forteller imidlertid også om en gang hvor hun følte at hun fikk komme rett inn i arbeidsmiljøet og at «jeg ble adoptert inn i arbeidsmiljøet med en gang».

TH1 forteller om en situasjon der hun har møtt ansatte som ikke er interesserte i hun i det hele tatt, og forteller at det har vært ubehagelig. Videre nevner informanten også en annen gang hvor hun følte seg sett, og hvor de ansatte virkelig var interesserte i hvem hun var:

«Kanskje en av de største faktorene er de ansatte i barnehagen, Så viktige, og det har vært de gangene jeg ikke har trivdes så er det fordi jeg har møtt ansatte som ikke er interesserte, eller som ikke, som er helt sånn de ser meg ikke og de er ikke interessert i å bli kjent med meg, jeg prøver å bli kjent med de. De stedene jeg virkelig har trivdes så er det de ansatte igjen som er så mottakelige og snille og ikke sant, i det hele tatt veldig velkomne. De har faktisk hatt alt å si».

Hun påpeker at dette var et sted hun virkelig trivdes å være tilkallingshjelp. I den samme barnehagen følte informanten på at hun virkelig hadde kolleger, for dette er noe som gikk igjen i intervjuet med TH1, at følelsen av å ikke ha kolleger var der. Videre snakker informanten om at det

var én ting å møte en annen tilkallingshjelp fra samme bemanningsbyrå, men at hun ikke følte at den andre tilkallingshjelpen var en kollega, da TH1 ikke visste hvem han eller hun var i det hele tatt, selv om de hadde samme arbeidsgiver. TH1 forteller også om at hvis hun møter et kollegium som støtter hverandre, og hvor hun føler at hun kan tøyse med de, så får hun mer energi av det. Som en konkluderende faktor sa informanten: «arbeidsmiljøet er så sjuukt viktig, også som tilkallingshjelp så er man helt avhengig av å ha et godt arbeidsmiljø».

4.2 Veiledning og kommunikasjon

Veiledning og kommunikasjon er også et av temaene som gikk igjen i mine intervju, og dette kan knyttes opp til den delen som omhandler oppfølging av informanten fra problemstillingen. Oppfølging av informanten preges av både uformell veiledning og kommunikasjon. Hvordan dette oppleves av mine ulike informanter skal vi se nærmere på i det videre.

4.2.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere

EH og PL1 og PL2 snakket alle om veiledning av tilkallingshjelp i barnehagene. Typen veiledning som ble diskutert er riktignok en uformell form for veiledning. EH snakket om en form for veiledning som jeg har skrevet om under arbeidsmiljø også, som omhandler kommunikasjon mellom de ansatte og tilkallingshjelp. EH poengterer viktigheten av kontinuerlig kommunikasjon, i form av for eksempel noe så lite som å si ifra om man trenger å gå en tur på toalettet, slik at man hele tiden har en oversikt over hvor de forskjellige ansatte er. På et direkte spørsmål om tilkallingshjelpene blir veiledet i sitt arbeid på avdelingene, så svarer hun «ja det blir dem». Informanten sier også at alle blir veiledet, ikke bare tilkallingshjelpene, og at å veilede er noe alle gjør med hverandre også. Videre poengteres det at hun setter høyt det å ha en god dialog med tilkallingshjelpene, slik at hun som leder lettere kan gi tilbakemeldinger til de. PL1 poengterer viktigheten av god kommunikasjon ved å la tilkallingshjelpen vite at det bare er å komme å spørre om det er noe vedkomne lurer på. Videre sies det også at hun hver gang informerer om dagsrytmen, og hva som skal skje akkurat den dagen, slik at tilkallingshjelpen har en oversikt over dagen. Om dette er en form for veiledning kan diskuteres, men det er i hvert fall kommunikasjon som er viktig for begge parter. PL1 forteller også om en gang hun prøvde å veilede en tilkallingshjelp som var veldig uenig i måten de ansatte irettesatte barn på, men der møtte den pedagogiske lederen en vegg som gjorde at PL1 måtte gi tilbakemelding til bemanningsbyrået. Hun forteller også at tilkallingshjelpen tok seg veldig nær av tilnærmingen til PL1, og som gjorde at tilkallingshjelpen ikke lenger ønsket å være tilkallingshjelp på den avdelingen. Informanten sier også at hun synes det er viktig å prøve å veilede så langt det lar seg gjøre, uten å blande inn øverste leder. «vi som ledere

på avdeling har jo også et ansvar for å prøve å gjøre en endring». Videre forteller hun at det ikke bare var hun som prøvde å veilede, men også to andre ansatte på samme avdeling, uten hell.

PL2 forteller at på hennes avdeling er de veldig opptatt med å informere hvordan det skal være på avdelingen, og klargjør også forventningene de har til tilkallingshjelpen.

«Det går veldig mye på at vi tar de til side og forklarer at sånn forventer vi at det skal være her, vi ønsker å se litt av det og det og det, vi tar opp veldig konkrete ting. Vi lar en uke gå også ser vi, for det handler jo om å bli trygg de første gangene du er der, også tar vi en liten samtale etterhvert og sier at, litt sånn konstruktivt da at vi ønsker at du må jobbe litt videre med det og det»

Informanten forteller at hun ofte kan ta tilkallingshjelpen til side i et par minutter, for å gi konkrete tilbakemeldinger, men også høre hvordan tilkallingshjelpen føler dagen går. Det gis også konstruktive tilbakemeldinger der det passer seg. Videre poengteres det at barnehagehverdagen ikke er så firkantet, og at det er bedre at de lærer mens de holder på. Hun forteller også at hun tar det litt som det kommer, og ser litt an evnen tilkallingshjelpen har til å kommunisere. Videre sier informanten at de også til stadighet snakker innad på huset hvordan de skal veilede tilkallingshjelpene som kommer, så det er åpenbart at dette er noe alle ansatte har en bevissthet rundt. De er også bevisste den tause kunnskapen de sitter inne med, og jobber med å gjøre den mer klar for tilkallingshjelpene som kommer. PL2 rådfører seg også med andre ansatte før hun veileder, for å få innspill og en forsikring om at det ikke bare er noe hun har oppfattet som et grunnlag for veiledning. «Det er jo vanskelig å drive å veilede vikarer». Hun sier også at alle de ansatte driver med veiledning, og at de er vant til å kommunisere hele tiden. «Det gagnar alle» sier hun om at de alle driver med veiledning, ikke bare av tilkallingshjelpere men også av hverandre. PL2 forklarer også hvordan hun driver med veiledning, og det er i form av at hun spør om tilkallingshjelpen ønsker veiledning på en spesifikk situasjon, også gjør hun deretter. Det fortelles også om en konkret situasjon hvor informanten så at tilkallingshjelpen strevde litt men å håndtere noen barn, så i stedet for å gå inn og bare ta over, tok hun tilkallingshjelpen til side og spurte om hvordan tilkallingshjelpen ville at hun skulle støtte i en slik situasjon. «Da får vi jo ofte fram at de vil spørre om hjelp selv, eller at jo jeg setter faktisk veldig pris på at du spør, for jeg (tilkallingshjelpen) synes det er vanskelig å spørre om hjelp».

4.2.2 Tilkallingshjelp

Begge tilkallingshjelpene informerer meg om at de sjelden får noe form for veiledning. TH1 forteller at hun ofte intuitivt må tenke fremover hva som skal skje, fordi det ikke blir kommunisert direkte til hun hva som skal skje videre.

«Mye står på meg, hva hvis de ikke vil kommunisere med meg så må jeg på en måte forholde meg til at jeg må se at de beveger seg sånn, og det betyr at vi skal gjøre sånn, og det betyr at vi skal gjøre sånn, så da legger det seg mye på at jeg må intuitivt tenke fremover på hva som skal skje neste da».

Informanten poengterer også at hun ofte bemerker seg en tydelig mangel på kommunikasjon med de ansatte, fordi de ikke vil prate med hun og gi nødvendig informasjon. På et direkte spørsmål om informanten opplever å få veiledning i arbeidet sitt i barnehagene så svarer hun: «ehmm, både og, normalt vil jeg si ikke». De gangene TH1 har opplevd å få veiledning har hun oppfattet dette som veldig bra og ønsket. Men vanligvis syns informanten det er veldig lite veiledning i barnehagene. «De aller fleste gangene så får jeg ikke veiledning».

TH2 forteller at hun innimellom opplever veiledning på spesifikke situasjoner i barnehagen, og dette er noe hun verdsetter høyt. Videre fortelles det om spesifikke situasjoner i barnehagen, hvor hun får veiledning på hvordan hun skal forholde seg til enkeltbarn. Også her på det konkrete spørsmålet om hun får veiledning i barnehagen, så sier informanten: «nei, veldig lite egentlig». Hun forteller at det ofte kun går i om hun for eksempel kan ta ut av oppvaskmaskinen eller skjære frukt, men ikke på noe spesifikt som at dette må du gjøre mer av. På spørsmål om TH2 ønsker veiledning i barnehagene så svarer hun:

«Både og, nå føler jeg at jeg begynner å bli litt sånn varm i trøya, og jeg vet på en måte litt hva de store trekkene er, for det er jo ganske likt i alle barnehagene at det er ja, gå ut eller sove, eller, men jeg tror mer enn veiledning så er det egentlig veldig nyttig å bare vite at man kan spørre hvis det er noe, for det er ikke alle som er egnet å gi veiledning heller».

Da jeg spurte om hun kunne utdype hva hun mener med at ikke alle er egnet til å gi veiledning svarte hun at det er mange som kan være ufine i måten de kommuniserer eller veileder på. På spørsmål om informanten spør om veiledning selv, så svarer hun at nå gjør hun det, men det tok litt tid å venne seg til at hun kanskje må spørre selv, og at det ikke er noe som faller seg naturlig hos de fleste.

4.3 Motivasjon

Motivasjon er et relevant tema for min problemstilling, fordi motivasjon er en viktig faktor for en god og velfungerende arbeidsdag. Det er også et tema jeg hadde notert ned på forhånd, som jeg tenkte at ville bli relevant i denne oppgaven. Jeg ønsket å finne ut hva som skaper en motivasjon for arbeidet som skal gjøres i barnehagen, samt hva som må til for å bli motivert.

4.3.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere

EH fortalte at «vi har hatt tilkallingshjelpere fra bemanningsbyrå over tid som vi da veler også å ta med og inkludere, ha med på gruppemøter, ha med i refleksjonsteam, ha med i personalmøter, fordi vi ser at det er verdifullt». Svarene hun fikk av tilkallingshjelpene var alltid positive, og de ville gjerne være med på disse møtene. Det at de får spørsmål om slikt kan være en motivasjonsfaktor, og i hvert fall når de da føler at de er viktig i barnehagehverdagen. På direkte spørsmål om EH tror at mottakelsen og oppfølgingen av tilkallingshjelpen har en sammenheng med arbeidsmotivasjonen til den tilkallingshjelpen, så svarte EH:

«Det håper jeg jo, og jeg tror jo det, for hvis man kommer inn og egentlig er usynlig da, så er det jo egentlig ikke så nøye heller, da orker du jo i hvert fall ikke å komme tilbake, så det er klart det har en sammenheng».

Her poengterer EH at det å bli sett og anerkjent er en viktig motivasjonsfaktor. PL1 svarer «ja, det kan jeg innbille meg at det har», på samme spørsmålet om mottakelse og oppfølging har en sammenheng med arbeidsmotivasjonen til tilkallingshjelpen. Informanten poengterer også at hvis tilkallingshjelpen føler på et ubehag rundt de ansatte kan dette forårsake en demotivasjon, som også kan føre til at tilkallingshjelpen ikke ønsker å komme tilbake til nettopp den barnehagen. Videre sier hun at hvis man trives på den nye arbeidsplassen, så gir og tar man, og man vet også at hvis man gir litt ekstra, så vet man at man får tilbake også. Det å yte det lille ekstra på jobb.

PL2 forteller om en innstilling hos noen av tilkallingshjelpene som uttrykker at de kun skal være i den barnehagen i én dag, og derfor ikke yter det lille ekstra. Den tanken, at man kun skal være der i én dag og på en måte er litt ubetydelig for den barnehagen, er en tanke som uttrykker en demotivasjon for det arbeidet som skal gjøres. PL2 poengterer også som EH og PL1, at det måten man blir møtt på kan spille en stor rolle for hvordan arbeidsmotivasjonen vil bli akkurat den dagen.

4.3.2 Tilkallingshjelp

For tilkallingshjelpene så kom også temaet motivasjon opp ved flere anledninger. TH1 fortalte at hun opplevde å bli demotivert om hun ikke om hun møter et personale som ikke viser noe interesse for hun. Informanten sa:

«Noen ganger så påvirker det meg så mye at jeg kjenner at vet du hva her gir de meg ikke så mye tilbake igjen, så jeg kommer til å gjøre minimum for ungene, jeg kommer til å være der for ungene, men jeg kommer ikke til å være der for de voksne, og jeg skal slutte å stresse med at de stresser».

Hun sier også at hvis ikke de ansatte i barnehagen er villige til å kommunisere med hun, så er heller ikke hun villig til å gå en ekstra mil for å møte deres behov, hvis de ikke ønsker å gjøre det samme tilbake igjen. «Så det er rett og slett en sånn selvpreservasjon, for å komme igjen og ha mer energi». TH1 forteller også at det gjør noe med arbeidsmotivasjonen hennes hvis hun blir møtt på en dårlig måte, som ved at de da for eksempel ikke virker interessert i hun. «Hvis ikke de er villige til å kommunisere så skal ikke jeg heller gå en ekstra mil for å møte deres behov hvis de ikke ønsker å gjøre det samme tilbake igjen». Videre fortelles det at hvis hun ikke føler at hun får takknemlighet engang, at da synker motivasjonen, og det eneste som holder hun oppe da er barna. Følelsen av ekskludering er også med på å skape en demotivasjon. På det spesifikke spørsmålet om informanten ser en sammenheng mellom mottakelse og motivasjon, så svarer hun:

«Det kan det, men ikke så mye mottakelse som er gjennomgående, at de er hyggelige da, eller at de er interessert, men som jeg har sagt tidligere så gir ofte mottakelsen en pekepinn på hvordan resten av dagen kommer til å bli, så sånn sett er det jo en sammenheng der, for meg i hvert fall har det vært det».

Informanten poengterer også at det er ikke det alltid det at førsteinntrykket skaper en umiddelbar demotivasjon, hun ser det an litt i løpet av dagen. Hun forteller at om hun kommer inn i en barnehage hvor personalet ikke viser noen form for interesse så går hun på «sparebluss» hele dagen, slik at hun ikke blir utbrent. Det motsatte, det at personalet gir informanten energi hjelper hun og gjør at hun kjenner at hun kan gi det lille ekstra akkurat i den barnehagen den dagen.

TH2 forteller at grunnen til at hun trives så godt med å jobbe som tilkallingshjelp i barnehage er at hun føler at hun bidrar med noe, og at det er veldig givende og motiverende. Informanten forteller også om liknende situasjoner som TH1 gjorde, det med at hvis hun blir møtt av et personale som ikke viser noe interesse, eller er gode på å kommunisere, så resulterer det at hun ikke gir så veldig mye, men at hun heller «rusler litt rundt og ser om det er noen unger som leker med noe som jeg kan sitte med». På spørsmålet om hvordan en god mottakelse påvirker motivasjonen hennes, så sier hun «jeg får veldig lyst til å være der, og jeg ser mindre på klokka». TH2 poengterer også det å faktisk være en del av det miljøet (arbeidsmiljøet blant personalet), og at hun ikke føler seg som en utenforstående påvirker arbeidsmotivasjonen hennes. Informanten sier også at følelsen av at de

ansatte har lyst å ha hun der, eller om de ser på hun som en som går i veien har mye å si for motivasjonen hennes.

4.4 Anerkjennelse og inkludering

Anerkjennelse og inkludering er et tema som kom frem under analysen, og som jeg velger å ha som et eget avsnitt, da jeg ser dette som meget relevant med hensyn til min problemstilling, i den form av at det er en viktig del av mottakelsen av tilkallingshjelpen.

4.4.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere

EH er en leder som fremstår som veldig opptatt av inkludering av alle sine ansatte, om de er fast ansatte, eller om de er tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå. Enhetslederen påpeker at når hun spør om de har lyst til å være med på for eksempel et personalmøte, så sier hun «du ser at de vokser da», og dette er noe hun mener gir en bekreftelse på at det de gjør i barnehagen er bra. Igjen påpeker informanten viktigheten av at nye i barnehagen skal føle seg sett, og at de blir ønsket velkommen. Å skape en god relasjon til den som kommer som tilkallingshjelp er også viktig for EH, og dette er noe hun uttrykker til sine ansatte at er viktig også. En annen ting som påpeker dette med anerkjennelse i barnehagen til EH, er at hun kaller alle som jobber der, uavhengig om de er faglærte eller ikke, for pedagoger. Dette er noe som kan skape en følelse av anerkjennelse og inkludering hos alle. Videre informeres det også om at fundamentet i barnehagen hun styrer er at alle skal med, og at alle har like stor verdi og betydning. Dette er noe EH påpeker at ligger i bunn for deres virksomhet, og at demokratiet er veldig fremtredende. Hun trekker frem et eksempel på det å bli anerkjent, og det at tilkallingshjelpene skal føle seg sett når de kommer. Ikke nødvendigvis at hun må stå i porten og se de, men «at det alltid er noen som løfter blikket og sier «neimen hei, velkommen», og gir de et smil». Dette er noe EH vet har stor betydning for de som kommer helt nye, og poengterer viktigheten av det.

PL1 sier «det er jo noe med at man vil at andre skal møtes på en god måte liksom, de skal jo føle seg velkommen». Hun sier også at det er viktig å være imøtekommende, og at man i barnehagen hun jobber i er opptatt av hvor viktig det er å gå bort å hilse, uavhengig om det er på din avdeling tilkallingshjelpen skal være. Videre sier informanten også at hun tror dessverre det ikke er så mange som tenker over det å anerkjenne og inkludere tilkallingshjelpene som kommer, at det går de ansatte litt hus forbi. PL1 nevner også det å inkludere de som kommer i humoren de har på avdelingen, at det skal være en lett tone, hvor alle får være med i samtalene de har i løpet av en dag.

PL2 er opptatt av at alle skal bli møtt med en gang de kommer, og at de blir anerkjent i det

øyeblikket de kommer inn gjennom døren. Informanten sier også at de har et fokus på å «betrygge de om de gjør en god jobb», og gjennom dette anerkjenne jobben de gjør i barnehagen.

4.4.2 Tilkallingshjelp

I intervjuene med tilkallingshjelpene fikk jeg et sterkt inntrykk av at anerkjennelse og inkludering er veldig viktig for hvordan de har det på jobb. TH1 trekker frem viktigheten av å bli inkludert på pauserommet, og ikke bli ekskludert fra samtale som omgår alle de andre på pauserommet. Hun forteller om en episode der hun ikke ble pratet til i det hele tatt på pauserommet, rett og slett oversett, og at dette var med på å skape en veldig kjip følelse. Hun poengterer at en god mottakelse er når hun føler hun blir sett i det hun kommer inn i rommet. Nok en gang poengterer informanten at hun føler hun blir inkludert i samtale når hun føler det er rom for å tøyse med de andre ansatte og dele historier. Dette blir en faktor som gir hun mer energi i barnehagehverdagen. Informanten har også kjent på følelsen av å bli ekskludert i samtaler, og dette var noe som påvirket hun resten av dagen.

TH2 poengterer hvor viktig det er å bli anerkjent når man kommer om morgenen, ved å rett og slett bli hilst på når hun kommer. Hun sier at hvis hun har en følelse at de i det minste prøver å inkludere hun, så vil arbeidsmotivasjonen bli større, og hun blir også motivert til å ville komme tilbake til akkurat den barnehagen.

4.5 Forberedelser og rutiner i barnehagen

Min problemstilling spør om forberedelser i forbindelse med en tilkallingshjelp, og dette er også noe jeg spurte om i intervjuene med lederne. Videre vil jeg presentere funnene som støtter seg på dette med forberedelsene, samt rutinene barnehagen har, om de blir opprettholdt, og hva som eventuelt vanskeliggjør å gjennomføre disse rutinene. Jeg vil også ta for meg hva som ble lagt frem av forventninger til tilkallingshjelpene, samt hva tilkallingshjelpene selv tror blir forventet av de.

4.5.1 Enhetsleder og pedagogiske ledere

EH var veldig klar på at de har fastlagte rutiner, som de i stor grad gjennomfører hver gang det kommer inn en ny på huset, uavhengig av om de er en tilkallingshjelp eller en student. Hun forklarer at rutinene innebærer en gjennomgang av dagsrytmen og hvordan ting blir gjort på huset, samt forventninger og taushetserklæringer for de det gjelder. For en tilkallingshjelp er taushetserklæringer noe som er skrevet under hos bemanningsbyrået på forhånd, som gjelder alle barnehager man kommer til. EH sier at de har noe de kaller en vikarintroduksjon, som er gjeldende for alle, og ikke bare tilkallingshjelpene som kommer til barnehagen. De har også en infobrosjyre

hvor det står litt forskjellig om HMS, brannvern, satsningsområder og voksenrollen. EH poengterer at de ikke har mye tid til å bruke på hver enkelt, og dette med tidsklemma er noe som går igjen hos alle lederne jeg intervjuet. Informanten sier også at det er hun selv som prioriterer tiden sin, og at det er de gangene hun har hatt tid til å snakke med tilkallingshjelpen som kommer, at hun føler at imøtekommelsen var tilfredsstillende. De gangene hun ikke får fulgt opp de rutinene de har snakket om på personalmøter, så føler hun seg «litt sånn utilstrekkelig». PL1 sier også at de har en vikarperm, hvor det står litt generell info om hvor mange voksne de er på avdeling, hvor mange barn, og dagsrytmen. På spørsmål om dette er noe alle tilkallingshjelpere får lese svarer informanten at «ja, de skal jo helst gjøre det, men det er sånn når man har behov for en vikar så har man jo egentlig ikke tid til å sette av tid til å lese i den permen da». Hun poengterer også at de har snakket innad på huset hvordan man skal ta i mot en tilkallingshjelp, men at dette dessverre ikke er noe alle gjennomfører. PL1 sier også at de har en standard på hvordan de skal ta i mot en tilkallingshjelp, hva de informerer om. Hun forteller også at dette er noe som er blitt en vane hos de etterhvert, og at det er fordi de har hatt fokus på det over tid. PL2 sier at de har som standard at alle som kommer som tilkallingshjelp får en mellomvakt, som vil si at «man er litt potet», og at han eller hun kan brukes overalt. Der hvor informanten jobber har de også en perm som tilkallingshjelpen egentlig skal få presentert når han eller hun kommer, men at «det lar seg liksom ikke gjøre, fordi en barnehagehverdag er ikke så firkantet». PL2 poengterer at noe som vanskeliggjør en mottakelse av tilkallingshjelp er at det skjer så mye i tidsrommet akkurat når hun eller han kommer, og at det kan være litt utfordrende å gjennomføre en god mottakelse. Hun sier også at de helst i alle tilfeller skal vise tilkallingshjelpen rundt på huset, og de gangene hun har tid til å gjøre det, så føler hun en tilfredshet etterpå.

Vedrørende forventninger til tilkallingshjelpene så sier EH at hun forventer at de er i stand til å gjøre en jobb når de kommer til barnehagene, og hun presiserer også at det er de ansatt hos noen andre til å gjøre, refererende til bemanningsbyrå. På spørsmål om kvaliteter EH forventer hos en tilkallingshjelp som kommer som ny i barnehagen, så svarer EH:

«Det som kanskje er det viktigste, det er jo det der med å være der barna er, og da tenker jeg liksom at sett deg ned på gulvet, vær der, det er det beste du kan gjøre. Også er det det her med å ta i mot ungene og bli kjent med de, og øve litt på navn. Det med å være en god rollemodell er viktig, for barn tar jo etter hverandre og etter voksne og at du liksom er bevisst at du som voksen i barnehagen er en viktig rollemodell».

Informanten forventer at tilkallingshjelpene er der hvor barna er og at de hilser på andre ansatte, samt foreldrene. Viktigheten av å vise initiativ og være delaktig i barnehagehverdagen er også en

forventning EH har til tilkallingshjelpene. Ansvar for å gjøre seg kjent i barnehagen er også noe hun forventer. PL1 sier at hun forventer at den som kommer som tilkallingshjelp er interesserte i å være med barna, samt at tilkallingshjelpen viser initiativ. Hun forventer også at de klarer å være grensesettende, selv om de er helt nye i barnehagen, men at de samtidig er varm mot barna, og klarer å ta barnas perspektiv på ting. Informanten poengterer videre at hun syns det er viktig at ikke tilkallingshjelpen er der for det sosiale med de andre voksne i barnehagen, at hun har opplevd at tilkallingshjelpen kun har stått med de andre ansatte for eksempel i utetiden. Det poengterer PL1 med at det sosiale kan man eventuelt ta i 30-minutters pausen. PL2 sier at:

«Jeg krever at når du er tilkallingshjelp eller vikar så må du være litt uredd egentlig, og du må tørre å spørre. At man tenker litt selv, og det forventer jeg egentlig av voksne folk, at de ikke bare setter seg, også forventer jeg at de har en interesse av å være med ungene, at de ikke sitter og er passive».

Måten de møter barna på er også en viktig kvalitet som PL2 trekker frem. Det å kunne ta litt ansvar er også en kvalitet som er viktig for PL2, og hun nevner et tilfelle hvor tilkallingshjelpen mente vedkomne ikke skulle ha noe ansvar, men at hun bare var «som et par ekstra hender». PL2 trekker også frem at forventningene om hva en tilkallingsvikar skal gjøre i barnehagen kan være veldig forskjellig, og at man kan få en aha-opplevelse når det kommer til hva hun som pedagogisk leder forventer, og hva tilkallingshjelpen selv mener bør forventes av han eller hun.

4.5.2 Tilkallingshjelp

På spørsmål om mine informanter som jobber som tilkallingshjelp har opplevd noen av rutinene på imøtekommelse i barnehage, så sier TH1 at hun aldri har opplevd å bli presentert med noe form for skriv eller perm når hun kommer i barnehagen, kun i form av muntlig informasjon. TH2 forteller også at hun ikke opplever å få noe skriftlig informasjon når hun kommer, heller ikke om viktige ting som for eksempel allergi hos barn. Informanten forteller om én spesifikk situasjon hvor hun fikk en omvisning i barnehagen, og ble informert om branninstruksene i barnehagen. I denne barnehagen fikk hun også en liste over ting som var nyttig for hun å vite om, i forbindelse med barnehagen hun skulle være i, slik som hverdagsrutinene.

Vedrørende forventninger til tilkallingshjelp sier TH1 at hun tror det forventes at hun skal fylle rollen til den som ikke er der, og at hun skal passe på og ha oversikt over barna. Videre sier informanten at hun ofte føler hun overgår forventningene de ansatte i barnehagen har, og at de har «en basic forventning om at du skal være en ekstra voksen med et ekstra par øyne». TH1 forteller at

i starten var målet hennes å ikke være et ekstra barn for de voksne, og at hun ville være en ressurs. Hun sier også: «jeg føler at jeg overgår forventningene de har satt med en gang de begynner å rose deg og si at dette her var veldig bra». TH2 forteller om et tilfelle hvor det var hennes første dag som tilkallingshjelp, og de ansatte i barnehagen møtte hun med en forventning om at hun kunne alt fra før av. Da TH2 fortalte at det var hennes første dag, opplevde hun at «de nesten så på meg som om jeg var evneveik». For denne informanten så er det viktigste at man er der med barna, og at man «egentlig bare er med på de daglige rutinene». Tålmodighet er også en kvalitet hun trekker frem som viktig med å arbeide i barnehage, og at man ikke skal kjefte på barna. «I tillegg så er det viktig å kunne være, hva skal man si, barnslig men ikke umoden».

4.6 Ledelse

Under mine intervjuer spurte jeg også om hva slags lederstil enhetslederen og de pedagogiske lederne hadde. Enhetslederen forklarte at hun selv har studert relasjonsledelse, og hun sier: «jeg er jo veldig opptatt av det der med å få kontakt, oppnå kontakt, også med nye tilkallingshjelpere selv om jeg bruker jo ikke mest tid på dem, men jeg er opptatt av å kunne ta den kontakten». Informanten forklarte videre at hun er opptatt av å etablere denne kontakten slik at de som kommer og skal være tilkallingshjelp kjenner på følelsen av at de kan gå til enhetsleder hvis det skulle være noe. Hennes ønske var å være en tilstedeværende leder. Den ene pedagogiske lederen, PL1, påpekte at hun har en type lederstil som likner situasjonsbestemt ledelse. Informanten sier også at hun ikke egentlig er bevisst hva slags lederstil hun har, men at hun synes det viktigste er å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Selv om PL1 ikke er bevisst lederstilen sin, er hun bevisst hvordan hun fremstår som leder. Hun poengterer at det er viktig for hun at den som kommer inn som tilkallingshjelp skal se på hun som en leder, men at hun er opptatt av at de skal være likestilt uansett. Informanten er opptatt av å vise at hun er en tydelig leder, og beskriver dette ved at hun var åpen om at det bare var å komme å spørre hun om hva enn det måtte være. PL2 beskriver seg som en leder som er veldig åpen, strukturert og direkte. Hun sier selv at hun kan oppleves som veldig streng, og det er også noe hun har fått høre. Det påpekes videre at på tross av dette, så er det hun de fleste av tilkallingshjelpene kommer til hvis det skulle være noe. PL2 fremstår som en leder som er opptatt av rettferdighet.

Når det kommer til tilkallingshjelpene, spurte jeg om hva en god leder er for de. TH1 fortalte meg at en god leder for hun er en som hun får et inntrykk av at har kontroll og oversikt, og som er initiativtakende og ansvarsfull. Hun påpeker også at en god leder er en som er organiserte og gir tydelige beskjeder, og en som kommuniserer på en god måte. Det eneste TH2 kom frem til var at en god leder var en som tar ungene på alvor. Hun synes også at en god leder skal være åpen og lyttende,

og også hun synes at evnen til å kommunisere godt er viktig.

I alle intervjuene kom vi også inn på hvordan rekrutteringsprosessen er i et bemanningsbyrå, og hvor vanskelig det må være å luke ut de som ikke er egnet til å jobbe i barnehage. Dette har jeg valgt å ikke presentere nærmere, da det ikke er relevant for min problemstilling.

4.7 Oppsummering av funn

I løpet av presentasjon av mine funn har jeg lagt frem ulike temaer knyttet til min problemstilling. Det som stod sterkest frem, og som ble snakket mest om under mine intervju kan alt bli koblet opp til hva et godt arbeidsmiljø har å si, vedrørende faktorer som mottakelse, forberedelse og oppfølging av tilkallingshjelpen. Faktorer som anerkjennelse og inkludering er også noe som spiller inn på om en tilkallingshjelp opplever å bli godt mottatt i barnehagen, samt hva som kan være en faktor for arbeidsmotivasjon. Funnene viser også et skille mellom lederne og tilkallingshjelpene vedrørende temaene det ble spurt om under intervjuene. Lederne som ble intervjuet har i stor grad en sammenfallende positiv tilnærming til temaene som ble trukket frem under intervjuene. Fokuset hos dem ligger særlig på hva de gjør bra, noe som kan fremstå som litt unyansert tatt i betraktning tilkallingshjelpenes svar. Som vist over fremgår det at tilkallingshjelpene ofte hadde uheldige opplevelser rundt temaene som ble diskutert under intervjuene. Et slikt skarpt skille kan skyldes flere årsaker som vil bli diskutert i drøftingen.

5. Drøfting

Problemstillingen spør om hvordan barnehagens ledelse jobber med forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. Disse momentene vil naturligvis være ulike fra en barnehage til en annen. I det følgende skal jeg drøfte mine funn i lys av valgt teori. Jeg vil ta for meg de ulike kategoriene jeg brukte i analysen for å presentere disse funnene.

5.1 Arbeidsmiljø

Gjennom mine analyser fremgikk det at arbeidsmiljø er et moment som er viktig for å ta i mot og bli tatt i mot som tilkallingshjelp på en tilfredsstillende måte. Samtlige informanter trakk frem arbeidsmiljø som en vesentlig faktor for en god og fungerende ivaretagelse av tilkallingshjelp som kommer til barnehagen. Hvis mottakelsen er tilfredsstillende med faktorer som anerkjennelse og inkludering, vil dette være med på å skape en god barnehagehverdag for alle, inkludert ledere, tilkallingshjelp og ikke minst barna som er i barnehagen.

I intervju med enhetslederen la hun vekt på kulturen i barnehagen for å ta i mot folk, og at dette er noe som er gjennomsyret hos alle de ansatte i barnehagen: «Det er noe vi alle må ha gjennomsyret, alle må være opptatt av det». Det hun mener her er at kulturen for å ta i mot nye folk er noe som har blitt jobbet med, og satt på dagsordenen hos alle de ansatte. Det er gjennom denne bevisstgjøringen at det å ta i mot en ny ansatt har blitt til en del av arbeidskulturen i barnehagen. Enhetslederen sier at hun har fått gode tilbakemeldinger hos alle som har vært innom, enten som tilkallingshjelp eller som student, på at det er gode på nettopp dette å ta i mot nye på en tilfredsstillende måte. Dette peker på en organisasjonskultur, som har verdier og normer som tilsier at det er viktig å få alle til å føle seg velkommen inn i deres arbeidsmiljø. Kulturen i barnehagen er noe som etterhvert blir en del av underbevisstheten til de ansatte i barnehagen. Edgar Schein (1987) forklarte organisasjonskultur som grunnleggende antakelser som er skapt og utviklet av de som arbeider i samme barnehage, og at de etterhvert som det kommer nye medlemmer, læres bort til disse (Schein, 1987, s. 7). Det kommer frem at det som enhetslederen her forklarer som noe som er gjennomsyret hos alle de ansatte i barnehagen, er de verdiene og normene som har blitt utformet til å bli kulturen blant de ansatte. Dette igjen er med på å skape et godt arbeidsmiljø, som det vil være lett for en tilkallingshjelp å komme inn i. Tilkallingshjelpene uttrykte flere ganger at et godt arbeidsmiljø er viktig for dem. Den ene av tilkallingshjelpene sa også at intervjuet hun gjorde med meg gjorde henne enda mer bevisst på hvor viktig arbeidsmiljø er for hun. Et godt arbeidsmiljø kan være med på å gi ekstra energi i arbeidsdagen, samt at en ansatt eller en tilkallingshjelp kommer hjem og ikke føler seg helt tappet for energi.

Ulike typer av organisasjonskulturer finner vi i alle barnehager. Gotvassli (2015) peker på fire forskjellige typer organisasjonskultur, og adhokratikulturen er en av disse. Et av de sentrale målene innad i denne typen kultur omhandler å være fleksible og tilpasningsdyktige. Som en tilkallingshjelp så utvikler man denne type evne, ved å være en som er på plass i utallige forskjellige barnehager i løpet av en periode. Alle barnehager er forskjellige, så når man kommer til en helt ny barnehage så har man en erfaring med barnehage som en generell arbeidsplass. Utfordringen kan da bli å tilpasse seg den kulturen akkurat den barnehagen har, ved å kun være der én gang. Dette fremgår ved at de to tilkallingshjelpene jeg intervjuet begge har vært i mange ulike barnehager, med mange forskjellige kulturer.

Fleksibilitet hos en tilkallingshjelp er også en evne som er viktig. Når man kommer til en ny barnehage som tilkallingshjelp er det viktig å nullstille seg fra eventuelt dagen før, da man var i en annen barnehage. Dette er fordi praksisen kan være en helt annen, og hvordan man gjør ting i denne nye barnehagen kan være helt annerledes enn hva man har opplevd i en barnehage man har vært i

tidligere. Barnehager som også benytter seg av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå bør ha en evne til å være både tilpasningsdyktige og fleksible, med tanke på at de skal få inn en helt ny kollega, som muligens bare skal være der i én dag.

Klankulturen er en annen type organisasjonskultur. Det som preger en slik kultur er evnen til å kommunisere og engasjere andre. Momenter fra denne typen organisasjonskultur vil være med på å styrke tilkallingshjelpen som kommer (Gotvassli & Vannebo, 2016, ss. 117-118). Fra mine funn, så fremstår lederne som ledere som er sterkt støttende og mindre styrende atferd, altså en lederstil som Hershey og Blanchard kalte for medvirkende lederstil. Alle lederne jeg intervjuet fremmet viktigheten å involvere alle de ansatte. PL1 fortalte at det var viktig for hun å likestille seg med sine medarbeidere. Den medvirkende lederstilen innebærer en leder som gir mer ansvar til sine medarbeidere, og myndiggjør dem (Iversen, 2016, s. 25). Dette fremgår ved at lederne delegerer arbeid til sine ansatte, som for eksempel å ta i mot tilkallingshjelpen som kommer. PL1 fortalte meg at hun føler det er viktig at det ikke alltid var hun som tok i mot, men at noen av de andre på avdelingen kunne ta ansvaret for dette. Hun fortalte også om en gang hvor det akkurat i en slik situasjon gjorde at tilkallingshjelpen ikke ble tatt i mot på en veldig god måte. Dette har PL1 reflektert over i etterkant, og dette peker på en bevissthet rundt hva som gikk galt i akkurat den situasjonen. Vedrørende lederstil som ledere innehar, er det nok ikke alle som er bevisste hvilken lederstil som praktiseres. Jeg er av den oppfatning at man blander ulike lederstiler fra dag til dag, til situasjonen som passer.

Et annet sentralt aspekt ved trivsel og yteevne på arbeidsplassen knytter seg til mentale prosesser. Mentale prosesser som påvirker våre oppfatninger, er også noe som kan ha en konsekvens på for eksempel trivselen og yteevnen på arbeidsplassen (Skogstad, 2012, s. 17). Tilkallingshjelpene som kommer til en barnehage, gjør seg raskt en oppfatning av hvordan organisasjonsklimaet er i akkurat den barnehagen. Har denne barnehagen en kultur for å være imøtekommende nye mennesker som kommer, eller er de fornøyd med å bare få et par ekstra hender for en dag, som de ikke trenger å bry seg så mye om. Denne oppfatningen spiller inn en rolle for hvordan dagen til tilkallingshjelpen kommer til å bli. Hvis organisasjonsklimaet er slik at de ansatte i barnehagen har en formening om at en tilkallingshjelp kun er til bry, men at det må til for å fylle bemanningsnormen, så vil ikke tilkallingshjelpen føle seg særlig velkommen. Dette påpekes ved det TH2 forteller om hvor viktig det er å bli anerkjent når man kommer om morgenen, og ved at de i det minste prøver å inkludere hun i samtaler. Hvis dette ikke er tilfelle, kan tilkallingshjelpen få en følelse av at man ikke er ønsket av de andre ansatte. Da er det opp til lederen å lede sine ansatte i de tankeprosessene som trengs, om at en tilkallingshjelp kommer for å hjelpe, og at det er opp til hver enkelt å få det til å

fungere best mulig. Det er her forberedelsene for å ta i mot en tilkallingshjelp kommer inn. Enhetslederen jeg intervjuet fortalte meg at det å motta en tilkallingshjelp er noe som er snakket om innad på huset, og som involverte alle ansatte. Både PL1 og PL2 fortalte også om prosessene rundt forberedelsene rundt tilkallingshjelp, og ikke bare vedrørende rutiner. Nå har det seg jo også sånn at det er ikke alle tilkallingshjelpere som har jobbet i barnehage før, og de trenger kanskje litt ekstra hjelp og veiledning i løpet av dagen. Hvis organisasjonsklimaet er slik at man er veldig imøtekommende mot en tilkallingshjelp, vil også barnehagedagen bli påvirket av dette, ved at tilkallingshjelpen kjenner på den støtten han eller hun får fra de faste ansatte. Basert på funnene så forekommer det at forventningene til tilkallingshjelpene blant de ansatte i barnehagen, er lave eller ikke-eksisterende. TH1 fortalte dette da hun var ny i en barnehage: «jeg føler at jeg overgår forventningene de har satt med en gang de begynner å rose deg og si at dette her var veldig bra». Dette kan peke på at forventningene til en tilkallingshjelp er ganske lave, ved at det ikke skal så mye til for at de ansatte blir imponert. TH2 fortalte også om en gang hvor hun følte at de ansatte i en barnehage hun var i forventet at hun kunne alt fra før av, uten at hun hadde vært der en eneste gang før. Dette igjen peker på hvor viktig det er å klargjøre forventninger man har til tilkallingshjelpen som kommer, og snakke om hva som forventes. Det er nettopp derfor en god forberedelse kan sikre at man utnytter den bestemte tilkallingshjelpen på best mulig måte. Om det tidlig kommer frem at vedkommende har masse kunnskap, vil den kunne brukes kanskje på en annen måte enn en som ikke har noen erfaring. Hvorfor oppfatningene har blitt som de er blitt, ville vært et interessant tema å forske ved en annen anledning.

Enhetslederen jeg intervjuet fortalte meg at hun er opptatt av relasjoner til sine medarbeidere. «Jeg er jo veldig opptatt av det der med å få kontakt, oppnå kontakt, også med nye tilkallingshjelpere selv om jeg bruker jo ikke mest tid på dem, men jeg er opptatt av å kunne ta den kontakten». Hun forteller at det er viktig for hun å etablere en tillit, og pleie relasjonene til alle som jobber i barnehagen, selv tilkallingshjelpene. Å skape en relasjon er viktig for å kunne ha et godt arbeidsmiljø, og dette er noe enhetslederen også forteller. Det at hun peker på at hun stadig får tilbakemeldinger fra tilkallingshjelpere og studenter om at de ønsker å komme tilbake, tyder på et godt og inkluderende arbeidsmiljø i akkurat den barnehagen. Spurkeland (2017) skriver at relasjonsledelse er en type ledelse som er nødt til å basere seg på en autentisk interesse for menneske, men også relasjonen mennesker har seg i mellom (Spurkeland, 2017, s. 19). Denne enhetslederen fremstår som en leder som er veldig bevisst sin lederrolle, og hun uttrykker også viktigheten av å skape gode relasjoner til alle, og ikke bare til de faste ansatte i barnehagen. Å skape gode relasjoner er viktig i enhver form for setting man befinner seg i, ikke bare som leder i en barnehage, eller en tilkallingshjelp som kommer til en ny barnehage. Følelsen av å ha gode

relasjoner til de man er rundt eller jobber med, kan være med på skape dette gode arbeidsmiljøet som alle er ute etter. På en arbeidsplass vil de fleste av relasjonene være profesjonelle, også for en tilkallingshjelp. Men når man da kommer som helt ny, er det viktig å få på plass denne profesjonelle relasjonen med en gang, slik at man som leder legger til grunn hva som er ønsket av tilkallingshjelpen.

5.2 Anerkjennelse og inkludering

Anerkjennelse og inkludering er faktorer som viser seg å spille en viktig rolle når det kommer til mottakelsen av en tilkallingshjelp i barnehage. Måten enhetsleder og de pedagogiske lederne gir uttrykk for dette skiller seg fra det tilkallingshjelpene vektlegger. Dette kommer til uttrykk på ulike måter. Anerkjennelse er et trinn i Maslow (1954) sin behovspyramide, og dette behovet er også noe som blir validert av de to tilkallingshjelpene. Dette er et behov som gjelder for alle mennesker, så at tilkallingshjelpene peker på dette som en viktig faktor er ikke overraskende.

Mine funn peker på at alle lederne, enhetslederen og de to pedagogiske lederne føler et visst ansvar for å anerkjenne og inkludere tilkallingshjelpene som kommer. Dette understrekes for eksempel ved at enhetslederen var veldig tydelig på at i barnehagen hvor hun er leder, jobber med å alltid se og anerkjenne tilkallingshjelpen når han eller hun kommer. Hun forteller: «det er alltid noen som løfter blikket og sier hei, og gir de et smil». Dette er en indikasjon på at alle som jobber der er informert om at man alltid skal anerkjenne den som kommer, uavhengig om det er en tilkallingshjelp eller for eksempel en student.

De psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet av Thorsrud og Emery i 1970, pekte på «behovet for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen», som en faktor for å oppnå arbeidsmotivasjon (Skogstad, 2012, s. 19). Vedrørende tilkallingshjelpen og akkurat dette punktet, så var det ikke ofte at tilkallingshjelpene følte at behovet for anseelse, altså anerkjennelse, var noe som var bevisst blant de ansatte på arbeidsplassen. Herzbergs tofaktorteori, som undersøkte hva som gjorde arbeidere tilfreds eller ikke tilfreds med arbeidet, trekker frem et eksempel om at lite anerkjennelse førte til mistriivsel på arbeidsplassen, og at mye anerkjennelse førte til trivsel (Gotvassli, 2013, s. 154). Dette er noe mine funn fra analyseringen bekrefter. Den ene tilkallingshjelpen understreker dette ved å fortelle om hvor viktig hun synes det er å bli inkludert i samtaler på pauserommet. Dette peker på behovet for å bli sett og anerkjent, som igjen peker på hvor viktig det er for hun å trives på arbeidsplassen. Det kommer også frem ved en

episode som TH1 fortalte om, hvor hun ble oversett og ekskludert fra samtale på pauserommet. Dette førte til at hun fikk en veldig kjip følelse, og det påvirket også arbeidsmotivasjonen hennes resten av den dagen. Ledere i barnehagen spiller en viktig rolle når det kommer til anerkjennelse av tilkallingshjelpen i barnehagen. Det er selvfølgelig ikke kun lederen sin oppgave, men han eller hun bør praktisere en lederstil som fremmer anerkjennelse og inkludering av alle på arbeidsplassen, selv tilkallingshjelpen som kanskje bare skal være der i én dag. Vi er alle mennesker som vet at det å føle seg anerkjent og inkludert på arbeidsplassen er en viktig faktor for om man trives. Om man trives vil man også yte bedre på jobb, og kompetansen kan bli hevet. Kompetansen man innehar som leder, spiller en viktig rolle for den som kommer som helt ny til barnehagen.

5.3 Forberedelser og rutiner

I henhold til min problemstilling, er jeg ute etter å finne ut av hvordan ledelsen forbereder seg på møtene med tilkallingshjelpene. Fra analysen går det fram at alle barnehagene har sine fastlagte rutiner, men at de ofte ikke får gjennomført disse på grunn av tidsklemma. Enhetslederen fortalte: «men hvis vi liksom ikke har fått fulgt opp de rutineene vi har, da føler jeg meg litt sånn utilstrekkelig» Dette kan gi en pekepinn på at det å faktisk opprettholde de rutineene de har fastlagt er viktig for hun. Tidsklemma i barnehagen er en vel kjent faktor som er tilstedeværende hos alle barnehager landet rundt. Man hører stadig om at det er veldig mye man har lyst til å gjennomføre, som man rett og slett ikke har tid til. Da blir det viktig å fremme et godt samarbeid med tilkallingshjelpen som kommer, i den grad at tilkallingshjelpen blir innlemmet i praksisen barnehagen har, i stedet for å la tilkallingshjelpen bare være tilstede. Jeg tror at alle tilkallingshjelpere, meg selv, inkludert ønsker å ta del i den faktiske barnehagehverdagen, slik som at man for eksempel går på den turen som var planlagt selv om ikke alle de faste ansatte er på plass.

Om forberedelsene og rutineene blir gjort i praksis, kan tilkallingshjelpene gi oss en pekepinn på. Den ene tilkallingshjelpen (TH1) fortalte at hun aldri har blitt presentert med noe form for informasjonsskriv eller perm når hun kommer til barnehagen, og at informasjonen alltid blir presentert i muntlig form. Den andre tilkallingshjelpen (TH2) fortalte om ett tilfelle hvor hun ble tatt med på en omvisning rundt om i barnehagen, og informert om alt av brannvern o.l. Det er naturlig at barnehagene ønsker å ha slik standard. Det problematiske er at det i flere tilfeller viser seg å være vanskelig å gjennomføre i praksis. En av årsakene til dette kan være tidsklemma i barnehagen, og andre ting blir høyere prioritert når tilkallingshjelpen kommer i barnehagen. Det er jo en grunn til at de har behov for en tilkallingshjelp, og dette behovet innebærer nok sjeldent tiden til å ta tilkallingshjelpen med på en omvisning, eller fem minutter til å lese igjennom et

informasjonsskriv. Da er det i de aller fleste lettere å gi informasjonen muntlig, slik at man kan gjøre flere ting samtidig som leder. Det positive med dette er at da går det an å gjøre flere ting samtidig som at tilkallingshjelpen får den nødvendige informasjonen. En negativ faktor kan være at tilkallingshjelpen ikke får med seg denne nødvendige informasjonen, og kan glemme det fort igjen. Dette igjen peker på den nevnte tidsklemma barnehager opplever. Basert på mine funn kan det ovennevnte nyanseres noe. De ansatte i barnehagene har en oppfatning om at de ikke har tid til å sørge for at tilkallingshjelpen gjennomgår barnehagens rutiner og veiledning når de kommer til barnehagen. Samtidig viser svarene fra tilkallingshjelpene at de ofte sitter igjen med en litt dårlig følelse – som igjen tærer på motivasjonen og medfører at de igjen kan bli mindre effektive. Dette kan tyde på at en litt grundigere mottakelse i form av mer veiledning når tilkallingshjelpen kommer til barnehagen, kan bidra til høyere effektivitet i det store bildet.

Nå har det seg sånn at det er én ting å forberede seg på å skulle få en tilkallingshjelp til barnehagen, og en annen ting at den faktisk kommer. Det vil kunne være hensiktsmessig at forberedelsen er lik på alle avdelingene i en barnehage uavhengig om det kommer en tilkallingshjelp eller ei, og det er forberedelsen som skal danne grunnlaget for et godt samarbeid for begge parter. Som jeg har skrevet før så er ingen barnehagedag lik, og det kan dermed være vanskelig å forutse hvordan en dag kommer til å bli. Da blir det viktig at alle de ansatte i barnehagen har de samme tankene om hvordan ting skal gjennomføres, hva arbeidsoppgavene til tilkallingshjelpen skal være, og hvem som skal ha ansvaret for å ta i mot denne tilkallingshjelpen. Det er dessverre vanskeligere å utføre dette i praksis enn i teorien som man kanskje har snakket sammen om innad i barnehagen. De forberedelsene som blir gjort, vil også gi en føring for hvordan ting blir gjort, og hvis disse forberedelsene er gjort i samspill med alle ansatte på huset, vil det forhåpentligvis bli enklere.

Når det kommer til forventninger til tilkallingshjelpene som kommer, så er det noen ting som går igjen. Fra empirien så kommer det frem at lederne forventer at tilkallingshjelpen skal være en god rollemodell for barna. Enhetslederen poengterte dette i intervjuet ved å si «det med å være en god rollemodell, så det er viktig at tilkallingshjelpen er bevisst at du som voksen i barnehagen er en viktig rollemodell». Alle informantene nevnte også at de forventer at de er interesserte i å være med barna, og også at de tar initiativ. Det å være uredde er noe som også kom frem, og det er en viktig egenskap mange tilkallingshjelpere innehar. Man er fullt klar over hvilken jobb som skal gjøres som tilkallingshjelp i barnehage, og den klart viktigste er å være med barna, og være der for de når det trengs. Dette er også noe jeg vet bemanningsbyråene ser etter, altså den ekte interessen for å være med barn.

Fra tilkallingshjelpenes side så kommer det frem et sitat som jeg syns beskriver en kvalitet som er særs viktig. «Barnslig men ikke umoden», var det TH2 som sa under sitt intervju, da jeg spurte om viktige kvaliteter hos en tilkallingshjelp. Forventningene til en tilkallingshjelp kan være mange, og jeg tror det er viktig at disse blir kommunisert til tilkallingshjelpen med en gang han eller hun kommer til den nye barnehagen. Hvis det blir et skille mellom forventningene lederne og de andre ansatte i barnehagen har, og til det tilkallingshjelpen tror blir forventet av han eller hun, så kan det skape situasjoner som kunne ha vært unngått. Manger og Wormnes (2015) skriver at forventninger er noe som alle innehar, og disse forventningene blir også kommunisert ulikt. Forventninger er noe som kan signalisert med ord, men også med handling (Manger & Wormnes, 2015, s. 161). I situasjoner som kan oppstå i barnehager, for forventningene ikke direkte blir kommunisert til tilkallingshjelpen, kan det fort blir misforståelser.

5.4 Arbeidsmotivasjon

For å skape arbeidsmotivasjon hos tilkallingshjelpene, så trakk EH frem inkludering og anerkjennelse som et viktig moment. Det kommer frem ved at hun forklarer at det er viktig at de føler seg inkludert, som ved for eksempel at enhetslederen ønsket at tilkallingshjelpen skulle være med på personalmøter og liknende hvis han eller hun ønsket. Viktigheten av anerkjennelse og inkludering bekreftes også gjennom intervjuene med tilkallingshjelpene, hvor TH1 beskriver et tilfelle hvor hun forteller at hun ble påvirket av mangelen på anerkjennelse gjennom dagen, ved å for eksempel bli ekskludert fra samtaler. Dette igjen bekreftes av TH2, som sier at hvis hun blir anerkjent på arbeidsplassen, så motiverer det også hun til å ville komme tilbake til den barnehagen. Viktigheten av inkludering og anerkjennelse er noe som kommer frem i teorien av Melhus og Haugen (2006). De skriver at anerkjennelse er så signifikant på arbeidsplassen, at uten det kan føre til at man slutter i jobben (Melhus & Haugen, 2006, s. 20). I dette tilfellet, med tilkallingshjelpen, kan det føre til at han eller hun ikke ønsker å komme tilbake til arbeidsplassen. Dette peker på hvor viktig følelsen av å kjenne seg inkludert spiller inn på arbeidsmotivasjonen til en tilkallingshjelp. Å inneha en arbeidsmotivasjon for arbeidet man skal utføre, kan være vanskelig for en tilkallingshjelp. Hverdagen til en tilkallingshjelp kan bestå i å ikke vite til hvilken barnehage man skal før kanskje én time før man skal være på plass i denne barnehagen. Denne uvissheten kan være en faktor som hindrer tilkallingshjelpen å møte på jobb med en arbeidsmotivasjon, før man i det hele tatt vet hvordan dagen kommer til å bli, og hva slags kollegaer man får den dagen. Derfor er det viktig med en leder som møter tilkallingshjelpen, og er med på å informere hvordan dagen ser ut. Dette er med på å kunne skape en arbeidsmotivasjon, som er med på å gjøre dagen bra for alle de involverte.

Kommunikasjon er også en faktor som kommer frem som en vei til arbeidsmotivasjon. Noe så enkelt som å engasjere tilkallingshjelpen i samtalen de ansatte har, kunne være med på å skape arbeidsmotivasjon hos tilkallingshjelpen. Dette fremgår ved at for eksempel TH1 som påpeker at hun ofte bemerket seg en tydelig mangel på kommunikasjon med hun, fordi de ansatte ikke vil prate med hun og gi nødvendig informasjon. TH1:

«Mye står på meg, hva hvis de ikke vil kommunisere med meg så må jeg på en måte forholde meg til at jeg må se at de beveger seg sånn, og det betyr at vi skal gjøre sånn, og det betyr at vi skal gjøre sånn, så da legger det seg mye på at jeg må intuitivt tenke fremover på hva som skal skje neste da».

En mangel på evne til å kommunisere kunne føre til at tilkallingshjelpen ikke ønsket å yte det lille ekstra på arbeidsplassen også. Iversen (2016) understreker dette ved å poengtere forskjellen på å snakke til noen, og snakke med noen (Iversen, 2016, s. 79). Mangel på kommunikasjon i form av at tilkallingshjelpen ikke vet hva han eller hun skal gjøre kan også være en utfordring. Når en barnehage har behov for tilkallingshjelp, kan det være viktig å informere alle ansatte på avdelingen om at nå kommer det en tilkallingshjelp, og dette er hva vi skal gjøre i dag. Det kan også være viktig å delegere ansvar før tilkallingshjelpen kommer, slik at alle vet hva som skal gjøres akkurat denne dagen. Ingen dag er lik i en barnehage, derfor er kommunikasjonen blant alle de ansatte, så vel som tilkallingshjelpen så viktig. Funnene tyder på at en tilkallingshjelp som kommer til en ny barnehage, har et behov for å bli fortalt og kommunisert hva som skal skje akkurat den dagen. Dette er også noe som lederne uttrykker at de faktisk gjør. PL1 fortalte at hun er veldig opptatt av at hun informerer når tilkallingshjelpen kommer, samt at hun informerer jevnt utover dagen.

For arbeidsmiljøet vil den indre motivasjonen blant de ansatte være særlig relevant. En faktor som Deci og Ryan (1985) nevner for å fremme den indre motivasjonen i sin self-determination theory, er at medarbeideren føler en gruppetilhørighet, og opplever et godt arbeidsmiljø (Gotvassli, 2013, s. 161). Begge tilkallingshjelpene pekte på viktigheten av å føle at man ble inkludert inn i arbeidsmiljøet. Den ene tilkallingshjelpen beskrev viktigheten av at de ansatte i barnehagen viste en interesse for hun, og at dette var et tegn på at de ønsket hun inn i arbeidsmiljøet i barnehagen. Vi er alle mennesker som blir drevet av vår indre motivasjon for noe, så å komme til en barnehage hvor man blir inkludert vil være med på å øke denne indre motivasjonen. Det å oppnå en indre motivasjon er ikke noe som kommer av seg selv, men en hel prosess som går fra amotivasjon og hele veien til den indre motivasjonen. Ytre motivasjoner slik som for eksempel lønn for en tilkallingshjelp er jo selvfølgelig til stede, men for å trives et sted er det viktig med en indre

motivasjon, som er med på å gjøre barnehagehverdagen til alle rundt deg bedre også.

Alle lederne jeg har intervjuet poengterte at de var veldig åpne når det gjaldt det at tilkallingshjelpene skulle ta initiativ til å komme å spørre om det var noe de lurte på. Den ene tilkallingshjelpen jeg intervjuet poengterte at det var viktig å vite at man bare kunne spørre hvis det var noe, men at det tok litt tid å venne seg til at hun kanskje måtte spørre selv, og at det ikke bare falt seg naturlig at hun ble fortalt hele tiden hva hun skulle gjøre. Dette kan peke på en usikkerhet hos tilkallingshjelpen, hvor et arbeidsmiljø som er inkluderende og åpent kan ha en påvirkning hos tilkallingshjelpen.

De psykologiske jobbkravene utarbeidet av Thorsrud og Emery (1970), som tidligere er nevnt i oppgaven, benevner også behovet for «å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det man regner som nyttig og verdifullt» (Skogstad, 2012, s. 19). Dette behovet bekrefter TH2, da hun uttrykker at hun synes det er verdifullt å jobbe med barn i barnehagene. Teorien forklarer at det er veldig viktig å føle at jobben man gjør er verdifull, og det bekreftes av informantene. Gjennom denne følelsen vil man automatisk få en arbeidsmotivasjon, som er med på å ville yte det lille ekstra på jobb, og takle utfordringer som kommer bedre.

Som skrevet tidligere under arbeidsmiljø, så spiller dette inn på arbeidsmotivasjonen. I selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985), beskriver de forhold som er med på å fremme den indre motivasjonen. Opplevelsen av et godt arbeidsmiljø er en faktor som spiller inn her. Et annet moment i å oppnå en indre motivasjon er at medarbeideren, her altså tilkallingshjelpen, får «løpende feedback som gir bekreftelse på medarbeiderens kompetanse» (Gotvassli, 2013, s. 161). En slik feedback vil være en viktig faktor, som kan spille inn på en tilkallingshjelps utførelse av arbeidet som blir gjort. Enhetslederen jeg intervjuet fortalte at de ønsket at tilkallingshjelper som har vært i barnehagen en stund skal få være med på personalmøter og liknende. Hun sier: «da velger jeg også å ta med og inkludere, ha de med på gruppemøter og slikt fordi vi ser at det er verdifullt». Dette vil være med på å skape en følelse av selvbestemmelse for tilkallingshjelpen, i den grad at han eller hun får et innblikk i hva som skal arbeides med videre. Noe som kan gjøre dette problematisk er at kun et fåtall av tilkallingshjelper får lengre oppdrag i barnehagene, og da vil denne muligheten falle bort. Som tilkallingshjelp får man mest sannsynlig ikke mulighet til å bestemme selv hvordan dagen skal bli, og det er forståelig.

5.5 Veiledning

I min problemstilling ønsker jeg å se på hvordan ledelsen praktiserer oppfølging av tilkallingshjelpen som kommer til barnehagen. Dette kan kobles opp til hvordan veiledning praktiseres. Videre skal jeg komme nærmere innpå hva empirien fortalte meg, om tilkallingshjelpene blir veiledet i barnehagen, og hva som eventuelt vanskeliggjør veiledning.

I og med at både enhetslederen og de to pedagogiske lederne uttrykte en form for uformell veiledning, så faller veiledningen innunder det teorien kaller for en integrert veiledning (Tveiten, 2019, s. 92). Integrert veiledning er ofte spontan og heller ikke planlagt. Dermed er det ofte en slik veiledning som kan være aktuell for en leder som skal veilede en tilkallingshjelp.

Begge tilkallingshjelpene uttrykte at de sjeldent fikk veiledning i barnehagen, men dette kan være fordi de ikke helt er innforstått med hva veiledning faktisk er. At veiledning kan forekomme i spontane situasjoner som tilkallingshjelpene ikke helt forstår at faktisk er veiledning. Spørsmålet som stilles da er om det faktisk er veiledning som praktiseres av lederne, eller om det er veiledende ord. Dette er noe lederne må være obs på, da det er deres ansvar at også tilkallingshjelpene forstår at det som formidles til dem er veiledning.

Funnene tyder på at intensjonen om å veilede tilkallingshjelpene er der, men kan være vanskelig å praktisere av den grunn at tilkallingshjelpene kanskje ikke er helt åpen for det. Både enhetslederen og de to pedagogiske lederne jeg har intervjuet fortalte at de veileder tilkallingshjelpene når det trengs. Om tilkallingshjelpen har en tanke om at han eller hun kun skal være der i én dag, vil kanskje ikke denne tilkallingshjelpen være like åpen for å bli veiledet av lederne, eller noen av de andre ansatte i barnehagen. Dette er selvfølgelig ulikt fra person til person, så det blir vanskelig å si at det er sånn det er eller ikke er. Basert på mine funn fremgår det at tilkallingshjelpene ikke fikk veiledning i noen særlig grad.

Mangelen på veiledning, eller det som blir forstått av veiledning kan være forårsaket på grunn av ulike oppfatninger på hva veiledning er. Veiledning defineres også som noe som kan kommuniseres i en nonverbal form, som for eksempel en informasjonsbrosjyre (Skau, 2012). Alle lederne jeg intervjuet fortalte at de har egne permer for tilkallingshjelpen som kommer, med informasjon som angår barnehagens rutiner, dagsrytme og antall barn, samt brannvern og liknende.

Tilkallingshjelpene på den andre siden, informerte meg om at i aller største grad får de aldri noen slik informasjon. Da blir det viktig at lederne, eller andre ansatte informerer tilkallingshjelpen på

annet vis, selv om det kun kan være kort informasjon om hva dagen bringer.

På grunn av den mye omtalte «tidsklemma» kan veiledning av en tilkallingshjelp som kun skal være der i én dag, falle bort. PL2 poengterer dette ved å si «egentlig så skal man jo ta permen først da, men det lar seg jo liksom ikke gjøre», refererende til at barnehagehverdagen «ikke er så firkantet som man skal ha det til». Det at veiledningen kan falle bort er fordi andre ting blir høyere prioritert, og man ser at dagen går bra uten så mye veiledning. Det som er ulempen med dette er at når det da muligens kommer en ny tilkallingshjelp dagen etter, så kan det hende at han eller hun faktisk har behov for veiledning. Når en tilkallingshjelp er ansatt i en barnehage over lengre tid, vil denne veiledningen kunne falle seg mye mer naturlig.

5.6 Ledelse

I mine intervjurunder kom det også frem forskjellige typer ledelse som blir praktisert, ved at jeg i intervjurundene spurte spesifikt om hvilken type lederstil de forskjellige praktiserte, samt hva tilkallingshjelpene så på som god ledelse. God ledelse er viktig for å kunne forberede, ta i mot og følge opp tilkallingshjelpen som kommer på en tilfredsstillende måte.

Tidligere har jeg greid ut om ulike typer ledelse som HR-perspektivet til Bolman og Deal (2018), transformasjonsledelse, relasjonsledelse samt situasjonsledelse. HR-perspektivet peker på at lederen er opptatt av at organisasjonen ikke klarer seg uten sine medarbeidere, og gjennom dette fokuset ser på medarbeiderne som en familie, hvor alle har en god relasjon til hverandre (Bolman & Deal, 2018, ss. 153,415). Dette perspektivet finner jeg igjen hos enhetslederen, som peker på viktigheten av gode relasjoner mellom alle de ansatte. Enhetslederen har som skrevet tidligere studert relasjonsledelse, så med bakgrunn i dette er hun veldig bevisst hva gode relasjoner gjør med en barnehage. Relasjonsledelse baserer seg for det meste om relasjoner mennesker har seg i mellom, og at man har et positivt menneskesyn (Spurkeland, 2017, s. 47). Transformasjonsledelse handler om at man som leder inspirerer, gir nye utfordringer til sine medarbeidere, er en god rollemodell og at lederen er hensyntagen overfor alle medarbeidernes behov (Gotvassli, 2013, s. 43). PL1 poengterte at hun var veldig opptatt av å likestille seg selv med sine medarbeidere. Dette fremgår av at hun sa «jeg likestiller alltid meg selv med på en måte hvem enn det er som kommer inn, selv om det er en tilkallingshjelp». Selv om hun ville fremstå som en tydelig leder var hun veldig klar på at hun ikke alltid måtte ta lederrollen, og at hun ville delegere ansvar til alle medarbeiderne på avdelingen. I situasjonsbestemt ledelse er målet å praktisere en lederstil som er forenlig med behovene medarbeiderne har. At man er litt fleksibel når det kommer til ledelsesstilen. Innenfor

situasjonsbestemt ledelse så finner vi fire ulike lederstiler. I figur 1 finner man en oversikt over disse lederstilene (Iversen, 2016, ss. 21-25). De lederne jeg har intervjuet er nok alle innom de forskjellige lederstilene, ut fra behovene som viser seg. Man kan bevege seg innenfor disse lederstilene ut i fra situasjonen som fremgår.

Vedrørende tilkallingshjelpene jeg har intervjuet, så kommer det frem hva de ser på som god ledelse. God kommunikasjon blir nevnt, og dette er noe som er forenlig med de ulike lederstilene jeg har nevnt tidligere.

Som skrevet tidligere så er god ledelse essensielt for hvordan barnehagen forbereder, mottar og følger opp en tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå. Hvilken type lederstil som blir praktisert vil være ulik fra leder til leder, og jeg stiller meg spørsmål ved om lederne faktisk er bevisst hvilken lederstil de benytter seg av. I løpet av en bachelor i barnehagelærer, så er ikke teorien om ledelse like omfattende som den har vært i løpet av master i ledelse, og jeg tror at det kunne vært nyttig for alle parter å lære mer om ulike lederstiler. Når man er ferdig utdannet barnehagelærer er man også ferdig utdannet til å bli pedagogisk leder i en barnehage. Når man starter helt fersk vil man være ganske fersk i måten å lede på. Ledelse er noe man blir bedre og bedre på over tid, og med ulike inntrykk og innspill som kommer i løpet av årene. Jeg tror at jo mer man er bevisst sin lederstil, jo bedre er det for alle rundt seg, inkludert den nye tilkallingshjelpen som kommer til barnehagen, og kanskje bare skal være der i én dag.

5.7 Konklusjon

Funnene i denne oppgaven illustrerer at intensjonen om å ivareta rutinene og forberedelse som er gjort, er der. Utfordringene ligger i evnen til å utføre disse rutinene, som illustrert i oppsummeringen av funnene. Nå er det viktig å poengtere at det som har kommet frem i denne oppgaven ikke gir et konkret og korrekt bilde på hvordan det er i alle barnehager, og heller ikke at hver eneste tilkallingshjelp føler på de samme tingene som mine informanter gjør. Vi er alle forskjellige, med forskjellige følelser og tankesett, så hvordan barnehagehverdagen blir med tilkallingshjelp eller som tilkallingshjelp vil bli ulik fra gang til gang.

Vedrørende mottakelse av tilkallingshjelp, kan det konkluderes med at en god mottakelse er essensiell for hvordan dagen blir, ikke bare for tilkallingshjelpen, men også barn og andre ansatte i barnehagen. Vi har alle behov for å bli mottatt på en god måte, og ikke bare i jobbsammenheng. Det er mange faktorer som sammenfaller med hvordan man har det som menneske, og ikke bare når det

kommer til jobbsammenheng. Det aller viktigste er å skape en fin hverdag for barna som går i barnehagen, og for å få til dette er det å jobbe sammen som et team det aller viktigste. For å svare på problemstillingen «hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå», kommer det fram at de lederne jeg intervjuet er alle bevisste i sin måte å forberede sine ansatte på at det skal komme en tilkallingshjelp. Dette er blitt gjort ved å skrive et informasjonsskriv, som alle avdelingene skal. Vedrørende mottakelse av tilkallingshjelp så er tilbakemeldingene fra mine to informanter som jobber som tilkallingshjelp at det er veldig forskjellig fra barnehage til barnehage. Da jeg ikke har intervjuet ledere som jobber i de barnehagene som er omtalt av tilkallingshjelpene, blir det vanskelig å konkludere med hva som faktisk blir gjort og ikke gjort. Vedrørende oppfølging av tilkallingshjelpen, så vil jeg si at veiledning som foregår i barnehagen kan bli bedre, og forventningene man har til de som kommer som tilkallingshjelp bør bli kommunisert til de det faktisk gjelder. På denne måten har alle et klart bilde av hvordan ting skal gjøres i den gjeldende barnehagen.

6. Oppsummering

Denne oppgaven har undersøkt hvordan barnehagene forbereder seg, tar i mot og følger opp en tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. Datamaterialet jeg har samlet sammen peker på flere faktorer. Det ene er viktigheten av et godt arbeidsmiljø, som er preget av anerkjennelse og inkludering i arbeidsmiljøet som finnes på arbeidsplassen. Dette gjelder ikke bare for tilkallingshjelp, men også alle de ansatte i en barnehage.

Jeg har forsøkt å få fram hvordan mine informanter vektlegger det å skape en bevissthet rundt viktigheten av god kommunikasjon blant medarbeidere, samt hva som skal til for at en tilkallingshjelp ønsker å yte det lille ekstra for sin nye og mest sannsynlig midlertidige arbeidsplass. For å yte det lille ekstra legger tilkallingshjelpene stor vekt på viktigheten av å bli anerkjent og inkludert på arbeidsplassen. Jeg fikk også et klart inntrykk av at dette ikke noe som gjelder en tilkallingshjelp, men også samtlige som jobber sammen i en barnehage. Betydningen av å bli anerkjent og inkludert på arbeidsplassen kan knyttes til mange utfordringer og perspektiver. Det avhenger av mange ulike faktorer slik som om man blir tatt i mot på en tilfredsstillende måte, eller rett og slett om man blir inkludert i samtalen blant personalet i barnehagen.

Hvordan barnehagene forbereder seg på at det skal komme en tilkallingshjelp kommer blant annet frem ved at det i en av barnehagene er blitt laget en perm eller et hefte med informasjon. Det viste

seg imidlertid at denne permen eller heftet sjeldent blir fremvist for tilkallingshjelpen. Dette ble begrunnet med at tiden sjelden strekker til, og det dermed blir vanskelig for tilkallingshjelpen å ta seg fem minutter for å lese gjennom. Mitt inntrykk etter å ha skrevet denne oppgaven er at de fleste vil hverandre vel, men i en hektisk hverdag kan man glemme litt at det kommer inn en helt ny på arbeidsplassen som kanskje trenger anerkjennelse og inkludering.

6.1 Videre forskning

Ved en videre forskning kan det være interessant å utforske hvordan bemanningsbyråene og eiere av barnehagen arbeider med forberedelser, utsendelse og oppfølging av tilkallingshjelp. Hva slags behov blir kommunisert ut til bemanningsbyråene, og hva gjør bemanningsbyråene med dette? Det ville også vært interessant å se på rekrutteringsprosessene bemanningsbyråene har, og hva de vektlegger hos eventuelle søkere. Et annet aspekt som kunne ha vært interessant å forske nærmere på er arbeidsmiljøet i barnehagen. Gjennom denne oppgaven har jeg sett hvor viktig det er med et godt arbeidsmiljø i barnehagen, også uavhengig om det skal komme en tilkallingshjelp eller ikke. Det er nok forsket på arbeidsmiljø generelt, men akkurat i barnehage er dette området lite utforsket ut fra det jeg har funnet ut.

7.0 Litteraturliste

- Aubert, A.-M. (2009). Profesjonell relasjonskompetanse kvalitetssikres gjennom anerkjennende kollegaveiledning! I M. Brekke, & K. Søndena, *Veiledningskvalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm.
- Ellingsen, D., Underthun, A., Wathne, C. T., & Ingelsrud, M. H. (2019, Oktober 4). *Arbeid gjennom bemanningsbyrå i Norge: En mangfoldig typologi av arbeidstakere*. Hentet fra Idunn.no: https://www.idunn.no/spa/2018/01-02/arbeid_gjennom_bemanningsbyraa_i_norge_en_mangfoldig_typolo
- ETIKKOM. (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No.4*.
- Gjems, L. (2007). Meningsskaping i veiledning. I T. Kroksmark, & K. Åberg, *Veiledning i pedagogisk arbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjems, L. (2012). Kontekstuell veiledning. I A. K. Ulvestad, & F. U. Kärki, *Flerstemt veiledning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., & Vannebo, B. I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Iversen, E. F. (2016). *Ledelse, arbeidsglede og motivasjon*. Sandnes: Commentum Forlag AS.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative mtoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/78fde92c225840f68bce2ac2715b3def/no/pdfs/stm200820090041000dddpdfs.pdf>

- Kunnskapsdepartementet. (2012-2013). *Regjeringen.no*. Hentet fra Meld. St. 24 Framtidens barnehage:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2e8ad98938b74226bc7ff395839434be/no/pdfs/stm201220130024000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Melhus, J. M., & Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen - en metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?* Oslo: Fagbokforlaget.
- Pedersen, H., & Einarsen, S. (2012). Arbeidsmiljøloven som rettesnor for det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode; En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Private Barnehagers Landsforbund. (2020, Mai 10). *www.barnehagemonitor.no*. Hentet fra Sykefravær: <https://www.barnehagemonitor.no/sykefravaer/>
- Raaheim, A. (2012). Mellommenneskelig kommunikasjon. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Skau, G. M. (2012). Personlig kompetanse - en dobbel utfordring i veiledning. I A. K. Ulvestad, & F. U. Kärki, *Flerstemt veiledning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skoglund, R. I., & Åmot, I. (2019). Anerkjennelsens kompleksitet i pedagogiske institusjoner. I R. I. Skoglund, & I. Åmot, *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole, 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Skogstad, A. (2012). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thaagard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Tveiten, S. (2019). *Veiledning - mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsdirektoratet. (2020). Barn i barnehagen.
<http://utdanningsspeilet.udir.no/2017/innhold/del-1/1-1-barn-i-barnehagen/>.
- Utdanningsdirektoratet. (2020). Barnehager. <http://utdanningsspeilet.udir.no/2017/innhold/del-1/1-3-barnehager/>.
- Utdanningsdirektoratet. (2020). Fakta om barnehager. https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/barnehager_2019/?fbclid=IwAR2WgRMho2bVcDpvithIP3bSeZ-ArqD8oDy-V4XKd4cmC8pi3QrgOSv9z6Y.

8. Vedlegg

8.1 Informasjon- og samtykkeskjema



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Vil du delta i masterprosjektet

«Hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan barnehagens ledelse arbeider med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå. I dette skrevet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få en forståelse av hvordan barnehagens ledelse arbeider med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra bemanningsbyrå, og hvordan dette får følger for arbeidsmotivasjonen til tilkallingshjelpene.

Forskningsspørsmål jeg ønsker å belyse er følgende:

- Hvordan gjennomfører ledelsen i barnehagen, inkludert pedagogiske ledere forberedelse, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp?
- Hvordan opplever tilkallingshjelpen prosessene med forberedelse, mottakelse og oppfølging av ledelsen i barnehagen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du er med på et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om forskningsprosjektets tema. Jeg ønsker å få frem dine tanker og refleksjoner rundt dette. Dine svar fra intervjuet vil bli spilt inn ved bruk av lydopptak, og deretter transkribert. Når lydopptaket er ferdig transkribert, vil det bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som student og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon (DMMH) som vil ha tilgang til data og opplysninger om deg. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som vil lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg/vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Alle personopplysninger vil bli slettet innen prosjektslutt. Lydopptakene som ble gjort vil være slettet fra tidligere, og transkripsjoner vil også bli slettet ved prosjektets slutt.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til masterprosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning ved prorektor for FoU og oppdrag, Ingar Pareliussen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Vibeke Glaser

Lene Høiberg Schiøtz

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Godkjennelse fra NSD

NSD Personvern

28.10.2019 16:07

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 480614 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 28.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

TAUSHETSPLIKT

Vi minner om at ledere har taushetsplikt, og at de ikke kan gi opplysninger som kan identifisere en enkeltperson direkte eller indirekte, med mindre det blir innhentet samtykke fra den enkelte til dette. Det er svært viktig at intervjuene gjennomføres på en slik måte at taushetsplikten overholdes. Intervjuer og informanter har sammen ansvar for dette, og bør innledningsvis i intervjuene drøfte hvordan dette skal håndteres. Vi forutsetter at dere er forsiktede ved å bruke eksempler under intervjuene.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Eva J B Payne
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.3 Intervjuguide leder

Leder;

Problemstilling: «*Hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå?*»

A. Åpningsspørsmål

1. Hvor mange år har du jobbet som leder/barnehagelærer?
2. Hva slags utdanning har du?
3. Hvilken stilling har du?
4. Har du merket noen øking/endring i antall ganger man behøver tilkallingshjelp? Hvis ja; hvordan?

B. Forberedelse, mottakelse og oppfølging

5. Hva slags rutiner har du/dere for forberedelser, mottagelse og oppfølging av en tilkallingshjelp?
→ oppfølgingsspørsmål: Hvordan blir de rutinene ivaretatt?
6. Kan du beskrive hva du selv gjør av forberedelse, mottagelse og oppfølging av tilkallingshjelpen?
7. Er det blitt snakket om innad på huset hvordan man skal motta, ivareta og lede tilkallingshjelpen?
8. Hvilken grad/på hvilken måte har dere forberedt huset på at det skal komme tilkallingshjelp?

C. Forventninger

9. Hva kreves etter din mening av kvaliteter hos en tilkallingshjelp?
→ oppfølgingsspørsmål: Utfører hun/han oppgaver på egenhånd?
10. Hva forventer dere av en tilkallingshjelp?

D. Veiledning, mottakelse og motivasjon

11. Hva er det som eventuelt vanskeliggjør tilfredsstillende mottakelse/veiledning av tilkallingshjelp?

12. Kan du gi et eksempel på en gang du følte du tok i mot tilkallingshjelpen på en tilfredsstillende måte?
13. Kan du gi et eksempel på det motsatte, hvor du tenkte det ikke var like tilfredsstillende?
14. Hvordan blir tilkallingshjelpen veiledet i sitt arbeid?
15. På hvilken måte tror du det er en sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og måten man som tilkallingshjelp blir tatt i mot på i barnehagen?

E. Ledelsespraksis

16. Kan du beskrive din ledelsespraksis i møte med tilkallingshjelp? (stikkord: lederstil, situasjonsbestemt ledelse, myndiggjørende lederstil etc.)
17. Denne ledelsespraksisen, er det noe du var bevisst på før vi snakket om det nå?

8.4 Intervjuguide tilkallingshjelp

Tilkallingshjelp;

Problemstilling: «*Hvordan arbeider barnehagens ledelse med forberedelser, mottakelse og oppfølging av tilkallingshjelp fra et bemanningsbyrå?»*

A. Åpningsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet som tilkallingshjelp i bemanningsbyrå?
2. Har du noen form for utdanning?
3. Hvorfor jobber du i bemanningsbyrå, og hvorfor akkurat barnehage?
4. Hva er det med jobben din som gjør at du trives/ikke trives så godt?

B. Mottakelse

5. Hvordan opplevde du å bli mottatt i barnehagen første gang du var der? →Hvordan kunne du ønske du ble mottatt?
6. Kan du beskrive hva en god mottakelse er for deg?
7. Hvordan påvirker mottakelsen resten av dagen din?
8. Fortell om en gang du opplevde å bli tatt i mot på en god måte.
9. Fortell om en gang du opplevde å ikke bli tatt så godt i mot.
10. Hva gjør det med deg å bli mottatt på en god måte?

C. Motivasjon

11. Hvordan påvirker det motivasjonen for arbeidet ditt å bli mottatt på en god måte?
12. Hva gjør det med deg å bli mottatt på en ikke så god måte?
13. Hvordan ønsker du å bli møtt i barnehagen, av ledere og andre ansatte?
14. Hva tror du blir forventet av deg som tilkallingshjelp?

D. Veiledning

15. Får du veiledning i ditt arbeid i barnehagen, og hvordan foregår den?

16. Ønsker du veiledning?

17. Spør du om veiledning?

E. Ledelse

18. Hva er en god leder/barnehagelærer for deg?

19. Opplever du å bli ledet i ditt arbeid i barnehagen, hvis ja; hvordan?

20. Har du møtt ledelsen i barnehagene du har jobbet? F.eks styrer/enhetsleder el.
avdelingsleder?

21. Oppfølgingsspørsmål 20: Hvordan var det møtet? Hvis ikke møtt: hvorfor tror du at du ikke
fikk møte?