

HVORDAN STYRE SKUTA I MEDVIND OG MOTVIND?

En kvalitativ studie om motivasjon hos barnevernledere

Ann Turid Hallem

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave i verdibasert ledelse

Veileder: Leif Stapnes

Antall ord: 24891

18. mai 2020

Sammendrag

Tema for denne studien er motivasjon hos barnevernledere. Konteksten er ledere i barnevernets førstelinjetjeneste, som er det samme som det kommunale barnevernet. Den kommuneale barneverntjenesten er det offentlige organet i Norge som har juridisk grunnlag til størst inngripen i menneskers liv, nemlig å frata foreldre deres barn. Fratagelse av omsorgen for et barn er også et av de mest følelsesladete tema i samfunnet, spesielt i disse dager hvor flere barnevernsaker behandles i menneskerettighetsdomstolen i Strasbourg. Det er også en kjensgjerning at barnevernet også sliter med høy arbeidsbelastning, stort sykefravær og høy turnover. Hensikten med studien er å utvikle en forståelse for hvilke faktorer som er viktige for at barnevernledere i den kommunale barneverntjenesten skal være motiverte for at de skal bli værende i jobbene sine.

Problemstillingen er: *Hva er det som motiverer førstelinjeledere i barneverntjenesten?*

Forskningsspørsmålene har vært:

1. Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?
2. Hvilke faktorer er viktige for at barnevernleder skal trives?
3. Hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

Med en fenomenologisk tilnærming til studien har jeg hentet informasjon fra praksisfeltet med fokus på hva som motiverer barnevernledere. Studien er en kvalitativ undersøkelse og data er innhentet ved intervju av seks informanter med erfaring fra seks ulike kommuner. Alle informantene var kvinner. Fire av informantene var fortsatt i stilling som barnevernleder, mens to av informantene hadde sluttet. En av informantene var i en prosess hvor hun vurderte å slutte i sin stilling som barnevernleder.

Motivasjonsteori er valgt som teoretisk grunnlag for analyse og drøfting. Sentrale funn i undersøkelsen viser at turnover-intensjonen hos barnevernledere er høy. Undersøkelsen viser også at mange av faktorer som er viktige for trivsel er de samme som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte om de ikke er tilstede.

Med utgangspunkt i resultater fra studien, vil jeg avslutningsvis si noe om studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

Abstract

The topic of this study is motivation among child welfare managers. The context is leaders in the child welfare service's first-line service, which is the same as the municipal child welfare service. The municipal child welfare service is the public body in the Norway which has legal basis for the greatest intervention in people's lives, namely to deprive parents of their children. The deprivation of the care of a child is also one of the most emotional issues in society, especially these days where more child protection cases are dealt with in the Human Rights Court in Strasbourg. It is also a fact that child welfare services are also struggling with high workloads, large sickness absence and high turnover. The purpose of the study is to develop an understanding of the factors that are important for child welfare managers in the municipal child welfare service to be motivated quickly to remain in their jobs.

The problem is: *What motivates first-line managers in child welfare services?*

The research questions have been:

1. Why does anyone want to be a child welfare manager?
2. What are the factors for child welfare workers well-being?
3. What is it that may be considering quitting the position of child welfare manager?

With a phenomenal approach to the study, I have gathered information from the field of practice focusing on what motivates child welfare managers. The study is a qualitative survey and data is collected by interview of six informants with experience from six different municipalities. All the informants were women. Four of the informants were still in the position of child welfare manager, while two of the informants had quit. One of the informants was in a process where she considered quitting her position as child welfare manager.

Motivational theory has been chosen as a theoretical basis for analysis and discussion. Key findings in the survey show that the turnover intention of child welfare managers is high. The survey also shows that many of the factors that are important for well-being are the same that contribute to the fact that one may consider quitting if they are not present.

Based on the results of the study, I would like to say something in conclusion about the limitations of the study and suggestions for further research.

Forord

Ydmyk og stolt setter jeg nå siste punktum for denne oppgaven. Studieperioden ble litt lengre enn planlagt fordi noen kneiker måtte passeres før jeg kunne starte på selve masteroppgaven. Alvorlig sykdom gjorde at jeg måtte ta to års pause før jeg kunne fullføre siste året.

Når jeg endelig ble klar for å fullføre masteroppgaven, ble verden rammet av COVID-19 med alt det har ført med seg. Som leder for en institusjon som er definert under *samfunnskritisk oppgave* ble det utfordrende å fullføre en masteroppgave i kombinasjon med en krevende lederjobb og en hjemmesituasjon med 3 barn med hjemmeskole.

Jeg har imidlertid vært utrolig heldig! Jeg ble ferdig med intervjuene rett før Norge gikk inn i «lockdown». Dette ga meg muligheten til å kunne slutføre oppgaven noenlunde som planlagt. Gjennom intervjuene har jeg møtt seks utrolige flotte og engasjerte ledere som har et stort hjerte for barnevernsfeltet. Tusen takk til alle dere!

Årene på VID Høgskole har gitt meg inspirasjon og nye perspektiver som jeg tar med meg inn i min egen jobb som leder. Her har jeg også møtt mange engasjerte, dyktige og flotte personer som jeg kommer til å huske for alltid. Takk til alle dere som har undervist, mine medstudenter eller andre som jeg har møtt gjennom studiet i Verdibasert Ledelse.

En av disse flotte personene jeg har møtt er Leif Martin Stapnes, som både har vært en inspirerende foreleser og som jeg var så heldig å ha som veileder. Han mente jeg hadde lagt ut på en skitur uten å ha smurt skiene først. Med nyttige tilbakemeldinger, samt trygg og stødig veiledning, fikk jeg smurt skiene underveis. Tusen takk for tålmod, overbærenhet og motiverende innspill inn mot mål!

Takk til mine fantastiske kolleger på Aglo, barne- og familiesenter som har støttet og oppmuntret meg når det har vært hektisk og frustrasjonen stor. Dere er best!

Så er det familien, min mann og mine tre barn som har vært tålmodige og forståelsesfulle. De har ventet på at vi skal «få livet vårt tilbake». Nå er jeg endelig i mål og kan igjen gjøre andre ting enn å fordype meg i teori og oppgaveskriving i helger og på fritid. Tusen hjertelig takk til dere!

Stjørdal 18.05.2020, *Ann Turid Hallem*

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	V
1 Innledning.....	1
1.1 Formål og problemstilling	2
1.2 Bakgrunn for valg av tema	2
1.3 Avgrensing og presiseringer	4
1.4 Oppgavens oppbygging og struktur.....	5
2. Teoretisk ramme og relevant forskning	7
2.1 Bakgrunn for valg av teori	7
2.2. Motivasjon.....	8
2.3 Behovsteorier	9
2.3.1 Maslows behovsteori.....	9
2.3.2 Selvbestemmelsesteori (« <i>Self-Determination Theory</i> » SDT).....	11
2.4 Jobbkarakteristika-modeller	14
2.4.1 Hertzbergs- tofaktorteori	14
2.4.2 Hackmann og Oldhams jobbkarakteristika- modell (JCM)	17
2.5 Relevant forskning	19
2.5.1 Turnover - intensjon	23
2.6 Oppsummering teori.....	25
3 Forskningsdesign og metode.....	26
3.1 Valg av metode.....	26
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	26
3.3 Utvalget i studien.....	27
3.4 Rekruttering av informanter	28
3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	28
3.5.1 Transkribering	29

3.6	Analyseprosessen.....	29
3.6.1	Helhetsinntrykk	30
3.6.2	Meningsbærende enheter – fra temaer til koder.....	30
3.6.3	Kondensering – fra kode til mening.....	31
3.6.4	Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper.....	31
3.7	Metoderefleksjon.....	32
3.7.1	Forforståelse (refleksivitet)	32
3.7.2	Reliabilitet og validitet.....	33
3.7.3	Forskningsetiske avveininger.....	34
3.8	Oppsummering	35
4	Resultater og drøftinger.....	37
4.1	Forskningsspørsmål 1: Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?.....	38
4.1.1	<i>Dette er ikke noe for meg.</i>	38
4.1.2	<i>Har trua langt nedi magen</i>	40
4.1.3	<i>Lønn er ikke viktig.</i>	42
4.1.4	Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	43
4.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer er viktig for at barnevernledere skal trives i jobben?	44
4.2.1	<i>Sammen som et lag</i>	45
4.2.2	<i>Hør meg og forstå meg</i>	49
4.2.3	<i>Se resultater og skape noe.</i>	51
4.2.4	<i>Hjerte for barnevern.</i>	53
4.2.5	<i>Ledelse er komplekst</i>	54
4.2.6	Oppsummering forskningsspørsmål 2:.....	59
4.3	Forskningsspørsmål 3: Hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?.....	59
4.3.1	<i>Smertegrensen</i>	59

4.3.2	<i>Jeg jobber alt for mye</i>	62
4.3.3	<i>Å kunne stå til ansvar om 20 år</i>	64
4.3.4	<i>Lønn handler om hvor mye du er verdt</i>	67
4.3.5	Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	69
4.4	Oppsummering	70
5	Avslutning og konklusjon	71
5.1	Avsluttende betraktninger	72
	Litteraturliste	74
	Vedlegg 1	78
	Vedlegg 2	79
	Vedlegg 3	80
	Vedlegg 4	82

1 Innledning

Ofte kan jeg undre meg over hvorfor vi gjør det vi egentlig gjør? Hva er det som driver oss? Og når gir jobben oss energi og overskudd?

Barnevern har vært mitt arbeidsfelt i 22 år. I hele min yrkeskarriere har jeg jobbet med barn og deres familier, innenfor barnevern eller med barns psykiske helse. Det meste av tiden har vært innenfor kommunalt barnevern. Selv når jeg har hatt min hovedarbeidsplass andre steder enn i kommunen, har jeg hatt en bijobb innenfor kommunalt barnevern.

Jeg har opplevd å se barns lidelser og kjent på følelsen av at man har aldri har tid nok til å gjøre en god nok jobb. Følelsen av å alltid ønske at man hadde mer tid, at man ikke strekker til og aldri være ferdig når arbeidsdagen er over har vært noe jeg ofte har kjent på. Noe av grunnen til at jeg søkte andre arbeidsoppgaver utenfor kommunalt barnevern var økt arbeidspress og mangel på tid. I dag jobber jeg som leder på et ideelt senter for foreldre og barn. Dette er et hjelpetiltak som brukes av kommunale barneverntjenester, med hensikt å kartlegge og veilede, foreldrenes omsorgsevne.

Gjennom jobben min møter jeg saksbehandlere og ledere fra ulike kommunale barneverntjenester. Dette er dyktige og engasjerte mennesker som gjør så godt de kan innenfor de rammene de har. Jeg ser imidlertid ofte at det er unge saksbehandlere uten mye erfaring. Saksbehandlere og ledere som har alt for mye å gjøre og som blir sykmeldte eller slutter i jobbene sine. Det er en kjensgjerning at arbeidspresset i barnevernet er høyt, at det er mye sykefravær og høy turnover. Selv om barnevern er et spennende og engasjerende felt, er det også fryktelig komplisert og vanskelig.

1.1 Formål og problemstilling

Barnevernsarbeid er komplisert og krevende, både faglig og personlig. Formålet med oppgaven er derfor å finne ut hva som motiverer førstelinjeledere i kommunal barneverntjeneste.

Målet er at mitt prosjekt kan være med å bidra til en dypere forståelse rundt hva som skal til for at barnevernledere trives i jobbene sine og hva som skal til for at de skal kunne stå i jobben over tid.

Problemstillinger er:

Hva er det som motiverer førstelinjeledere i barneverntjenesten?

Jeg søker svar på problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?
2. Hvilke faktorer er viktige for at barnevernledere skal trives?
3. Hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Å ta vare på barn anses i vårt samfunn som en fellesoppgave der barnevernet har fått et stort ansvar og samfunnsmandat. I barne- og likestillingsdepartementets strategiplan for det kommunale barnevern 2018-2024 innleder Solveig Horne, blant annet, med disse ordene; *«Barnevernets viktigste ressurs er motivasjonen og kunnskapen til dere som arbeider i barnevernet. For barn trenger årvåke voksne som ser dem, lytter til dem, forstår dem, stiller de vanskelige spørsmålene og som handler når de skal. Vi er derfor avhengig av alle dere for å lykkes i dette viktige arbeidet. Dere ser, møter og hjelper barna våre hver dag»* (BLD, Strategi plan 10/2017 s. 5)

I statsministerens nyttårstale fra 2018/ 2019 tok Erna Solberg for seg viktigheten av barns oppvekst og ønske om flere suksesshistorier i barnevernet. Som eksempel trakk hun frem

Christopher Davidsen som vant sølv i verdensmesterskapet for kokker. Hans mor var narkoman, og han ble plassert i fosterhjem ved 6 års alderen. Talen satte imidlertid i gang et opprør blant barnevernansatte som mener de har for mange saker og alt for liten tid. Sosionom og lokalpolitiker Ine Haver har i etterkant vært ute i flere aviser og andre medier med et budskap om at de ansatte i barnevernet utsettes for følelsesmessig slitasje og at det trengs flere ansatte i kommunal førstelinjetjeneste. Etter nyttårstalen har det vært flere aksjoner og demonstrasjoner som går under navnet *#Heierna*.

Barneverntjenesten får stor oppmerksomhet enten de griper inn i familiens liv på feil måte, eller om de unnlater å gripe inn. I sammenligning med helse- barnehage- eller skolesektoren er barneverntjenesten en liten etat. Over flere år har det vært fokus på barnevernets legitimitet, anseelse og kompetanse. Oppmerksomheten rettet mot tjenesten fra media, byråkratiet og domstolene er stor. Det har vært flere oppslag i media, hvor flere praktiserende advokater og psykologer har ment at kvaliteten i det norske barnevernet ofte ikke er god nok. Siden 2015 er 35 barnevernssaker tatt inn til behandling i menneskerettighetsdomstolen i Strasbourg (EMD). Som et resultat av avgjørelser i EMD ble også fire barnevernssaker i februar 2020 tatt inn og behandlet i høyesteretts storkammer fordi det ble vurdert at disse sakene var av betydning for norsk praksis i forhold til spørsmål om adopsjon, omsorgsovertakelse og fastsettelse av samvær. Som Solveig Horne påpekte i BLD sin strategiplan så er barnevernet helt avhengig av motiverte og kunnskapsrike ansatte i barneverntjenesten. Barnevernledere vil ha en viktig rolle for at denne intensjonen kan innfris.

Jeg har ofte undret meg over hva det er som gjør at barnevernledere holder ut i jobben sin når mye av hverdagen består av høyt arbeidspress, kritikk fra flere hold og ansatte som blir syke eller slutter i jobbene sine? Det har gjort meg nysgjerrig på hva som gir motivasjon og styrke til å ha en så krevende jobb over tid. Samtidig har jeg også gjort meg noen tanker rundt de som slutter som barnevernledere? Og hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

Min jobberfaring og interesse danner bakteppe for denne forskningsoppgaven. Sammen med tidligere forskning og ulike teoretiske perspektiver ønsker jeg å belyse en problemstilling jeg mener idag er svært aktuell og viktig. Målet er at denne studien kan være med å skape refleksjon rundt ulike motivasjonsfaktorer som kan bidra til å beholde og utvikle gode barnevernledere.

1.3 Avgrensning og presiseringer

Barnevernet er et stort og sammensatt system som består av kommunale barneverntjenester, også omtalt som *førstelinjetjenesten*, og det statlige barnevernet som omtales som *barne- ungdom- og familieetaten (bufetat)*. Førstelinjetjenesten refererer til det kommunale barnevernet som er tettere på brukerne i motsetning til det statlige barnevernet (bufetat). Bufetat er barnevernets andrelinjetjeneste som bistår kommunen med leveranse av omfattende hjelpe- og omsorgs tiltak. I oppgaven har jeg valgt å avgrense til å gjelde ledere i kommunal barneverntjeneste da det er her den nærmeste beslutningsmyndigheten ligger i forhold til avgjørelser i barnevernssaker.

Barnevernloven bruker betegnelsen *barnevernadministrasjonens leder* om leder i førstelinjetjenesten. I denne oppgaven vil jeg imidlertid gjennomgående bruke betegnelsen *barnevernleder* da det er en allmenn kjent og brukt betegnelse for denne rollen.

Barnevernledere er tillagt kommunenes øverste myndighet i barnevernfaglige spørsmål.

I oppgaven bruker jeg begrepene *kommuneledelse* og *politikere*. Myrvang (2014) bruker en metafor som kan gi en illustrasjon av ansvarsfordelingen ved lovanvendelsen i kommunalt barnevern. Kommunens barnevernleder er styrmann, rådmann er kaptein, og administrasjon og politikere er redere og eiere av lovens skute. Mannskapet ledes av styrmann og består av førstereisefolk og sjøfolk med lang fartstid (Kvello og Moe 2014, s. 105). Når jeg bruker kommuneledelse omfatter dette rådmann, enhetsleder og virksomhetsleder i kommunen.

De seks informantene i denne undersøkelsen kommer fra ulike kommuner. Kommunene har ulikheter i størrelse, økonomiske og demografiske forhold. Det var også ulikheter i forhold til organisering, da enkelte kommuner var interkommunale tjenester mens noen besto av en enkeltstående kommune. En interkommunal barneverntjeneste er et samarbeid mellom nærliggende kommuner. Et slikt samarbeid har vært initiert av sentrale myndigheter med begrunnelse i et ønske om å sikre at tjenestene har nok ansatte, samtidig som det skal være tilstrekkelig bredde i fagkompetansen til å hjelpe utsatte barn og unge (Lichtwarck og Clifford, 2009).

Myndighetenes ønske om å styrke barnevernet via interkommunalt samarbeid har også ført til lovendring. Kommunelovens kapittel 5A §28-1 b og c, som trådte i kraft 1 januar 2007, åpner

for vertskommunesamarbeid hvor det blant annet har blitt mulig for kommuner å overføre vedtaksmyndighet til en annen kommune (Kommuneloven LOV 1992, kapittel 5).

I mitt teorigrunnlag og analyse har jeg ikke valgt å ta hensyn til kommunens organisering, selv om jeg tenker dette også vil være av betydning for motivasjon hos barnevernledere. Drøfting rundt interkommunale barneverntjenester, utfordringer og konsekvenser i forhold til en slik organisering, er i seg selv et omfattende tema og grunnlag for en egen masteroppgave i seg selv.

Et fellestrekk for alle kommunene er at de er underlagt en del nasjonale reguleringer. Sentrale politiske målsettinger vedtas av Stortinget, ofte i form av lovbestemte rettigheter for innbyggerne som kommunen må iverksette. I Lov av 17. juli 1992 nr. 61 om barneverntjenester legges i §2-1 ansvaret for barnevernets førstelinjetjeneste til kommunestyret. I henhold til kommuneloven har kommunestyret som hovedregel stor frihet til å lage hensiktsmessige løsninger for å organisere det lokale tjenestetilbudet politisk og administrativt. Barneverntjenestene er imidlertid et unntaksområde fordi det i barnevernlovens §2-1, 4 ledd kreves at hver kommune skal ha en barneverntjeneste, og at den skal ha en leder med ansvar for oppgavene etter loven. Når kravene i barnevernloven §2-1, 4 ledd er oppfylt, kan kommunestyret regulere den nærmere organiseringa av barnevernet (Martinsen og Lichtwarck, 2013).

1.4 Oppgavens oppbygging og struktur

Oppgaven har følgende struktur: Innledning, teori og empiri, metodegjennomgang og analyse, diskusjon av funnene og oppsummering av studien.

I kapittel 1 har jeg innledning, formål og problemstilling, bakgrunn for valg av tema, samt avgrensning og presiseringer.

I kapittel 2 vil jeg presentere aktuell forskning, teori og empiri som senere brukes som grunnlag i drøftingsdelen.

I kapittel 3 vil jeg redegjøre for valg av metode. Jeg beskriver gjennomføringen av undersøkelsen og analysen av materialet. Jeg vil reflektere rundt min egen forforståelse, studiens reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter.

I kapittel 4 presenteres funn som analyseres og drøftes i lys av relevant teori.

I kapittel 5 vil jeg oppsummere studien i en avsluttende konklusjon og betraktninger.

2. Teoretisk ramme og relevant forskning

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg tenker vil være relevant for å besvare problemstillingen. Spørsmålet om hva som styrer menneskelig atferd kan danne grobunn for mange meninger og oppfatninger, også blant forskere. Jeg har hovedsakelig valgt å bruke teori og forskning som kan belyse og forklare motivasjon i arbeidslivet.

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Det finnes mye teori og forskning på motivasjon. Innenfor organisasjonspsykologien er det vanlig å skille mellom fire typer teorier når det er snakk om motivert atferd i arbeidslivet. Disse er *behovsteorier* som karakteriserer atferd som utløst av ulike typer grunnleggende behov, *kognitive teorier* som hevder at atferd utløses av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse. *Sosiale teorier* som ser på motivasjon som individets opplevelse av rettferdighet og likhet spesielt i forhold til fordeling av goder på arbeidsplassen. Den siste teorien kalles *jobbkarakteristikamodellen* som forsøker å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

En av de meste kjente motivasjonsteoriene er Maslows behovsteori. Maslows teori utgjør grunnlaget for flere teorier og modeller innenfor temaet motivasjon. Behovspyramiden blir blant annet ofte brukt i forhold til organisasjonsutvikling. Ved bruk av Maslows teori kan man få innsikt i hva som motiverer og styrer atferden til det enkelte individ. En annen type behovsteori er selvbestemmelsesteori («*Self-Determination Theory*» SDT) som ble publisert av Deci og Ryan i 1985. Teorien vektlegger også hvordan sosiale opplevelser kan hemme eller fremme motivasjon. Selvbestemmelsesteorien inkluderer både indre og ytre motivasjon og legger vekt på at mennesker har tre grunnleggende behov; behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Under avsnittet om selvbestemmelsesteori vil jeg utdype faktorene *autonomi*, *tilhørighet* og *kompetanse*, samt si mer om *ytre* og *indre* motivasjon,

En annen viktig retning innenfor motivasjonsteorien er Hertzbergs tofaktorteori som er en jobbkarakteristikamodell. Jobbkarakteristika-modeller fremhever egenskaper ved selve arbeidet som viktig for å forstå menneskers motivasjon. Hertzbergs teori bygger videre på

tankegangen til Maslow, men har muligens et større fokus på arbeidslivet. Hertzbergs teori har i likhet med Maslows behovsteori vært utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier og blitt inngående diskutert i organisasjonsteorien. Både Maslows behovsteori og Hertzbergs tofaktorteori er gamle teorier, men likevel grunnleggende og interessante. Begge teoriene har fortsatt stor betydning for hva som er menneskets grunnleggende eller primære behov basert på både biologisk og sosiologisk forskning. Selv om ingen av disse teoriene er perfekte, kan vi si at de gir nyttige bidrag til forståelse av motivasjon og drivkrefter hos mennesker. Jeg har derfor valgt å bruke disse teoriene som empiri i min studie.

I tillegg har jeg også kort valgt å presentere Hackmann og Oldhams jobbkaraktistika-modell (JCM). Jeg har valgt å ta den med fordi dette er en modell som er mye brukt og har vist seg svært funksjonell om den blir brukt riktig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Denne studien knyttes altså opp mot to ulike behovsteorier og to jobbkaraktistika-modeller, henholdsvis Maslows behovsteori, Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, Hertzbergs tofaktor-teori og Hackman og Oldhams jobbkaraktistika-modell. Alle disse fire teoriene vil bli nærmere beskrevet og er med på å belyse problemstillingen som søkes besvart i undersøkelsen.

Ettersom oppgaven også forsøker å besvare hva det er som medvirker til at barnevernledere vurderer å slutte i jobbene sine, vil jeg også si noe om turnover og turnoverintensjon.

2.2. Motivasjon

Med bakgrunn i tittel og tema for oppgaven er det først naturlig å utdype begrepet motivasjon.

I teorien er det mange definisjoner på motivasjon. Begrepet *motivasjon* er en sammentrekning av ordene motiv og aksjon. I boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» definerer Kaufmann og Kaufmann (2015) motivasjon som:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 113).

Motivasjon er selve drivkraften som får oss til å gjøre noe og som kan få oss til å utfordre oss selv til å oppnå et mål. Motivasjon forklarer menneskets atferd og forklarer drivkraften bak

menneskets handling. Det er altså drivkraften som er selve motivasjonen. Motivasjon kan være både individuell og situasjonsbestemt.

I denne oppgaven vil motivasjon forstås som drivkraften påvirket av indre og ytre faktorer. Den får deg til å handle, velge retning, regulere intensitet og opprettholde aktivitet. I forhold til oppgavens problemstilling vil jobbmotivasjon være sentralt.

2.3 Behovsteorier

Behovsteorier er teorier som henviser til atferd som regnes for å være utløst av grunnleggende behov hos individet. Høy motivasjon er grunnlaget for god innsats. Hva er det som gjør at medarbeidere som har likt arbeid, lik utdanning og lik lønn yter ulikt? Når en medarbeider legger stor innsats i arbeidet kan det være at vedkommende mener innsatsen er verdt strevet? Og dersom en medarbeider har lavere motivasjon for jobben, kan det være fordi vedkommende mener belønningen ikke står i forhold til innsatsen? Behovsteorier forutsetter imidlertid at behovene ikke varierer fra individ til individ, men at de er like for alle uavhengig av situasjon.

2.3.1 Maslows behovsteori

Abraham Maslow (1954) utviklet den første teorien som hadde som mål å klassifisere og systematisere alle menneskelige behov. Han delte de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier. Disse fem kategoriene kan igjen kategoriseres som enten behov for underskuddsdekning eller behov for vekstmuligheter. De tre første punktene er de som går inn i kategorien underskuddsdekning.

1. **Fysiologiske behov** er de biologiske drifter som ligger i bunn av hierarkiet og som er grunnleggende for overlevelse. Det kan dreie seg om mat, søvn eller husly. I arbeidslivet kan dette dreie seg om minimumslønn.

2. **Sikkerhetsbehov** handler om behovet for trygghet i omgivelsene mot fysisk og psykisk skade. I jobbsammenheng kan det handle om trygghet for å beholde jobben, eller sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet.

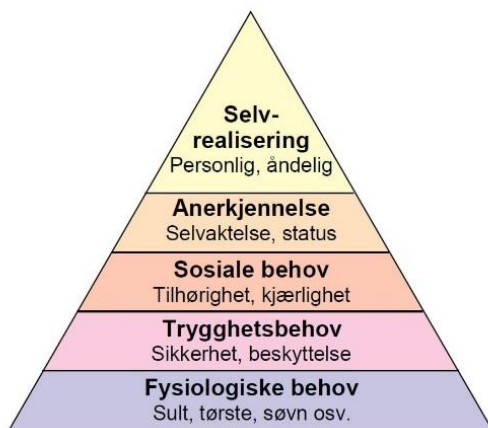
3. **Sosiale behov** handler om tilknytning til andre mennesker. Det kan dreie seg om vennskap, kollegaer som kan gi støtte og aksept eller sosiale omgivelser.

De to siste punktene går inn i kategorien vekstmuligheter. Denne kategorien handler om individets muligheter for personlig vekst som å videreutvikle kompetanse eller styrke personlige egenskaper.

4. **Aktelse** handler ifølge Maslow om å utvikle god selvrespekt og å få anerkjennelse fra andre. Dette innebærer et ønske om å prestere, ha suksess og nyte andres anerkjennelse.

5. **Selvaktualisering**, som dreier seg om å realisere iboende egenskaper og evner i et individ.

Et grunnleggende trekk ved Maslows teori er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse må være dekt på et nivå før man kan tilfredsstille behov på høyere nivå (Maslow, 1954).



Svakheter ved Maslows teori: Kritikerne av Maslows teori går ut på at den ikke tar høyde for ulike behov i arbeidslivet, men kun er en hierarkisk oppbygging av mennesker generelle behov.

Teorien kan være upresis ettersom mennesker kan ha ulik grad av tilfredsstillelse, samt at flere behov kan være aktive samtidig. Det stilles også spørsmål om hvorvidt behovene i behovspyramiden virkelig er behov eller om det er snakk om ønsketilstander fremfor mangeltilstander (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3.2 Selvbestemmelsesteori («*Self-Determination Theory*» SDT).

Selvbestemmelsesteorien trekker inn et ekstra aspekt i behovsteorien og mener at mennesker av natur er aktive i forhold til sin egen utvikling. Teorien fokuserer på sammenhengen mellom det aktivt vekstorienterte mennesket og dets sosiale omgivelser, som enten støtter eller hindrer deres forsøk på å mestre og å integrere sine erfaringer til en sammenheng og følelse av selvtillit. De sosiale omgivelsene er vesentlige i forhold til å vekke eller hemme motivasjon. Teorien understøttes av mer empiri enn de andre teoriene som viser at menneskets behov ikke kun er individuelle og mekaniske, men også påvirket av sosiale relasjoner og omgivelser. Selvbestemmelsesteorien er mye brukt i studier i arbeidslivet og det finnes også utprøvde måleinstrumenter med stor grad av validitet og måleteoretiske egenskaper (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Ifølge selvbestemmelsesteorien må de basale behovene i forhold til autonomi, tilhørighet og kompetanse være dekket for å oppnå indre motivasjon, også kalt psykologiske behov. Kompetanse og autonomi er kjent som de sterkeste driverne, men i mange sammenhenger synes sosial tilhørighet også sentral. Jeg vil følgende utdype faktorene *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*.

Autonomi eller selvbestemmelse brukes i selvbestemmelsesteorien om en opplevelse av å kunne ta selvstendige beslutninger, samt om å ha kontroll over omgivelser vi opptrer i. Sentralt i opplevelsen av autonomi er det å ha muligheten til å velge. Det handler imidlertid ikke om at man er helt uavhengig av andre, men at man har et visst handlingsrom i forhold til hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene. Det å kunne legge opp arbeidet etter eget ønske, kunne ta beslutninger uten å bli overprøvd eller måtte spørre om lov, vil være viktige faktorer for opplevd autonomi.

Selvbestemmelsesteorien sier at vi blir motiverte til å jobbe hardere når vi blir sterkt involvert, føler oss forpliktet og er engasjerte på grunnlag av en høy grad av medbestemmelse og egenkontroll (Stone, Deci, og Ryan, 2009).

Kompetanse handler om at den ansatte må føle å ha den kompetansen som kreves og troen på at de kan utføre jobben. Ifølge selvbestemmelsesteorien er denne faktoren en av de basale komponentene for å oppnå indre motivasjon. Teorien tar utgangspunkt i at dette bidrar til en følelse av mestring. En rekke studier viser at medarbeiderne blir motivert til å jobbe smartere

når de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine egne ferdigheter og kompetanse i jobben (Ryan og Deci, 2000).

Gjennom positive tilbakemeldinger vil vi føle at vår egen kompetanse og mestringsfølelse øker, noe som igjen styrker vår indre motivasjon. For at vi skal få dekket kompetansebehovet vi har, øke vår mestringsfølelse og forberede våre prestasjoner har vi behov for både å bli anerkjent og utfordret gjennom komplekse arbeidsoppgaver (Gagné og Deci, 2005).

Tilhørighet er det siste av de totalt tre behovene og kanskje det som har blitt ansett som minst viktig, sammenlignet med kompetanse og autonomi. Tilhørighet beskrives som å føle seg knyttet til andre, både å ha behov for å ta vare på andre, og for å bli tatt vare på selv

Ifølge teorien blir vi motivert til å jobbe mer ansvarlig når vi får ansvar og føler å tilhøre et fellesskap. Å føle at vi blir lyttet til og respektert på arbeidsplassen er viktig for å føle at vi passer inn i det sosiale miljøet og er det vi fokuserer på når vi skal skape en følelse av tilhørighet blant medarbeiderne. Tilhørighet på arbeidet har stor betydning for den indre motivasjonen. Det er ofte slik at de gangene vi er mest fornøyde med oss selv er når vi er sammen med andre. En sosial setting hvor vi får tilbakemelding på det vi gjør, har vist seg å ha en stor betydning for hvordan vi ser på oss selv (Deci og Ryan, 2000).

Ifølge teorien vil også graden av hvordan vi føler at de psykologiske behovene er oppfylt, også avgjøres av i hvilken grad vi føler å ha tillit til arbeidsplassen, kollegaer og leder. Opplever vi en høy grad av tillit på arbeidsplassen vil dette resultere i bedre prestasjoner, ekstra rolleatferd og økt organisasjonsforpliktelse. Årsaken til dette er at når vi føler å ha tillit fra organisasjonen og ledelsen vil vi føle et større ansvar for å nå bedriftens mål, noe som igjen vil resultere i høyere kundetilfredshet og større omsetning eller produksjon (Salamon, Robinson og Zedeck, 2008).

Teorien skiller mellom ulike former for motivasjon, deriblant *ytre* og *indre* motivasjon.

Ytre motivasjon kan sees på som en kilde til energi som settes i gang når medarbeiderne har muligheter for å oppnå belønning som for eksempel lønn, frynsegoder eller bonuser. Minimumslønn vil imidlertid være et vilkår for å dekke de helt grunnleggende behovene. For å få medarbeidere til å yte mer, eller noe særskilt, kan man ta i bruk incentiver som for eksempel bonus, ferielengde, spesielle arbeidsbetingelser, eller tilsvarende (Grimsø, 2005).

Intensjonen med belønningen skal være at de ansatte jobber raskere, yter mer og gjerne tar oppgaver de ellers ikke ville ha gjort. I følge Kuvaas er ytre motivasjon mest velegnet når det er snakk om arbeidsoppgaver som ikke er så besværlig eller varierte (Kuvaas, 2009).

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil den ytre motivasjonen være kortvarig og derfor ikke være særlig verdifull. Dette gjør at vi trenger stadig nye stimuli for å opprettholde en atferd. Deci og Ryan hevder også at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Ryan og Deci, 2000).

Indre motivasjon handler om at en person gjør en aktivitet på grunn av interesse for selve aktiviteten, og at denne aktiviteten er belønning nok i seg selv. Indre motivasjon er derfor et godt utgangspunkt for gode arbeidsprestasjoner.

Forholdet mellom indre og ytre motivasjon kan sammenlignes som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Står vi overfor en valgsituasjon om vi skal påta oss en ny oppgave eller et nytt prosjekt er det ofte ytre belønning og ytre motivasjon som kommer i forgrunn, mens under den daglige jobben er det indre belønning og indre motivasjon som kommer i forgrunn (Kuvaas, 2008).

Med omgivelser som stimulerer autonomi, tilhørighet og kompetanse vil man oppnå en høyere indre motivasjon. I det motsatte tilfellet hvor omgivelsene hemmer de samme faktorene vil man oppleve en lavere grad av indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985).

Svakheter ved selvbestemmelsesteorien: Deci og Ryan hevder at deres teori er universell, og derfor gjelder for mennesker uavhengig av kjønn, kulturell bakgrunn eller sosiale forskjeller. Teorien mener at alle mennesker, enten de er individualistiske eller kollektivistiske, så vil de være mest effektive og oppleve en bedre mental helse dersom deres atferd er autonom snarere enn kontrollert. Et annet omstridt aspekt ved modellen er teoriens påstand om at alle de tre behovene (autonomi, kompetanse og tilhørighet) er essensielle, slik at selv neglisjering av ett av dem, vil ha negative konsekvenser. Deci og Ryan viser til ulike forskningsarbeider som viser at alle de tre behovene selvstendig bidrar til å øke eller svekke opplevelsen av tilfredshet eller velvære. Mens annen forskning også viser til at arbeidsplasser kan forbedres gjennom forbedrende belønningssystemer og at dette også er med å skape motivasjon, viser Deci og Ryans forskning det motsatte. Deres forskning viser til at hvis det fokuseres på ekstern belønning som den eneste og beste måten, vil det ha en lang rekke negative konsekvenser (Deci og Ryan, 2000).

2.4 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er teorier som hevder at det er egenskaper ved selve jobben som skaper motivasjon. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er det likevel viktig å understreke at det ikke bare er snakk om objektive forhold ved jobben som teller. Individets subjektive opplevelse vil også være viktig. To personer kan stå i samme jobb hvor den ene opplever tilfredsstillende variasjon, mens den andre syns jobben er ensformig og kjedelig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.4.1 Hertzbergs- tofaktorteori

Frederick Hertzberg (1987) utviklet en teori han kalte tofaktorteori. Teorien vakte stor interesse når den kom fordi den utfordret gjengs oppfatning av de underliggende dimensjoner ved jobbegenskaper. Hertzberg intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem fortelle om en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben og en situasjon som hadde ført til mistrivsel. Han klassifiserte svarene i to grupper som han kalte *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Motivasjonsfaktorene er faktorer som skaper motivasjon og trivsel når de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Eksempler på motiverende faktorer kan være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Hygienefaktorene derimot skaper ikke trivsel i seg selv, men når de ikke er til stede skaper de mistrivsel. Hygienefaktorer kan være faktorer som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønn, status og trygghet på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

I det følgende vil jeg utdype de ulike motivasjonsfaktorene i Hertzbergs-tofaktorteori

Prestasjoner betyr at arbeidstakeren skal ha muligheten til å ferdigstille arbeidet på en suksessfull måte ved å løse problemer og kunne se resultater av det man selv hadde gjort. Ifølge Hertzberg var dette en av de mest sentrale motivasjonsfaktorene. Teorien mener prestasjonen til den enkelte medarbeider vil kunne føre til større tilfredshet med eget arbeid og seg selv. Ifølge Hertzberg vil dette føre til at motivasjonen øker og at ansatte føler stor grad av mestring.

Anerkjennelse fra leder eller medarbeidere er viktig for at den ansatte skal prestere.

Anerkjennelse er også en del av hygienefaktorene da negative eller usaklig anerkjennelse kan føre til misnøye.

Arbeidsoppgavene handler om at arbeidstakeren sitter igjen med en god eller dårlig følelse etter utført arbeidsoppgave. Det som oftest utløser disse følelsene er i hvilken grad jobben er variert, rutinepreget, lett, vanskelig eller nyskapende

Ansvar kan være motiverende i fall det gir kontroll over egen arbeidssituasjon. I undersøkelsen til Hertzberg ble ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon nevnt av flere informanter. For flere av respondentene var det å få mer ansvar en motiverende faktor. Hvis man i motsatt fall hadde lite selvstendige oppgaver i arbeidet førte dette til mistriivsel.

Forfremmelse dreier seg om å ha muligheter for å kunne jobbe seg oppover i virksomheten og ha mulighet for å skape seg en karriere ved å utvikle sine kunnskaper.

Vekst betyr at arbeidstakeren kan tilegnet seg nye ferdigheter og skaffet seg nye perspektiver hvis man la til flere elementer ved arbeidssituasjonen.
(Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Hertzberg og hans kolleger mente at dersom disse motivasjonsfaktorene ikke var til stede, ville de ansatte komme i en nøytral tilstand. Forskerne mente videre at når de ansatte var i den nøytrale tilstanden, følte de nødvendigvis ikke mistriivsel eller noen form for demotivasjon. Fellesnevneren til motivasjonsfaktorene var at de hadde en relativ varig virkning på medarbeiderens holdninger til arbeidet. Hertzbergs motivasjonsfaktorer kan sammenlignes med de to høyeste behovene i Maslows behovspyramide; *behovet for selvaktualisering* og *behovet for anerkjennelse*.

Mens motivasjonsfaktorene var knyttet til forhold i selve jobben, omhandler hygienefaktorene forholdene rundt jobben. Hygienefaktorene fører til mistriivsel blant de ansatte hvis de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede. Ved dårlige arbeidsvilkår og ledelse som skaper utrygghet i organisasjonen kan det gå utover motivasjon og trivselen til den enkelte medarbeider. Dersom hygienefaktorene ikke var til stede mente forskerne at dette kunne føre til dårlig ytelse og produktivitet. I praksis vil det si at medarbeiderne ikke nødvendigvis vil bli mer motivert ved at man påvirker hygienefaktorene. Hygienefaktorene er derimot en forutsetning for at motivasjonsfaktorene skal kunne skape trivsel og motivasjon.
(Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Videre vil jeg utdype Hertzbergs hygienefaktorer.

Virksomhetens politikk og administrasjon påpeker betydningen av administrasjons- og bedriftspolitik. Viktig her vil være i hvilken grad styringssignaler blir formidlet fra ledelsen til den enkelte medarbeider. For eksempel kan uklar kommunikasjonen fra ledelsen i organisasjonen føre til usikkerhet og mistrivsel. Forskerne presiserte at det her var snakk om organisasjonen som en helhet, og ikke relasjon mellom medarbeider og leder.

Arbeidsledelse i en bedrift må opptre rettferdig ved å delegere ansvar og veilede sine ansatte. Dårlig kvalitet på ledelsen kan skape misnøye blant medarbeiderne. Hvis for eksempel medarbeiderne har høyere ferdigheter og kompetanse enn lederen kan det oppstå misnøye. En leder som ikke er faglig kompetent i sin posisjon vil også kunne miste respekten hos sine medarbeidere.

Mellommenneskelige forhold har innvirkning på om de ansatte føler trivsel eller mistrivsel. Det vil kunne oppstå mistrivsel i arbeidet hvis relasjonen er preget av mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold.

Utformingen av arbeidet betyr at de fysiske arbeidsforholdene i virksomheten er tilstrekkelig gode for å unngå negativt fokus på disse. Dette vil omfatte kontorlandskap, støy, lys, temperatur og nødvending utstyr for å utføre jobben. Arbeidsmengde vil også være et moment under «utforming av arbeidet».

Lønn og status kan gi grunnlag for mistrivsel hvis noen medarbeidere tjener mer enn andre for å gjøre den samme jobben på samme nivå i en virksomhet. Faktoren status refererer til status symboler på arbeidsplassen. Hvis det blir gjort forskjell på ansatte med lik jobb, kan dette føre til mistrivsel.

Sikkerhet i arbeidet er det som skaper sikkerhet og trygghet i hverdagen. Det kan være en solid og trygg jobb hvor viktig med grunnleggende rettigheter er ivaretatt.

Forhold som påvirker det personlige livet kan for eksempel være for stor arbeidsbelastning som medfører at de ansatte må ta med arbeidsoppgaver med seg hjem og som kan skape mistrivsel. I tillegg kan generelle problemer i privatlivet, ha innvirkning på trivselen i arbeidet (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Hertzbergs undersøkelse konkluderte med at enkelte motivasjonsfaktorer var viktigere enn andre noe som viste veien frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles *jobb-berikelse*. Dette defineres i Kaufmann og Kaufmann (2015) som programmer for å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold. Målet med dette programmet var å fremme motivasjonsfaktorene og samtidig forsøke å unngå det negative innholdet i jobben. Jobbberikelse består av følgende faktorer: 1) Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her vektlegges resultater og at arbeidstakeren har nok kunnskap til å velge rett fremgangsmåte for å oppnå best mulig resultater. 2) Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar. 3) Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Hver ansatt får muligheten til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt. 4) Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Arbeidstakeren får informasjon om arbeid utført av andre, slik at det blir mulig å se eget arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng. 5) Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg. Sørger for at den ansatte får nye og utfordrende arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Svakheter ved Hertzberg- tofaktorteori: Hertzberg konkluderer med at det må legges til rette for å sikre en tilfredsstillende oppnåelse av både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Han mener at dette samlet sett har avgjørende betydning for hvorvidt de ansatte kjenner seg motivert for jobben. Noen studier viser til at trivsel og mistrivsel er basert på ulike faktorer, noe som bidrar til å understøtte Hertzbergs teori. Andre studier viser at faktorer som er definert enten som motivasjons eller hygienefaktorer har hatt betydning for både trivsel og mistrivsel, og har således reist tvil om teoriens gyldighet (Brochs-Haukedal, 2010).

2.4.2 Hackmann og Oldhams jobbkarakteristika- modell (JCM)

Hackman og Oldham utarbeidet i 1980 en modell som tok sikte på å tilrettelegge størst mulig grad av jobbberikelse og arbeidsmotivasjon. Jeg har valgt å presentere denne modellen fordi den er en forlengelse av Hertzbergs teori, og gir en mer utdypende beskrivelse av jobbberikelse. Modellen hevder at det er tre variabler som er avgjørende for at en skal lykkes med jobbberikelse:

1. Behovet for å oppfatte arbeidet som meningsfullt og umaken verdt.
2. Behovet for å føle seg personlig ansvarlig for resultatene av sin innsats.
3. Behovet for tilbakemelding som gir dem kunnskap om resultatene.

Målet med denne modellen var å utvikle et konkret og mest mulig detaljert system for klassifisering og måling av jobbens motivasjonspotensial. En forutsetning her er at tiltakene fører til bedre motivasjon for jobbytelse, som igjen fører til bedre produktivitet og bedre arbeidskvalitet. I teorien blir det pekt på fem kjernekaraktistikker som antas å være relevant for en hvilken som helst jobb. Ved å ha kjennskap til disse er det også mulig å organisere arbeidsplassen slik at sannsynligheten for å øke individets indre motivasjon.

Oldham og Hackman sier at følgende fem positive egenskaper (karakteristika) er viktige for ansattes motivasjon og jobbtildfredshet, uansett jobb;

Variasjon i ferdigheter dreier seg om jobben gir muligheten til å benytte seg av evner, ferdigheter og kunnskap.

Oppgaveidentitet betegner muligheter knyttet til å gjennomføre et helt stykke arbeid fra start til slutt, med synlige resultater.

Oppgavens betydning dreier seg om medarbeideren har muligheten til å se en større mening med arbeidsoppgaven.

Autonomi er mulighet for selvstendighet, beslutningsmyndighet og ansvar i forhold til utforming og gjennomføring av arbeidet. Stillingens autonomi eller selvbestemmelse og er som kjent en grunnleggende faktor for at mennesker skal trives, utvikle seg og yte, uansett sammenheng.

Tilbakemelding som handler om i hvilken grad får medarbeideren informasjon om resultatene av arbeidet sitt. Det vil si i hvilken grad får den ansatte direkte og klar informasjon om effekten av egen arbeidsinnsats.

(Kaufmann og Kaufmann 2015: 141-142).

Svakheter ved Hackmann og Oldhams jobbkaraktistika- modell: Modellen kan kritiseres for å legge for lite vekt på individuelle forskjeller og hva som kjennetegner ulike oppgavetyper. Ved bruk av en slik modell, bør derfor selve situasjonen og medarbeideren også tas hensyn til. To personer som står i akkurat samme jobbsituasjon, kan likevel oppleve å bli motivert i helt ulik grad. Noen har for eksempel større behov for variasjon og utvikling enn andre, noe som tilsier at den første jobbkaraktistikaen vil slå sterkere ut hos vedkommende. Videre vil en person som er grunnleggende misfornøyd i jobben, antakeligvis ha vanskelig for å bli vesentlig mer motivert selv om utforming av arbeidet endres. Det er

dessuten nødvendig å se denne modellen som en prosess, hvor kunnskap og ferdigheter gjerne videreutvikles i takt med økt erfaring og autonomi, noe som igjen betyr at jobbutforming må foregå kontinuerlig. Forskning som benytter jobbkarakteristika modellen uten å ta individuelle hensyn, har gitt usikre resultater. Modellen er imidlertid mye brukt, og har vist seg svært funksjonell der disse nyansene inkluderes (Kaufmann & Kaufmann 2015).

2.5 Relevant forskning

Her vil jeg presentere det jeg mener er relevant forskning og som gir grunnlag for drøfting av mine forskningsspørsmål. Jeg vil først si noe om hva jeg søkte etter, for så å presentere relevant forskning knyttet til barnevern. Jeg vil også presentere forskning gjort i forhold til ledelse innenfor andre virksomheter som jeg mener kan være relevant for min undersøkelse. Tilslutt har jeg under dette kapittelet valgt å si noe om begrepet turnoverintensjon og forskning knyttet til turnover.

Da jeg startet på oppgaven gjorde jeg søk i ulike databaser som Google Scholar, Idunn, Oria, Vid:Open og Academia Search. Søkene ble gjennomført med søkeordene ledelse, motivasjon, turnover og trivsel i ulike kombinasjoner. Jeg forsøkte å finne forskning knyttet direkte opp mot barnevernledelse, men fant ingen forskning som kun var knyttet opp mot ledere i kommunalt barnevern. Jeg fant imidlertid både forskning og undersøkelser knyttet til ansatte som jobber med barnevern, hva som påvirker motivasjon og spesielt hva som bidrar til gjennomtrekk i barneverntjenester.

Forskning og studier som omhandler motivasjon generelt, spesielt på mellomledere og arbeidstakere, finnes det mye av. Her finnes også studier som knyttes mer direkte inn mot ledere og deres motivasjon for jobben. Jeg vil videre presentere den forskning jeg mener er mest sentral og aktuell for oppgaven.

Michalle Mor Barak (2001) gjennomførte i USA en undersøkelse sammen med sine kolleger med bakgrunn i 25 forskningsartikler som hadde blitt skrevet i et forsøk på å forklare turnover blant ansatte i barnevernet og andre sosiale yrkesgrupper. Resultatet av denne undersøkelsen viste at stress og utbrenthet, mangel på organisatorisk tilhørighet og profesjonstilhørighet, mistriivsel, samt manglende sosial støtte anses som de sterkeste og mest vanlige årsakene til at ansatte velger å slutte i de ovennevnte yrkesgruppene (Barak et al. 2001).

Ellet (2006) gjennomførte i Georgia, USA, en kvalitativ studie med 369 ansatte i barneverntjenesten. Undersøkelsen ønsket å finne faktorer som påvirket ansatte til å bli værende i jobben eller hva som gjorde at de valgte å slutte. Funnene viste at organisatoriske forhold som fleksibilitet i arbeidstid, meningsfullt arbeid, variert arbeid, mulighet for samarbeid med kolleger og gode pensjonsordninger var viktige faktorer for at ansatte ønsket å bli værende i jobbene sine. Barnevernansatte som opplevde stor grad av mestring i forhold til arbeidsoppgaver, med tilstrekkelig utdanning og ferdigheter for arbeidet var viktige personlige faktorer. I tillegg fant undersøkelsen at ansattes følelse av forpliktelse overfor barnevernsbarna og familiene deres, samt realistiske forventninger til resultatene av arbeidet hadde betydning for at de ansatte skulle bli værende i jobben. Studien fant også at organisatoriske forhold som stor arbeidsmengde, lange arbeidsdager, lave lønninger og lite anerkjennelse som barnevernsansatt fra samfunnet utenfor barnevernskontoret, var faktorer som bidro til at ansatte vurderte å slutte i arbeidet (Ellett, et al, 2006).

Burns (2009) gjennomførte en undersøkelse i Irland hvor det ble sett på hvilke faktorer som var avgjørende for at ansatte valgte å bli i jobbene sine. Undersøkelsen argumenterer for at det er mindre hjelpsomt å ha fokus på dem som slutter på grunn av utbrenthet og stress, enn å forske på dem som jobber i barnevernet og deres begrunnelser og erfaringer for å bli værende i jobbene sine. Burns fant at viktige motivasjonsfaktorer for dem som ble værende var engasjement overfor barn og unge, godt samarbeid mellom kollegaer, varierte arbeidsoppgaver og mestring av arbeidsoppgaver. Informantene oppga også at det var viktig for dem at arbeidsplassen var fleksibel og la til rette dersom noe akutt skjedde i privatlivet. Videre var det viktig at arbeidet ble verdsatt av ledelsen og at det var god kvalitet på veiledningen. Undersøkelsen hevder at opplevelsen av mestring ved at familiene som mottok hjelp fikk det bedre, hjalp ansatte i barnevernet til å tolerere selvmotsigelser i jobben og å mestre utfordringer (Burns, 2009).

I en studie av Tham og Meagher (2009) ble det blant svenske barnevernsarbeidere gjort funn som konkluderte med at de hadde en større arbeidsbelastning og rollekonflikt enn andre svenske helse- og sosialarbeidere. Tham viste til at ansatte i barnevernet jevnlig ble kritisert i media og at dette var en belastningsfaktor for mange ansatte. Hun konkluderte med at det burde være enkelt å beholde ansatte, ettersom flesteparten av årsakene lå i organisasjonen og ikke i utøvelsen av arbeidet. Det kan tenkes at disse funnene relaterer seg til klientgruppen barnevernsarbeidere jobber med, nemlig omsorgsviktede barn i krise. Det finnes også

indikasjoner på at barnevernsarbeidere kan være en særlig belastet undergruppe av helse- og omsorgsarbeidere (Tham og Meagher, 2009).

Av nyere norsk forskning vil jeg trekke frem Baugerud (2017) sin surveystudie av norske barnevernsarbeidere hvor blant annet forekomst av symptomer på utbrenthet, sekundærtraumatisering og jobbtilfredsstillelse ble kartlagt. 70% skåret moderat på symptomer på utbrenthet og 37% skåret moderat på sekundærtraumatisering. I samme undersøkelse skåret 84% moderat på jobbtilfredsstillelse, mens det bare var 14% som skåret høyt i forhold til jobbtilfredsstillelse. Undersøkelsen viser at det kan være en høyere risiko for at barnevernsarbeidere utvikler symptomtrykk på utbrenthet og sekundærtraumatisering (Baugerud et. al., 2017).

Juhasz og Skivenes (2018) gjennomførte en undersøkelse blant barnevernansatte i fire ulike land: USA, England, Finland og Norge. Funnene viste at mangel på tid og stor saksmengde var den største barrieren for å få til en tilfredsstillende saksforberedelse i forkant av en omsorgsovertakelse (Juhasz og Skivenes, 2018).

Ovennevnte forskning og studier er de jeg har funnet som angår barnevern og som jeg mener vil være relevant for min studie. I det følgende vil jeg presentere forskning og studier som er relevant for motivasjon og ledelse på et mer generelt og allment grunnlag.

Ettersom jeg i min undersøkelse vil se nærmere på turnoverintensjon vil Beate Jelstad Løvaas (2007) sin doktorgradsavhandling *Beyond money-intrinsic work motivation in profit and non-profit organizations* være interessant. Hun gjorde en undersøkelse blant ansatte i en kommersiell og en ideell virksomhet i helsesektoren. Formålet med undersøkelsen var å se på forutsetning for indre motivasjon og på om forholdet mellom indre motivasjon, prestasjoner og turnoverintensjon var avhengig av organisasjonstyper. Hennes funn viste at opplevelse av autonomi, mestringsopplevelse og tilhørighet i arbeidssituasjonen samsvart positivt med ansattes indre motivasjon i begge virksomhetene. Videre viste undersøkelsen at indre motivasjon hadde positiv sammenheng med prestasjoner, og negativ sammenheng med turnoverintensjon (Jelstad, 2007).

Adam Grant (2007) ledet en studie som viste at det å oppleve mening med arbeidet ga høyere prestasjon. Hans eksperiment gikk ut på å dele inn en gruppe medarbeidere ved et callsenter i tre grupper som skulle ringe og be om pengedonasjoner for å subsidiere stipender til studenter som ikke hadde økonomi til å studere ved universitetet. Denne undersøkelsen oppsummerer at

en meningsfull jobb gir motivasjon og engasjement for arbeidet. Det å kunne gjøre en forskjell for andre virker motiverende og øker prestasjonsevnen (Grant m.fl., 2007).

Richardsen og Martinussen (2008) gjennomførte en undersøkelse om jobbengasjement i helse- og omsorgsykker, med tittelen «*Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon?*» I denne undersøkelsen målte de jobbbressurser i form av arbeidsglede, sosial støtte og tilfredshet. Det betyr at når muligheten til å bestemme over viktige aspekter av jobben, sosial støtte fra ledere og medarbeidere og tilfredshet med karrieremulighetene er tilstede og vurdert som positive, er det stor sannsynlighet for at arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver vil styrke og begeistre arbeidstakerne (Richardsen og Martinussen, 2008).

Selvbestemmelsesteorien var Lais (2009) utgangspunkt da hun gjennomførte en større undersøkelse innen et bredt spekter i offentlige tjenesteytende virksomheter, hvor om lag 80% av respondentene hadde minimum bachelornivå. Formålet var å studere betydningen av opplevd kompetansemobilisering relatert til indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Hun fant i sin studie at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt sin kompetanse er mer indre motiverte, mer lojale overfor organisasjonen og har i mindre grad planer om å slutte. En medarbeider som ikke får anvendt sin kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og muligheten for å hente ut dette potensialet. Følgende av dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats over lengre tid (Lai, 2009).

De to studiene jeg i det følgende vil presentere ser på forholdet mellom indre motivasjon og jobbtifredshet. Disse mener jeg derfor vil være relevant for min undersøkelse.

En studie gjennomført av Bård Kuvaas (2008) ved Handelshøyskolen BI undersøkte forholdet mellom indre motivasjon og jobbytelse blant offentlig ansatte innen ulike bransjer. Undersøkelsen ble gjort blant 800 ansatte i tre norske kommuner. Funn fra hans studie antyder at autonomi, støtte fra leder når det gjelder kompetanseutvikling og oppgavebetydning øker indre motivasjon. Kuvaas hevder videre at ledere bør legge til rette for myndiggjøring av ansatte på en slik måte at de opplever autonomi i arbeidssituasjonen. Studien viser at medarbeidere med høy indre motivasjon presterer bedre på jobben enn de som ikke er det. Funnene i studien konkluderer med at det er medarbeidere som opplever tilfredshet, arbeidsglede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, som skaper de beste

resultatene. De har en indre motivasjon i motsetning til ansatte som først og fremst drives av ytre motivasjon (Kuvaas, 2008).

Også Dysviks (2010) doktorgradstudie fra BI viste at indre motivasjon førte til bedre arbeidsprestasjoner. Ansatte som er indre motiverte opplever at jobben i seg selv er interessant, og utløser glede, engasjement og trivsel. En annen positiv effekt av indre motivasjon, er at den reduserer de ansattes intensjon om å slutte i jobben. Det viktigste ledere kan gjøre for å øke medarbeidernes motivasjon er ifølge Dysvik å legge til rette for at ansatte kan oppleve indre motivasjon på jobb. Noen av faktorene som påvirker den indre motivasjon er medbestemmelse, kompetanse til å mestre jobben og gode sosiale relasjoner på jobben (Dysvik, 2010).

Ovenfor har jeg gjort rede for det jeg mener er aktuell og relevant forskning for denne undersøkelsen. I drøftingsdelen vil jeg se nærmere på om mine funn samsvarer med funn fra tidligere forskning og undersøkelser.

2.5.1 Turnover - intensjon

For å drøfte hva det er som medvirker til at barnevernledere vurderer å slutte i stillingen sin er det viktig å forstå begrepet *turnoverintensjon*. Som utgangspunkt for å forstå hva som ligger i fenomenet turnoverintensjon, vil jeg først gi en beskrivelse av hva jeg legger i begrepet *turnover*.

Turnover blir i organisasjonspsykologien brukt om personalgjennomtrekk. Turnover kan derfor forklares som en prosess som begynner med jobbutilfredshet, etterfulgt av en intensjon om å finne seg en annen jobb. I noen tilfeller ender prosessen i at ansatte slutter i jobben (turnover). Turnoverintensjon kan altså forstås som å bevege seg i grenselandet mellom å beslutte å bli i nåværende jobb og å slutte i jobben, eller tanker om å slutte i jobben uten at man har tatt en beslutning om dette. Prosessen beskrevet som turnoverintensjon vil selvsagt være ulik avhengig av personen dette gjelder, samt hvordan arbeidsforholdet og andre forhold i personens liv endrer seg (Tham, 2007).

Hos barnevernansatte har det over flere år vært registrert høy turnover. I 2014 publiserte SSB rapporten «*Turnover i det kommunale barnevernet*» i regi av Ingvild Johansen. Hun fant i sin undersøkelse at den gjennomsnittlige gjennomtrekks raten i perioden 2010 til 2011 var på

31.5%. I samme undersøkelse ble det også gjort studier knyttet til andre utvalgte næringer. Kun en næring hadde høyere gjennomtrekk enn det kommunale barnevernet, som var barneverninstitusjoner (Johansen, 2014).

Tall fra NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) viser at en av fem saksbehandlere slutter i det kommunale barnevernet og at barnevernet over mange år har slitt med stor personalgjennomtrekk (Helsetilsynet, 2012).

Disse tallene omfatter de som er ansatt i barneverntjenesten. Når det gjelder turnover spesifikt på barnevernledere er det ikke mulig å finne egne tall som bare går på ledere, men man må gå ut fra at undersøkelser og kartleggingen i forhold til turnover også omfatter ledere i barneverntjenesten.

Årsakene til at det er høy turnover i barneverntjenesten er det mange teorier om. I følge Grimsø kan det både være interne og eksterne årsaker til turnover. Eksempel på interne årsaker kan være manglende utfordringer og karrieremuligheter, dårlig ledelse, mye overtid, dårlig lønn og dårlige arbeidsforhold. Eksterne årsaker kan være dårlige boforhold, lang reisevei, videreutdanning og familieforhold. Grimsø oppgir at man på sikt vil kunne gjøre noe med interne årsaker, mens eksterne årsaker vil det være vanskelig å kunne kontrollere og endre. Både ekstern og intern turnover kan være uheldig (Grimsø, 2004).

En annen teori er at det er svært belastende å jobbe med utsatte barn og deres familier. Å jobbe med vold, overgrep og omsorgssvikt er noe som berører oss, og som påvirker de fleste av oss. I følge Killen (2015) er dette noe som kan være smertefullt å ta innover seg og som kan være vanskelig å håndtere. Over 30 års forskning har i tillegg vist at det å jobbe med mennesker er spesielt belastende (Killen, 2015).

Barnevernet som kunnskapsorganisasjon er avhengige av ansatte med bred fagkompetanse og at denne kompetansen opparbeides både gjennom utdanning og praksis. Barnevernet er derfor avhengig av at ansatte blir i arbeidet over tid. Tross mye fokus på barnevern, økte bevilgninger, satsing på utdanning og kompetanse er det fortsatt stor slitasje på barnevernsansatte, som igjen fører til stor turnover innenfor kommunal barneverntjeneste både hos saksbehandler og barnevernledere (Johansen, 2014, Owren 2017).

2.6 Oppsummering teori

Jeg har nå presentert teori som jeg anser som relevant for å besvare min problemstilling. Som teoretisk utgangspunkt har jeg presentert fire ulike motivasjonsteorier som vil danne grunnlag for videre drøfting.

Aktuell forskning jeg mener er relevant, og som kan være med å skape en bedre forståelse av mine funn i undersøkelsen er belyst.

Jeg har også definert og avklart de mest sentrale begrepene som vil bli brukt i oppgaven.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg presentere valg av metode. Videre følger en beskrivelse av utvalget, utforming av intervjuguide og fremgangsmåten for å rekruttere informanter. Deretter beskrives praktisk gjennomføring av intervjuene og en detaljert beskrivelse av metoden som ble brukt i studiens analyseprosess. Avslutningsvis i dette kapittelet reflektere over studiens reliabilitet og validitet, samt etiske refleksjoner.

3.1 Valg av metode

Metode betyr egentlig «veien til målet» og valg av metode bør derfor være hensiktsmessig i forhold til det fenomenet man ønsker å undersøke (Kvale og Brinkmann, 2009).

Når vi skal innhente kunnskap skiller vi mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder. Som forsker må man da ta stilling til hva som er best egnet til å innhente de opplysninger som best kan gi svar på problemstillingen.

Min problemstilling er: *Hva er det som motiverer førstelinjeledere i barneverntjenesten?*

For å belyse problemstillingen i denne oppgaven har jeg valgt å benytte en *kvalitativ* forskningsmetode. Kvalitativ metode kan brukes for å finne ut mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger. Denne metoden kan spørre etter meningen, betydning og nyanser av hendelser og dermed styrke forståelsen for hvorfor mennesker gjør som de gjør. Kvalitativ metode går i dybden og problemstillingen besvares gjennom å analysere og reflektere over barnevernlederens egne ord (Thagaard, 2013).

3.2 Datainnsamlingsmetode

For å belyse problemstillingen har jeg valgt kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. Intervju som fremgangsmåte gir fleksibilitet hvor rekkefølgen på spørsmålene kan bestemmes underveis. På denne måten kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få svar på alle temaene (Thagaard, 2013).

Datamaterialet er analysert med utgangspunkt i systematisk tekstkondensering. Metoden er bygget på deskriptiv fenomenologisk analyse, og har mange fellestrekk med «Grounded theory og Interpretative Phenomenological Analysis» (Malterud, 2011).

Det blir gitt en beskrivelse av analysemetoden trinn for trinn i prosessen under punkt 3.6

3.3 Utvalget i studien

Alle informantene i denne undersøkelsen er kvinner. Skjevheten i kjønn var ikke et uttrykk for seleksjonskriterier, men er en skjevhet som erfaringsvis preger ansatte kommunale barneverntjenester både på saksbehandler og leder nivå (Kvelling og Moe, 2014).

Alle informantene har en sosialfaglig grunnutdanning på bachelornivå, samt ulik videreutdanning etter bachelor. Felles for alle informantene var at de hadde videreutdanning med 30 studiepoeng i barnevernledelse gjennom NTNU. Alle barnevernlederne har mange års erfaring innen barnevern, med 15 til 25 års erfaring som saksbehandlere og/eller annet arbeid innenfor barnevernsfeltet. Et av utvalgskriteriene var at de skulle ha jobbet som ledere i noen år, og helst mer enn tre år. Alle hadde mer enn tre års erfaring som leder. Ettersom et av forskningsspørsmålene omhandlet hva som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder, ønsket jeg å intervjuere ledere som fortsatt var i jobbene sine og ledere som hadde sluttet. To av informantene hadde av ulike årsaker sluttet i jobben som barnevernleder, mens fire fortsatt var i stilling som barnevernleder. En av informantene var i en prosess hvor hun vurderte å slutte.

Informantene har erfaring som barnevernledere fra seks ulike kommuner. Det er ulikheter i størrelsen på de kommunale barneverntjenestene. Tre av tjenestene representert er interkommunale barneverntjenester.

Det er innhentet informert frivillig samtykke fra informantene. Dette betyr at samtykke ble gitt uten ytre press, og at de kunne trekke seg når som helst i forskningsperioden, uten at dette fikk konsekvenser for dem (Thagaard, 2013).

3.4 Rekruttering av informanter

Studien er godkjent av personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Søknadsskjemaet til NSD inneholdt prosjektbeskrivelse, utkast til intervjuguide og informasjons- og samtykkeskjemaene som skulle til barnevernledere (vedlegg 4).

Kvalitative studier baserer seg på et strategiske utvalg. Det vil si at informanter velges på bakgrunn av egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstilling og teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013).

Informantene ble rekruttert via mitt nettverk. Jeg tok kontakt med personer jeg visste var barnevernledere og som hadde vært det over tid. Mine informanter ga meg også navn på andre barnevernledere som kunne være aktuelle kandidater for min undersøkelse.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Et forskningsintervju skal være en profesjonell samtale med utveksling av synspunkter mellom to personer om et tema som begge er opptatt av. Når man skal utforme et forskningsintervju er det derfor flere ting man må ta stilling til? Skal intervjuet være preget av struktur, frihet eller noe midt imellom? Hvilket format vil være best for at den kunnskapen du er på jakt etter vil komme frem i et intervju? (Kvale og Brinkmann, 2009).

Intervjuene ble gjennomført i perioden januar 2020 og februar 2020. I mars 2020 gikk Norge inn i «lockdown» på grunn av COVID-19 viruset. Det at jeg ble ferdig med intervjuene før dette skjedde gjorde at jeg kunne fullføre oppgaven som planlagt.

Alle informantene godkjente lydopptak av samtalen, noe som gjorde det enklere å lytte til det som ble sagt, komme med oppfølgingsspørsmål og gi tilbakemeldinger.

Ved forespørsel om de ulike informantene ville stille til intervju, sendte jeg samtidig ut et skriftlig informasjonsskriv om prosjektet og det praktiske rundt intervjuet. Jeg tilbød meg å gjennomføre intervjuene på det tidspunktet, og på, et sted som passet best for informantene. Før intervjuet informerte jeg om bakgrunn for mitt prosjekt og informantene fikk informasjon om at de kunne trekke seg når som helst uten spesifikk grunn. Alle underskrev «forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt» (vedlegg 1 og 2).

Jeg valgte å bruke opptak under intervjuet slik at jeg slapp å notere underveis. Datamaterialet er slettet i tråd med retningslinjene fra Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Intervjuene startet med spørsmål knyttet til utdanning og motivasjon for deretter å komme inn på personlige spørsmål. Intervjuguiden ble lagt bort under samtalen og ble brukt som sjekkliste i slutten av intervjuet for å kontrollere at alle temaene var berørt. Temaene var overlappende slik at guiden ikke ble fulgt fra begynnelse til slutt (vedlegg 3).

3.5.1 Transkribering

Intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuet. Til sammen utgjorde det transkriberte materialet 42 sider. Jeg har vært lojal til de opprinnelige utsagnene til informantene. Alt materialet er transkribert på bokmål. Typiske dialektord er omskrevet uten at dette har endret innholdet i utsagnene.

Å skrive ned akkurat det som blir sagt vil ikke nødvendigvis gi en god gjengivelse av det som ble hørt. Malterud peker på at mekanisk pålitelighet gjør at vi tilsynelatende står overfor en motsetning mellom gyldighet og pålitelighet. Dette kan bidra til å gi leseren et annet bilde av samtalen enn det som ble hørt i situasjonen. Det betyr at gyldigheten kan svekkes dersom vi sikter mot en forståelse av pålitelighet. Jeg gikk derfor igjennom tekstene flere ganger og lyttet til intervjuet på nytt der hvor teksten var uklar (Malterud, 2011).

3.6 Analyseprosessen

Analyse av kvalitative data består i å stille spørsmål til materialet. Datamaterialet skal systematiseres og tolkes i lys av ulike teorier. Jeg har valgt å analysere med både beskrivende og fortolkende tilnærming. Som utgangspunkt valgte jeg å bruke Giorgi's fenomenologiske modell for analyse, slik den er referert til hos Malterud. Dette er modell for fenomenologisk meningsfortetning oppdelt i fire steg, hvor beskrivelser av meningsinnholdet eller essensen av fenomenene er målet for analysen. Stegene i analyseprosessen er:

1. Få et helhetsinntrykk av datamaterialet.
2. Når man har et helhetsinntrykk; Identifisere og sortere meningsbærende enheter

3. Meningskondensering; essensen av hva som uttrykkes i de meningsbærende enhetene.
4. En sammenstilling av de transformerte meningsenhetene til utsagn som beskriver de subjektive erfaringene til informantene

(Giorgio, 1985; som referert i Malterud, 2011).

Disse trinnene vil bli nærmere belyst i de neste avsnittene.

3.6.1 Helhetsinntrykk

Først gjennomgikk jeg det transkriberte materialet. I første fase handlet det om å bli kjent med materialet og skaffe seg et helhetsbilde. Jeg leste gjennom teksten flere ganger, samtidig som jeg forsøkte å fri meg fra hypoteser og tanker jeg hadde gjort meg både før og etter intervjuene. Målet var å lete etter tverrgående temaer åpne opp for de inntrykk som materialet kunne formidle.

Malterud hevder at det er et godt tegn på kreativ analyse dersom de foreløpige temaene ikke sammenfaller for ofte med hovedtemaene i intervjuguiden. Etter å ha lest gjennom den transkriberte teksten to ganger ble det skrevet ned noen stikkord som oppsummerte det inntrykket jeg hadde fått. Stikkordene representerte noen foreløpige temaer som sa noe om motivasjon. Temaene utvikles som følge av systematisk refleksjon, men skal representere et første intuitivt og databasert steg i organiseringen av materialet (Malterud, 2011).

Etter enda en runde med teksten satt jeg til slutt igjen med noen hovedtemaer som ga mening i helheten, og som representerte et første intuitivt og databasert steg i organiseringen av materialet.

3.6.2 Meningsbærende enheter – fra temaer til koder

I andre trinn av analysen skal relevant tekst skilles fra irrelevant tekst. Meningsbærende enheter handler om en systematisk gjennomgang av materialet og velge ut tekst som på en eller annen måte bærer med seg kunnskap om ett eller flere temaer fra første trinn (Malterud, 2011).

Jeg gjennomgikk teksten og organiserte temaer til koder. De ulike ble kodet med hver sin farge. Det ble så utført en systematisk gjennomgang av teksten i et forsøk på å identifisere meningsbærende enheter. Relevant tekst som tilhørte de ulike temaene ble markert med tilhørende farge. Utgangspunktet for kodearbeidet er å identifisere og klassifisere tekstelementer som har sammenheng med de foreløpige temaene som ble samlet i første analysetrinn. Når teksten tas ut av sin opprinnelige sammenheng blir den systematisk dekontekstualisert (Malterud, 2011). Før den resterende teksten ble lagt vekk, ble det foretatt en grundig gjennomgang for å kvalitetssikre det jeg vurderte som relevant og det som ikke var relevant.

Jeg valgte å bruke forskningsspørsmålene som overskrift, og sorterte deretter funn og tema i grupper under disse. Jeg valgte å konsentrere meg om ett tema om gangen og plasserte så hva informantene hadde sagt innunder hvert av temaene. På denne måten samlet jeg all informasjon om samme tema fra alle informantene i et dokument. Jeg noterte kommune og navn til informantene foran hvert utsagn slik at jeg kunne gå tilbake til originalutskriften ved behov for å sikre validitet.

3.6.3 Kondensering – fra kode til mening

Kondensering er analysens tredje trinn og innebærer en systematisk gjennomgang av den kodede teksten. Etter en gjennomgang av de meningsbærende enhetene innenfor hver kodegruppe noterte jeg ned relevante stikkord. Dette trinnet gir en mulighet til å redusere empirisk data til et dekontekstualisert utvalg av sorterte meningsbærende enheter. Hver kodegruppe ble gjennomgått, og det ble laget subgrupper for hvert tema. Det konkrete innholdet som befant seg i undergruppene ble omskrevet til et kondensat, som betyr et kunstig sitat. Kondensatet skal gjenfortelle og sammenfatte det som befinner seg i den aktuelle undergruppen (Malterud, 2011). De noterte stikkordene danner grunnlag for å sortere materialet inn i tilsvarende undergrupper

3.6.4 Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

I dette trinnet skal bitene som er plukket fra hverandre settes sammen igjen. Dette skal gjøres lojalt i forhold til informantenes stemmer. Kunnskapen fra hver enkelt kodegruppe og subgruppe sammenfattes. Basisen er kondensatene og gullsitatene. Disse gir utgangspunkt til

en analytisk tekst for hver kodegruppe som gir fortellinger om oppgavens problemstilling. Subgrupper som ikke har en sterk nok forankring i materialet, utelates. For å utfordre resultatene anbefaler Malterud å lete systematisk etter data som motsier de konklusjonene som er kommet fram (Malterud, 2011).

I analysens fjerde trinn skal funnene i studien sammenfattes og gjenfortelles som et grunnlag for nye beskrivelser eller begreper som kan deles med andre. Det er viktig at det som sammenfattes formidles på en måte som oppleves lojal i forhold til informantenes stemmer. Malterud kaller denne delen av analysen for rekontekstualisering. For å validere om resultatene ga en gyldig beskrivelse av sammenhengen den opprinnelig var hentet ut fra, ble det utført en grundig gjennomgang av den komplette versjonen av materialet som hverken var kodet eller dekontekstualisert. Med basis i den kondenserte teksten og de utvalgte sitatene ble det skrevet en analytisk tekst for hver kodegruppe for å formidle hva datamaterialet fortalte om en utvalgt del av problemstillingen. Den analytiske teksten representerer resultatene i denne studien.

3.7 Metoderefleksjon

Valg av metode vil også medføre en del begrensninger. Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for sentrale problemstillinger og utfordringer som jeg har måtte ta hensyn til i forskningsprosessen.

3.7.1 Forforståelse (refleksivitet)

Forforståelse handler om at forskeren gjennom prosessen viser vilje og evne til å sette spørsmålsteget ved egne fremgangsmåter og konklusjoner (Malterud 2011). Underveis i prosessen har jeg forsøkt å være bevisst på hvordan egen forforståelse har vært med å prege datainnsamlingen og analysen. Som nevnt i innledningskapittelet har jeg jobbet i barnevernsfeltet i mer enn 20 år og min nysgjerrighet og forforståelse vil derfor også være min motivasjon for å forske på dette temaet. Forskning i eget fagfelt vil bære preg av forforståelse og noe var bevisst på gjennom hele prosessen.

Refleksivitet omfatter også erkjennelse av asymmetrien og maktrelasjonen mellom forsker og informanter (Thornquist, 2003).

For å sikre refleksivitet hørte jeg gjennom og transkriberte lydopptakene kort tid etter intervjuene.

Malterud peker på at deltakere i intervjustudier kan ha flere gode grunner til å formidle en helt spesiell versjon av historien. Under intervjusamtalene var det jeg som satte rammen for hvilke spørsmål som ble besvart. Basert på min forforståelse og teoretiske referanseramme ble spørsmålene stilt ut ifra hva jeg ønsket svar om. Det var derfor vanskelig å vurdere hvorvidt informantene var fullstendig bevisst sine egne motivasjonsfaktorer. Et bevisst valg var å stille mest mulig åpne spørsmål i håp om å få mest mulig beskrivende svar. Den delvis strukturerte intervjuguiden ga en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom jeg oppdaget andre nyanser underveis i beskrivelsene (Malterud, 2011).

3.7.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet innebærer at det gis en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan følges trinn for trinn (Thagaard, 2013).

Reliabilitet har med forskningsresultatens konsistens og troverdighet å gjøre og blir ofte sett i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkmann, 2009).

Alle intervjuene er tatt opp på lydbånd og transkribert ordrett. Reliabilitet i forskning relateres til tillit, pålitelighet og til om funnene i forskningen er troverdige. I kvalitative studier som denne er det imidlertid ikke et ideal om at samme forskning skal kunne gjennomføres av andre, for så å kunne finne frem til samme resultat. Denne forståelsen er lagt til grunn ved utforming og videre utvikling av dette prosjektet.

Begrepet *validitet* handler om i hvilken grad analysen gir grunnlag for å sikre konklusjoner i forhold til det som er undersøkelsens problemstilling og om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2009).

Forskeren må tydelig redegjøre for grunnlaget for sine vurderinger og på hvilket grunnlag konklusjoner trekkes.

I denne oppgaven handler validitet om intervju er en egnet metode for å svare på problemstillingen, og om at systematisk tekstkondensering gir grunnlag for å kunne trekke sikre konklusjoner. Validiteten kan vurderes ved å undersøke om spørsmålene som stilles gir

nok materiale til å svare på problemstillingen. Det er i selve analysen spørsmålet om validitet vil ha størst relevans, fordi denne delen vil være preget av intervjuernes tolkning og forforståelse. Det er også i denne fasen resultatene fremkommer og derfor vil være mest sårbar i forhold validiteten i funnene.

Malterud hevder vi sjelden kan svare på om det vi har funnet er sant. Det er viktigere å ta stilling til hva materialet kan si noe om (intern validitet). Det skal også stilles spørsmål ved materialets overførbarhet (ekstern validitet) (Malterud, 2011)

Validitet referer til spørsmål om prosjektets gyldighet. Spørsmål om prosjektets gyldighet omfatter hele forskningsprosessen. Kunnskapsutvikling handler om å finne frem til mer eller mindre relevante versjoner av virkeligheten som det er ønskelig å vite mer om (Kvale og Brinkmann, 2009, Malterud, 2011).

Spørsmål og relevans går gjennom alle ledd i forskningsprosessen og kan åpne for viktige overveielser angående gyldighet. Min detaljerte beskrivelse av analyseprosessen bidrar til å styrke studiens troverdighet. Utformingen av intervjuguide er gjort rede for, og utvalg og praktisk gjennomføring av intervjuene er beskrevet. Resultatene i studien er basert på et strategisk utvalg som var relevante for å skaffe kunnskap om mitt tema, og for å besvare min problemstilling. Samtidig har studien sine begrensinger fordi kvalitativ metode er brukt, og fordi data er innsamlet gjennom seks intervjuer. Utvalget er derfor for lite til å generalisere. Det betyr at resultatene fra denne studien ikke kan representere en hel befolkning, og den eksterne validiteten derfor er noe svak.

3.7.3 Forskningsetiske avveininger

Forskningen må rette seg etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Det er viktig å være bevisst den relasjon og det maktforholdet som skapes mellom meg som forsker og informantene (Thagaard, 2013) Ettersom det er jeg som forsker som skal tolke og analysere det informantene har sagt, samt konkludere, er det viktig å være seg bevisst det ansvaret jeg har for å forvalte den tilliten jeg har blitt vist på en god måte.

Prinsippet om *informert samtykke* er av viktig betydning for alle forskningsprosjekter (Thagaard, 2013). Informantene ble gjort kjent med hva undersøkelsen dreide seg om for å

kunne ha mulighet til å gi et kvalifisert samtykke. Videre fikk de selv avgjøre om de vil delta eller ikke. Jeg ba ikke om skriftlig samtykke fra alle informanter

Konfidensialitet er et annet viktig grunnprinsipp som betyr at informantene har et krav på at all informasjon de gir blir behandlet profesjonelt og i størst mulig grad skal anonymiseres.

Konsekvenser for forskningen innebærer at jeg som forsker har et ansvar for at informasjon som blir gitt ikke skal få negative konsekvenser for informantene i etterkant. For å ivareta dette har jeg hele tiden vurdert om sitater jeg har brukt er nyttig i en analytisk sammenheng. Det har også vært viktig å vurdere om sitater som er brukt er tatt ut av sin kontekst, eller om sitatet gir mening i drøftingen.

Jeg har behandlet informantene med den største respekt og forsøkt å ivareta alle etiske prinsipper med den største varsomhet. Det er viktig at informantene og den virksomheten de tilhører skal kunne lese om seg selv. Jeg er bevisst på at det kan medføre følsomme interne prosesser, både hos den enkelte og i virksomheten. Samtidig står jeg trygt i at jeg har vært tro mot datamaterialet og at fortolkningen som presenteres er ut fra mitt eget perspektiv.

3.8 Oppsummering

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie hvor jeg har undersøkt barnevernlederens motivasjon for jobben sin. Jeg valgte kvalitativ metode fordi den tillater forskeren å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener, i motsetning til kvantitativ tilnærming som ville gitt mer overfladisk informasjon ut fra spørreskjema. Seks informanter fra seks ulike kommuner ble intervjuet for å undersøke hvilke faktorer som er av betydning for motivasjon og trivsel, samt for å undersøke turnover- intensjon.

Etter intervjuene satt jeg igjen med et omfattende materiale som ble analysert ut fra systemisk tekstkondensering som metode. Jeg har beskrevet analyseprosessen og redegjort for datamaterialets reliabilitet og validitet, samt hvilke etiske hensyn som er tatt.

Gjennom intervjuene og mitt litteratursøk føler jeg at jeg har grunnlag for å drøfte problemstillingen i undersøkelsen. Skulle jeg startet på nytt ville jeg nok imidlertid ha snevret inn forskningsspørsmålene og ikke gått så bredt ut. Dette tenker jeg ville gjort det enklere for meg å gruppere funnene mine.

COVID-19 var helt klart også med å prege oppgaveskrivingen. Jeg var heldig som hadde blitt ferdig med alle intervjuene før «lockdown». Mine informanter hadde nok hverken hatt tid eller mulighet til å stille til intervju under de omstendigheter og med de restriksjoner som ble innført i denne perioden. For min egen del medførte det at jeg ikke kunne ta planlagte studiedager da jeg selv var i en krevende lederjobb. Noe av den faglitteratur jeg hadde bestilt på biblioteket fikk jeg heller ikke hentet ut. På tross av dette mener jeg å ha gått gjennom forskningsmaterialet (intervjuene), studert relevant teori og fått jobbet grundig med oppgaven og materialet. Jeg føler at jeg både faglig og etisk kan stå inne for besvarelsen av problemstillingen.

4 Resultater og drøftinger

I kapittel 1 sammenlignet jeg barnevernleder med styrmann på ei skute. Å styre ei skute i medvind og motvind vil både være spennende og krevende. Det vil kreve motivasjon og kunnskap. Det er derfor interessant så se på hvilke faktorer som bidrar til å motivere en person til å ta på seg jobben som styrmann. Hva er det som får denne personen til å fullføre seilassen, eller hva er det som får han til å avbryte?

I dette kapittelet vil jeg forsøke å svare på forskningsspørsmålene ved å benytte mine funn og analysere dem i forhold til teorigrunnlaget i oppgaven. Studien baserer seg på intervjuer med seks informanter fra seks ulike kommuner. Fire av informantene var på intervjutidspunktet i stillinger som barnevernledere, mens to andre hadde gått over til andre jobber. En av informantene var i en prosess hvor hun vurderte å slutte i sin stilling. Alle informantene har lang erfaring fra førstelinje eller barnevernsarbeid i institusjon eller tilsvarende. Alle hadde jobbet som saksbehandler i førstelinje før de ble barnevernleder.

Problemstillingen i undersøkelsen er:

Hva er det som motiverer førstelinjeledere i barneverntjenesten?

Kapittel 4 er delt inn i 3 delkapitler hvor jeg belyser de ulike forskningsspørsmålene. Som overskrift på delkapitlene har jeg valgt å bruke de tre forskningsspørsmålene. Under hvert delkapittel vil jeg presentere funn og drøfte disse i forhold til relevant teori og forskning.

Delkapittelet er delt inn på følgende måte:

Delkapitlene 4.1: Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?

Delkapittel 4.2: Hvilke faktorer er viktig for at barnevernleder skal trives?

Delkapittel 4.3: Hva er det som medvirker til at man vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?

Å være leder er i seg selv en krevende oppgave. Det er ikke uten grunn at det har blitt bygget opp en milliardindustri for å utvikle ledere gjennom ulike ledelsesprogrammer. Å være leder for en barneverntjeneste vil muligens være en ekstra krevende oppgave? Kvello og Moe (2014) beskriver barneverntjenesten som en helt spesiell tjeneste hvor beslutningsprosesser ofte foregår i høyemosjonelle situasjoner med stort trykk og mange følelser. Det handler ofte i stor grad om å håndtere kriser, usikkerhet og ambivalens knyttet til beslutninger (Kvello og Moe, 2014).

Som barnevernleder vil en ofte stå i et krysspress mellom politikk, administrasjon og faglige hensyn. Det er et stort ansvar når man både skal være ansvarlig for komplekse situasjoner, samt ta alvorlige beslutninger og være tilstedeværende for familier som er i en sårbar livssituasjon. Samtidig skal man støtte og lede personalet og sørge for gode utviklingsprosesser i et krevende arbeidsfelt.

Jeg skal videre presentere funn og drøfte hva som gjør at enkelte ønsker å bli barnevernleder.

4.1.1 Dette er ikke noe for meg.

«Jeg søkte ikke på stillingen da den ble utlyst....jeg hadde jo ikke mye ledererfaring og tenkte derfor dette ikke var noe for meg... jeg sendte inn en søknad på oppfordring»

Man skulle tro at det å bli barnevernleder vil være et godt gjennomtenkt og ønsket valg. Av mine informanter var det imidlertid kun en som aktivt hadde søkt på stilling som barnevernleder etter første utlysning. De andre informantene hadde også søkt på stilling som barnevernleder. Men da etter at de hadde fungert i stillingen i en periode før den ble utlyst eller etter at de hadde blitt oppfordret til å søke; *«jeg hadde ikke ambisjon om å bli leder, men da jeg ble forespurt takket jeg ja»*.

Fem av seks informanter hadde i utgangspunktet ikke tenkt å søke jobben som barnevernleder, men hadde endret mening etter de ble oppfordret til å søke. En av informantene uttrykte at hun egentlig var fornøyd med den stillingen hun hadde som var en underordnet stilling i samme tjeneste. Etter oppfordring valgte hun likevel å søke stillingen

som barnevernleder; *«det var et uttrykt ønske at jeg skulle søke stillingen... jeg satt ikke da å kjente på at jeg ville gjøre noe annet....det ble litt tilfeldigheter».*

En av informantene som hadde fungert i stillingen men som i utgangspunktet vurderte å ikke søke da den ble utlyst, søkte fordi hun opplevde støtte fra andre på at hun skulle søke; *«jeg har aldri hatt noen ambisjon om at jeg skulle bli leder... men jeg ble forespurt...jeg liker å ta ansvar og ha strukturene i orden.... jeg gikk mange runder med meg selv og folk jeg stolte på før jeg valgte å søke stillingen».*

Det at informantene ble oppfordret til å søke stillingen som barnevernleder betyr at de var ønsket, noe som gir dem signaler om at de var blitt lagt merke til. Det kan handle om at andre vurderer at deres kompetanse, erfaring eller personlighet er egenskaper som er ønsket i en stilling som barnevernleder.

Maslow legger vekt på at positive tilbakemeldinger og anerkjennelse er viktige faktorer for å utvikle selvtillit og for at man skal føle seg som verdifulle mennesker. I Hertzbergs teori blir også ros og anerkjennelse regnet som viktige motivasjonsfaktorer (Maslow, 1954, Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

At positive tilbakemeldinger, ros og anerkjennelse gir motivasjon stemmer med mine funn. På tross av at informantene i utgangspunktet ikke hadde vurdert seg selv som aktuell til stillingen, endret de mening etter å ha blitt oppfordret til å søke. En oppfordring om å søke en stilling gjør at man føler seg verdsatt og vil ha en positiv effekt på selvtilliten.

Å kjenne seg kompetent og oppleve mestring vil ut fra selvbestemmelsesteorien være det andre grunnleggende medfødte behovet vi trenger å få tilfredsstilt. Teorien viser til, på lik linje som med autonomi, at den enkeltes motivasjon vil forsterkes ved at man opplever at man mestrer sine arbeidsoppgaver og at man har tro på seg selv. Lai (2009) sin undersøkelse viste også at opplevelsen av å ha tilstrekkelig kompetanse var betydningsfull for indre motivasjon (Ryan og Deci, 2000, Lai 2009).

Et overraskende funn i min undersøkelse var at flere av informantene oppga at de ikke følte seg kompetente til jobben som årsak til å ikke søke på stillingen som barnevernleder; *«jeg hadde egentlig bestemt meg for å ikke søke.... jeg tenkte jeg ikke hadde jobbet lenge nok i førstelinja til å være barnevernleder.... det er en ganske omfattende jobb».*

Dette stemmer mer med KS (2009a) sin undersøkelse som fant at ansatte i barnevernet ikke opplevde at de mestret jobben ut fra forventningene som ble stilt til dem (Owren og Soleng, 2017). En av informantene uttrykte det på denne måten; *«jeg hadde ikke mye ledererfaring og tenkte derfor dette ikke var noe for meg»*

Selvbestemmelsesteorien sier imidlertid om at vi gjennom positive tilbakemeldinger vil føle at vår egen kompetanse og mestringsfølelse øker, noe som igjen styrker vår indre motivasjon (Gagne og Deci, 2005).

Dette stemmer også med mine funn hvor flere av informantene som i utgangspunktet ikke følte seg kompetent til stillingen likevel søkte etter positive tilbakemeldinger fra andre; *«jeg søkte ikke stillingen da den var utlyst, tenkte jeg hadde for lite ledererfaring.... men så ble jeg oppfordret til å søke»*.

Positiv tilbakemelding og oppfordring fra andre var altså faktorer som gjorde at mine informanter ønsket å søke stillingen som barnevernleder. Dette er ytre motivasjonsfaktorer, men samtidig faktorer som bidrar til at den enkeltes selvtillit øker og at man får større tro på seg selv. Selvtillit og tro på seg selv vil igjen øke den indre motivasjon for jobben.

I det følgende vil jeg se nærmere på indre motivasjonsfaktorer som var viktige for å ønske seg stilling som barnevernleder.

4.1.2 Har trua langt nedi magen

«Jeg har trua langt nedi magen på at det er i førstelinja det starter, det er så store muligheter og det sitter så mange ressurser der....jeg hadde lyst å være med å utforme tjenesten og legge rammer for den».

Motivasjonen for å bli barnevernleder var overraskende lik hos flere av informantene. For selv om det kun var en som aktivt og på eget initiativ hadde søkt stillingen som barnevernleder, var mye av motivasjonen for å bli leder den samme hos dem alle. Et ønske om mer ansvar og lov til å være med på å utvikle tjenesten var en faktor som alle trakk frem og som var viktig for deres motivasjon til å søke stillingen; *«det hadde vokst seg frem et veldig ønske fra min side til å få lov til å stå ansvarlig og peke ut litt kurs...hva trenger man for å drive gode forsvarlige tjenester i barnevernet, det er så store muligheter til å få gjøre godt arbeid»*.

En av informantene trakk også frem at ønsket om å få være med å utvikle like tjenester, var en viktig årsak til at hun ønsket å søke stillingen som barnevernleder; «*jeg søkte tilslutt stillingen fordi jeg hadde lyst å være med å bidra..... utvikle likt tilbud til alle barn... jeg er opptatt av at alle skal ha et likt tilbud*».

På en litt annen måte, men med samme motivasjon, uttrykte en av de andre informantene det slik; «*jeg søkte fordi jeg hadde lyst å bidra...få til et stort fagmiljø og et likt tilbud til alle barn*».

Det å kunne være ansvarlig og ha mulighet til å påvirke vil kunne gi en opplevelse av mening i jobben. En jobb som barnevernleder gir både rom og muligheter til å være med på å utvikle tjenester for sårbare barn og familier. Dette vil være arbeid mot et mål som oppleves som meningsfullt. Dette er i samsvar med flere teorier og undersøkelser som sier at det å jobbe med noe som oppleves som meningsfullt styrker den enkeltes opplevelse av indre motivasjon. Hos ansatte med høy grad av indre motivasjon ser man også en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats, engasjement og resultater. Forskning viser at ansatte som har en indre motivasjon for jobben presterer bedre enn om de drives av ytre motiver (Deci og Ryan 1988, Grant m.fl., 2007, Kuvaas 2008, Dysvik 2010, Jelstad 2007).

I sin definisjon av motivasjon vektlegger Kaufmann og Kaufmann (2015) faktorer som aktiverer og gir retning for å oppnå mål. Motivasjonen er da drivkraften som får oss til å gjøre noe for å oppnå målet. Ifølge selvbestemmelsesteorien er vi indre motivert når vi engasjerer oss i en aktivitet eller arbeidsoppgave for vår egen del. Indre motivasjon utløses av spontanitet, engasjement og glede over å utføre arbeidsoppgaven. Teorien forklarer at det er handlingen eller aktiviteten i seg selv som er belønningen. Ergo vil indre motivasjon være en forklaring på at noen utfører en vanskelig arbeidsoppgave fordi de synes det er gøy og finner det interessant, ikke fordi ytre krefter og sekundær gevinst styrer retningen som fører til måloppnåelsen (Kaufmann og Kaufmann 2015, Lai, 2009, Gagnè, 2005).

Dette stemmer godt med de funn som ble gjort i min undersøkelse. Lederjobben handlet ikke bare om måloppnåelse i eget arbeid, men i stor grad også om å få være med på å stake ut en kurs og utvikle bedre tjenester for barn og unge. Informantene så på jobben sin i en større sammenheng hvor det å kunne medvirke til at tjenestene for sårbare barn og foreldre ble bedre, var meningsfullt i seg selv. Relateres dette til ønsket om å bli barnevernleder kan indre motivasjon for å søke jobben være utløst av faglig stolthet ved at de har en genuin interesse

og omsorg for å hjelpe sårbare familier. Det å kunne gjøre en forskjell for andre virker motiverende, og stillingens mulighetsrom er da i seg selv belønningen.

Det er ingen tvil om at barneverntjenesten utfører en viktig og meningsfull oppgave for sårbare barn. Det er derfor naturlig å tenke at nettopp opplevelsen av å finne en mening med arbeidet også vil være viktig for å søke en lederjobb i barneverntjenesten. En informant uttrykte at det var mye bra i tjenesten som hun ville være med på å utvikle videre; *«jeg så at vi hadde begynt å bygge opp så mange strukturer i tjenesten... og jeg tenkte at her kan vi få til mye bra... her får vi til mye»*

Å få lov å være med på noe større og noe som er meningsfullt stemmer også med andre undersøkelser. For eksempel Grant (2007) sin undersøkelse som viste at det å kunne være med å gjøre en forskjell for andre virker motiverende og øker motivasjonen for jobben. Ifølge Hertzberg vil arbeidets innhold ha betydning for hvorvidt ansatte føler seg motivert og hvordan de blir påvirket av arbeidet. Innholdet i jobben vil ha betydning for om arbeidstakeren sitter igjen med en god eller dårlig følelse etter utført arbeidsoppgave (Grant m. fl., 2007, Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Motivasjonen for å søke jobben som barnevernleder var hos informantene i min undersøkelse styrt av et ønske om å få være med på å utvikle gode tjenester for sårbare foreldre og barn. Dette utløser positive følelser og skaper engasjement for arbeidet. Jobben vil da oppleves som så interessant at den i seg selv blir belønningen. Motivasjonen for å bli barnevernleder vil da ut fra dette styres av indre motiver.

Jeg vil i det følgende se mer på ytre motiver som en kilde til å søke på stilling som barnevernleder.

4.1.3 Lønn er ikke viktig.

«jeg er egentlig ikke så god på lønn, til vanlig bryr jeg meg ikke om lønna, tenker ikke så mye på det. Men når jeg tenker etter så syns jeg jo det er for dårlig lønn til å ha et så stort ansvar».

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil ytre motivasjon i form av lønn være kortvarig og derfor ikke særlig virkningsfullt. Kuvaas (2008) konkluderte i sin undersøkelse med at ytre

motivasjon er mest velegnet når det er snakk om arbeidsoppgaver som ikke er så besværlige eller varierte (Ryan og Deci, 2000, Kuvaas 2008).

Det var et tydelig funn i min undersøkelse at lønn ikke var en viktig motivasjonsfaktor for å bli barnevernleder. Det var ingen av informantene som hadde søkt, eller takket ja til stillingen som barnevernleder på grunn av lønn eller andre goder. Det er også en kjent faktor at lønna til en barnevernleder ikke er spesielt attraktiv, og særlig ikke hvis man ser på hvor krevende jobben er. Det kan derfor være fristende å betrakte slike incentiver som lite betydningsfulle for motivasjon. Å akseptere en lav lønn kan nærmest sees på som inngangsporten til en stilling som barnevernleder og den prisen du må ta for å gjøre noe meningsfullt? En av informantene uttrykte følgende; *«jeg har ikke tatt den her jobben for lønna...da kunne jeg ha bytta jobb og fått den samme lønna i en annen type jobb...»*.

I forhold til lønn og arbeidsbetingelser er det grunn til å anta at noen premisser må være tilstede. For det første må man tilbys en lønn man kan leve av og hvor man får dekket alle sine nødvendige utgifter. En annen premisse er at avlønningen må oppleves som rettferdig i forhold til andre sammenlignbare jobber. Hvis disse premissene ikke er tilstede vil Hertzbergs teori om at det vil skape mistriivsel i en virksomhet stemme (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Alle informantene opplevde at de hadde alt for lite lønn i forhold til ansvaret og det jobben krevde. De var også opptatt av at de lå lavt i forhold til tilsvarende lederstillinger i kommunen; *«lønn var ikke motivasjonen, jeg lå langt under for eksempel rektorer og andre enhetsledere i kommunen»*

Så på tross av at lønn ikke var motivasjonen for å bli leder i barneverntjenesten, vil en opplevelse av urettferdighet over tid kunne være en faktor som bidrar til mistriivsel hvis den ikke oppleves som rettferdig eller om den ikke står i forhold til det ansvaret man har. Dette er noe jeg vil se nærmere på senere i dette kapitlet.

4.1.4 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Under dette punktet har jeg presentert og drøftet funn i forhold til hva som gjør at en person ønsker å bli barnevernleder. Funnene i undersøkelsen viser utvilsomt at alle informantene hadde høy grad av indre motivasjon for å søke jobben som barnevernleder.

Et ønske om å få være en del av noe større og jobbe med å utvikle bedre tjenester, var en sterk motivasjonsfaktor for å søke stilling som barnevernleder. Dette samsvarer med teori og forskning som viser at opplevelse av indre motivasjon vil være viktig for at vi skal være motivert for jobben vår (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Samtidig viste undersøkelsen at følelsen av å ha tilstrekkelig kompetanse og troen på at de kunne utføre jobben manglet hos flere av informantene. Avgjørende for å søke jobben var da tilbakemeldinger, oppfordringer og støtte fra andre. Informantene ble slik styrt av ytre faktorer hvor sosial støtte fra andre ble avgjørende for deres valg om å søke stillingen, eller takke ja til stilling som barnevernleder.

Under dette forskningsspørsmålet så jeg også på andre ytre incentiver som lønn og arbeidsbetingelser. Mine funn viser at disse ikke var av betydning for å søke jobben som barnevernleder. Svarene fra informantene indikerte imidlertid at dette kan være en faktor som opprettholder motivasjonen og som eventuelt kan være en medvirkende årsak til at de slutter i jobben. Motivasjonen for å søke jobben som barnevernleder var for mine informanter et samspill mellom indre og ytre faktorer. Under forskningsspørsmål 3 vil jeg se nærmere på om lønna vil være en faktor som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder.

Først vil jeg i det følgende presentere funn og drøfte hvilke faktorer som var viktig for at informantene trivdes i jobben som barnevernleder.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer er viktig for at barnevernledere skal trives i jobben?

Det moderne mennesket idag tilbringer mye av sin tid på jobben. Det å kunne trives på jobben vil derfor være viktig for oss. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil trivsel og et meningsfullt arbeidsengasjement representere en verdi for enkeltpersonen i form av bedre livskvalitet og helse. Grunnprinsippet i teorien til Herzberg er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Han viser til sammenhengen mellom trivsel og økt produktivitet i en virksomhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Informantene i min undersøkelse trakk frem ulike faktorer som var viktige for at de skulle trives i jobben som barnevernleder. Jeg har valgt å se nærmere på disse faktorene i lys av aktuell forskning og teori.

4.2.1 Sammen som et lag

«Vi er sammen som et lag, da er det artig å være leder selv om det er en krevende stilling... da er det artig»

Et godt arbeidsmiljø og gode kolleger var en viktig motivasjonsfaktor for trivsel som jeg fant igjen hos samtlige av informantene i min undersøkelse.

Ifølge Hertzberg vil mellommenneskelige forhold ha innvirkning på om de ansatte føler trivsel eller mistrivsel. Teorien mener det vil kunne oppstå mistrivsel i arbeidet hvis relasjonen er preget av mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold. Denne faktoren vil ikke nødvendigvis skape trivsel om den er tilstede. I selvbestemmelsesteorien vil betydningen av mellommenneskelige forhold være det som beskrives som en opplevelse av tilhørighet. Denne faktoren er imidlertid den som har blitt ansett som mindre viktig, sammenlignet med opplevelse av kompetanse og autonomi. Heller ikke i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er det lagt særlig vekt på arbeidsmiljøets betydning for motivasjon. Her vektlegges også behovet for autonomi og selve arbeidet som mer betydningsfullt (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993, Deci og Ryan, 2000, Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Dette stemmer ikke med mine funn hvor et godt arbeidsmiljø og gode kolleger blir trukket frem av alle informantene som en av de viktigste faktorene for trivsel i jobben. Flere av informantene opplevde at arbeidsmiljøet og forholdet til kollegaer var helt avgjørende for at de skulle trives på arbeidsplassen. En av informantene uttrykte det ganske klart på denne måten; *«hvis du skal holde ut i barnevernet er du helt avhengig av å ha et godt arbeidsmiljø. Å jobbe i barnevernet er så tøft og krevende at hvis du ikke har et godt arbeidsmiljø så slutter du... som leder har dette derfor vært en prioritert oppgave for meg»*.

Flere av informantene opplevde at de hadde et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen og beskrev dette som en viktig faktor for sin egen trivsel; *«jeg trives veldig godt fordi vi har et veldig godt arbeidsmiljø...vi har et utrolig godt arbeidsmiljø... både sosialt og faglig»*

I følge Kuvaas (2008) vil sosiale relasjoner og psykologiske kontrakter på arbeidsplassen kunne sammenlignes med de bånd man finner i en storfamilie. Man har et sosialt nettverk som man kan identifisere seg med og som er en støtte når ting er vanskelig. Dette understøttes av undersøkelsen til KS (2009a) som viste at ansatte i barnevernet trivdes med sine kollegaer og at de løste arbeidsoppgaver i fellesskap. At man opplever sosial støtte fra kollegaer og at man kan stole på dem og kjenner seg knyttet til dem, vil ha betydning både for mestingsopplevelsen, redusering av stress, samt bedre den enkeltes indre motivasjon, engasjement og prestasjoner (Kuvaas, 2008, Mor Barak, 2006, Tham, 2007, Owren 2017).

Dette samsvarer med min undersøkelse hvor informantene beskrev at de opplevde en sterk tilhørighet, nærhet og fellesskap med sine kollegaer. Barnevernlederne relaterte dette til at kollegaer var viktig både i forhold til faglig og emosjonell støtte. De beskrev kollegafellesskapet som en viktig del av trivselen på jobben. Tilhørigheten til kollegaer ble også forsterket ved at de ofte var sammen i emosjonelt krevende saker. En leder beskrev dette på følgende måte; *«jeg har en fantastisk gjeng som det sjelden er noe styr med og som tåler en trøkk.... her er det et godt arbeidsmiljø»*.

Å «tåle en trøkk» vil være en god beskrivelse av den emosjonelle belastningen det kan være å jobbe i barneverntjenesten. Intensiteten i arbeidet, i kombinasjon med å være så avhengige av hverandre i arbeidssammenheng, kan synes å bidra til sterke kollegiale bånd. I tillegg viser funnene i min undersøkelse at anerkjennelsen og støtten fra kollegaene er viktig for opplevelsen av seg selv som leder og fagperson. Fellesskapet og refleksjonene rundt arbeidet, bidrar til økt trygghet og tillit til egne beslutninger og vurderinger i barnevernsarbeidet. Som en av informantene beskrev; *«vi bruker teamene og personalgruppa til å drøfte saker vi har vært i og dele erfaringer...for eksempel drøftet vi en svært alvorlig sak..da gikk vi gjennom alt.. også det vi hadde gjort feil dette kan man ikke gjøre hvis man ikke har en høy grad av trygghet på hverandre og tåler kritikk»*

I følge Gotvassli og Moe (2014) er det viktig at også leder er bevisst på, samt bidrar til at saksbehandlere og andre opplever at de er en del av et felleskap. Barnevernlederen vil være viktig både som faglig leder og personalleder som skal tilrettelegge for alle ansatte. Tilhørighet omfatter å føle at man er en del av et felleskap, både som leder og som ansatt i barnevernet (Kvelling og Moe et.al 2014, s 144).

Dette samsvarer med mine funn hvor alle informantene uttrykte at det var viktig for dem som ledere å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Det å kunne oppleve at de andre ansatte uttrykte trivsel var i seg selv også motiverende. En av informantene uttrykte at dette var noe hun som leder prioriterte og hadde fokus på; *«arbeidsmiljø har vært mitt fokus nummer en ... det er med å bygge opp motivasjon og glede».*

Det å se andre lykkes, samt å oppleve at ansatte mestret sine arbeidsoppgaver på en god måte, var altså en viktig faktor som flere av informantene trakk frem. Det skilte seg imidlertid ut to forklaringer på hvorfor dette var viktig. Den ene forklaringen var at det skapte et godt arbeidsmiljø, mestringsfølelse og trivsel, men også fordi dette la grunnlag for utvikling av virksomheten med mål om å skape en bedre tjeneste; *«når du ser at ansatte trives og at de har gode dager på jobb selv om det er travelt..... og jeg ser at de ansatte utretter ting, selv om de synes ting er både krevende og vanskelig.... det er derfor jeg er her og derfor jeg driver med barnevern».*

En informant beskrev seg selv om en tilrettelegger og at hun var opptatt å gjøre andre gode; *«jeg liker å legge til rette for at andre får gjort jobben sin- spille andre god».*

Eller som en annen informant uttrykte; *«noe av det som motiverer meg er å oppleve at ansatte kommer tilbake og beskriver gode menneskemøter og fortelle at dette funker»*

Dette stemmer med selvbestemmelsesteorien som sier at sosial støtte påvirker indre motivasjon når arbeidsmiljø inngir til tillit, trygghet og gode konstruktive tilbakemeldinger. Sosial støtte fra omgivelsene vil si at vi opplever å bli verdsatt, respektert og lyttet til (Ryan og Deci, 2000).

Som barnevernleder var det viktig at de fikk tilbakemelding fra andre ansatte om at de trivdes på jobb; *«å se at folk trivdes på jobb var en tilfredsstillelse for meg som leder.. at folk kommer på jobb... at det er latter og glede».*

En av informantene uttrykte også at det ga motivasjon å oppleve at de ansatte ønsket å jobbe der; *«det er artig når folk sier til meg at de har lyst å være her og at de trives godt».*

De to informantene som hadde sluttet i stillingen som barnevernleder trakk også frem kollegaer og arbeidsmiljø som en trivselsfaktor de hadde satt høyt og som de savnet etter å ha sluttet i jobben; *«det jeg savner mest er alle ansatte, det var mye allrighte folk.... selv om det ikke bare var solskinnshistorier, men mange ansatte som ville mye».*

Den andre informanten som hadde sluttet i stillingen uttrykte det på denne måten; *«jeg synes det var kjempeartig å jobbe i team..... å få til ting sammen med andre»*.

Mine funn om at tilhørighet og relasjon var viktige faktorer for motivasjon og trivsel samsvarer i større grad med nyere forskning som hevder at flere av hygienefaktorene kan ha motiverende effekt og at det finnes glidende overganger mellom opplevelse av tilfredshet og utilfredshet. Undersøkelser viser også at opplevelsen av sosial tilhørighet påvirker medarbeidernes indre motivasjon i positiv retning (Jelstad 2007, Kuvaas 2008).

Å være leder kan noen ganger være en ensom jobb fordi man alene må fatte beslutninger, foreta valg og ta ansvar som påvirker andres arbeidshverdag. Dette kan være avgjørelser som kanskje noen setter pris på mens andre uttrykker misnøye med. Flere av mine informanter beskrev at de ofte måtte forholde seg til vanskelige valg og avgjørelser, men at dette ble lettere når de hadde gode støttespillere rundt seg. Det å ha personer rundt seg som de kunne drøfte og diskutere lederoppgaver med var en viktig faktor for trivsel; *«det handler om at jeg trives i jobben fordi jeg har teamledere jeg stoler på...vi kjenner hverandre godt...vi er trygg på hverandre og vi har et fundament og verdier som er veldig lik»*.

Ifølge Ekelund og Moe (2013) ligger det hos barnevernledere et potensiale i å utnytte menneskelige ressurser ved å samle medarbeidere rundt seg i et ledelsesteam. De beskriver at ledelsesteamet bygger på et klart ansvar hos barnevernleder, men der problemstillinger drøftes og løsninger finnes i fellesskap. En fordeling av oppgaver i lederteam kan både være effektivt, bidra til kvalitetsutvikling og sikre stabilitet i barnevernledelsen (Kvelling og Moe, 2013, s 204).

Dette samsvarer godt med mine funn hvor teamledere var de personene barnevernlederne beskrev som sine nærmeste og som de kunne drøfte ulike ting med. Dette gjaldt både i forhold til spørsmål rundt generell ledelse, samt fordeling av oppgaver; *«teamledere er essensiell... kjempeviktig...man kan ikke drive en barneverntjeneste uten gode teamledere»*.

En annen informant uttrykte også at teamledere var viktige i forhold til delegering av oppgaver; *«som barnevernleder kan du ikke rekke over alt...det er viktig å ha stor tiltro til teamledere.....tjenesten er så stor at du er nødt til å delegere for at det skal bli god nok faglighet i tjenestene»*.

Teamlederne var også viktig som barnevernleders nærmeste sparringspartner og som de opplevde å kunne dele frustrasjoner med. En av informantene uttrykte det på denne måten; *«jeg må ha et rom hvor jeg kan ta opp det som gjør meg frustrert..... noe av det rommet har jeg med mine teamledere»*

Opplevelse av tilhørighet med andre kolleger og godt arbeidsmiljø viste seg å være viktige faktorer for trivsel i min undersøkelse.

4.2.2 Hør meg og forstå meg

«Det er viktig og essensielt at kommuneledelsen og politikere forstår og har tillit til barnevernleder. I mange år har barnevernet fått holde på for mye alene, med begrunnelse i at dette er så vanskelig at vi ikke kan sette oss inn i det»

Einar Aadland trekker frem et sitat i boka *Den truverdige leiaren* som bygger på behovet for tilbakemelding og effekten av å bli sett; «Høyr og forstå meg. Jamvel om du er usamd – ver snill å ikkje gjer med urett. Sjå stordommen eg har i meg. Hugs å sjå etter dei kjærlege intensjonane mine. Fortel meg sanninga med medkjensle. Den gode leiaren tek slike subtile kjensler og åndelege behov på alvor, og dei tilsette vil respondere med kjærleik til arbeidet og løyse problem med heilhjarta engasjement» (Einar Aadland 2004, s. 179).

Å «bli sett» handler om å bli verdsatt og få anerkjennelse for den jobben man gjør. Ulike teorier fremhever betydningen av anerkjennelse for motivasjon. I Maslows teori er anerkjennelse det fjerde behovet som er viktig for individets vekstmuligheter. Teorien legger vekt på ros og anerkjennelse som en viktig faktor for å utvikle selvtillit og for at man skal føle seg som verdifulle mennesker. Hertzberg beskriver positiv anerkjennelse som viktig for at ansatte skal prestere i jobben sin. Richard og Martinussen (2008) sin forskning viste at når sosial støtte fra ledere og medarbeidere er tilstede vil dette begeistre arbeidstakerne (Maslow 1954, Hertzberg, Mausner og Snyderman 1993, Richardsen og Martinussen, 2008).

Tillit og anerkjennelse for den jobben som ble gjort var, i tillegg til behovet for tilhørighet, en av de viktigste faktorene for trivsel jeg fant i min undersøkelse. En av informantene beskrev det på denne måten; *«det betyr veldig mye at jeg har tillit til å kunne utføre jobben min, at kommunen har tillit til at jeg forvalter barnevernet på en god måte, at vi gir god kvalitet og hjelper de barna som skal ha hjelpen vår»*

Å ha en kommuneledelse som brydde og engasjerte seg ble av alle informantene trukket frem som en betydningsfull faktor for trivsel. Å få anerkjennelse for arbeidet de gjorde, ved at nærmeste leder var tilstede og viste engasjement i arbeidsoppgavene var viktig; *«kommunalsjefen er engasjert i barnevern...da vi hadde dialogmøte med fylkesmannen var det veldig høyt engasjement hos både rådmann, varaordfører og hos oppvekstkomiteen»*

Spesielt motiverende var det hvis de opplevde at deres ledere også hadde en grunnforståelse og erfaring med barnevern. En av informantene uttrykte det på denne måte; *«jeg er heldig som har en leder som faktisk kjenner barnevern og selv har jobbet barnevern i mange år... det tror jeg er en kjempefordel når du har den her jobben, og ha noen som forstår hva det handler om.... fordi man gjør ikke det hvis man ikke har jobbet i det».*

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) handler tilbakemelding om i hvilken grad vi får informasjon om resultater av arbeidet vårt. Positive tilbakemeldinger bygger på å få en bekreftelse av mestring. Anerkjennelse på at man mestrer lederjobben vil kunne bidra til å styrke engasjementet man legger i jobben. Om det er gjennom å få bekreftelse på at man er en god kollega, eller en god omdømmebygger for organisasjonen, så handler det om å bli sett. Positive tilbakemeldinger anses derfor som en positiv ressurs, i den forstand at det stimulerer arbeidsgleden og derav øker motivasjonsnivået og følelsen av subjektiv mestringsfølelse. Jobbkarakteristika- modellen til Hackman og Oldham understreker også at det er viktig med tilbakemeldinger i form av direkte og klar informasjon på egen arbeidsinnsats (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Dette stemmer med mine funn hvor betydningen av direkte og tydelige tilbakemeldinger ble opplevd som positivt. En av informantene uttrykte det på denne måten; *«jeg vil ikke ha en leder som bare er enig og nikker sier ja – du er så flink og bra, det vekker ikke tillit».*

Hvis kommuneledelsen i tillegg viste interesse for arbeidet som ble gjort, ved å stille spørsmål og vise forståelse for hvor kompleks og utfordrende barnevern er, ble det opplevd som ekstra positivt; *«det er viktig at min leder stiller spørsmål er nysgjerrig..... det er mange måter å utfordre hverandre på, det er forskjell på å bare komme med bestillinger kontra at det blir stilt spørsmål rundt hva jeg holder på med fordi de vil forstå hva vi driver med»*

En av informantene uttrykte også at hun videreførte denne tilliten hun selv fikk fra sin leder til sine medarbeidere; *«jeg har en leder som gir meg mye ansvar, som lar meg ta det og har tillit*

til at jeg gjør oppgavene på en god måte. Litt sånn som han er ovenfor meg er jeg videre til mine ansatte».

«Å bli sett» er generelt viktig for alle mennesker. Det handler mye om følelsen av å bli verdsatt. Tillit og anerkjennelse var viktige faktorer for trivsel i min undersøkelse.

4.2.3 Se resultater og skape noe.

«Å få lov til å være med å skape noe, se resultater og få til en kvalitet og påvirke ansatte i den retning man ønsker er motiverende».

Under forskningsspørsmål 1, «hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder», viste jeg til betydningen av «å være med å skape noe» som en faktor som bidro til at de søkte stilling som barnevernleder. Denne faktoren fant jeg også igjen som viktig i forhold til trivsel. Å kunne se resultater av eget arbeid, eller å være med å utvikle noe, ble opplevd som noe positivt. Blant annet var det en som beskrev gleden over å ha fått på plass et godt faglig fundament i tjenesten; *«før jeg startet som barnevernleder var det påbegynt et arbeid med å utvikle et godt faglig fundament...dette fulgte jeg opp jeg opp videre, vi fikk på plass en del rutiner... det synes jeg vi har lyktes godt med».*

Dette stemmer med Hertzbergs teori som trekker frem prestasjoner som en viktig motivasjonsfaktor som fremmer opplevelse av mestring. Prestasjoner betyr at arbeidstaker skal ha mulighet til å ferdigstille arbeidet på en suksessfull måte og kunne se resultater av det man har gjort. Dette er også den sterkeste motivasjonsfaktoren som står sentralt i jobbberikelsesprogrammet (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Alle informantene uttrykte et stort engasjement for jobben sin og mente det var store muligheter som lå innenfor førstelinja; *«det er i førstelinja det skjer.. det er fortsatt et ubrukt potensiale for å skape endring og utvikling...jeg ønsker å være med å utvikle dette.»*

En opplevelse av å være med på å bidra til å utvikle bedre tjenester for barn og unge var en viktig faktor for trivsel hos flere av informantene; *«vi gir god kvalitet og hjelper de barna som skal ha hjelpen vår»*

Autonomi blir også i flere motivasjonsteorier definert som en viktig faktor for trivsel og motivasjon. Autonomi i jobben innebærer å ha mulighet for selvstendighet,

beslutningsmyndighet og ansvar i forhold til utforming og gjennomføring av arbeidet. Ifølge Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell er dette en grunnleggende faktor for at mennesker skal trives, utvikle seg og yte. Det betyr at man innenfor avklarte forventninger og rammer kan være med og påvirke måten jobben gjøres på. I selvbestemmelsesteorien beskriver man at en opplevelse av autonomi i jobben vil være en vesentlig faktor for jobbtilfredsstillelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, Deci og Ryan 2004).

Hos mine informanter var det imidlertid noe delt i forhold til hvor stor grad av autonomi de opplevde i jobben. En av informantene som opplevde stor grad av autonomi uttrykte følgende; *«jeg har hatt frie tøyler og det har nesten ikke blitt stilt spørsmålsteget til hvordan jeg har prioritert arbeidsdagen min. Jeg har holdt kommuneledelsen informert hele tiden om hva som skjer og fått masse støtte fra dag en...det har vært kjempeviktig».*

En av de andre informantene opplevde ikke autonomi i samme grad; *«fasthet mot mål, og frihet mot tilnærming...det står i alle ledermål.. noen ganger stemmer det andre ganger stemmer det ikke. Det hender det kommer beslutninger som er veldig styrende for hvordan vi skal utføre oppdraget vårt....som vi ikke har vært med å medvirket til».*

Flere av informantene trakk frem at lederjobben kunne bestå av mye administrativt arbeid. I hvor stor grad dette var motiverende eller førte til manglende motivasjon eller trivsel varierte. Alle informantene var opptatt av barnevernsfaget med et ønske om å være med å påvirke og utvikle dette. For noen av informantene var det også viktig å være med i direkte faglig arbeid, mens andre overlot dette til sine ansatte for selv å kunne få mer tid til å utøve mer administrativt arbeid og ledelse; *«som leder kreves det mer administrativt arbeid...som mellomleder fikk jeg brukt fagkompetansen min mer.. selv om jeg nå har fått mer interesse for det som handler om barnevernledelse og synes det er spennende».*

En annen mente det måtte det måtte bli tydeligere i forhold til hvilken rolle barnevernlederen skulle ha; *«det sier seg selv at barnevernledere i fremtiden blir utfordret på hvor mye administrativ ledelse en barnevernleder skal ha og hvor mye faglig ledelse skal en barnevernleder ha?...det blir stadig større krav... krav til økonomisk styring og rapportering».*

Selv om man som barnevernleder må forholde seg til budsjett og økonomiske rammer, opplevde imidlertid flere at de hadde et større handlingsrom i forhold til enkeltsaker; *«styring og kontroll gjelder ikke i enkeltsaker. Jeg er veldig tydelig til mine ansatte om at de skal gjøre riktig faglige vurderinger».*

En opplevelse av å kunne se resultater av det arbeidet man utførte var en faktor som skapte trivsel hos informantene i min undersøkelse. Opplevelsen av selvstendighet, beslutningsmyndighet og gjennomføring av arbeidet var noe delt, da flere følte at de ble styrt av økonomi og budsjett. Det var imidlertid klart at om opplevelsen av autonomi var tilstede, skapte dette større trivsel hos barnevernleder, enn om den ikke var tilstede.

4.2.4 Hjerte for barnevern.

«Jeg har jo et grunnleggende hjerte for barnevern og liker godt den jobben det er å bistå dem som trenger det mest»

Å kunne oppleve mening med jobben var som drøftet under forskningsspørsmål 1, «*hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder*» en viktig faktor for at mine informanter ønsket å bli barnevernledere. Likeså var dette en faktor jeg fant igjen som var viktig for å kunne trives i jobben som barnevernleder. Som en av informantene uttrykte det; *«det er en meningsfull jobb, meningsfull for barna.....ser at det er nyttig»*.

Opplevelse av mening vil være en indre motivasjonsfaktor som handler om at en person utfører en aktivitet på grunn av interessen for selve aktiviteten, og at denne aktiviteten er belønning nok i seg selv. Kuvaas (2008) fant i sin undersøkelse at medarbeidere med høy grad av indre motivasjon presterer bedre på jobben enn de som ikke har det. Likeså viste undersøkelsen til Grant (2007) at opplevelsen av en meningsfull jobb virket motiverende og økte prestasjonsevnen. I selvbestemmelsesteorien beskrives den indre motivasjonen som viktig for å opprettholde jobbengasjement. Når ansatte opplever arbeidet som meningsfullt og givende vil dette styrke den indre motivasjon. Denne faktoren fremheves også i Hackmann og Oldhams jobbkarakteristikamodell som vektlegger betydningen av å oppleve en større mening med arbeidsoppgavene vil være viktig for trivsel (Grant m.fl., 2007, Kuvaas 2008, Deci og Ryan, 2000, Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Gleden over å ha et meningsfullt arbeid synes å være helt avgjørende for å forstå jobbengasjementet, utholdenheten og trivselen hos barnevernlederne i denne studien. Opplevelsen av å gjøre noe meningsfullt er nært knyttet til opplevelsen av å mestre og håndtere arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. En av informantene beskrev at hun i jobben var utømmelig på energi; *«jeg liker jobben min så godt at jeg var utømmelig på energi»*.

En annen oppgave også mening med jobben som grunnlag for trivsel; *«jeg tror du liker jobben din og gjør en bedre jobb hvis du finner mening i den».*

Barnevernet er en arbeidsplass som tilbyr en ramme som muliggjør at man får brukt sine evner og ferdigheter i jobben i tråd med egne verdier, personlige mål i et fellesskap med andre som deler disse verdiene. Informantene i undersøkelsen beskrev arbeidet i barnevernet som svært tilfredsstillende og uttrykte at de verdsatte den muligheten som lå i jobben; *«jeg brenner for faget.. har jobbet med barnevern hele livet... jeg synes det er artig å være med å utvikle tjenester».*

Det at også andre utenfor tjenesten la merke til den jobben som ble gjort ga også mening; *«glede er også å oppleve at andre ser at barnevernet faktisk ikke er så verst».*

Mine funn stemmer med Ellet (2006) sin undersøkelse som viste at meningsfullt arbeid var en viktig faktor som måtte være tilstede for at ansatte ble værende i jobbene sine. Likeså viser Burns (2009) sin undersøkelse at motivasjonsfaktorer for dem som valgte å bli værende i jobbene sine, blant annet, handlet om engasjement ovenfor barn og unge (Ellet et.al 2006, Burns, 2009).

Opplevelsen av å ha en meningsfull jobb var faktorer jeg fant igjen hos flere av informantene i undersøkelsen. Samtlige hadde et sterkt engasjement for barnevernsfeltet og for de barna de jobbet for. Dette var viktige faktorer for trivsel i rollen som barnevernleder.

4.2.5 Ledelse er komplekst

«Å være barnevernleder er noe spesielt. Som barnevernleder bør du være sosialfaglig i bunn... må ha god barnevernfaglig kompetanse. I tillegg bør du ha lederutdanning...ledelse er så komplekst og kravene så store, skal du overleve og samtidig yte de tjenestene du skal gjøre holder det ikke å være idealist eller ønske godt – du må ha en ballast».

Det er tillagt mye ansvar og myndighet til rollen som barnevernleder. Ekspertutvalget bak den offentlige utredningen om kompetanseutvikling i barnevernet i 2009, konkluderte med at det etterhvert bør stilles krav til mastergrad innen barnevernsfaglig ledelse (NOU 2009:8).

Regjeringen har også gjennom lovforslaget i Prop. 106 L (2012-2013) gitt et tydelig signal på at det skal legges vekt på høy kompetanse i barnevernet og at kompetansen skal være barnevernfaglig (Prop. 106 L (2012-2013)).

Av mine informanter var det ingen som hadde mastergrad. Alle hadde utdanning på bachelornivå, samt ulik videreutdanning etter grunnutdanning. Samtlige hadde tatt en videreutdanning i barnevernledelse på 30 studiepoeng. Denne videreutdanningen er en del av kompetansesatsingen til barne- ungdoms og familiedirektoratet (Bufdir). Utdannelsen ble opprettet etter en omfattende undersøkelse hvor tilsynsmyndighetene avdekket grove feil og systemsvikt i barnevernet. Tilsynsrapportene fremhevet behovet for å styrke ledelsen i barnevernet. Å styrke ledelsen ble sett som en måte å sikre forsvarlige tjenester og arbeidet med å fylle lovkrav. Denne anbefalingen er senere fulgt opp gjennom forslag om å etablere en høyere videreutdanning i ledelse for barnevernledere (Riksrevisjonen 2012; Helsetilsynet 2012).

Som tidligere presentert under forskningsspørsmål 1, «*hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?*» var det flere av informantene som opplevde at de manglet tilstrekkelig kompetanse for å søke jobben som barnevernleder. Alle informantene opplevde imidlertid at de etter en tid hadde opparbeidet seg kompetanse og følte på en større mestring i forhold til lederjobben. En av informantene beskrev det på denne måten; «*jeg har trent mye mer på.... forskjellen på det å være leder og det å jobbe mer direkte saksarbeid*».

Personlig vekst handler om muligheten til å lære nye ferdigheter og heve sin kompetanse. Dette kan gjøres både gjennom å utveksle erfaringer med kollegaer og mer formelt gjennom kurs og videreutdanning. Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg og at de får nye og utfordrende arbeidsoppgaver tar Hertzberg opp som et tiltak for jobb- berikelse. Å kjenne seg kompetent er også fremhevet i selvbestemmelsesteorien som mener det er et grunnleggende behov vi har for å utvikle våre ferdigheter og takle våre omgivelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015, Deci og Ryan 2000).

Barnevernlederutdanningen hadde vært med på å utvikle og styrke barnevernlederen sitt behov for kompetanse og opplevelse av mestring. I min undersøkelse trakk samtlige informanter frem at barnevernlederutdanningen hadde vært viktig for dem og at utdanningen hadde gitt mestring og større forståelse for jobben; «*barnevernlederutdanningen var veldig viktig for meg....den lærte meg å se bak enkeltmenneskene*».

En av informantene trakk også frem var at dette var en utdanning som var skreddersydd til stillingen som barnevernleder; *«det finnes mange lederutdanninger, men denne var mer spisset inn mot de oppgavene vi holder på med...og det var mange øvelser inn mot det å være barnevernleder».*

Kompetanse kan også utvikles gjennom kompetansedeling når kolleger utveksler kunnskap og erfaring. Flere av informantene var opptatt av hvordan medarbeiderne gjensidig kunne heve hverandres kompetanse; *«viktig å få det beste ut av folk..... for eksempel når saker fordeles...hva er de ulike best på, sånn at vi får ut det beste av folk og at de trives godt med det de skal holde på med».*

En av de andre informantene trakk også frem betydningen av å utveksle kunnskap og erfaring; *«kompetansedeling innad er den beste måten å øke kompetansen på... for folk kan veldig mye og mye forskjellig».*

Kompetansedeling innad i tjenesten medvirket også til at enkelte opplevde at de utviklet seg som leder. En av informantene beskrev sin egen utvikling på denne måten; *«i forhold til lederjobben så er det spennende å jobbe med ulike folk, jeg lærer mye om meg selv..... har utviklet meg selv som leder....det er en balanse og det synes jeg er spennende og givende».*

En av informantene som i utgangspunktet mente hun ikke hadde den kompetansen som skulle til for å søke jobben som barnevernleder, opplevde nå at hun mestret jobben bedre og at det var en viktig faktor for trivsel; *«det er ganske mye som gjør at jeg trives.... i utgangspunktet er det oppgavene som har mye å si... jeg er en ledertype som liker å lede og ha ansvaret..... jeg er ikke redd for å ta ansvaret».*

Kompetanse og motivasjon blir i flere teoretiske kilder trukket frem som avgjørende for kvaliteten i arbeidet i barnevern. I rapporten Barnevernet i 2013 blir det blant annet påpekt at faglig kompetanse og personlige motiverte medarbeidere er helt avgjørende for å lykkes i arbeidet med barn og ungdom som trenger omsorg. Ifølge selvbestemmelsesteorien er kompetanse det andre grunnleggende medfødte behovet vi trenger å få tilfredsstilt for å oppleve mestring. Teorien viser til at den enkeltes motivasjon vil forsterkes ved at man opplever at man mestrer sine arbeidsoppgaver og har tro på at man innehar dette. Hvis man ikke får brukt sine kunnskaper viser selvbestemmelsesteorien til at dette kan føre til at det demper den enkeltes motivasjon og at man kjenner seg ineffektiv og udyktig (Kaufmann og Kaufmann, 2015, Prop. 106 L (2012-2013), Gagne og Deci, 2005).

Alle informantene var opptatt av utvikling og kompetanse, men det var kun en av informantene som var opptatt av at barnevernleder burde ha lederutdanning på masternivå. Norsk barnevernlederorganisasjon (NOBO) har uttalt at å sette krav til utdanning på masternivå i barnevernlederstillinger vil kunne føre til færre søkere til disse stillingene, samt at kommuner vil bli forpliktet til å ansettes søkere med mastergrad selv om det er andre kandidater som anses som mer egnet til stillingen (NOBO 2014).

Dette stemmer også med hva en av informantene i min undersøkelse mente; *«jeg tenker ikke master er svaret på alt...praksis er like viktig. Det er ikke alle som er kompetent til å jobbe i barnevernet selv om de har master»*.

De andre informantene var også opptatt av at det var viktig at barnevernleder hadde realkompetanse og erfaring innenfor førstelinjetjenesten, fremfor høy utdanning; *«jeg tror det er viktig at ledere i barnevernet selv har jobbet med barnevern...at de har barnevernsfaget under huden»*.

En av de andre informantene uttrykte det på denne måten; *«det er vanskelig å se for seg ledere uten kompetanse og erfaring med barnevernloven...kan ikke være forsvarlig... du må vite hva dine ansatte driver med, snakke samme språk»*.

Barnevernlederutdanningen hadde vært en positiv faktor for samtlige av informantene i min undersøkelse. Alle opplevde at denne utdanningen hadde gitt dem redskaper som ga mer kompetanse og opplevelse av mestring. Overraskende i mine funn var kanskje at samtlige vektla like mye betydningen den sosiale tilhørigheten videreutdanningen hadde gitt dem. Det å møte andre barnevernledere, dele erfaringer og være en del av et felleskap virket å være like betydningsfullt som selve innholdet i studiet; *«det vi lærte var veldig nyttig, men det å få et nettverk med de andre barnevernlederne og bli mer kjent.. høre om andres erfaringer var like viktig»*.

Eller som en annen informant uttrykte; *«barnevernlederutdanningen var kjempebra...det beste var gruppearbeidet der du var sammen med andre barnevernledere og hvor vi fikk gått inn i dybden på hvordan vi jobbet og høre hvilke utfordringer de andre satt med... jeg fikk delt mine utfordringer....det syns jeg var bra»*.

Ifølge Hertzberg vil det å ha mulighet til å bli forfremmet til en høyere stilling, eller bli tildelt en høyere formell posisjon i organisasjonen, være noe som er motiverende for ansatte. Om

ledelsen viser ansatte anerkjennelse for arbeidet de gjør gjennom å tildele dem høyere formell status i organisasjonen, vil dette bidra til at de vil ønske å prestere mer. Også Richardsen og Martinussen (2008) fant i sin undersøkelse at muligheten for å avansere innenfor egen organisasjon var relatert til høyt jobbengasjement (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993, Richardsen og Martinussen, 2008).

Dette stemmer ikke med mine funn som viser at ingen av informantene hadde ambisjoner om å bli noe mer enn barnevernleder. De var enten fornøyd med der de var, eller ønsket å gjøre noe annet hvis de skulle bytte jobb; *«sånn karrieremessig har jeg vært der jeg har hatt som mål. Om det kommer en omorganisering og de tenker jeg skal bli en enhetsleder så vil det aldri skje»*.

En av de andre informantene sa også at hun ville gjøre noe annet hvis hun skulle bytte jobb; *«hvis jeg skal gjøre noe annet må det være noe mer innenfor faget»*.

Mine funn gir en indikasjon på at flere av informantene undervurderte sin kompetanse når de startet i jobben som barnevernleder, men at de etter en tid opparbeidet seg både kompetanse og erfaring som forsterket følelsen av egen mestring i forhold til jobben. En av informantene uttrykte det på denne måten; *«jeg har fått mer blick opp etterhvert... sikkert fordi jeg har blitt tryggere i jobben»*.

Barnevernleders opplevelse av å få brukt kompetansen sin utgjør en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor som vil være en faktor for trivsel i jobben. Samtidig viser mine funn at denne faktoren også henger sammen med behovet for sosial tilhørighet. Kompetansedeling var for mine informanter viktig for trivsel, og det var viktig at dette skjedde i en sosial setting sammen med kollegaer eller andre i samme stilling eller rolle.

4.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 2:

I forhold til spørsmålet om hvilke faktorer som er viktig for at barnevernledere skal trives, var det faktorer som arbeidsmiljø, kolleger, anerkjennelse og tillit som skilte seg ut. Det er imidlertid viktig å påpeke at de ulike faktorene henger sammen og at de påvirker hverandre.

Å ha et «hjerte for barnevern» virket også som en sterk drivkraft hos flere av informantene. Dette var barnevernledere med et sterkt engasjement for jobben og som var drevet av en høy grad av indre motivasjon.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

Som sagt innledningsvis har det over flere år vært registrert høy turnover hos ansatte i barneverntjenesten. Tallene publisert fra SSB (2014) viser at den gjennomsnittlige gjennomtrekks raten i perioden 2010 til 2011 var på 31.5% (Johansen, 2014).

Behovet for å beholde ansatte i kommunalt barnevern med høy kompetanse vil være stigende i tråd med velferdsyrkenes økende arbeidsoppgaver. Samtidig fører høy turnover til ustabilitet, mangel på kontinuitet, dårlig kvalitet og utgjør således en risiko for svikt i tjenestetilbudet til en meget utsatt og sårbar brukergruppe (NOU, 2000:12, Mor Barak, 2006).

I undersøkelsen ble det tydelig hvilke faktorer som medvirket til at mine informanter vurderte å slutte i sine stillinger, eller hvorfor de hadde sluttet. Dette vil jeg drøfte i det følgende.

4.3.1 Smertegrensen

«Jeg søkte en annen jobb en gang, det var egentlig litt godt å gjøre. Da var jeg litt på smertegrensen fordi det var uoverkommelige oppgaver. Jeg rakk ikke å gjøre alle oppgavene og fikk ikke tid til å følge opp de ansatte godt nok».

Hva ligger det i denne informantens beskrivelse av å være på smertegrensen i forhold til uoverkommelige oppgaver? Dette er noe jeg finner interessant og som jeg vil se nærmere på videre. Først vil jeg imidlertid se på turnover og turnoverintensjon hos mine informanter.

Alle informantene hadde i løpet av den tiden de hadde vært barnevernledere tenkt på, eller vurdert å slutte i sine stillinger. To av informantene hadde sluttet i sin jobb som barnevernleder og hadde i dag andre stillinger. Det var noe ulikt hvor langt informantene hadde gått i prosessen med å søke seg til andre stillinger. En av informantene hadde aktivt søkt seg jobb, men hadde valgt å trekke søknaden i prosessen. Denne prosessen hadde vært bevisstgjørende for denne informanten og som bidro til at hun aktivt tok et valg om å fortsette i sin stilling som barnevernleder; *«det å søke en annen jobb gjorde at jeg gikk i en prosess i forhold til hva jeg egentlig ville, jeg ville jo egentlig ikke bytte jobb- jeg ville være her... det gjorde at jeg ble mer bevisst på det».*

En av de andre informantene hadde også vært i dialog med en annen arbeidsgiver, men hadde valgt å ikke gå i videre prosessen; *«jeg ble oppringt og gikk en runde der..... det var mye høyere lønn...men jeg kjente da at jeg ikke var helt ferdig her... jeg hadde så mange flinke ansatte og kjente på lojaliteten til kommunen..... jeg hadde ikke lyst å forlate det».*

Lojaliteten til kommunen og kollegaene gjorde at disse barnevernlederne valgte å bli værende i jobben, på tross om muligheter for høyere lønn. Dette stemmer med forskning som viser at følelsesmessige bånd til organisasjonen, organisasjonskultur og tilhørighet til arbeidsplassen gjør at medarbeiderne identifiserer seg med og ønsker å bli i organisasjonen. Dette stemmer også med Burns (2009) sin undersøkelse som fant at engasjement for jobben og godt samarbeid med kolleger var viktige motivasjonsfaktorer for å bli værende i jobben (Jacobsen og Thorsvik 2004, Burns, 2009).

Samtidig som alle informantene hadde vurdert andre jobber, var flere av informantene også opptatt av den generelle turnover i tjenesten. Flere beskrev store utfordringer i forhold til personalsituasjonen før de overtok som ledere; *«situasjonen rundt leder hadde vært uavklart en periode før jeg kom... det hadde vært slitasje over tid....mange hadde sagt opp og flere var i svangerskapspermisjon.. det var en stor jobb å få alt på plass».*

Utfordringer med turnover hos øvrige ansatte ble også bekreftet av informanten som fikk denne beskrivelsen av tjenesten før hun startet i jobben som leder; *«... ut fra beskrivelsen som ble gitt tydet det på store personal utfordringer med høyt sykefravær og turnover i tjenesten».*

En av de andre informantene beskrev sin tjeneste på denne måten; *«det har vært høy turnover over lang tid... det har vært en vanskelig oppgave for ledere».*

Selv om flere av informantene uttrykte at turnover hadde vært en utfordring før de ble ledere, opplevde de samme informantene at det hadde blitt en bedring i tjenesten etter de overtok som ledere og oppga dette som en medvirkende faktor til at de valgte å bli værende i jobben; *«jeg er ikke i tvil om at stabilitet har betydning for meg....stabilitet hos ansatte henger sammen med at jeg ønsker å bli»*.

En annen informant trakk også frem betydningen av å ha fått til stabilitet i tjenesten som en faktor som bidro til at hun ble værende på arbeidsplassen; *«vi har fått landa kontoret bra personalmessig...det er veldig stabilt nå....vi er ganske god og vi kan mye»*.

En annen uttrykte det på denne måten; *«vi har fått til å stabilisere tjenesten... vi har fått fantastiske dyktige folk og vi er inne i en steam som gjør at folk har lyst til å komme hit å jobbe»*.

Flere av informantene i min undersøkelse bekreftet at turnover tidligere hadde vært en utfordring i deres tjeneste. Samtidig var turnoverintensjonen tilstede hos alle informantene i min undersøkelse.

Men hvor er egentlig smertegrensen og når sier det stopp? En av informantene var usikker på sin egen smertegrense; *«jeg tror ikke det stopper opp for meg, men jeg vet ikke egentlig hvor smertegrensen min går»*.

Ifølge Hertzberg vil arbeidet vårt også påvirke privatlivet, og privatlivet påvirker trivselen og hvordan vi har det på jobb. Baugerud (2017) viste i sin forskning til at en jobb innenfor barneverntjenesten er et felt preget av menneskelig smerte og store emosjonelle belastninger som vil gi større risiko for å utvikle utbrenthet og sekundærtraumatisering (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993, Baugerud 2017).

I mine intervju stilte jeg spørsmål rundt trusler, sjikane og vold i jobben da dette ofte blir brukt som et argument for at ansatte slutter i barneverntjenesten. I min undersøkelse var det imidlertid kun en som beskrev dette som en stor belastning; *«jeg opplevde en del trusler og sjikane og har noen tanker om at jeg har blitt traumatisert... du tåler ikke dette over tid hvis du ikke blir tatt vare på»*.

Av de seks informantene var det nok også denne informanten som hadde vært mest utsatt for trusler og sjikane, både mot seg selv og mot tjenesten som helhet. Selv om det var en medvirkende årsak til at denne informanten hadde sluttet, var det ikke hovedårsaken til at hun

ikke lenger var i stillingen som barnevernleder; *«trusler og sjikane kunne jeg faktisk stå i..det som var verre var mangel på lederstøtte og det å ikke bli tatt på alvor».*

Andre informanter hadde også opplevd vold, trusler eller sjikane, enten mot seg selv eller mot andre i tjenesten, men mente selv at dette var ting de håndterte fint. En av informantene uttrykte det på denne måten; *«du må tåle å stå i det trøkket med de klientene som utfordrer deg og når du får kritikk»*

En av informantene hadde aldri opplevd vold eller trusler mot seg selv; *«jeg har aldri opplevd vold eller sjikaner mens jeg jobbet i barnevernet.. kan handle om at jeg har høy terskel?».*

I min undersøkelse fant jeg ikke at emosjonelle belastninger i saker, trusler, vold eller sjikane var faktorer som medvirket til at barnevernledere vurderte å slutte i jobben sin. Mine funn stemmer ikke med andre undersøkelser som viser at store emosjonelle belastninger, knyttet til familiene, fører til at ansatte slutter eller vurderer å slutte i jobbene sine (Baugerud, 2007, Tham og Meagher, 2009, Killen, 2015). Kanskje kan man tenke at «smertegrensen» er høyere hos barnevernlederne, at man må tåle en «trøkk»? Min undersøkelse kan imidlertid tyde på at denne faktoren sammen med andre faktorer vil ha betydning for om de vurderer å slutte i jobben sin. Hva som er «smertegrensen» må da sees på i forhold til andre faktorer. Dette vil jeg se på i det følgende.

4.3.2 Jeg jobber alt for mye

«Jeg jobber alt for mye og får ikke kompensert for det»

Gjennomgående hos mine informanter var en beskrivelse av at de hadde en høy arbeidsbelastning og at de jobbet mer enn det som var definert som normal arbeidstid. En av informantene fortalte at hun aldri hadde hatt en normal arbeidsdag; *«jeg vet ikke hva det vil si å ha en normal arbeidsdag....har ekstra feriedager som jeg aldri får tatt ut».*

Som barnevernleder var det fire av informantene som hadde ekstra ferie som en del av sin arbeidsavtale, men ingen hadde hatt mulighet å benytte seg av disse godene; *«som barnevernleder hadde jeg 10 dagers ekstra ferie, men som aldri kunne taes ut».*

I fellesorganisasjonen (FO) sin undersøkelse av barnevernansatte fra 2015, svarte nær 80% av saksbehandlerne i undersøkelsen at de hadde for liten tid og for stor arbeidsmengde til å få

utført en god jobb. Ifølge anbefalte «best practices» i barnevernsarbeid i USA, anbefales det at antallet undersøkelsessaker en barnevernansatt har på samme tid, ikke overstiger 10-12 saker. På tross av samme anbefalinger fra FO om at barnevernansatte i Norge ikke bør ha mer enn 15 saker på samme tid, er det ikke utviklet noen statlig norm i Norge enda. Undersøkelsen til Juhasz og Skivnes (2018) viste også at barnevernansatte opplevde manglende tid og stor saksmengde som den største barrieren for å få til en tilfredsstillende saksforberedelse i forkant av en omsorgsovertakelse (Department of Family and Protective Services 2015, FO 2018, Juhasz og Skivnes, 2018).

Min undersøkelse stemmer med andre undersøkelser som beskriver at stor arbeidsmengde hos barnevernansatte og opplevelsen av at de ikke får gjort en god nok jobb er fremtredende; «*vi trenger flere for å kunne ivareta de oppgavene som skal gjøres, derfor har jeg også vært tydelig på at det er en del oppgaver jeg ikke får gjort godt nok*»

Samtlige av informantene i min undersøkelse trakk frem arbeidsmengden som en belastende faktor som de selv mente ville være avgjørende for om de kan tenke seg å fortsette i jobben eller ikke; «*jeg greier ikke å se for meg at det går an å være i denne jobben her under de rammebetingelsene som er idag. Det er alt for mange oppgaver og man har aldri en normal arbeidsuke*».

En av informantene så heller ikke for seg å kunne stå i denne jobben frem til pensjonsalder på grunn av arbeidsmengden; «*jeg greier ikke å se for meg at det går an å være i denne jobben her under de rammebetingelsene som er idag. Når man aldri har en ordinær arbeidsuke, det er alt for mange arbeidsoppgaver og forstyrrelser til at man greier å holde motivasjonen til man blir 67*».

Undersøkelser viser at når ansatte opplever at arbeidsmengden og kravene til kvalitet og produksjon er uforenlige, er dette belastninger som også påvirker jobbmotivasjonen negativt. Andre undersøkelser viser også at ansatte i barnevernet beskriver at de opplever å være overmannet av mengden av arbeidsoppgaver (Barak et al, 2006, Ellett et al, 2007, Tham, 2007).

En informant beskrev at hun selv hadde høy arbeidskapasitet og mente dette var nødvending for å kunne jobbe innenfor barneverntjenesten; «*jeg har høy arbeidskapasitet, du må ha høy arbeidskapasitet – du kan ikke være i denne jobben uten høy arbeidskapasitet... du må kunne håndtere mange baller i lufta samtidig*».

Når barnevernlederne opplevde at saksbehandlerne i tjenesten hadde for stor arbeidsbelastning, førte det til at de selv gikk mer inn i saksbehandleroppgavene for å avlaste de ansatte; «*vi lå langt over FO sitt forslag om 12-15 saker per saksbehandler....så det er klart at når det ble for mye for saksbehandlere så måtte jeg som leder trå til*».

Eller som en annen sa; «*i starten gikk jeg inn i enkeltsaker...gikk inn i de heftigste sakene*».

Å være leder for ansatte som du ser har alt for mye å gjøre var en utfordring flere av informantene trakk frem; «*jeg bruker mye tid på å ivareta de ansatte i saker og saksgjennomgang...det føles godt, men jeg skulle ønske jeg hadde mer tid å jobbe med utvikling*».

En av informantene som hadde sluttet oppga at en motivasjonsfaktor for å fortsette i jobben, blant annet, ville vært mer tid; «*hvis jeg hadde jobbet mindre, hatt mer fri...ikke vært så alene om ting... hadde jeg fortsatt som barnevernleder*»

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil det være en viktig faktor at en har muligheter og rammer for selvbestemmelse. Hvis man mister kontroll ved å oppleve manglende mestring eller at arbeidsoppgavene blir for mange, kan det føre til en tilstand som beskrives som apatisk. (Deci og Ryan,1985, Gagnè, 2005). Kanskje kan man sammenligne det å nå «smertegrensen» med det som selvbestemmelsesteorien beskriver som apatisk? Min undersøkelse viser at høyt arbeidspress, stor arbeidsmengde og mangel på tid er faktorer som er av større betydning enn emosjonelle belastninger for om barnevernledere vurderer å slutte i jobben sin.

I det følgende vil jeg imidlertid se på andre faktorer som også kan ha stor betydning for turnover og turnoverintensjon.

4.3.3 Å kunne stå til ansvar om 20 år.

«*Følelsen av at du er en del av noe som ikke er bra nok og en tjeneste som ikke leverer et godt nok tiltak er utfordrende. Du ser hva som skal til, men har ikke kapasitet til å gjennomføre det... som barnevernleder skal man kunne stå til ansvar for saker om 20 år også*».

Å kunne stå inne for den jobben man gjør, både idag og frem i tid, er ekstra viktig i forhold til jobben som barnevernleder. I disse dager hvor barnevernssaker behandles både i ulike domstoler og i media, skal man kunne både faglig og etisk stå inne for de avgjørelser en som

barnevernleder er ansvarlig for; *«det er mange krav til barnevernledere.. det personlige ansvaret som er lagt til barnevernleder er stort....vet ikke om alle forstår det?».*

Man kan ikke forvente at man som barnevernleder alene skal stå til ansvar for så kompliserte og viktige avgjørelser som ligger til en barneverntjeneste. Som en av informantene uttrykte det; *«jeg er ikke så veldig interessert i å stå der alene hvis det sprekker en dag og de (kommuneledelsen) ikke har visst.... derfor er jeg tydelig på det.»*

Under forskningsspørsmål 2 «hvilke faktorer er viktig for at barnevernledere skal trives?» ble tillit og anerkjennelse drøftet som en viktig faktor for trivsel. Funnene i min undersøkelse viser at om denne faktoren ikke er tilstede vil det være en medvirkende årsak til at barnevernleder vurderer å slutte i jobben sin. Som en informant uttrykte; *«hvis jeg opplever at jeg ikke lenger har tilliten til de ansatte eller de over meg, da kjenner jeg at jeg ikke kan være her mer».*

En annen informant uttrykte det på denne måten; *«hvis jeg ikke har tydelig ryggdekning kan jeg ikke være barnevernleder..en del ting må du tåle, men uten støtte mister du energien og uten energi blir du ikke en god leder».*

Hertzbergs teori beskriver anerkjennelse som en motivasjonsfaktor som skaper trivsel om den er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel dersom den ikke er tilstede (Hertzberg, Mausner og Snyderman 1993).

Dette stemmer ikke med mine funn som viser det motsatte. Manglende tillit fra kommuneledelse og ansatte var en faktor som skapte stor mistrivsel og medvirket til at mine informanter vurderte å slutte, eller at de hadde sluttet i jobben sin. En informant mente at uten støtte fra kommuneledelsen ville det ikke være mulig å fortsette som barnevernleder; *«det som du kjenner på som har vært en stor slitasje er ensomheten....hvis du ikke har den støtten du trenger i kommunen har du ikke sjans, ihvertfall ikke hvis du har en viss evne til å ta innover deg ting».*

Manglende forståelse fra politikere var et gjennomgående tema både hos de som hadde sluttet og de som fortsatt var i jobb som barnevernleder; *«det er viktig og essensielt at politikere forstår og har tillit til barnevernleder.... i mange år har barnevernet fått holde på alt for mye alene med den begrunnelse at det er så vanskelig at dette kan vi ikke sette oss inn i».*

I følge Moe og Valstad (2015) vil det være betydelig lettere å ivareta rollen som barnevernleder når både rådmann, politikere, tillitsvalgte og ansatte på hver sin måte myndiggjør lederen ved å støtte beslutningene som blir tatt (Kvelling og Moe, 2015).

Dette var gjenkjennbart i min undersøkelse hvor tillit og anerkjennelse fra kommuneledelse var viktig for å føle seg trygg i jobben; *«det viktigste er å ha støtte fra rådmann...å ha en rådmann som vet at barnevern er komplisert og som du har i ryggen om det blåser nordavind og søravind.. det er det aller viktigste for at du skal være trygg som barnevernleder og gjøre en god jobb».*

Manglende tillit til utførelse av ulike oppgaver var også en av årsakene til at en annen informant vurderte å slutte i jobben sin; *«jeg blir gitt et mål...dette er en oppgave som du skal gjøre og det sies at det er opp til deg..... så blir du fortalt at det var ikke slik jeg skulle gjøre det.... det er uten tvil slike ting som kan få meg til å slutte....».*

Alle informantene som hadde sluttet i sin stilling som barnevernleder hadde følt på manglende tillit og anerkjennelse for jobben som ble gjort; *«jeg opplevde at barneverntjenesten ble en belastning for kommunen, fokuset var at barneverntjenesten måtte klare seg selv. Jeg hadde behov for hjelp til dra ting i riktig retning.... det ble en kjempeslitasje».*

Informantene som hadde sluttet opplevde også i mindre grad at de hadde hatt en støttende relasjon til kommuneledelsen og ansvarlige politikere mens de var barnevernledere; *«det mest krevende var at politikere ikke respekterte hvor komplisert det var, du kan ikke tilfredsstille alle. For meg var det viktigste at barna fikk hjelp og da kunne det gå utover budsjettet....at man står i slike valg og politikere ikke skjønner det?... da har du ikke respekt som barnevernleder».*

En opplevelse av at kommuneledere og politikere var opptatt av tall og budsjett i stedet for fag var også et gjennomgående funn hos mine informanter; *«i stedet for å se bak tallene, hva betyr det?.... blir vi målt på budsjett og tall»*

En annen uttrykte det på denne måten; *«jeg prøvde å beskrive saker og hva vi holdt på med.... de ble opptatt av tallene.. det konkrete, noe de kunne henge seg opp i... faget og belastningene vi sto i for å hjelpe familiene ble for vanskelig å forstå».*

Min undersøkelse stemmer med andre undersøkelser som viser at manglende sosial støtte er de mest vanlige årsakene til at ansatte slutter. Den stemmer også med undersøkelser som viser at arbeid som blir verdsatt av ledelsen er en viktig motivasjonsfaktor for å bli værende i jobben (Barak et.al. 2001, Burns 2009).

I Hertzbergs teori blir arbeidsledelse beskrevet som en hygienefaktor som kan være med på å skape mistriivsel om den ikke er tilstede. Arbeidsledelse innebærer at der medarbeidere opplever at de har høyere ferdigheter og kompetanse enn sine ledere, vil det kunne føre til at de mister respekten og at det skaper misnøye (Hertzberg, Mausner og Snyderman 1993).

Dette var også noe jeg fant igjen i min undersøkelse. Manglende forståelse og kunnskap hos politikere og kommuneledere var noe flere av informantene trakk frem; *«politikere må få mer kunnskap og sette seg mer inn i hva vi jobber med.. forstå hva vi holder på med. De må forstå konsekvensene hvis barneverntjenesten ikke gjør det de skal gjøre».*

At barnevernlederne opplevde at de hadde mer kunnskap enn kommuneledelsen og politikerne var gjennomgående hos flere; *«hvis ikke barna har det bra blir det ikke kommune økonomisk smart på sikt. Jeg har jobbet så lenge at jeg vet at hvis de ikke får hjelp tidlig blir det dyrt senere».*

En annen uttrykte det på denne måten; *«politikere forstår ikke barnevern godt nok. Jeg tror politikere tenker at barneverntjenesten er noe vi må ha, men som de egentlig ikke ønsker å ha noe med å gjøre».*

I min undersøkelse kom det helt tydelig frem at manglende tillit og anerkjennelse var faktorer som medvirket til at de sluttet, eller at de vurderte å slutte i sin stilling som barnevernleder.

4.3.4 Lønn handler om hvor mye du er verdt.

«lønn og arbeidsbetingelser betyr mye for meg, det handler om anerkjennelse – hvor mye du er verdt».

Som oppsummert under forskningsspørsmål 1 «hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?» var ikke lønn en faktor som var av betydning for om informantene ønsket jobben som barnevernleder. Samtidig var alle informantene opptatt av lønn og arbeidsbetingelser. Samtlige mente at de hadde for lite lønn i forhold til det ansvaret de hadde sammenlignet med

andre ledere i tilsvarende stillinger. Selv om lønn ikke var motivasjon for å bli barnevernleder, fant jeg i min undersøkelse at dette var en viktig faktor som medvirket til om de vurderte å slutte i jobben. Som en av informantene uttrykte; *«rammebetingelser bør være støttesystemer, hvis dette ikke fungerer holder man ikke ut...hvis strukturer eller systemer heller blir en forstyrrelse enn hjelp blir det vanskelig»*.

Som flere av informantene påpekte ligger lønnsnivået for en barnevernleder langt under det en rektor eller andre enhetsledere i kommunen har. En av informantene uttrykte også at hun synes dette var urettferdig da hun opplevde å ha mer ansvar enn for eksempel en virksomhetsleder; *«jeg har egentlig et større ansvar enn virksomhetsleder hvis man egentlig ser på hva som ligger i å ha ansvaret for barnevernet..... det er utrolig mye ansvar....ut fra ansvaret burde lønna vært høyere»*.

En annen uttrykte; *«lønn er viktig..... jeg synes jeg tjener for lite i forhold til ansvaret det er å være barnevernleder»*.

En informant sammenlignet seg med andre tilsvarende lederstillinger i kommunen; *«lønn er viktig, jeg synes jeg tjener for lite..... andre enhetsledere i kommunen tjener mer enn meg, det er meningsløst»*.

En annen informant poengterte også at ledere med mindre ansvar innenfor samme tjeneste hadde nesten tilsvarende lønn; *«det er nesten ikke forskjell på fagledere og barnevernleder»*.

Lik lønn for likt arbeid er en parole som kanskje ikke er like aktuell idag som for noen tiår tilbake. Det er imidlertid viktig at man opplever lønn og andre goder som rettferdig.

Yrkesgrupper med høyere utdanning vil gjerne sammenligne seg med andre som har tilsvarende utdanning uavhengig av hvor de jobber. Det kan være vanskelig å akseptere at man ligger lavere i lønn enn sammenlignbare stillinger. Dette stemmer med Hertzberg sin teori som sier at om lønnen ikke er tilfredsstillende eller oppleves som urettferdig, vil det bli en faktor som skaper mistriivsel. Hvis lønna ikke er tilstrekkelig tilfredsstillt, vil man også ifølge Maslows behovsteori ikke ha noe ønske om å videreutvikle seg. Også undersøkelsen til Ellet (2006) fant at lave lønninger var faktorer som bidro til at ansatte vurderte å slutte i sine stillinger (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993, Kaufmann and Kaufmann, 2015, Ellet et.al 2006).

Som barnevernleder tenker jeg at det kan være rimelig å sammenligne seg med en rektor i forhold til stillingens ansvar og kompetansebehov. En rektor på en skole vil gjerne ha en årslønn som ligger fra 100.000 til 200.000 kroner over det en barnevernleder har (KS hovedtariffavtalen). Ifølge selvbestemmelsesteorien vil en ansatt som har en indre motivasjon for selve arbeidsoppgaven, ikke se på ytre incentiver som like viktige. Det som er et interessant funn i min undersøkelse, er at informantene også er påvirket av ytre motivasjonsfaktorer selv om det ser ut til at de er indre motivert. Undersøkelsen viser at informantene opplevde at lønn var viktig for anerkjennelse og mente at høyere lønn også handlet om hvor mye man er verdt. Dette viser at ytre motivasjonsfaktorer også har en betydning.

Selv om informantene har en opplevd indre motivasjon for jobben betyr ikke det at høyere lønn ikke vil ha en betydning for at de ønsker å bli værende i jobben. Som en av informantene sa; *«generelt syns jeg barnevernet er skammelig i forhold til lønn og rammevilkår...den vanskeligste jobben har de dårligste rammene og den laveste statusen... det må det gjøres noe med hvis vi skal få de beste folkene til å jobbe her»*.

Min undersøkelse viser at om lønnen oppleves som urettferdig og ikke svarer til forventningene når det gjelder ansvar og oppgaver, vil dette være en medvirkende årsak til at barnevernledere vurderer å slutte i jobben sin.

4.3.5 Oppsummering forskningsspørsmål 3.

Faktorer som medvirket til at barnevernlederne vurderte å slutte i stillingen sin, var ytre faktorer som arbeidsmengde, mangel på tid, samt manglende tillit og anerkjennelse for den jobben de gjorde. Min undersøkelse samsvarer med undersøkelsen til Ellet (2006) som viste at de samme faktorene; stor arbeidsmengde, lange arbeidsdager, lave lønninger og lite anerkjennelse var årsaker til at ansatte vurderte å slutte i sine stillinger (Ellet, e al, 2006).

«Smertegrensen» vil i stor grad kunne knyttes til disse faktorene over og vil ved positiv påvirkning kunne forebygge turnover og turnoverintensjon.

4.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet drøftet mine funn i forhold til aktuell teori og forskning.

Funnene tyder i hovedsak på at informantene har en indre motivasjon for jobben. De ønsker å jobbe med noe som oppleves som meningsfullt, jobbe sammen med andre og få være med på å utvikle gode tjenester for sårbare barn. Dette er indre motivasjonsfaktorer, hvor jobben i seg selv er belønningen. Samtidig kan undersøkelsen min indikere at lønn og andre ytre incentiver er viktige faktorer i forhold til om de føler seg verdsatt i jobben og om de velger å fortsette i stillingen som barnevernleder.

I kapittel 1 brukte jeg en metafor hvor kommunens barnevernleder ble sammenlignet med styrmannen på en skute. Rådmannen er kapteinen og administrasjonen og politikerne er redere og eiere av lovens skute. Mannskapet ledes av styrmannen og består av sjøfolk med ulik bakgrunn. Det er en forventning om at styrmannen har kontroll og god kjennskap til lover og regelverk. Til «sjøs» er det imidlertid viktig at alle er kjent med egne og andres oppgaver både i godvær og i storm. Lasten er den mest dyrebare man kan tenke seg; det er de barna som av ulike årsaker har behov for vern, og som er avhengig av at styrmannen, mannskap, rederi og kaptein gjør en god jobb for å gjøre seilasen best mulig (red. Myrvang i Kvello og Moe, 2014, s 105).

Som barnevernleder, og som styrmann, er du helt avhengig av kapteinen, rederne og sjøfolk for at du skal klare å holde skuta flytende. Hvis man ikke har tillit eller tiltro til hverandre, ikke klarer å samarbeide, ikke anerkjenner hverandres kunnskap eller spør andre om råd, så kan skuta gå på skjær eller synke.

Denne metaforen syns jeg både illustrerer og oppsummerer min undersøkelse på en god måte.

5 Avslutning og konklusjon

Denne studien søkte å besvare følgende problemstilling:

Hva er det som motiverer førstelinjeledere i barneverntjenesten?

Oppgaven bygger på en oppfatning om at barneverntjenesten er et krevende og komplisert felt. Det er derfor viktig med stabile, kompetente og motiverte ledere. Jeg ønsket derfor i min undersøkelse å belyse betydningen av ulike faktorer som kan være med på å bidra til at personer ønsker seg inn i lederstillinger i barneverntjenesten, samt hva som skal til for at de trives og blir værende i jobbene sine.

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie som baserer seg intervju av seks informanter med erfaring som barnevernleder i seks ulike kommuner. Man skal være forsiktig med å generalisere funnene på bakgrunn av så få informanter, men svarene til deltagerne i min undersøkelse kan kaste lys over viktige utfordringer som ligger i rollen som barnevernleder i dagens kommune Norge.

På bakgrunn av undersøkelsen jeg har gjennomført er det særlig to funn jeg vil trekke frem:

- 1. Betydningen av tillit og anerkjennelse** var faktorer av stor betydning som flere trakk frem som viktig både for trivsel, og for om de vurderte å slutte i sine stillinger. Dette var også medvirkende faktorer til at barnevernledere i min undersøkelse hadde sluttet i stillingen som barnevernleder. Her tenker jeg at alle kommuner har et stort utviklingspotensial og et uutviklet mulighetsrom. Samarbeid mellom barnevernledere, politikere og kommuneledelse bør være et viktig og aktuelt tema i kommunene. Dette fordi det må være et mål å drive et godt, forsvarlig og kostnadseffektivt barnevern. Jeg er kjent med at dette allerede er satt på dagsorden og at et slikt samarbeid nylig er lovfestet. Viktig i et slikt samarbeid må imidlertid være å finne felles forståelse og en god faglig plattform med et mål å utvikle gode tjenester for sårbare barn. Dette kan ikke gjøres gjennom instruksjer, måling av tall og statistikk. En utvikling av samarbeid må skje gjennom kommunikasjon og at alle får mer kunnskap om hvilke utfordringer som ligger hos barneverntjenesten og hos barnevernledere.

2. Sosial tilhørighet og godt arbeidsmiljø var faktorer undersøkelsen min avdekket var av stor betydning for trivsel og som måtte være tilstede hvis barnevernlederne skulle ønske å bli værende i jobben sin. Dette tenker jeg er faktorer som vil være viktig å prioritere i kommunens organisasjonsarbeid. I tillegg til barneverntjenesten selv må kommuneledelsen og politikerne som arbeidsgiver også ta ansvar i forhold til å legge til rette for et godt og sunt arbeidsmiljø. Alle må se seg selv som en del av et team hvor alle har ansvar for å bidra mot et felles mål. Et hovedmål for kommunen og barneverntjenesten bør være å forebygge turnover slik at man kan beholde dyktige og kompetente ledere og ansatte. Denne undersøkelsen viser at sosial tilhørighet og et godt arbeidsmiljø vil være med å bidra positivt i forhold til dette.

Anbefaling av tema til videre forskning: Gjennom arbeidet med denne studien er det spesielt et funn jeg tenker det kan være interessant å forske videre på. Nemlig betydningen av rådmannen og politikernes rolle i forhold til utviklingen av gode barneverntjenester. Mine informanter peker tydelig på betydningen av et godt samarbeid med kommunens ledelse og folkevalgte, og at disse får en større forståelse for kompleksiteten i arbeidsoppgavene til barneverntjenesten. Dårlig samarbeid og manglende forståelse fra kommunens ledelse er en tydelig stressfaktor som har negativ påvirkning på mine informanternes motivasjon i jobben som barnevernleder. Her vil videre forskning kunne avdekke hva som kan bidra til å skape et bedre samarbeidsklima mellom barnevernledere og deres arbeidsgivere. Det vil være forskning som også kan vise seg å ha en samfunnsøkonomisk gevinst.

5.1 Avsluttende betraktninger

Som sagt innledningsvis var målet med denne studien å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer som bidrar til å beholde og utvikle gode barnevernledere.

Barnevernets rolle og kompetansebehov har vært kontinuerlig debattert i mange år. Fortsatt er barnevernets kompetansebehov, utfordringer i forhold til tid og bemanning og alvorligheten i avgjørelser som tas, et tema som diskuteres mye både i media og i fagfeltet forøvrig.

Barnevernet vil alltid være et felt det settes søkelys og rettes kritikk mot. Kritiske spørsmål og debatt rundt jobben som gjøres, samt forsvarligheten i oppgavene som ligger hos barnevernet, tenker jeg tjenesten må tåle å stå i. Barneverntjenesten er en betydningsfull institusjon hvor det vil være nødvendig og viktig at den omtales i den offentlige debatten. Samtidig vil det

som barnevernleder innebære et ekstra ansvar når de skal kunne stå inne for de faglige og etiske vurderingene som gjøres.

En barnevernleder skal beherske interaksjonen med egen personalgruppe, administrativ og politisk kommuneledelse, sårbare familier og barn, statlig barnevern og andre deler av hjelpeapparatet. Samtidig skal man også håndtere media og et stadig større trykk i nasjonalt og internasjonalt rettssystem. Jeg er utrolig imponert over alle informantene i denne undersøkelsen som viste et stort engasjement og glede over arbeidet de gjør. Det er ingen tvil om at de hadde et stort hjerte for barnevern. ❤️

Litteraturliste

Barak, M. E., Nissly, J. A. og Levin, A. (2001). *Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees*. *Social service review*, 75 (4): 625-661.

Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A. og Lane, C. J. (2006). *Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions*. *Children Youth Services Review*, 28
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740905001258?via%3Dihub>

Barne- og Familiedepartementet (1992). *Om lov om barneverntjenester (barnevernloven)* av 17. juli 1992 nr.100.

Barne- og Likestillingsdepartementet. *Mer kunnskap- bedre barnevern*, Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024, 19/2017
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/mer-kunnskap---bedre-barnevern/id2577134/>

Baugerud, G.A., Vangbæk, S., og Melinder, A. (2017). *Secondary Traumatic Stress, Burnout, and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and risk factors*. *British Journal of Social Work*, 0, 1–21. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy002>.

Brocks-Haukedal, William (2010). *Arbeids- og lederspsykologi*. 8 utgave. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag AS.

Burns, K. (2009). *Job retention and turnover: a study of child protection and welfare social workers in Ireland*. (Doctoral Thesis) URL:
https://cora.ucc.ie/bitstream/handle/10468/705/BurnsK_PhD2009.pdf?sequence=10&isAllowed=y

Deci, E. og Ryan, R. (1985). *The general Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality*. *Journal of Research in Personality*, s. 109-134.

Deci, E. og Ryan, R. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Dysvik, A. (2010). *An inside story - is self-determination the key? Intrinsic motivation as mediator and moderator between work and individual motivational sources and employee outcomes: four essays*, Oslo: BI, Norwegian School of Management.

Ellet, Alberta m.fl. (2006). *A qualitative study of 369 child welfare professionals perspectives about factors contributing to employee retention and turnover*. *Children and Youth Services Review* 29.s. 264-279. United States

Espedal, G. (2010): ROS. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø. Gyldendal Norske Forlag AS.

Fellesorganisasjonen. (2015). FO's barnevernsundersøkelse. Upublisert manuskript.

FO (2018). Hva trenger framtidens barnevern?
https://www.idunn.no/tnb/2019/04/barnevernet_som_arbeidsplass_en_kilde_til_jobbtifredssti

- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review* 32: 393-417
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon, teori og praksis*, 4.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hackman, R. og Oldham, G. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance* 16, s. 250-279.
- Helsetilsynet (2012): Oppsummering av landsomfattende tilsyn I 2011 med kommunalt barnevern- undersøkelse og evaluering, mars 2012 <http://www.helsetilsynet.no>
- Hertzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation Work*. 11. Utg. New Brunswick: Transaction Publishers
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money, intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*, Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Johansen, Ingvild (2014) Turnover i det kommunale barnevernet Oslo: SSB
- Juhasz, I., & Skivenes, M. (2018). Child welfare workers' experiences of obstacles in care order preparation: a cross-country comparison. *European Journal of Social Work*, 21(1), 100-113. doi: <https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1256868>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Killén, Kari (2015). *Sveket I. Barn i risiko- og omsorgssviktsituasjoner*. 5. reviderte utgave. Oslo. Kommuneforlaget.
- KS (Hovedtariffavtalen 01.05.2018-30.04.2020). <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/>
- Kuvaas, B. (red.), (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009) A test of hypothesis derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. Vol 31 Nr.1 s. 39-56
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvello, Øyvind og Torill Moe, red(2014) *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Lai, L., og Kapstad, J. C. (2009). *Percived competence mobilization: an explorativ study of predictors and impact of turnover intentions*. Human Resource Management Journal, 20 (9), s. 1985-1998.

Lichwarck, W. & Clifford, G. (2010) *Modernisering i barnevernet. Ideologi, kontekst og kompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Lov om kommuner og fylkeskommuner (*kommuneloven*). Dato, LOV 1992
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83/KAPITTEL_2-1#§5-1

Malterud, Kirsti (2011) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget

Martinsen, Edgar og Willy Lichtwarck, red. (2013) *Det nye barnevernet*. Oslo: Universitetsforlaget

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Norsk barnevernleder organisasjon, NOBO (2014) Faglig plattform 2014-2016.

NOU (2000:12). Barnevernet i Norge tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer. Oslo: Barne- og familiedepartementet.

NOU (2009:8) Kompetanseutvikling i barnevernet — Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet

Owren, G.N., & Soleng, R. Kommunens Sentralforbund (KS). (2017). *Turnover i barnevernstjenesten på linje med kommunesektoren*.
www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/lonn-og-sysselsetting/turnover-i-barnevernstjenesten-pa-linje-med-kommunesektoren/

Prop. 106 L (2012–2013) *Endringer i barnevernloven*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-106-l-20122013/id720934/?q=&ch=3>

Richardsen, A. og Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeids glede og motivasjon? Oslo: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45,nr3, s. 249-257.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78

Salamon, S. D., Robinson, S. L., & Zedeck, S. (2008). *Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601. doi:10.1037/0021-9010.93.3.593

Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). Burnout: an overview of 25 years of research and theorizing. I M. J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (red.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (2. utg., s. 383–425).

Statistisk Sentralbyrå,SSB (2010 a). Personell i den kommunale barneverntjeneste, 2009. URL: <http://www.ssb.no/emner/03/03/barnevernp/>.

Stone, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Tham, P. (2007): *Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare*. British Journal of social Work, 2007, nr 37.

Tham, P. and Meagher, G (2009): *Working in Human Services: How Do Experiences and Working Conditions in Child Welfare Social Work Compare?* British Journal of Social Work, 2009, nb. 39, pp 807- 827.

Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aadland, Einar (2004) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget

Vedlegg 1

Til aktuelle barnevernledere

Ann Turid Hallem

Telefon: 93257857

E-post: ann.turid.hallem@aglo.no

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt?

Bakgrunn og formål

I forbindelse med min Masterstudie i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole gjør jeg en undersøkelse om barnevernledere og deres motivasjon for jobben.

Tema for oppgaven er motivasjon hos barnevernledere, hva er det som skaper motivasjon og hvordan kan man opprettholde den? Oppgaven vil også forsøke å finne svar på hva som gjør at barnevernledere slutter i jobben og/eller vurderer å slutte i jobben.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg er interessert i å snakke med barnevernledere med både kort og lang yrkeserfaring. Jeg vil også intervju barnevernledere som har sluttet og/eller vurderer å slutte i jobben sin.

Jeg vil gjøre lydopptak og transkriberer hele eller deler av materialet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du deltar vil det innebære at du stiller opp på et individuelt intervju som antas å ha en varighet på 60 – 90 minutter. Du vil på forhånd ha fått oversendt en intervjuguide som omhandler de tema som blir etterspurt i intervjuet. Det vil bli gjort taleopptak av intervjuet, som deretter vil bli transkribert. Transkriberingen vil etterstrebe en lojal skriftlig fremstilling av deltakerens muntlige fortelling. Transkriberte intervju vil bli kodet for sikre anonymisering. Sted for intervjuet vil bli gjort på et egnet skjermet sted som du er komfortabel med. Din arbeidsgiver vil ikke få tilgang til ditt intervju. Når masteroppgaven er avsluttet vil taleopptakene bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og deltakerne kan når som helst trekke samtykke uten å oppgi noen grunn. Hvis du har vært med på intervju kan du også få lese den ferdige oppgaven om du ønsker det.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Ann Turid Hallem

Vedlegg 2

Samtykke til deltakelse på intervju

Det er frivillig å delta på intervju i forbindelse med masteroppgaven om *Motivasjon hos barnevernledere*. Informasjon som kommer fram under intervjuet vil være anonymt. Dersom du ombestemmer deg kan du trekke ditt samtykke tilbake.

Se tilhørende informasjonsbrev for mer utfyllende informasjon om oppgavens bakgrunn og annen praktisk informasjon.

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 studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Masterstudent* Ann Turid Hallem annturid@hotmail.com/ 93257857
- *Veileder* Leif Stapnes leif.stapnes@vid.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Sted:

Dato

Signatur:

Tusen takk!

Vedlegg 3

PROBLEMSTILLING – OG SPØRSMÅL

Hva er det som gjør at en søker en lederstilling i barneverntjenesten og hva skal til for at man trives og ønsker å fortsette som leder.

Forsknings spørsmål:

1. Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?
2. Hvilke faktorer er viktig for at barnevernledere skal trives og fortsette i jobben sin?
3. Hva er det som medvirker til at man eventuelt vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?

INTERVJUGUIDE/ SPØRSMÅL

Faktaopplysninger:

Kjønn og alder?

Hvor lenge har du jobbet i barnevernet? / hvor lenge jobbet du i barnevernet?

Hvilken utdanning/ kompetanse har du?

Hvor lenge har du vært leder?/ hvor lenge var du leder?

Hvordan ble du rekruttert til stillingen? Internt/ eksternt?

Hvor mange ansatte er/ var du leder for? Stor/ liten kommune?

1. Hvorfor ønsker noen å bli barnevernleder?

- Hva var det som fikk deg til å begynne i jobben som barnevernleder?
- Hva er det som gjør at du trives/ trivdes i jobben?
- Hva er det som er/ var viktig for jobben din?
- Hva skal til for at du selv skal synes du har gjort/ gjorde en god jobb?
- Hvordan vil du selv beskrive deg selv som leder?
- Hvordan tror du andre vil beskrive deg som leder?

2. Hvilke faktorer er viktig for at de skal trives og fortsette i jobben sin?

- Opplever du/ opplevde du å ha handlingsrom til å ta initiativ og/eller vurderinger om hvordan du skal/ skulle lede arbeidet i tjenesten din?

- Hvordan er/var arbeidsmengden?- kan/ kunne du påvirke disse? Hvordan er/ var belastningen?
- Hvilken kompetanse mener du barnevernledere må inneha for å fungere?
- Hvilke erfaringer bør en barnevernleder ha?
- Hva vil du si du er/ var mest og minst fornøyd med i jobben din?
- Hva syns du om lønn og arbeidsbetingelser?
- Hvilken støtte trenger barnevernledere fra sine overordnede ledere? Hva var viktige faktorer for deg relasjon med din leder?
- Opplever du/ opplevde du å ha god støtte som leder fra dine ansatte? Hvordan var din relasjon til de ansatte?
- Søker du/ søkte du råd hos andre utenfor bedriften? Eventuelt hvem og hvorfor?
- Hva er det som gjør at du ønsker å bli værende som leder i barnevernet?

3. **Hva er det som medvirker til man vurderer å slutte i stillingen som barnevernleder?**

- Hva er den største belastningen du har opplevd som barnevernleder? Evt. hva tenker du er den største utfordringen med å være barnevernleder?
- Hva er det som kan skje for at du kan vurdere å slutte i jobben din – eventuelt som førte til at du vurderte å slutte i jobben/ eller sluttet i jobben?
- Hva er det som gjør at du ikke blir/ ble værende som leder i barnevernet?

Kom gjerne med eksempler!

Vedlegg 4

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Motivasjon hos barnevernledere

Referansenummer

982164

Registrert

02.12.2019 av Ann Turid Hallem - annturid@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høgskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Leif Stapnes, leif.stapnes@vid.no, tlf: 91565133

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ann Turid Hallem, annturid@hotmail.com, tlf: 93257857

Prosjektperiode

01.10.2019 - 31.12.2020

Status

03.12.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

03.12.2019 - Vurdert

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 03.12.19, 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: https://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 31.12.20. 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, rettfærdighet 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 lengre 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: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)