

HVA PÅVIRKER INDRE MOTIVASJON OG HVA FØRER DET TIL?

- **En studie blant ansatte i kommunal barneverntjeneste**

Gail H Alsing

L 41 MASTEROPPGAVE I VERDIBASERT LEDELSE

DIAKONHJEMMETS HØGSKOLE, OSLO

2. mai 2011

Veileder: Beate Jelstad Løvaas

Antall ord: 17798

Forord

Med innleveringen av denne masteroppgave avsluttes samtidig en fireårig deltidsutdanning i Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole. Det kjennes både vemodig og befriende deilig, og jeg vil takke dyktige forelesere, veiledere og medstudenter. Dere har alle bidratt til at mine fagkunnskaper har økt betraktelig.

Å skrive en masteroppgave handler uten tvil om motivasjon, for det har vært en særdeles tidkrevende, utrolig lærerik, men også en frustrerende prosess som blant annet skyldes flere uforutsette hendelser.

Studien hadde ikke sett dagens lys uten indre driv og gode hjelpere, og en som har bidratt jevnt og trutt gjennom hele prosessen ”er min” dyktige kunnskapsrike veileder, førstemanuensis Beate Jelstad Løvaas. Med sitt engasjement, positiv feedback og heiarop, ikke minst på den vanskelige oppløpssiden, har hun sørget for at jeg kom i havn. Du skal ha så utrolige mange takker for at du har lyttet og gitt av deg selv.

Til virksomhetsledere og barnevernledere i deltagende kommuner, takk for at ansatte fikk bruke tid til å svare på spørreskjemaet. Til deg ansatt, du kunnskapsarbeideren, skal ha mange, mange, takk, for at du var villig og brukte av din dyrebare tid, uten ditt svar – ingen undersøkelse og ingen interessante funn.

Til mitt sosiale nettverk, takk for at dere er der for meg. Helle, takk for gode samtaler og ditt bidrag, uten deg hadde ikke helsa holdt.

Den største takknemmeligheten og de fleste takkene går til deg Espen, din kjærighet, din sterke tro på meg og dine allsidige, men også dine spesialiserte kunnskaper har vært alfa omega, du er livet mitt. Kjære, kjære Christine, Julie og Nicolay, takk for all støtte, oppmuntringer, gleder og positivitet som dere krydrer livet mitt med. Takk for støtte Mie.

Sammendrag

Det overordnede formålet med undersøkelsen er å studere årsaker til og konsekvenser av indre motivasjon blant ansatte i kommunalt barneverntjeneste. Tre forskningsspørsmål er fremsatt:

- 1 Hvem er de som jobber i kommunal barnverntjeneste?**
- 2 Hvilke faktorer påvirker indre motivasjon?**
- 3 Hva er konsekvensene av indre motivasjon?**

For å gi svar til forskningsspørsmål 2 ble det utledet 3 hypoteser basert på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. For å besvare forskningsspørsmål 3, ble 3 hypoteser basert på empiri fremsatt.

Data er fremskaffet ved spørreskjema for selvutfylling etter en kvantitativ forskningstradisjon. Spørreskjemaet etterspør sosiodemografiske forhold, samt at det er brukt Likert- skalaer for faktorene: indre motivasjon, autonomi, kompetanseopplevelse, kollegial støtte, prestasjoner, organisasjonstilhørighet og turnoverintensjon. Korrelasjonsanalyse ble benyttet i analysen, og undersøkelsen ble foretatt i 8 kommuner, med 93 respondenter som gav en svarprosent på 46,7 %.

Undersøkelsen viser at motivasjonsfaktorer som autonomi, kompetanseopplevelse og kollegial støtte har en positiv sammenheng med indre motivasjon. Særlig var sammenhengen mellom kollegial støtte og indre motivasjon sterk. Resultatene viser i tillegg positive konsekvenser av indre motivasjon, ved at det er en meget sterk sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjoner, mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet. Det er videre en relativ sterk negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.

Ettersom studiens design er en tverrsnittsundersøkelse er dette en korrelasjonsstudie, og retningen på sammenhengene kan ikke angis. Med støtte i teori kan det gis indikasjoner på retningen, altså hva som er årsaker til og hva som er konsekvenser av indre motivasjon.

Resultatene er diskutert og implikasjoner basert på undersøkelsen er presentert. Studien har imidlertid visse begrensinger og avdekker forhold som vil være interessant å studere videre.

Innholdsfortegnelse:

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning og bakgrunn.....	6
1.2 Tema og oppgavens formål	6
1.3 Problemstillinger	7
1.4 Avgrensing	8
1.5 Oppgavens videre oppbygging.....	8
1.6 Oppsummering	9
2 Barneverntjenesten en kunnskapsorganisasjon	10
2.1 Barneverntjenestens tjenestetilbud og mandat.....	10
2.2 Forventning til ansattes kunnskap	11
2.3 Kunnskap må beholdes for verdiskapningen.....	12
2.4 Oppsummering	13
3 Teoretisk rammeverk og litteraturgjennomgang.....	14
3.1 Definisjoner og begrunnelse for teorivalg	14
3.2 Motivasjon.....	14
3.3 Indre motivasjon.....	17
3.4 Faktorer som påvirker indre motivasjon, forskningsspørsmål 2.....	18
3.4.1 Selvbestemmelsesteorien – en oversikt.....	18
3.4.2 Motivasjonsregulering	21
3.4.3 Autonomi- selvbestemmelse.....	23
3.4.4 Kompetanse	24
3.4.5 Kollegial støtte - tilhørighet	26
3.4.6 Aktuell forskning	27
3.5 Konsekvensene av indre motivasjon, forskningsspørsmål 3	29
3.5.1 Prestasjoner.....	30
3.5.2 Organisasjonstilhørighet	31
3.5.3 Turnoverintensjon.....	31
3.5.4 Oppsummering	33
4 Metode.....	34
4.1. Valg av metode og begrunnelse.....	34

4.2 Utvalget.....	34
4.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen.....	35
4.4 Utformingen av spørreskjemaet	36
4.5 Beskrivelse av variablene	37
4.6 Reliabilitet og validitet	40
4.7 Etiske betraktninger.....	41
4.8 Refleksjon over metodevalget.....	41
4.9 Oppsummering	42
5 Resultater.....	43
5.1 Frafallsanalyse.....	43
5.2 Resultat forskningsspørsmål 1.....	44
5.3 Resultater av forskningsspørsmål 2 og 3	47
5.4 Oppsummering	50
6 Diskusjon.....	51
6.1 Forskningsspørsmål 1.....	51
6.2 Forskningsspørsmål 2.....	52
6.2.1 Autonomi og indre motivasjon.....	52
6.2.2 Kompetanse og indre motivasjon.....	54
6.2.3 Kollegial støtte og indre motivasjon	56
6.3 Forskningsspørsmål 3.....	57
6.3.1 Prestasjoner og indre motivasjon	57
6.3.2 Organisasjonstilhørighet og indre motivasjon	58
6.3.3 Turnoverintensjon og indre motivasjon	59
6.4 Studiens begrensninger.....	60
6.5 Videre forskning.....	60
6.6 Implikasjoner.....	61
6.7 Oppsummering og konklusjon	62
Litteraturliste	64
Vedlegg	72

1 Innledning og bakgrunn

Denne masteroppgaven vil fokusere på hva som skal til for at ansatte forblir i sine stillinger, for ressurs situasjonen i det kommunale barnevernet førstelinja er bekymringsfull. Det er høy turnover, og en utfordring for ansatte blir å løse alle arbeidsoppgavene som har økt betraktelig de siste årene (Kommunal- and regionaldepartement, 2010). Ansatte med høy kompetanse rekrutteres til statlig barnevern på grunn av bedre lønn og arbeidsforhold. At det samtidig er knapt med tid, kapasitet og ressurser til rekruttering av fagpersonell fører ikke til forbedring av situasjonen (Gautun, 2009).

Det er lite som tilsier at situasjonen har endret seg betraktelig i løpet av de siste 13 årene. For i stortingsmelding nr 40 (2001-2002) *Om barne- og ungdomsvernet* vises det til en landsomfattende undersøkelse gjennomført i 1997. Resultatet viste at ansatte sluttet omlag etter 3,3 år i stillingen, og at de da hadde 5,8 års arbeidserfaring med barnevernsaker. For helse og omsorgstjenesten generelt viste tall fra samme tidsperiode at ansatte var tilsatt 9 år i stillingen før de sluttet. Og i *Barnevernet i Norge, tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer* NOU (2000:12), problematiseres det rundt tema høy turnover og rekrutteringsproblemer av fagpersonell til det kommunale barnevernet.

Grunnlaget for dagens bekymring forsterkes i tall både fra SSB og KS (2010c), for det formidles at i utgangen av 2009 var antall ledigmeldte stillinger i det kommunale barnevernet tilsvarende som i 1993 (SSB, 2010a) og en undersøkelse fra 2009 (KS, 2009a) gjennomført i 99 kommuner viste at ansatte i barnevernet ikke antar at de vil arbeide i kommunen om 3 år.

1.2 Tema og oppgavens formål

I tråd med ovennevnte vil man fra et ledelsesperspektiv kunne anta at høy turnover og rekrutteringsproblematikk over tid har utviklet seg til å bli et frustrerende dilemma for barnevernledere som ikke er enkelt å løse. Fra politisk hold er dette søkt løst ved at det er besluttet at de økonomiske ressursene til det kommunale barnevernet skal økes. Ideen er at ledere skal ansette flere fagfolk for å styrke kapasitet og kvalitet (Barne- og likestillingsdepartementet, 2010, Kommunal- and regionaldepartement, 2010), men hva skal barnevernledere gjøre når det hverken finnes tid eller kapasitet til rekrutteringsarbeid? Tross

alt, det er barneverntjenestens leder som skal sørge for at det er tilstrekkelig med ansatte med rett faglig kompetanse slik at de kan utføre sine oppgaver faglig forsvarlig (Barne- og likestillingsdepartementet, 2006).

Behovet for å *beholde ansatte* i kommunalt barnevern med høy kompetanse vil være stigende i tråd med velferdsyrkenes økende arbeidsoppgaver (NOU 2000:12, Sigbjørnsen, 2007), og høy turnover forringer stabilitet, kontinuitet, kvalitet og utgjør således en risiko for svikt i tjenestetilbudet til en meget utsatt og sårbar brukergruppe (NOU, 2000:12, Mor Barak, 2006.).

Dette er således en motivasjonsstudie hvor formålet er å gi et bilde over hvilke motivasjonsfaktorer som har betydning for at den enkelte ansatt med direkte klientkontakt i kommunal barneverntjeneste skal forbli i stillingen. Undersøkelsen fokuserer på faktorer som påvirker indre motivasjon fordi denne type motivasjon er forbundet med lav turnoverintensjon (Jelstad, 2007, Kuvaas, 2008). Resultatet av en slik motivasjonsundersøkelse som her er skissert vil få betydning ved at den vil vise til hvordan man kan forhindre fremtidig turnover i kommunal barneverntjeneste. Ved nettopp å være proaktiv kan ledere iverksettes tiltak for å forhindre uønsket utvikling i faktisk turnover (Kuvaas, 2008, Mor Barak, 2006.) noe som kan være både kostnadsbesparende og av samfunnsøkonomisk interesse.

1.3 Problemstillinger

Overordnede formål med denne studien å studere årsaker til og konsekvenser av indre motivasjon, formulert i 3 forskningsspørsmål.

- 1 Hvem er de som jobber i kommunal barneverntjeneste?**
- 2 Hvilke faktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste?**

For å utdype forskningsspørsmål 2 og få mulighet til å studere motivasjonsfaktorer som kan relateres til indre motivasjon mer grundig, har jeg formulert følgende hypoteser;

H 1: Det er en positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon

H 2: Det er en positiv sammenheng mellom kompetanseopplevelse og indre motivasjon

H 3: Det er en positiv sammenheng mellom kollegial støtte og indre motivasjon

3 Hva er konsekvensene av indre motivasjon?

For å utdype og å kunne gi svar på forskningsspørsmål 3 har jeg formulert følgende hypoteser

H 4: Det er en positiv sammenheng mellom prestasjoner og indre motivasjon

H 5: Det er en positiv sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og indre motivasjon

H 6: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon

En redegjørelse samt begrunnelse for valg av motivasjonsfaktorene vil fremkomme i teorikapittelet.

1.4 Avgrensning

Når uttrykket ”ansatte i barneverntjenesten” brukes er det i denne oppgaven vektlagt ansatte som arbeider i førstelinja, det vil si kun de som arbeider direkte med brukere, og er kommunalt ansatt. Dog er det å foreta en undersøkelse blant alle ansatte som arbeider tilknyttet et barnevernkontor i landets 430 kommuner med om lag 3500 ansatte være et altfor ambisiøst ønske i denne sammenheng. Derfor har jeg foretatt en avgrensning av utvalg og respondenter, noe jeg redegjør for under metodekapittelet. Jeg retter meg til ledere av kommunale barneverntjenester i det som skrives, selv om teoritilfanget og de empiriske undersøkelser som det vises til ikke er forbeholdt deres fagområde. Årsaken er at min undersøkelse er gjennomført i det feltet barnevernledere til daglig opererer i og vil således omhandle dem både direkte og indirekte.

1.5 Oppgavens videre oppbygging.

Kapittel 1. Viser bakgrunn, temavalg, forskningsspørsmål, avgrensning.

Kapittel 2. Gir en innføring i barneverntjenesten som kunnskapsorganisasjon.

Kapittel 3. Omhandler teoretisk rammeverk, her begrunnes valg av teori, nøkkelbegreper defineres, og det vises til tidligere forskning.

Kapittel 4. Her redegjøres det for metodevalg, skissering av undersøkelsen og bruk av validerte måleinstrument.

Kapittel 5. Presenterer undersøkelsens resultater.

Kapittel 6. Omhandler diskusjon av funnene opp mot presentert teori og empiri.

1.6 Oppsummering

Kapittelet redegjør for høy turnover blant ansatte i kommunal barneverntjeneste, de slutter etter om lag 3 år, en situasjon som synes uendret de siste 13 år. Ansatte med høy kompetanse rekrutteres til statlig barnevern og det finnes hverken tid eller kapasitet til rekrutteringsarbeid. Behovet for å beholde ansatte med høy kompetanse viser seg økende i tråd med velferdsyrkenes økende arbeidsoppgaver. Hensikten med denne studien er således å belyse hvilke motivasjonsfaktorer som har betydning for at den enkelte ansatt med direkte klientkontakt skal forbli i stillingen.

2 Barneverntjenesten en kunnskapsorganisasjon

Innledningsvis ble det vist til at ansatte med høy kompetanse i barnevernet er vanskelig å beholde. I det følgende kapitlet vil jeg derfor redegjøre for at kommunal barneverntjeneste er en kunnskapsorganisasjon med kunnskapsmedarbeidere, som derav er mer avhengig av sine ansatte enn motsatt for å kunne ivareta sin tjenesteproduksjon.

2.1 Barneverntjenestens tjenestetilbud og mandat

Hillestad (2002) formidler at kunnskapsintensive virksomheter defineres ved at kunnskapen primært er knyttet opp til virksomhetens medarbeidere, og at virksomhetens tjenester er skreddersydd og tilpasset kundenes spesielle behov, noe som er gjeldene for barneverntjenesten. For barneverntjenestens tjenestetilbud er en del av den norske velferdsstaten og tjenestene er spesifikt tilpasset samt rettet mot sin brukergruppe, barn- unge og deres foreldre (Bunkholdt, 2008, Høst, 2005, NOU, 2009:8). Utøvelsen av faget skjer i samhandling med brukerne og defineres gjerne som sosialt arbeid. Hensikten er å avhjelpe brukerne (foreldre og barn) slik at de blir i stand til å løse sine sosiale problemer (Bunkholdt, 2008, Levin, 2004).

Realiseringen av barneverntjenestens mandat er pålagt via lovverk og det er Lov om barneverntjenester av 1992 (Barne- og familiedepartementet, 1992, Bunkholdt, 2008, Havik, 2004) som gir kommunalt barnevernsansatte rett til å gripe inn i familiens private sfære for å undersøke at barn og unge ikke lider overlast (Bunkholdt, 2008, Havik, 2004, NOU, 2009:8). Uansett utfall av undersøkelsen fordrer det samarbeid på flere plan med mange involverte parter, som foreldre, sosialt nettverk og tverrfaglige aktører. Det er alltid barnets beste som skal ligge til grunn for faglige og skjønnsmessige vurderinger som foretas, om saken henlegges eller ved iverksetting av ulike hjelpetiltak. Oppnås ikke effekt av hjelpetiltakene kan man etter omfattende utredninger fatte vedtak om at barneverntjenesten skal overta omsorgen for barnet. I så tilfelle fremmes saken for fylkesnemnda for sosiale saker som behandler saken etter partenes fremstilling og deretter foretar en rettslig avgjørelse, (Bunkholdt, 2008, Havik, 2004).

2.2 Forventning til ansattes kunnskap

For å vurdere om hjelpetiltak er godt nok, eller vurdere om omsorgen foreldre utøver for barnet ikke er optimal må ansatte ha meget solide fagkunnskaper for å mestre arbeidsoppgavene (Bunkholdt, 2008, NOU, 2009:8).

I følge Tveiten (2008) er kunnskap en forutsetning for kompetanse, og kompetanse i barne- og ungdomsvernet formidles til å kunne deles i tre sammenhengende hoveddeler. Det ene er formalisert kunnskap, den andre praktiske evner, mens det tredje representerer etikk og moral (St. meld. nr 40) som ansatte skal "eie". Lai (2004) formidler at kompetanse handler om å være i stand til å mestre oppgaver, som vil si at for å mestre må man ha lært, både fra formalisert kunnskap og erfaring via yrkesutøvelse (Wormnes, 2005).

Det formelle kunnskapsnivået (Andersen, 2003) er tilsvarende bachelornivå, helst innenfor det sosialfaglige feltet (Arnesen, 2000, NOU, 2009:8) og av formalisert kunnskap viser tall fra SSB (2010b) at 89 % av ansatte i kommunalt barnevern har høgskole- eller universitetsutdanning. Det er forventet at ansatte skal ha vitenskaplig og evidensbasert kunnskap innenfor flere fagdisipliner: sosialt arbeid, sosiologi, pedagogikk, psykologi, psykiatri og juss relatert til barn- og unges familiesituasjon, oppvekstvillkår og miljø (Barne- og likestillingsdepartementet, 2006, Bunkholdt, 2008 Havik, 2004).

Barneverntjenestens tilbud krever også spesialisert fagkompetanse (KS 2010b) utover grunnutdanningen, da arbeidsoppgavene ofte er sammensatte og komplekse. Dette tilsier at ansatte er å regne som spesialister innenfor sitt fagområde (Grimsø, 2005, Lai, 2004). Bache (2002) viser til at spesialister ofte anerkjennes som eksperter på sine fagområder, og det er via gjensidig samarbeid og samhandling med brukerne de løser de spesifikke arbeidsoppgavene. Praktiske evner vil være forbundet med at ansatte arbeider i og via relasjoner med sine brukere og samarbeidspartnere, noe som tilsier at erverving av kunnskap også skjer via yrkespraksis (Bunkholdt, 2008, Havik, 2004, NOU, 2009:8). Denne form for kunnskap betegnes gjerne som taus kunnskap og er vanskelig å erstatte begrunnet med at den ikke kan formidles muntlig til andre, i og med at fenomenet oppstår i og kommer til uttrykk via relasjonen. Som her vil være mellom barnevernsansatt, bruker og øvrige samarbeidspartnere. I tillegg beskrives taus kunnskap til å være internalisert eller personliggjort slik at den blir en del av oss selv og dermed våre handlinger (Kaufmann, 2003, Einarsen, 2005, Lai, 2004), altså en

ferdighet som kan tillegges den enkelte personlige evner (Gotvassli, 2007). Videre vil etikk og moral tilegnes via formelle læringsarenaer, samt livserfaringer via sosialiseringprosesser, altså en total av noe vi har internalisert og dermed bærer med oss. Dette vil også prege den enkelte ansattes vurderinger i samhandlinger, enten synlig eller skjult.

I følge faglitteraturen har kunnskapsarbeidere universitets- eller høyskoleutdanninger, (Gottschalk, 2003, Gotvassli, 2007, Hein, 2009, Larsen, 2005) og følgende definisjon:

”velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/ eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og øke en organisasjons verdiskaping og arbeidsprosesser.”
(Hillestad 2002 s. 282)

Vil i henhold til ovennevnte presentasjon av ansatte i barnevernet således være gjeldene for dem, de er å anse som kunnskapsmedarbeidere.

2.3 Kunnskap må beholdes for verdiskapningen

Sigbjørnsen (2009) formidler at den enkeltes indre motivasjon og kompetanse er drivkraften i kommunen relatert til arbeidsoppgavene. Når kunnskapen er den mest betydningsfulle ressursen for organisasjonen, karakteriseres den som en kunnskapsorganisasjon (Andersen, 2003, Gottschalk, 2003, Gotvassli, 2007, Sigbjørnsen, 2007). Denne karakteristikken er også gjeldende for kommunenes barneverntjenester, for de beskrives til å være profesjonsorienterte kunnskapsorganisasjoner hvor organisasjonsformen er preget av fagbyråkrati (Høst, 2005, Strand, 2001).

Ved at utøvelsen av yrkesrollen, her de ansatte i barnevernet, skjer i samhandling med brukerne vil verdiskapningen bli en funksjon av både informasjon og kunnskap. Dette medfører at den enkelte ansattes kunnskap er produksjonsmidlet og at tjenesteproduksjonen foregår via nærhet, direkte og personlig kontakt (Jacobsen, 2007). Den totale beholdning av kunnskap vil således utvikles og økes over tid i form av læring og erfaring som representerer en solid og verdifull humankapital (Gottschalk, 2003, Jacobsen, 2007).

Som kunnskapsorganisasjon er barneverntjenesten dermed totalt avhengig av den enkelte ansatt og dennes kompetanse for å ivareta og løse sine mange og komplekse arbeidsoppgaver

(Sigbjørnsen, 2007, NOU, 2009:8). For barnevernledere betyr ovennevnte at de bør etterstrebe å beholde sine ansatte, for kunnskapen sitter i hodet og eies av den enkelte og er dermed organisasjonens viktigste ressurs (Grimlø, 2005, Gottschalk, 2003, Jacobsen, 2007, Nordhaug, 2002).

Jeg har redegjort for at det er av vesentlig betydning å beholde ansatte med høy kompetanse i barnevernet, men det holder ikke å vite at ansatte innehar høy kompetanse. For dette sier noe om hva ansatte kan, men den enkeltes kompetanse sier ikke noe om hva de motiveres av (Einarsen, 2000, Grimsø, 2005, Nordhaug, 2002). Sistnevnte tilsier at her ligger det utfordringer med tanke på hvordan beholde ”de gode hodene”? Svaret kan være slik Johansen og Olaisen (2002) formidler, at jo mer kompetansebasert en virksomhet er, jo viktigere blir det og forstå den enkelte ansatte.

2.4 Oppsummering

Det er i dette kapitlet redegjort for at kommunal barneverntjeneste er en kunnskapsorganisasjon hvor velferdstilbudet er skreddersydd og tilpasset brukernes behov. Det er definert at ansatte er å regne som kunnskapsmedarbeider, og organisasjonen er avhengig av ansattes kunnskap for å ivareta verdiskapningen, noe som medfører at barnevernledere må strebe etter for å beholde sine ansatte slik at de gode hodene beholdes.

3 Teoretisk rammeverk og litteraturgjennomgang

Dette er en motivasjonsstudie og begrepet motivasjon skal derav forstås i sammenheng med arbeidssituasjonen. Kapitlet vil først begrunne teorivalget og deretter vil motivasjonsbegrepet defineres. Tilnærming til forskningsspørsmål 2 presenteres i avsnitt 3.4 og deretter tilnærming til forskningsspørsmål 3 i avsnitt 3.5.

3.1 Definisjoner og begrunnelse for teorivalg

I kapittel to ble det vist til utfordringer med tanke på hvordan beholde ”de gode hodene”? Og ifølge Johansen og Olaisen (2002) er det for kunnskapsbaserte virksomheter, slik barneverntjenesten er, viktig å forstå enkeltindividet. Svaret på hvordan man kan forstå enkeltindividet samt beholde ”de gode hodene” kan søkes besvart i motivasjonsteorien, men her finnes det et mangfold av muligheter. For arbeidsmotivasjon som tema viser seg å ha opptatt teoretikere de siste sekler (Deci, 1985, Latham, 2007). Ved at dagens arbeidssamfunn beskrives som et utpreget kunnskapssamfunn, samt at kunnskapsmedarbeideren arbeider og tenker forskjellig fra industriarbeideren kan innholdsteorier derfor være et godt utgangspunkt (Brochs- Haukedal, 2009, Einarsen, 2005, Jacobsen, 2007, Kaufmann, 2003, Kuvaas, 2008, Latham, 2007, Martinsen, 2004, Strand, 2001).

Innholdsteorier fokuserer på hva som motiverer den enkelte, og at alle mennesker har de samme behov (ibid), og Jacobsen (2007 s. 223) skriver at mennesker motiveres til handling når de øyner mulighet til å få tilfredsstilt sine behov. I tråd med ovennevnte har jeg derfor valgt å gjøre bruk av en moderne innholdsteori, ”Self Determination Theory”, for teorien postulerer at tre medfødte og grunnleggende behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet via samspillet med de sosiale omgivelsene, kan fremme eller hemme indre motivasjon, og som derav vil føre til konsekvenser for ansatte og organisasjon (Ryan, 2000b, Gagnè, 2005).

3.2 Motivasjon

Motivasjonsbegrepet brukes av de fleste i ulike sammenhenger, for vi motiveres individuelt av ulike årsaker, som for eksempel utsikten til bedre lønn, sosialt fellesskap, bruk av kunnskap, positive tilbakemeldinger, eller kombinasjoner av dette (Jacobsen, 2007).

Likevel vil begrepet kunne oppfattes vagt om ikke det sette i en teoretisk sammenheng (Hein, 2009) noe som kan by på store utfordringer, for i følge Haukedal (Einarsen, 2000 s. 60) florerer det tilnærmet like mange definisjoner av begrepet motivasjon som det finnes motivasjonsteorier. Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet ”movere” som betyr å bevege (Brochs-Haukedal, 2009, Deci, 1985, Einarsen, 2005, Kaufmann, 2003). Dette viser til hvilke drivkrefter som får oss til å handle og Brochs-Haukedal (2009 s. 109) viser til følgende definisjon: ”psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd.”

Til tross for dette er ikke motivasjonsteorienens hensikt kun å fokusere på hva som får oss til å handle, deres bidrag er i tillegg ment til å gi forklaringer på retninger i atferd med tanke på mål og hensikt (Kaufmann, 2003), noe Jacobsen (2007 s. 218) viser til når han skriver: ”motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle.”

Motivasjon relateres dermed til indre psykologiske prosesser, videre formidles det at forutsetningen for motivasjonen er i form av både individuelle behov og forhold ved den sosiale tilhørighet som individet er en del av (ibid). Dette kan relateres til selvbestemmelsesteorien, hvor hovedfokuset dreier seg om hvilke krefter eller energi i mennesket eller dets omgivelser som igangsetter eller vedlikeholder atferd, og energien beskrives til å omhandle grunnleggende behov. Retning beskrives som prosesser og strukturer som gir mening sett i forhold til indre og ytre påvirkninger, og stimuli som fører til tilfredsstillelse av behovene (Deci, 1985).

Ved å sammenfatte og oppsummere det meste av innholdet i motivasjonsbegrepet, har etter min oppfatning, følgende definisjon i tillegg inkludert det selvbestemmelsesteorien omhandler: ”de biologiske, psykologiske, sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufmann, 2004 s. 43), og som man forstår inkluderer definisjonen indre og ytre motivasjon.

Deci og Ryan (1985) viser til at indre motivasjon refereres som gitt i utførelsen av en jobbaktivitet basert på den enkeltes iboende interesser og fordi det oppleves som morsomt. Motsatt er ytre motivasjon som refereres til at aktivitetens utføres alene fordi man oppnår en ”separable outcome” som for eksempel høy lønn. Videre skiller Deci og Ryan (1985) mellom

ulike typer av motivasjon, basert på ulike årsaker eller måloppnåelse som danner grunnlaget for aktiviteten. Måloppnåelse vil kunne "ramme" ansatte på flere plan, for saksbehandlere i barneverntjenesten arbeider mot et oppsatt mål ved at de har tre måneder på seg til og ferdigstille undersøkelse i familien (Barne- og familiedepartementet, 1992, Bunkholdt, 2008, Havik, 2004). I følge selvbestemmelsesteorien kan dette relateres til ytre regulering, atferden utløses ved at andre har vedtatt (Deci, 1985, Ryan, 2000b) for tre måneders fristen er lovpålagt. Den enkeltes måloppnåelse (indre regulert) kan også relateres til hjelpetiltak som den ansatte iverksetter i familien, slik at dette setter dem i stand til å takle sine sosiale problemer på egen hånd. Videre kan organisasjonenes verdigrunnlag forstås i sammenheng med måloppnåelse. For å være kjent med organisasjonenes mål og verdier kan relateres til at ansatte opplever at den oppgaven de utfører ikke bare er av betydning, men til og med unik (Sigbjørnsen, 2007).

Uansett hva slags aktivitet man holder på med, er ikke motivasjon noe som er gitt den enkelte konstant, dette vil være varierende, med tanke på styrke og intensitet, (Jelstad, 2007) og vil fremtre på ulike måter blant den enkelte ansatte. Likevel kan ansatte som ikke kjenner impulser eller føler seg inspirert til å agere i jobbsammenheng karakteriseres som amotivert (Ryan, 2000a). Dette vil muligens resultere i at de hverken bidrar til, eller har interesse av, å øke organisasjonens verdiskapning. Derfor er ansattes arbeidsmotivasjon ikke bare av betydning, men essensiell fordi den gir energi, styrer viljen og driver handlingene, og motiverte ansatte blir således driverne som opprettholder organisasjonens verdiskapning (Brochs-Haukedal, 2009, Deci, 1985, Einarsen, 2005, Einarsen, 2000, Gottschalk, 2003, Grimsø, 2005, Hein, 2009, Høst, 2005, Kuvaas, 2008, Lai, 2004, Larsen, 2005, Latham, 2007, Martinsen, 2004, Nordhaug, 2002, Sigbjørnsen, 2009).

Til tross for dette synes det som om ytre motivasjonsfremmende tiltak som er konkrete og håndfaste som: bonus ordninger, ulike typer av frynsegoder, tidsfrister og kontrolltiltak i den hensikt at dette får ansatte til å prestere mer kan virke motsatt og dempende i kunnskapsintensive yrker med utfordrende arbeidsoppgaver (Gagnè, 2005, Hein, 2009, Kuvaas, 2006, Larsen, 2005). Relateres denne begrunnelsen til hva jeg har presentert tidligere i kapittel 2, ser man at dette gjelder for ansatte i barnevernet, og derav er ikke ytre motivasjonsfaktorer undersøkt og gis ikke større fokus.

3.3 Indre motivasjon

I følge faglitteraturen (Hein, 2009, Larsen, 2005, Nordhaug, 2002) beskrives kunnskapsarbeidere til å være indre motivert, og Lai (2009) viser til at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter både for den enkelte ansatt og organisasjonen. Sigbjørnsen (2007) formidler at det er av avgjørende betydning å ha et bevisst forhold til hva den enkelte motiveres av for den enkeltes indre motivasjon og kompetanse blir drivkraften til å løse velferdsoppgavene i kommunene. For barnevernledere tilsier dette at de også bør inneha kunnskap om indre motivasjon, for deres ansatte er kunnskapsmedarbeidere som utfører sine arbeidsoppgaver i kommunal regi.

Ut fra et selvbestemmelsesteoretisk perspektiv er indre motivasjon basert på den enkeltes frie vilje og uten kontroll fra omgivelsene (Dysvik, 2010). For selv om ansatte er avhengig av lønn, ytre stimuli, for å opprettholde sitt livsgrunnlag kan drivkraften for å utøve sitt arbeid komme innenfra i form av genuine interesser, nysgjerrighet, omsorg eller vedvarende verdier (web.psych.rochester). Haukedal (2005 s. 376) skriver: ”med indre motivasjon mener vi at drivkraften i menneskelig atferd kommer fra aktiviteten i seg selv eller fra indre behov” og Kaufmann (2003 s. 51) støtter opp under dette ved å skrive at: ”indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen.” Nevnte tilsier at ansattes indre motivasjon, også kalt for egenmotivasjon, bør tillegges stor vekt for i følge Deci og Ryan (Deci, 1985 s. 11) er indre motivasjon:” the energy source that is central to the active nature of the organism. ”

Selvbestemmelsesteorien postulerer at vi er indre motivert når vi engasjerer oss i en aktivitet eller arbeidsoppgave for vår egen del, og at indre motivasjon utløses av spontanitet, engasjement og glede for å utføre arbeidsoppgaven (Lai, 2009). Videre formidles det at det er handlingen eller aktiviteten i seg selv vil oppfattes som belønning, behov tilfredstilles (Deci, 1985, Ryan 2000a). Ergo er indre motivasjon en forklaring på at noen utfører en vanskelig arbeidsoppgave fordi de synes det er gøy, finner det interessant, ikke ved at ytre krefter og sekundær gevinster styrer retningen som fører til måloppnåelsen (Gagnè, 2005). Relateres dette til kunnskapsmedarbeideren i barnevernet, kan indre motivasjon i arbeidssituasjonen være utløst av faglig stolthet ved at de har genuin interesse, omsorg for å hjelpe familier med sine sosiale problemer, slik at disse blir selvhjulpne. Aktiviteten eller da utførelsen er belønning, for jobben i seg selv er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. Og tilfredshet, glede

og mening er ifølge Kuvaas (2008) den enkeltes indre belønning, fordi man gir seg selv positive følelser knyttet opp mot arbeidsoppgavene (Jacobsen, 2007).

Det er derav innholdet i arbeidsoppgavene som er motivasjonen for ansatte som er egenmotiverte, ytre konkrete intensiver som lønn, bidrar kun som vedlikeholdsfaktorer (Larsen, 2005). Ut fra ovennevnte kan indre motivasjon forstås som mestringsmotivasjon for ens indre belønning, som glede og mening ved å mestre (Andersen, 2003), baseres på at medfødte organiske behov for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet tilfredstilles, ved at atferden utløses og igangsettes via aktivisering av indre psykologiske prosesser (Deci, 1996, Brochs- Haukedal, 2009, Kaufmann, 2003, Kuvaas, 2008). Selvbestemmelsesteorien kan således være et godt utgangspunkt for å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker og fremmer indre motivasjon blant ansatte i barnevernet.

3.4 Faktorer som påvirker indre motivasjon, forskningsspørsmål 2

3.4.1 Selvbestemmelsesteorien – en oversikt

Etter uttalige laboratorieforsøk, observasjoner og empiriske testinger ble selvbestemmelsesteorien utgitt på midten av 80 tallet. Den ble utviklet av to amerikanske forskere, Edward L. Deci og Richard M. Ryan som startet sitt samarbeid på begynnelsen av 70 tallet, og er basert på tidligere teoretikers arbeid, som White, deCharms og Woodworth (Deci, 1985). Forskerne er for tiden tilknyttet University of Rochester (Deci, 1985,1996,).

Årsaken til man fremla teorien ble begrunnet med at det var få motivasjonsteorier som inkluderte energi og retning av atferd, som differensierte godt og samtidig fokuserte på betydning av forholdet mellom indre og ytre motivasjon (ibid). Latham gir følgende beskrivelse:

”Deci`s ongoing concern for a distinction between intrinsic and extrinsic motivation and their differential effect on motivation as a result of feeling controlled led to the development of self-determination- theory.” (2007 s. 142)

Teorien presenteres som et bredt rammeverk basert på empiriske metoder som kan brukes til å studere og forstå menneskelig motivasjon i ulike settinger som setter fokuset på behovet for indre psykologiske utviklingsprosesser hvor forholdet mellom og samspillet med sine sosiale

omgivelser har betydning (Ryan, 2000b). Selvbestemmelsesteorien kan beskrives som en humanistisk teori ved at den har et grunnleggende positiv menneskesyn (Deci, 2004) som oppfatter mennesket som aktive biologiske organismer. Dette vil si at man regnes som aktivt handlende aktører og ikke som passive brikker (Nygård, 2007) slik mekanistiske motivasjonsteorier tenderer til (Deci, 1985). Ved at selvbestemmelsesteorien beskrives som universell, og fordi den tar for seg menneskets utvikling via livsløpet (Deci, 2000) kan den således klassifiseres som en utviklingsteori (Jerlang, 1988). Teorien fremstilles som en makroteori bestående av fem underteorier som er av avgjørende betydning, for de bidrar til forståelsen og utgjør selvbestemmelsesteoriens hele, og er forklaring på hvordan det enkelte individ får tilfredsstilt sine tre fundamentale grunnleggende behov som er:

Autonomi eller da selvbestemmelse, viser til og skal forstås som at vi både igangsetter og selvregulerer våre handlinger.

Kompetanse relateres til involvering, gjøre bruk av samt forståelse av, hvordan vi skal oppnå interne og eksterne resultater, det at vi opplever det vi gjør er menings- og virkningsfullt, og fører til økt læring, eller nylæring.

Tilhørighet innebefatter utvikling og tilfredsstillende relasjoner med sitt sosiale miljø, de kaller dette for sosial kontekst, at noe skjer i en sammenheng, noe som også betyr at ens sårbarhet blir tatt hensyn til (Deci 1985).

Cognitive Evaluation Theory, teoriens mål er å forklare variansen av indre motivasjon. Dette relateres til den enkeltes opplevelse av autonomi og kompetanse i sine omgivelser (sosiale og miljømessig kontekst) via integrering eller regulering av atferd som kan belyse hvilken effekt dette har på motivasjonen (Deci, 1985, Ryan, 2000a, 2000b).

Organismic Intergration Theory, beskriver hvordan selvet utvikles via internalisering samt regulering av ytre motivert atferd, for deretter å gi forklaring på hvordan ytre motivert atferd reguleres og integreres (Deci, 1985, Ryan, 2000b).

Causality Orientations Theory, fokuserer på individuelle ulikheter og personfaktorer som har en innvirkning med tanke på hvordan den enkelte orienterer seg mot sine sosiale omgivelser på ulike måter, som er med på å støtte individets selvbestemmelse (ibid).

Basic Psychological Needs Theory, utdyper de medfødte og grunnleggende psykologiske behovene som må tilfredsstilles for optimal utvikling, velvære og psykisk helse, behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet (ibid)

Goal Contents Theory, er den siste underteorien per i dag, og mål- innholdsteorien konsentreres rundt forskjellen mellom indre og ytre mål og deres effekt på motivasjon og velvære (web.psych.rochester).

Subteoriene forklarer som vi forstår sammenhengen mellom indre, og ytre påvirkning, tilpassninger og hvordan behovene tilfredstilles via organisk-dynamisk samspill, som ikke foregår i faser, men via kontinuerlig prosesser med omgivelsene (Deci, 2004, Ryan, 2006). Teorien fokuserer dermed ikke på individuelle ulikheter i styrken på behovene, men fokuserer mer på om den enkelte greier å tilfredsstillere behovene innenfor de sosiale settingene (Gagnè, 2005). Dette er således psykologiske, sosiale faktorer og reguleringsprosesser som beskrives som essensielle og gjeldende for alle mennesker, uansett kultur, kjønn og bakgrunn. For behovene anses som ”næringsgrunnlaget” for optimalt utvikling og god psykisk helse og mangler her kan føre til det motsatte (Deci, 1985, 2000, 2008, Ryan, 2006).

Teorien er stadig utsatt for kritikk blant annet begrunnet i at den er basert på amerikansk kultur med demokratisk styresett og individualisme, og er således ikke overførbart til å gjelde for ansatte som ikke arbeider under nevnte forhold. Det er imidlertid foretatt empirisk forskning i andre land som støtter teorien på tvers av kulturer som for eksempel i en komparativ studie blant ansatte i USA og Bulgaria. Valget falt på sistnevnte fordi dette var tidligere et østblokkland og man antok dermed at hovedvekten av de ansatte var preget av det tidligere kommunistiske styresettet og kollektivismen. Til tross for dette fremkom det via resultatene at teoriens postuleringer ble støttet, og at det var få markante skiller i opplevd tilfredsstillelse av behovene (Deci, 2001, Gagnè, 2005, Ryan, 2006).

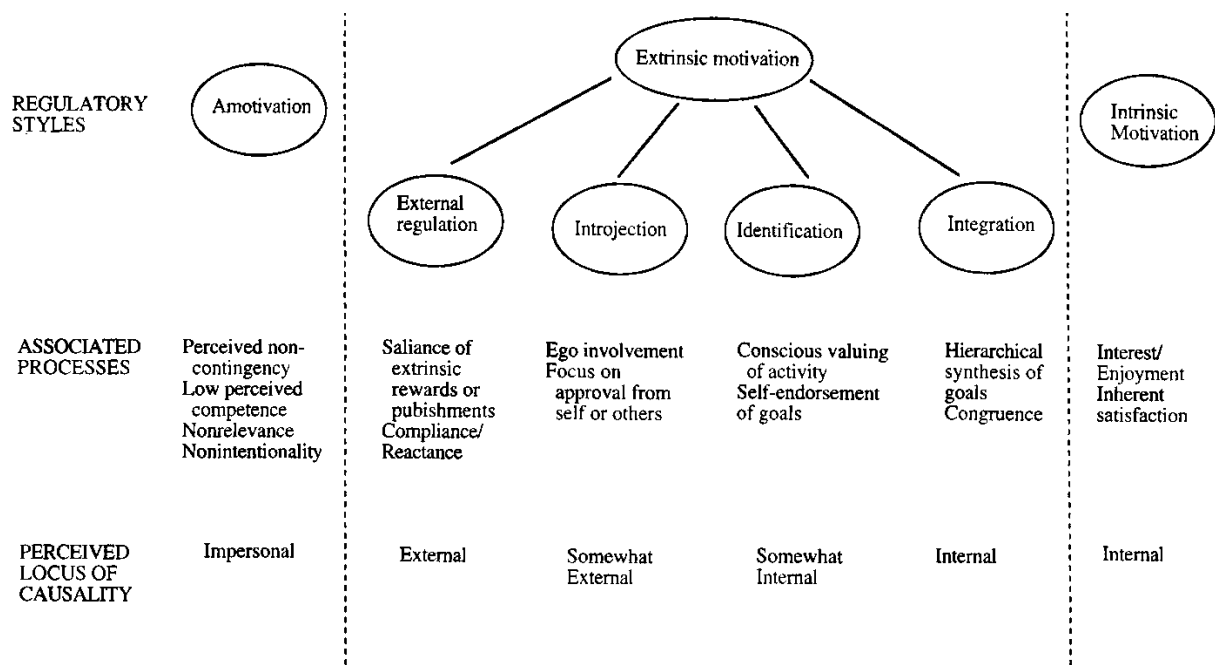
Selv er teoretikerne positive til kritiske påstander ved at disse blir gjenstand for empirisk testing som fører til dokumentasjon og evidens (Latham, 2007, Ryan, 2006) og i dag gis den mye forskningsoppmerksomhet. Dette er både nasjonalt, internasjonal og innenfor ulike områder som utdanning, idrett, psykisk helse og jobbaktiviteter, og den kan relateres til kunnskapsmedarbeidere (Dysvik 2010, Jelstad, 2007, Kuvaas, 2008, 2009).

3.4.2 Motivasjonsregulering

Ut fra selvbestemmelsesteoriens ståsted er det som vist til under begrepet motivasjon et skille mellom indre (selvbestemt) og ytre motivasjon (kontrollert), og i følge teoretikerne er det av betydning at man ikke oppfatter dette som motsetninger eller motpoler. Begrunnet med at vi både opplever følelsen av, og vil kjenne oss ansvarlig for egne handlinger via ytre påvirkning (Deci, 2000, Gagnè, 2005, Ryan, 2006), og derav kan det være nyttig å kjenne til disse prosessene.

Selvbestemmelses, da opplevelse av autonomi, skjer via motivasjonsregulering som fører til aktivisering. Dette skjer via et kontinuum, et sammenhengende hele (Deci, 1985, Gagnè, 2005) og er således forklaring på hvordan vi tilpasses ytre påvirkninger via internaliseringsprosesser, herunder sosialiseringprosessen, slik at vi selv oppfatter at vi er selvbestemte, har frihet. Noe som vil ha betydningen for motivasjonsinvolveringen for en arbeidsaktivitet, og den laveste formen kalles for amotivasjon.

Figuren nedenfor illustrer motivasjonsreguleringsprosessen, selvbestemmelsens kontinuum, som går fra ikke selvbestemt, amotivert atferd, til indre motivert atferd som er autonom. Dette skjer ikke i faser, eller trinnvise steg, men er kontinuerlig dynamiske prosesser (Ibid).



Figur 1. (Ryan, 2000a s. 61)

Amotivasjon, lengst til venstre i figur 1, viser til at individet mangler alle slags former og muligheter for selvbestemmelse, alt er utenfor den enkeltes kontroll, og man hverken ønsker eller evner å iverksette en aktivitet, (Deci, 1985, Gagnè, 2005, Ryan, 2000b) for eksempel ved at ansatte i barnevernet får arbeidsoppgaver man ikke har evne til å mestre, eller arbeidsoppgavene blir for mange, de blir uoverkommelige. Tilstanden kan beskrives som apatisk og mulig kan dette relateres til emosjonell utmattelse og utbrenthet.

Ytre regulering vises i figur 1 til at handlingen som utføres er bestemt eller vedtatt av andre, noe man gjør for å unngå straff eller for å oppnå en belønning. For eksempel må barnevernansatte følge tidsfrister for undersøkelser gitt i barnevernloven, overskrides disse kan dette føre til store negative konsekvenser, eller at leder for eksempel pålegger overtid for å få utført arbeidsoppgavene, man får mer i lønningsposen (Bunkholdt, 2008, Deci, 1989, Ryan, 2000b, 2006).

Introjisert regulering viser til at handlingene utføres av personen, men atferden er utløst fra et indre press og utøves for å unngå skyldfølelse, skam, angst eller for å styrke selvet, med andre ord det har betydning for egenverdien. Denne regulering er ikke fullt og helt integrert del av selvet, og aksepteres nødvendigvis ikke som selvbestemmende (ibid). For ansatte i barnevernet, kan dette relateres til at man deltar på ulike samarbeidsmøter som man i utgangspunktet ikke ser mening med og derav egentlig ikke vil delta på, men man må for det tilligger arbeidsoppgavene. Og man unngår derav skyldfølelse, samt opprettholder en god selvfølelse, fornøyd med seg selv, ved at man har utført et stykke arbeid.

Med identifisert regulering betyr dette at personene ser viktigheten av reguleringen ved å ha akseptert og identifisert verdien, normer, regler også videre, noe som fører til at man bedømmer sin atferd ut fra bestemte verdier. Dermed tillegges resultatet av handlingen som verdifull og av avgjørende betydning, og vil således kunne oppleves som mer selvbestemmende (Gagnè, 2005). For ansatte i barnevernet kan dette være fra et makronivå med tanke på ulike lovverk som regulerer utførelsen av arbeidsoppgavene.

Integrert reregulering forstår man ut fra figur 1 til å være den mest autonome formen for ytre motivert atferd, noe som skjer ved at reguleringene er fullstendig assimilert i selvet. Det er altså samsvar mellom egne verdier og behov. Atferden utløses ved at aktiviteten anses som

virkelig verdifull, og således har den mange likheter med indre motivasjon ved at handlingen oppfattes som selvbestemt. For eksempel vil ansatte i barnevernet ikke bare ha identifisering med utøvelsen av samfunnsoppdraget, men betydningen og viktigheten av dette vil være fullstendig internalisert og integrert, noe som også vil påvirke deres handlinger utenfor jobben. For eksempel ved at de er aktive helse- og sosial politikere, eller deltakere i ulike brukerorganisasjoner, som fremmer brukergruppens interesser og behov (Gagnè, 2005, Ryan, 2000a).

Figur 1 viser helt til høyre i kontinuumet, *indre motivasjon* som tilsier at atferden er fullstendig indre motivert. For man trenger ikke ytre påvirkninger fordi aktiviteten i seg selv utløses av den iboende tilfredsstillende, spontanitet og glede for å få utføre handlingen, man presterer antagelig på toppnivå. Et eksempel kan være at man som barnevernansatt har genuine interesser samt et spesialfelt innen rus- og psykiatri, og den ansatte vil derav kunne be om å få slik saker, noe som er selvbestemt, ikke ytre påvirket (kontrollert) av leder som pålegger, eller at man føler man må gjøre dette (ibid).

3.4.3 Autonomi- selvbestemmelse

Ut fra ovennevnte forstår vi at selvbestemt motivasjon i arbeidssituasjonen er tilsiktet, og således i kontrast til amotivasjon (Gagnè, 2005), og ut fra selvbestemmelsesteorien er autonomi forstått som et grunnleggende og medfødt behov som alle har. Som vist til vil tilfredsstillende av dette behovet skje via indre prosessregulering av selvet, og autonomiopplevelsen tilsier således at vi innehar kontroll over våre valg og handlinger. Handlingene oppleves som frivillige i utførelsen av arbeidsoppgaven til enhver tid, noe som fører til at vi opplever oss indre motivert (Deci, 1989, Gagnè, 2005, Ryan, 2006).

I følge Martinsen (2004 s.308) er autonomi psykologiens begrep for selvstendighet, og for ansatte i barnevernet er det forventninger til at de utøver selvstendighet i den profesjonelle rollen (NOU, 2009:8). Sigbjørnsen (2007) viser til at utøvelsen av de kommunale velferdsoppgavene krever selvstendighet, og at ansatte forventer frihet til å løse dem (Sigbjørnsen, 2009).

I denne sammenheng kan det for barnevernledere være av betydning å ha kunnskap om behovet for autonomi hos ansatte, for kunnskapsarbeidere er svært autonome i sin arbeidsutførelse og de forventer stor grad av individuell frihet (Gotvassli, 2007 s. 120). Dette stemmer overens med hva Jessen (2005 s.27) skriver: ” i følge Freidson (1986) har autonomi vært et avgjørende trekk ved profesjonell yrkesutøvelse. ”

Enkelte vil nok oppfatte dette som et paradoks, med tanke på at de ansatte i barnevernet utfører en lovpålagt oppgave, men selvbestemmelse betyr at man har mulighet eller blir gitt mulighet til å ta selvstendige avgjørelser, altså basert på egen fri vilje til å ta egne beslutninger (Engelstad, 2003). For eksempel som: ” jobben gir meg mulighet for å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt”, noe som tilsier egen individuell mening samt påvirkningsmulighet i arbeidssituasjonen, altså motsatt av detaljstyring og kontroll (Andersen, 2003). Faglitteraturen viser til at indre motiverte ansatte: ”er i stand til å styre seg selv langt strengere enn en leder ville ha gjort.” (Brochs-Haukedal, 2009 s. 165)

Videre viser Poulfelt (2007) til at for profesjonelle arbeidstakere er oppfattelse av autonomi en motivasjonsfaktor, og tilfredsstillelse av dette vil kunne føre til at ansatte opprettholder og utvikler kreativitet, kognitiv fleksibilitet, effektivitet, og evner bedre å tåle motgang og nederlag (Einarsen, 2005). Ulike undersøkelser kan bekrefte dette, for funn viser til at opplevelse av selvbestemmelse relateres til at den enkeltes oppfatning om at de sosiale omgivelsene inngir støtte og tillit. Dette skjer for eksempel via tilbakemelding i form av konstruktiv kritikk, ros, eller andre former for oppmuntring og tilrettelegging, og vil således fremme autonomi og påvirke den enkeltes indre motivasjon (Deci, 1985, Gagnè, 2005, Richer, 1995). Med denne bakgrunn fremsetter jeg derav følgende hypotese:

Hypotese 1. Det er en positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon.

3.4.4 Kompetanse

Å kjenne seg kompetent og oppleve mestring, er fra ut fra selvbestemmelsesteorien et grunnleggende behov, for vi har alle et ønske om å utøve og utvikle våre ferdigheter og å takle våre omgivelser (Deci, 1985, Ryan, 2000a, 2000b). Positive tilbakemeldinger fra omgivelsene

som for eksempel kollegaer, vil ha betydning for ens egen tro på å mestre, og kompetanseopplevelsen er en utløsende faktor for indre motivasjon sett fra selvbestemmelsesteoriens perspektiv. Undersøkelser viser at indre motivasjon reguleres av ens autonomiopplevelse samt at opplevelsen av indre motivasjon vil forsterkes ved at man i tillegg opplever mestring når man løser en arbeidsoppgave (Baard, 2004, Deci, 2001, Gagnè, 2005, Ryan, 2000b).

I følge Sigbjørnsen (2007) er indre motivasjon og individuell kompetanse med på å løse kommunenes arbeidsoppgaver og Deci (2000) formidler at uansett typer av motivasjon må alle inneha kompetanse, som i følge Lai kan defineres til: ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgave i tråd med definerte krav og mål.” (2004 s. 48)

Ved at Lai viser til de samlede kunnskaper tilsier dette også at man må inkluderer taus kunnskap, noe som ofte tas ofte i bruk når det ikke utføres standardiserte arbeidsoppgaver, og er således gjeldene for ansatte i barnevernet. For det formidles at innslaget av taus kunnskap vil kunne være betydelig og at medarbeiderens totale menneskelige kvaliteter inkluderes i utøvelsen av kommunens velferdsoppgaver (Sigbjørnsen, 2007).

Undersøkelser viser til at positiv feedback og oppmuntring fra arbeidsomgivelsene fremmer mestringsfølelsen (Gagnè, 2005). At ansatte kjenner genuin inspirasjon i form av positive og konstruktive tilbakemeldinger for å utøve en arbeidsoppgave bør være av interesse for barnevernledere. For i følge Sigbjørnsen (2009) er ledelse påvirkning og veiledning, mens Hillestad (2007 s. 286) formidler at: ”Mintzberg (1998) argumenterer for at kunnskapsmedarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, og ikke veiledning.”

Ved at ansatte lar seg begeistre, bli inspirert, oppleve tro på egen mestring, vil dette medføre at selvtillit og egenverdi øker, som igjen fører til at man vil oppsøke nye utfordrende arbeidsoppgaver som man vil løse, som fører til tilfredsstille av behovet, altså en ”ongoing” prosess (Deci, 1985, 1996, 2000). Dette er ikke så ukjent fra hva Banduras sosial-kognitiv teori også kalt for sosial læringsteori formidler. Indre motivasjon er her relatert til begrepet ”self-efficacy” som kan forklares til personens forventning til egen mestring, som vil påvirkes av den enkeltes tidligere og nåværendes samhandling med sitt sosiale miljø (Wormnes, 2005).

Nevnte bør forstås i sammenheng med hva den enkelte selv opplever, har forventning til samt har tro på at man kan mestre som: ”jeg kjenner meg i stand til å mestre utfordringen i denne jobben og gjøre en god jobb”. Om ansatte får arbeidsoppgaver man ikke har forutsetninger for å løse fordi man mangler kunnskap oppnår man motsatt effekt, og ansatte kan kjenne seg mislykket (Ryan, 2000a, Wormnes, 2005). Dette understøttes av KS undersøkelsen (2009a) som ble gjennomført i 99 kommuner, her fremkom det at ansatte i barnevernet svarte at de ikke mestret jobben ut fra forventningene som ble stilt til dem. Resultatet kan føre til at den profesjonelle rollen forvitres, man opplever rollediskontinuitet og man kjenner ikke tilfredshet (Brochs-Haukedal, 2009). Noe som kan foresterkes om ikke en får gjøre bruk av sine ferdigheter, for kunnskapsmedarbeidere investerer mye av sin personlige faglighet og integritet i utøvelsen av sitt arbeid (Nordhaug, 2002). Totalen tilsier at ansatte som ikke får tilfredsstilt behovet ved å gjøre bruk av og utvikle sin kompetanse kan lett kjede seg, oppleve seg lite verdsatt, unyttig, inkompetent, ineffektiv og overflødig (Deci 1985, 2000). Basert i det som tidligere er presentert og med bakgrunn i ovennevnte fremsettes følgende hypotese:

Hypotese 2. Det er en positiv sammenheng mellom kompetanseopplevelse og indre motivasjon.

3.4.5 Kollegial støtte - tilhørighet

I følge selvbestemmelsesteorien vil sosial støtte påvirke indre motivasjon når vårt arbeidsmiljø (sosiale og miljømessige kontekst) inngir til tillit, trygghet og gode konstruktive tilbakemeldinger, det er kvaliteten i de sosiale relasjonene, at de kan ”bære en både på godt og vondt”, som vil ha en effekt på atferden, selvfølelsen, egenverdien og utviklingen generelt (Deci, 1985, 2000, Ryan, 2000b). Sosial støtte fra omgivelsene vil si at vi opplever å bli verdsatt, respektert og lyttet til, for ansatte kan dette tilsa at de sosiale omgivelsene vil kunne ha forholdsvis stor betydning for ens selvfølelse (Smith, 2002). For vi er et produkt av vår kulturelle og personlige historie, og av våre umiddelbare sosiale omgivelser (Wormnes, 2005 s. 139).

Vi har et grunnleggende behov for å være sammen med andre mennesker (Jacobsen, 2007 s. 218, Deci, 1985) som kan overføres til jeg føler meg nært knyttet til mine kollegaer, og faglitteraturen formidler at selv om kunnskapsmedarbeidere, (her: ansatte i barnevernet) har

høy kompetanse på sitt område tar de gjerne i bruk kollegaers kunnskaper for å løse arbeidsoppgaven (Einarsen, 2000, Jacobsen, 2007, Nordhaug, 2002).

At mennesker har behov for sosialt felleskap også i grupper på arbeidsplassen, viser Hawthorne undersøkelsen til. Ved blant annet å vise engasjement for ansattes sosiale forhold fremkom det at ansatte la til side produksjonen for å la seg engasjere i alle mulige former for spontane aktiviteter sammen med kollegaer (Larsen, 2005, Morgan, 1998). Resultatet viste blant annet, at man hadde venner på jobben, kollegaer som støttet en på ulike måter, og som man stolte på.

Ved at ansatte i barneverntjenesten utsettes for trusler om- og vold fra sine brukere (Svalund, 2009) kan dette medføre følelsesmessige belastninger og de vil ha behov for sosial støtte i en vanskelig situasjon (Nytrø, 2003). I følge Kuvaas (2008) vil sosiale relasjoner og psykologiske kontrakter på arbeidsplassen kunne sammenlignes med de bånd man finner i en storfamilie, altså man har et sosialt nettverk som identifiserer seg med og som virker som buffer (Kaufmann, 2003). Dette kan understøttes fra undersøkelsen KS (2009a) som viste at ansatte i barnevernet trivdes med sine kollegaer, og at de løste arbeidsoppgaver i fellesskap. Buffere som inngir at man opplever sosial støtte fra kollegaer, som at man kan stole på dem og kjenne seg knyttet til dem vil ha betydning både for mestringsopplevelsen, redusere stress, bedre den enkeltes indre motivasjon, engasjement og prestasjoner, samt føre til at man seriøst ikke overveier å forlate sin arbeidsplass (Einarsen, 2005, Gottschalk, 2003, Gotvassli, 2007, Janssen, 1999, Kuvaas, 2008, Mor Barak, 2006, Smith, 2004, Tham, 2007). Relatert til dette samt hva som tidligere er presentert fremsettes følgende hypotese:

Hypotese 3; Det er en positiv sammenheng mellom kollegial støtte og indre motivasjon.

3.4.6 Aktuell forskning

Som nevnt forskes det mye på selvbestemmelsesteorien, og det vil føre for langt og ikke være hensiktsmessig å skulle redegjøre for dem alle. Derfor velger jeg her å gi et kort resymé over enkelte undersøkelser hvor jeg viser til resultatene i den hensikt at jeg vurderer dette som relevant for min studie.

I forbindelse med sin doktoravhandling foretok Jelstad (2007), med blant annet selvbestemmelsesteorien som teoretisk utgangspunkt, 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 om forholdet mellom indre motivasjon, prestasjoner og turnoverintensjon var avhengig av organisasjonstyper. Her viste resultatene at opplevelsen av autonomi, mestringsopplevelse og tilhørighet i arbeidssituasjonen korrelerte positiv med ansattes indre motivasjon i begge virksomhetene. Overraskende nok hadde ikke ytre incentiver forrang for indre motivasjon i den kommersielle organisasjonen. Videre viste undersøkelsen at indre motivasjon viste positiv sammenheng med prestasjoner, og negativ sammenheng med turnoverintensjonen.

En annen undersøkelse som inkluderte selvbestemmelsesteorien utførte Ilardi (1993) blant ansatte i en skofabrikk. Formålet var å teste ansattes og veileders oppfatning av ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidssituasjonen, og undersøkelsen inneholdt testing av både retning og styrke på motivasjonsfaktorene. Resultatene viste at både veileders og ansattes rangeringer av de indre motivasjonsfaktorene hadde betydelig positiv innvirkning på ansattes opplevelse av jobbtilfredshet, psykisk helse og selvfølelse, og at ytre intensiver ikke var dominerende.

Kuvaas (2009) gjennomførte en større undersøkelse i tre norske kommuner på tvers av ulike områder som blant annet helse- og sosial sektoren hvor teoretisk utgangspunkt var i selvbestemmelsesteorien. Formålet var å teste forholdet mellom indre motivasjon og arbeidsutførelse. Resultatet viste at ansatte som opplever høy grad av selvbestemmelse i arbeidssituasjonen vil jobbe mer ansvarlig, og medarbeidere som opplevde positive feedbackprosesser fra omgivelsene styrket deres opplevelse av autonomi, kompetanse samt indre motivasjon.

Kuvaas (2006, 2008,) viser også til undersøkelser blant kunnskapsarbeidere, som formidler at indre motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjonen, at ansatte som er indre motivert har affektiv organisasjonstilhørighet og at jobbautonomi har sammenheng med arbeidsprestasjoner.

Selvbestemmelsesteorien var Lais (2009) utgangspunkt da hun gjennomført 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. Resultatene viste til at ansatte som fikk gjøre bruk av sin kompetanse og ikke bare hadde tro på denne var indre motivert, viste sterk tilknytning til sin organisasjon og hadde lavere turnoverintensjon.

Som vist til har teorien vært utsatt for kritikk ikke minst med tanke på at teorien var utprøvd i vestlige land med rent demokratiske styresett. I den forbindelse foretok Deci (2001) en komparativ studie blant ansatte i Bulgaria og USA, for å teste ut selvbestemmelsesteorien. Resultatene viste til at ansatte i USA oppfattet høyere grad av selvbestemmelse gitt fra sine øverste ledere enn i Bulgaria. Disse derimot opplevde at arbeidsmiljøet og veilederne gav mer autonomistøtte, videre opplevde ansatte i Bulgaria at de fikk mer tilfredsstilt behovet for autonomi. Det var ingen markant skille mellom landene i opplevelsene av tilfredstiltes vedrørende kompetanse og tilhørighet, men at opplevd tilfredsstillelse av behovene var positivt korrelert med indre motivasjon. Videre viste det seg at når ansatte i begge land opplevde tilfredsstillelse av de tre behovene førte dette til positive utfall med tanke på prestasjoner og følelsen av velvære samt at man antok høyere organisasjonsforpliktelse.

Baard (2004) foretok en undersøkelse i to organisasjoner med det formål å sjekke selvbestemmelsesteoriens postulering om at ansatte som oppfatter at de har høy grad av selvbestemmelse ville oppfatte ledere som mer støttende, og orienterer seg mer til omgivelser som støttet deres motivasjonsregulering. Eller sagt på en annen måte, de som opplevde autonomitilfredsstillelse ville være mer selvbestemte, kjenne seg kompetente og oppleve tilhørighet med sine kollegaer og ledere, på grunn av deres tilbøyelighet til å engasjere seg med sine sosiale omgivelser. Resultatene viste at deres antagelser stemte overrens samt at ansatte som fikk tilfredsstilt sine behov var indre motivert og presterte bedre.

3.5 Konsekvensene av indre motivasjon, forskningsspørsmål 3

Jeg har i det forutgående presentert selvbestemmelsesteorien som utgangspunkt for å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker indre motivasjon. Forskning på området viset også til at indre motivasjon medfører heldige konsekvenser, og nedenfor redegjøres det for begrepene, prestasjoner, organisasjonstilhørighet og turnoverintensjon.

3.5.1 Prestasjoner

Å arbeide i barneverntjenestens arbeidsfelt er krevende, komplekst og utfordrende (NOU, 2009:8) og i følge Sigbjørnsen (2007) må kommunens ledere klare å få frem det beste i sine medarbeidere slik at man får til gode resultater og best mulig kvalitet på utførelse av kommunens velferdsoppgaver, ergo via ansattes prestasjoner.

Videre formidles det at det er av avgjørende betydning å ha et bevisst forhold til hva den enkelte motiveres av og derav ha en godt forankret lønnspolitikk (ibid). Noe man ikke kan si seg uenig i, men som presenter innledningsvis har antall arbeidsoppgaver i barnevernet økt betraktelig de siste årene. Det er for få ansatte (Barne- og likestillingsdepartementet, 2010) og det er knapt med tid til å løse dem, noe som fører til at ansatte rekrutteres til statlig barnevern begrunnet med bedre arbeidsmiljø og lønn (Gautun, 2009). Dette støttes av KS (2009a) undersøkelsen for her fremkommer det at ansatte i barnevernet er minst tilfreds med lønnen (ytte incentiv) i forhold til det arbeidet de utfører.

Til tross for dette viser andre undersøkelser blant kunnskapsarbeidere at i lønn i seg selv ikke er en motiverende faktor (Hein, 2009, Jelstad, 2007, Kuvaas, 2008). Derimot viser det seg at innholdet i arbeidsoppgavene har betydning, for eksempel om de har et høyere formål som samfunnmessig engasjement eller ideologisk karakter ved at ens arbeidsprestasjoner fører til en forskjell for brukergruppen som: ”jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min.” (Hein, 2009, Larsen, 2005). Således kan dette også være beskrivelser for ansatte i barnevernet for de har forventning om at deres arbeidsprestasjoner skal føre til en større forskjell for en sårbar brukergruppe, noe som kan relateres til den enkeltes indre motivasjon. Ulike undersøkelser (Jelstad, 2007, Kuvaas, 2009, 2006) viser til funn som tilsier at indre motiverte ansatte bidrar til bedre prestasjoner og Kuvaas (2008) viser til at indre motiverte ansatte vil jobbe hardere, smartere og mer ansvarlig, hvilket begrunner følgende hypotese:

Hypotese 4; Det er en positiv sammenheng mellom prestasjoner og indre motivasjon.

3.5.2 Organisasjonstilhørighet

I tråd med faglitteraturen (Brochs- Haukedal, 2009, Jacobsen, 2007, Nytrø, 2006) brukes her begrepet organisasjonstilhørighet relatert til affektiv organisasjonstilhørighet. Dette er således positivt, for dette er av en annen karakter enn ansatte som kjenner seg tilknyttet via forpliktelse og ansvar man har for organisasjonen.

Affektiv organisasjonstilhørighet viser til identifisering av at ens egne verdier og oppsatte mål sammenfaller med organisasjonens, noe som i følge Kuvaas (2008) tilsier psykologisk eierskap. Således kan dette relateres til ansattes følelsesmessige tilknytning til, identifisering med, og involvering i organisasjonen som for eksempel: ”jeg føler meg som en del av denne familien.”

Gotvasli (2007) formidler at organisasjonstilhørighet er godt utviklet hos kunnskapsmedarbeidere for deres arbeid og identitet henger sammen, noe som er spesielt sterkt utviklet hos den gruppen medarbeidere som bruker seg selv i arbeidet, slik ansatte i barnevernet gjør (Larsen, 2005). Derav vil en bidra optimalt med tanke på at nettopp ens egne verdier og visjoner blir oppfylt (Nytrø, 2006, Strand, 2001). Begreper som enkelt kan relateres til den enkeltes tilknytning og tilhørighet til organisasjonen ved at arbeidsplassen oppfattes som et sosialt kollektiv (Nytrø, 2006, Strand, 2001) og som derav fungerer som et støttesystem, og Kuvaas (2008) viser til at ansatte som er indre motivert har høy affektiv organisasjonstilhørighet, hvilket begrunner følgende hypotese:

Hypotese 5; Det er en positiv sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og indre motivasjon.

3.5.3 Turnoverintensjon

Begrepet turnover kan oversettes til å bety personalgjennomtrekk som viser til gjennomsnittslengden for ansettelsesforholdet i en virksomhet (Kaufmann, 2003, Grimsø, 2005), og høy turnover vil som regel være en kostbar og tidkrevende affære for de fleste organisasjoner, med tanke på rekruttering, ansettelsesprosedyrer og opplæringstiltak (Brewster, 2000). Innledningsvis vises det høy turnover blant ansatte, de slutter om lag etter tre år i stillingen, og turnover her er således ansett som uønsket. For når kunnskapsorganisasjoner som

barneverntjenesten, mister høyt kvalifiserte medarbeidere medfører dette store konsekvenser både for organisasjonen og for velferds- og tjenestetilbudet til en meget utsatt og sårbar brukergruppe som ikke får den hjelpen de har krav på (Clifford, 2009, Mor Barak, 2006, Tham, 2007).

Historisk eller faktisk turnover belyses som regel i form av klimaundersøkelser som hører innunder organisasjonenes internkontroll og HR arbeid (Arbeidsdepartementet, 2010, Storeng, 2008), men det måles sjeldent turnoverintensjonen (Kuvaas, 2008). Derimot måles gjerne fysiske arbeidsforhold og sykefravær i sammenheng med medarbeidertilfredshet, et eksempel på sistnevnte er undersøkelsen i regi KS (2009a). Utgangspunktet var ønske om bedre kunnskap om begrepet medarbeidertilfredshet slik at kommunene kunne nyttiggjøre deg dette blant annet med den hensikt å beholde ansatte. Likevel viser det seg i praksis at ansatte i slike undersøkelser generelt har en tilbøyelighet for å overdrive hvor tilfreds de er med jobben sin (Jessen, 2005 s.65) og at begrepet trivsel ofte relateres kun til selve arbeidssituasjonen (Rødvei, 2000 s.24). Dette underbygges fra undersøkelser som viser til at mistriivsel kan være en årsak til turnover, men at fravær av trivsel ikke er ensbetydende med at man slutter (Brochs-Haukedal, 2009, Kaufmann, 2003, Latham, 2007).

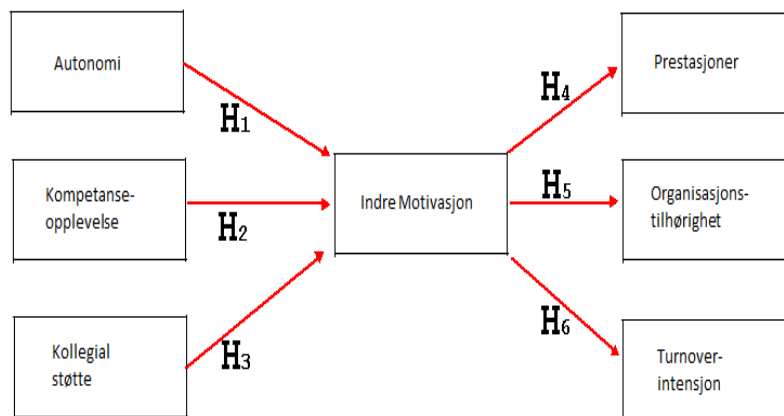
Et paradoks i denne sammenheng er at det hevdes at kommunene har god evne til å beholde medarbeidere (Sigbjørnsen, 2007 s. 15), mens nevnte KS undersøkelse (2009a) viste at ansatte i barnevernet i liten grad antok at de vil arbeide i kommunen om 3 år. Dette viser derav til turnoverintensjonen, for før man går til det skritt at man sier opp sin jobb, er det gjerne en forprosess. Denne tankeprosessen bærer gjerne preg av at man for eksempel først er misfornøyd med sin jobb. Deretter til at man tenker: ”jeg får ikke tilfredsstilt mine behov,” som kan tilsi lite motivert. Etter dette vil tanken om: ”jeg tenker ofte å slutte i min nåværende jobb” fremtre, noe som viser til turnoverintensjon, for deretter at man iverksetter handlingen bak tankene sine, man sier faktisk opp (Tham, 2007).

Faglitteraturen viser til at kunnskapsmedarbeidere vet at de er ettertraktet og ønsket av andre arbeidsgivere (Gottschalk, 2003, Gotvassli, 2007, Nordhaug, 2002) og Kuvaas (2008) anbefaler at man bør måle turnoverintensjonen i sammenheng med indre motivasjon, for dette er en god indikator på faktisk turnover, basert i ovennevnte fremsettes følgende hypotese:

Hypotese 6; Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon.

3.5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for begrepet motivasjon- og selvbestemmelsesteorien som teoretisk utgangspunkt. Faglitteraturen formidler at ved utfordrende arbeidsoppgaver forventer kunnskapsmedarbeidere stor grad av autonomi, de er drevet av indre motivasjon og vil investere sin personlige faglighet og integritet i utøvelsen av arbeidet. Teori og aktuell forskningen er samstemte om at de psykologiske faktorene: autonomi, kompetanse samt tilhørighet fremmes via samspillet med individets sosiale omgivelser. Følgende modell viser oversikt over hypoteser som skal testes hvor H_1 og H_2 og H_3 er basert på selvbestemmelsesteorien, og H_4 og H_5 og H_6 er basert på aktuell forskning.



4 Metode

I dette kapittelet gjør jeg rede for fremgangsmåten for å besvare problemstillingene, samt en begrunnelse for de metodiske valgene jeg har tatt.

4.1. Valg av metode og begrunnelse

Mitt metodevalg var basert på hovedproblemstillingene; hvilke faktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste og hva er konsekvensene av indre motivasjon, samt undersøkelsens hensikt, som var å studere sammenhenger mellom variabler. Videre hadde ikke forskningen til hensikt å gå i dybden eller å gi meningsbeskrivelser, og en kvantitativ metode ble derfor valgt i denne studien. For å kunne undersøke ytterlige og spesifisere var det derfor nødvendig å formulere ulike hypoteser som kunne statistisk testes, noe som tilsa kvantitativ metode. Hypotesene ble utformet med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien som er veldokumentert fra empirien, noe som gav meg kunnskap om hvilke variabler som kunne gi svar til problemstillingene. Som for eksempel indre motivasjon, autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, noe som tilsier en hypotetisk-deduktiv metode (Hellevik, 2002, Ringdal, 2007).

Denne undersøkelsen er et tverrsnittdesign, det vil si i form av en survey som ble brukt for å samle inn data. Korrelasjonsdesign, som det også kalles, brukes for å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt, i den hensikt å vise til hvilke fenomener som korrelerer på et gitt tidspunkt (Brochs-Haukedal, 2009, Hellevik, 2002, Ringdal, 2007). Min studie passet således til tverrsnittdesign, fordi jeg ville undersøke sammenhengen på et gitt tidspunkt for å kunne gi beskrivelse.

4.2 Utvalget

Som nevnt tidligere ville det være altfor ambisiøst å skulle foreta en studie blant 3500 ansatte som arbeider tilknyttet et barnevernkontor i landets 430 kommuner. Det ble derfor foretatt en avgrensning av utvalgsenheter. Problemstillingenes formulering tilsa at min undersøkelse skulle gjennomføres blant ansatte i kommunal barneverntjeneste og derfor måtte respondentene hentes herfra. For å få til et representativt utvalg hadde jeg i tillegg foretatt en

avgrensning ved at spørreskjemaet ble bedt formidlet kun til de som arbeidet direkte med klienter, saksbehandlere og teamleder. Denne form for tilnærming vil nok forstås til å være både et homogent utvalg samt et kriterieutvalg (ibid). Årsaken til at jeg har foretok et slikt valg, er at arbeidsoppgavene til kontorfaglige og barnevernledere ikke er det samme som saksbehandlers og teamlederes arbeidsoppgaver. Videre begrunner jeg ekskluderingen i formålet med studien, å gi et bilde over hvilke motivasjonsfaktorer som har betydning for at den enkelte ansatt med direkte klientkontakt i kommunal barneverntjeneste blir i stillingen. For som jeg viste til innledningsvis, problematiseres det rundt kunnskapsmedarbeidere og turnoversituasjonen i kommunalt barnevern.

4.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

I min undersøkelse ble enhetene valgt ut ved at jeg brukte kommuneoversikten til SSB (2009) som resulterte i et utvalg på 17 kommuner. Jeg fokuserte på at kommunene skulle ha ulik størrelse med tanke på antall ansatte. Den største kommunen hadde 178 ansatte og den minste hadde 6 ansatte. For å få tilgang til respondentene samt å få rede på om en slik undersøkelse lot seg gjennomføre, undersøkte jeg først telefonisk med enkelte av barnevernleder i disse kommunene. Jeg ble møtt med ulike oppfatninger, enkelte mente at det ikke ville være tid til dette i en hektisk hverdag, mens andre mente på at det var på høy tid at noen undersøkte noe annet enn lønn og ansattes tilfredshet.

Jeg kontaktet deretter barnevernledere i de 17 kommunene via e-mail med et vedlagt brev, som viste til prosjektets innhold, formål, prosedyren som sørget for at undersøkelsen var anonymisert, samt at jeg ba om en kontaktperson (vedlegg 1). Videre ble det formidlet at de barneverntjenester som deltok ville få tilsendt rapporten ved ferdigstillelse. Av 17 kommuner var det 8 kommuner som responderte positivt til deltakelse.

I tråd med faglitteraturen (Haraldsen, 1999, Hellevik, 2002, Jacobsen, 2005, Johannessen, 2006) sendte jeg deretter en e-mail (vedlegg 2) til kontaktpersonen som jeg hadde fått oppgitt. I denne ba jeg om at spørreskjemaet kun ble distribuert, via e-mail til ansatte som arbeidet direkte med klienter, tanken var at de selv kunne skrive ut skjemaet slik at respondenten selv hadde kontrollen over dette. I e- mailen var det gitt beskrivelse for å ivareta anonymiseringen,

respondenten skulle selv legge spørreskjemaet (vedlegg 3) i en lukket konvolutt, som deretter skulle legges i en pappeske på et spesielt sted, som kontaktpersonen hadde valgt ut. For å sikre meg om at skjemaene ble returnert sendte jeg ferdigfrankerte konvolutter som var merket med kommunenavnet, til den som stod ansvarlig for returen. Her la jeg samtidig ved et brev hvor jeg takket for deltakelse (vedlegg 4).

Det anbefales at spørreskjemaer bør ha en innledende del som viser respondenten formålet med undersøkelsen samt hvem som initierer denne (ibid). Dette gjorde jeg som innledende del av selve spørreskjemaet som også inneholdt opplysninger om at undersøkelsen var forankret hos barnevernleder. For å forsikre meg om at undersøkelsen ble anonymisert hadde jeg i tillegg opplysninger om prosedyren som ivaretok dette under den innledende delen i spørreskjemaet. Det ble informert om at undersøkelsen var estimert til et tidsbruk på omlag 15-20 minutter, noe som var sjekket ut ved at skjemaet var sendt ut til pretest på to uavhengige, ikke deltagende barnevernkontor. Tidsfrist for retur av surveyen var satt til 10 arbeidsdager, som ble formidlet via e-mail. I denne prosessen måtte jeg påminne kontaktpersonene i 2 av kommunene om undersøkelsen 3 ganger for å få returnert svarkonvoluttene. Som nevnt var de merket med kommunenavn, noe som førte til at jeg hadde oversikt over hvilken kommune som hadde svart.

4.4 Utformingen av spørreskjemaet

Utgangspunktet for spørreskjemaet var forskningsspørsmålene, og selv om dette ble utformet på egenhånd ble skjemaet kvalitetssikret i samarbeid med min erfarne veileder. For operasjonalisering av begrepene valgte jeg å følge Jacobsens (2005) og Kuvaas (2008) råd om å bruke spørsmål eller indikatorer som er tidligere testet og har således gode måleteoretiske egenskaper. Begrunnet med at de er basert på anerkjent teori og empiri, og dermed forankret i kvalitetssikret forskning. Videre ville dette kunne lette sammenligninger av funn (Jacobsen, 2005, Johannessen, 2006, Kuvaas, 2008, Ringdal, 2007). Påstandene jeg gjorde gjenbruk av var dermed ferdig operasjonalisert og testet ut, noe som tilsa at intern validitet var styrket. Indikatorene som ble tatt i bruk denne undersøkelsen har tidligere vært brukt i kvantitative undersøkelser av 2 etablerte forskere, Kuvaas (2006, 2008), Jelstad (2007).

Skjemaet innholdt totalt 56 punkter som skulle besvares, og det startet med registrering av ulike bakgrunnsvariabler som respondentene skulle krysse av for. Undersøkelsen var basert på frivillighet, og det var gitt mulighet for å krysse av på om man ville delta eller ikke. Og skjemaet avsluttet med en eget felt der respondentene kunne komme med egne kommentarer om ønskelig. Videre valgte jeg ikke å nevne hovedkategoriene med overskrifter, som for eksempel disse spørsmålene omhandler indre motivasjon. Grunnen til dette er at jeg ønsket fokus på påstanden og ikke kategorien, dermed ville respondentene ikke være forutinntatt (Haraldsen, 1999, Jacobsen, 2005). En svakhet her er at sistnevnte kan ha forekommet, for alle spørsmålene var i kronologisk rekkefølge, fordelen var at kodingen og arbeidet over til SPSS ble enklere.

4.5 Beskrivelse av variablene

For å kunne gi svar på forskningsspørsmål 1, hvem er de som arbeider i kommunal barneverntjeneste ble dette fanget opp via ulike bakgrunnsvariabler listet opp som innledende del i spørreskjemaet. Disse omhandlet kjønn, alder, stilling, ansettelse, hvor mange år har du jobbet innen kommunalt barnevern, hvor lenge har du arbeidet på kontoret/avdelingen, utdanning, veiledergodkjenning og om vedkommende har eller tar videreutdanning.

Respondentene ble bedt om å vurdere ulike påstander, på en Likert-skala, fra 1-7 der helt uenig var 1 og helt enig var 7. Fordelen med å bruke en skala er nyansering av svarene, og et minimum sies å være fra 1-5. Det midterste svaralternativet blir nøytralt, og skalaen er således rangordnet (Jacobsen, 2005, Kaufmann, 2003). Påstandene var direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålene 2 hvilke faktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste, og 3 hva er konsekvensene av indre motivasjon?

Hovedvariablene var som nevnt i hovedsak basert ut fra SDT som baser seg på tre universelle psykologiske behov som vil påvirke indre motivasjon (Deci, 2002). Av spørreskjemaet vil det fremkomme at enkelte av de selvlagde påstandene er utelatt for poenget var å ta i bruk et validert skjema. Velger man å tilføre, samt å ta i bruk selvproduserte spørsmål vil dette kunne forringes. Videre er variabelen som omhandlet ytre motivasjon ikke analysert noe som begrunnes med at dette ligger utenfor oppgavenes endelige fokus.

I det følgende vises de ulike påstandene hver variabel var utformet av i den hensikt å få frem tallmateriale som kunne statistisk testes.

Indre motivasjon, ble målt via fem påstander hentet fra Kuvaas (2008) og Jelstad (2007) som var følgende:

- 1-Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
- 2-Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- 3-Av og til blir jeg så inspirert av jobben at jeg glemmer ting rundt meg
- 4-Jobben min er i seg selv så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- 5-Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Cronbachs alfa ble her målt til 0,866

Jobbautonomi, her ble variabelen målt ved via fire påstander hentet fra Kuvaas (2008) og Jelstad (2007) som var følgende:

- 1-Jobben gir meg mulighet for å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt
- 2-Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
- 3-Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt
- 4-I min jobb har jeg stor selvstendighet og frihet til å bestemme hvordan jeg skal løse mine arbeidsoppgaver

Cronbachs alfa ble målt, til 0,914

Kompetanseopplevelse, her ble variabelen målt via fire påstander som tidligere var brukt av Jelstad (2007) som var følgende:

- 1-Jeg vil nå de målsettinger jeg har satt meg i denne jobben
- 2-Jeg har tro på at jeg klarer å lære det som skal til for å utføre mine arbeidsoppgaver
- 3-Jeg er i stand til å sette meg inn i arbeidsoppgavene i denne jobben
- 4-Jeg kjenner meg i stand til å mestre utfordringene i denne jobben og gjøre en god jobb

Chronbachs alfa ble her målt til 0,731.

Kollegial støtte, her ble variabelen målt via fire påstander hentet fra Kuvaas (2008) som var følgende:

- 1-Mine kollegaer bryr seg virkelig om meg som person

2-Jeg møter stor forståelse hos mine kolleger hvis jeg har problemer

3-Jeg føler meg nært knyttet til mine kolleger

4- Jeg stoler fullt og helt på mine kolleger

Chronbachs alfa viste seg her å være 0,900

Prestasjoner, her ble variabelen målt via fem påstander hentet fra Kuvaas (2008) og Jelstad (2007) som var følgende:

1-Jeg er svært opptatt av å gjøre en innsats i jobben min

2-Jeg legger ofte en ekstra innsats i jobben min

3-Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå

4-Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig

5-Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min

Her målte jeg Cronbachs alfa til 0,828.

Organisasjonstilhørighet, her ble variabelen målt med tre påstander hentet fra Kuvaas (2006).

Selv benyttet han seks påstander for å måle organisasjonstilhørighet som dessverre ikke ble inkludert her på grunn av en feiltakelse. De som ble brukt var følgende:

1-Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet i denne organisasjonen R

2-Jeg føler meg ikke som ”del av familien” i denne organisasjonen R

3-Jeg er ikke følelsesmessig knyttet til denne organisasjonen R

R = reversert, Chronbachs alfa var her 0,679

Turnoverintensjon, ble målt via fire påstander hentet fra Jelstad (2007) og Kuvaas (2008) som var følgende:

1-Jeg tenker ofte å slutte i min nåværende jobb

2-Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året

3-Jeg vil sannsynlig lete aktivt etter ny jobb neste året

4-Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter her som ganske dårlig

Cronbachs alfa var her 0,876

Spørreskjemaet avsluttet med et eget felt der respondentene hadde mulighet til å gi egne kommentarer. Det var flere som brukte dette, og noen av kommentarene foreligger i diskusjonskapittelet.

4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet viser til undersøkelsens nøyaktighet og pålitelighet, om dataene er til å stole på og et sentralt spørsmål her vil være om gjentatte målinger hadde gitt samme resultater. Noe som betyr at det skal være mulig for andre å komme frem til det samme resultatet ved å ta i bruk samme måleinstrumenter (Hellevik, 2002, Jacobsen, 2005, Johannessen, 2006, Ringdal, 2007).

I følge faglitteraturen vil målefeil alltid kunne forekomme og for å teste reliabiliteten bør det foretats måling av intern konsistens. Det vanligste er å måle via Cronbachs alfa, en statistisk størrelse som varierer fra 0 til 1 (Ringdal, 2007 s. 87), og indikatorene har tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa er 0,70 (Iversen, 2003). De fleste av påstanden var målt til alfa over 0,70, bortsett fra organisasjonstilhørighet som ble målt til alfa på 0,679. Ved første måling av påstanden viste alfa til 0,630 noe som kan oppfattes som lavt. Ved nærmere studering av indikatoren foretok jeg en ny måling etter å ha fjernet påstanden; jeg tilbringer gjerne resten av karrieren min i den organisasjonen (se vedlegg 3) og Cronbachs alfa økte da til 0,679.

Muligens kan årsaken tilskrives at påstanden i seg selv angår den enkeltes karriereplaner mer enn oppfattelsen av organisasjonstilhørighet. Ved at de øvrige påstandene i variablene var målt til over 0,70 kan man derav si at de målte egenskapene er pålitelige (Kuvaas, 2008, Pallant, 2007, Ringdal, 2007). Videre prøvde jeg å sikre pålitelighet ved å legge til rette for opplevd anonymitet ved svarene ble samlet inn i lukkede konvolutter.

I samfunnsvitenskaplig perspektiv handler validitet om hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke, ergo troverdighet. Validitet kan således gjengis som relevans eller gyldighet, om datamaterialet gir svar på problemstillingene. For om ikke de måler det jeg er ute etter, er de ubrukelige i diskusjonene av funnene. Dette tilsier at validiteten omhandler relasjonen mellom påstandene og teoretiske begrep, og ved at jeg gjorde gjenbruk av påstander styrkes dette, for de er tidligere testet ut (Jacobsen, 2005, Kuvaas, 2008, Ringdal, 2007). Ekstern validitet viser til funnenes overførbarhet, om de kan generaliseres utover utvalget (ibid) da gjeldene for alle barneverntjenester i hele landet, en nærmere redegjørelse vil foreligge under metoderefleksjonen.

4.7 Etske betraktninger

Forskningen må rette seg etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Begge deler omhandler at respondentene ikke skal lide overlast. De skal ha blitt gjort kjent med hva undersøkelsen dreier seg om, og ha mulighet til å gi et kvalifisert samtykke. Videre skal de selv kunne avgjøre om de vil delta eller ikke. Hensikten med denne undersøkelsen var gjort kjent ved at ansatte kunne lese dette på førstesiden av spørreskjemaet samt at undersøkelsen forankret hos leder. Jeg ba ikke om skriftlig samtykke med basis i at undersøkelsen var basert på frivillighet og at materiellet ikke var av sensitiv karakter, og ikke underlagt taushetsbelagte opplysninger. Ved at respondentene ikke kan identifiseres direkte eller indirekte var det heller ikke nødvendig å søke om konsesjon, altså undersøkelsen var ikke meldepliktig (Johannessen et al., 2006 s.91).

4.8 Refleksjon over metodevalget.

Problemstillingene og formålet med denne oppgaven er beskrevet både innledningsvis og ovenfor. Metodevalgets hensikt er nettopp for å kunne undersøke slik at man kan gi svar på denne. Formålet var som nevnt, å undersøke i bredden, ha et stort utvalg med respondenter, og ut fra statistiske målinger kunne beskrive sammenhenger mellom fenomener. Derav falt valget på kvantitativ metode, som ivaretar dette, slik at jeg vurderte at en kvalitativ metode ikke ville være aktuell.

I etterkant ser jeg at kombinasjon av metodene kunne vært formålstjenelig, jeg ville hatt mulighet til å utdype ulike spørsmål. For metodevalget mitt tilsier at alle har samme oppfatning og definering av påstandene som brukes. Hadde jeg da hatt direkte kontakt kunne jeg utdypet og forklart og fått utdypet svarene. Til tross for dette er kvantitativ metode ganske strikt, for man tar utgangspunkt i et strukturert spørreskjema som er fastlagt på forhånd og lite korrigerbart. Jacobsen (2005) formidler at denne form for undersøkelse har sin svakhet, i og med at det er kun det forskeren finner som interessant ved fenomenet som blir undersøkt. Dette er også gjeldene for denne undersøkelse, jeg hadde definert variablene på forhånd, og hadde ikke åpne spørsmål. Jeg ønsket ikke å ha åpne spørsmål som jeg analyserte ved å ta i bruk en kvalitativ metode da dette resulterer i fortolkning av materialet.

Jeg har likevel valgt å ta med flere av kommentarene i diskusjonsdelen, noe som ivaretar respekten for respondenten som har brukt av sin dyrebare arbeidstid for å bidra til at jeg kunne utføre undersøkelsen. Videre vil kommentarene gi beskrivelse av deres opplevelse og er således en informasjon, til tross for dette så vil alle avkryssninger og kommentarer bære preg av hvordan man har det akkurat den dagen man svarer. Noe som kan anses som en ulempe er at tverrsnittdesign kun gir et øyeblikksbilde og derav kan man ikke hevde at de målte effekter vil være slik over tid. Fordelen er at den er relativ enkelt å iverksette samt forholdsvis rimelig i bruk.

I følge metodelitteraturen gjøres det ofte kvantitative undersøkelser uten tilfeldige utvalg, og man bruker da uttrykk som ikke-sannsynlighetsutvelging eller strategisk utvalg. I et strategisk utvalg vil respondenten ofte velges ut basert på at de har kunnskap til å gi informasjon om hva studien ønsker å undersøke (Johannessen, 2006). Utvelgelsen av respondenter i denne studien er et strategisk utvalg, det vil si de åtte av de sytten som sa ja til å delta i undersøkelsen. Ettersom utvalget ikke er tilfeldig vil generaliserbarheten være begrenset i denne undersøkelsen. Undersøkelsen kan likevel ha relevans og overføringsverdi til de som arbeider direkte klientrelatert i kommunalt barnevern i andre kommuner enn deltakerne i denne undersøkelsen. For respondentene i denne studien var nettopp ansatte i kommunalt barnevern som hadde kunnskaper for å besvare det jeg ønsket å undersøke (ibid). De arbeider etter samme lovverk, utfører derav de samme lovpålagte arbeidsoppgaver, og hadde direkte klientkontakt, som øvrige ansatte i de kommunale barneverntjenestene.

4.9 Oppsummering

Jeg har her redegjort og begrunnet valget av kvantitativ metode og forskningsdesignet. Videre har jeg vist til utforming av spørreskjemaet, redegjort for valg av måleinstrument og fremsatt hypotesene som skulle testes. Deretter er det gjort rede for begrepene reliabilitet og validitet, samt etiske betraktninger. Kapitlet avsluttet med en kort metoderefleksjon. I det neste kapitlet presenteres resultatene.

5 Resultater

Jeg vil her legge frem resultatene av undersøkelsen, de presenteres systematisk ved gjennomgang av hvert enkelt forskningsspørsmål:

- 1 Hvem er de som jobber i kommunal barneverntjeneste?
- 2 Hvilke faktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste?
- 3 Hva er konsekvensene av indre motivasjon?

Etter innsamling av spørreskjemaene ble svarene først lagt inn i Excel for så og overføres til SPSS PSAW 18, deretter ble det laget kodebok. Noen av påstandene ble reversert, for de startet med et negativt utsagn. Det var fler av påstandene som ikke ble besvart, og de ble behandlet som missing. Empiriske funn presenteres i form av tabeller med beskrivelser i etterkant.

Alle hypotesenes uavhengige variabler ble testet mot den avhengige variabelen, her indre motivasjon, ved korrelasjonsanalyse for å se om det fantes samvariasjon mellom variablene. Korrelasjonsmålet som her er brukt er pearsons r som angir type samvariasjon og hvor sterk den er. Pearsons r er videre en standardisert koeffisient som varierer mellom -1 og +1, og korrelasjon = 0 viser dette til ingen korrelasjon, mens 1 viser til fullstendig sammenfall mellom verdiene på variablene (Pallant, 2007). I samfunnsvitenskaplige undersøkelser vil r opptil 0,20 vise til en svak samvariasjon, mens $r = 0,30$, $-0,40$ beskrives som relativt sterk, $r = 0,50$ beskrives som meget sterk (Johannessen, 2009 s. 127).

5.1 Frafallsanalyse

Undersøkelsen ble sendt ut til 198 ansatte som arbeidet direkte med klienter i 8 kommuner. Det var 93 respondenter som hadde besvart skjema (95 skjemaer returnert). Som utgjorde en svarprosent på 46,7 som kan anses som en grei oppslutning (Johannessen et al., 2006). På spørreskjemaets første side fikk respondentene valget mellom å delta eller ikke. Ved sistnevnte ble de bedt om å gi en kort begrunnelse for dette, 2 personer returnerte uten begrunnelse. Ettersom ingen av de ubesvarte skjemaene begrunnet fravær av deltakelse er det vanskelig å si noe om frafallet er tilfeldig. Det som imidlertid vises av datamaterialet er en variasjon i svarene, se tabell 1 og tabell 3.

5.2 Resultat forskningsspørsmål 1

Tabell 1, som er en frekvenstabell viser til forskningsspørsmål 1- Hvem er de som arbeider i kommunal barneverntjeneste? Tallene som beskrives er avrundet og øvrige sosiodemografiske beskrivelser vil fremgå av tabell 2.

Tabell 1. Bakgrunnsvariabler

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Hva er din alder	91	22	63	37,6	10,3
Hvor mange år har du jobbet innen kommunalt barnevern	92	0	20	5,5	4,5
Hvor lenge har du arbeidet ved dette kontoret/avdelingen	90	0	15	4	3,6

Tabell 1 viser til at gjennomsnittsalderen var 37,6 år, hvor den yngste var 22 år og den eldste 63 år, og at respondentene i gjennomsnitt har jobbet i kommunalt barnevern i 5,5 år. Maks antall år med kommunal barnevernserfaring viser 20 år, ned til et minimum på 0 år. Videre viser tabellen at ansatte i gjennomsnitt har arbeidet 4 år på sitt nåværende arbeidssted, og at antall år varierer fra 15 år ned til et minimum på 0 år.

Tabell 2, øvrige sosiodemografiske beskrivelser

N=95	
Ja	97,9 %
Nei	2,1 %
Kjønn N=92	
Mann	5,4 %
Kvinne	94,6 %
Stilling N=91	
Teamleder	7,7 %
Saksbehandler	92,3 %
Ansettelsesforhold N=89	
Heltid	93,3 %
Deltid	6,7 %
Ansatt N=89	
Fast	83,1 %
Midlertidig	16,9 %
Utdanning N=90	
Høyskole 3-årig	71,1 %
Høyskole 4-årig	11,1 %
Høyskole 5-årig	7,8 %
Universitetsutdanning	10,0 %
Jeg har utdanning som N=89	
Barnevernpedagog	51,7 %
Sosionom	41,6 %
Førskolelærer	3,4 %
Vernepleier	1,1 %
Annet	2,2 %
Jeg er godkjent veileder N=90	
Ja	12,2 %
Nei	87,8 %
Jeg har videreutdanning N=92	
Ja	33,7 %
Nei	66,3 %
Jeg tar for tiden videreutdanning N=85	
Ja	5,9 %
Nei	94,1 %

Deltakelse

Tabell 2 viser at N= 95, og at 97,9 % svarte ja til deltakelse, mens 2,1 % svarte nei.

Kjønn

Her viser tabell 2 at hovedvekten av de som svarte i denne studien var kvinner, tilsvarende 94,6 % og at menn tilsvarte 5,4 %.

Stillingstyper

Tabell 2 viser at 92,3 % svarte at de arbeidet som saksbehandler, mens 7,7 % svarte at de arbeidet som teamledere.

Ansettelsesforhold

Tabell 2 viser at heltidsansatte utgjør 93,3 %, mens 6,7 % svarer at de er deltidsansatte. Det er 83,1 % som oppgir at de er fast ansatt, mens 16,9 % svarer at de er midlertidig ansatte.

Oversikt over antall år med utdanning

Her viser tabell 2 at 71,1 % svarte at de hadde 3-årig høyskoleutdanning, mens det var 11,1 % som oppgav at de hadde 4-årig høyskoleutdanning. Det var 7,8 % som oppgav at de hadde 5-årig høyskoleutdanning mens 10 % svarte at de hadde universitetsutdanning.

Utdanning

Tabell 2 viser at 51,7 % oppgir at de var utdannet som barnevernpedagoger, mens det var 41,6 % som svarte at de var sosionomutdannet. Utdanning som førskolelærere utgjorde 3,4 %, mens vernepleierutdanningen tilsvarte 1,1 %. Det er 2,2, % som svarer at de har annen type utdanning.

Videreutdanning og hvem som for tiden tar videreutdanning

Her viser tabell 2 at 33,7 % svarte at hadde videreutdanning, mens 66,3 % svarer at de ikke hadde dette. Videre oppgir 5,9 % at de for tiden tar videreutdanning, mens 94,1 % oppgir at de ikke tar videreutdanning.

Godkjente veileder

Tabell 2 viser at 12,2 % svarte at de er godkjente veiledere, mens 87,8 % svarer at de ikke er dette

5.3 Resultater av forskningsspørsmål 2 og 3

Tabell 3 nedenunder viser en oversikt over skåringen på den enkelte variabel som var totalt 7, tallene som beskrives er avrundet. Det var flere som ikke svarte på alle påstandene, og de ble behandlet som missing. Påstandene skulle markeres ved at ansatte skulle krysse av hva for hva som passet den enkelte på en skala fra 1- helt uenig til 7- helt enig.

Tabell 3

Variabler	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Indre motivasjon	89	2	7	5,3	1
Jobbautonomi	93	1	7	5,1	1,3
Kompetanseopplevelse	90	4	7	6	0,8
Kollegial støtte	93	3	7	5,4	1,1
Prestasjoner	92	3	7	5,7	0,9
Organisasjonstilhørighet	90	1	7	5,3	1,3
Turnoverintensjon	92	1	7	2,7	1,6

Indre motivasjon

Tabell 3 viser til indre motivasjon hvor hensikten var å måle ansattes opplevelse av dette i arbeidssituasjonen målt med fem påstander som blant annet: ”jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull - av og til blir jeg så inspirert at jeg glemmer ting rundt meg”.

Gjennomsnittsskåret var på 5,3, og maks skår på 7, mens minimumskåren var på 2 og standardavvik på 1.

Jobbautonomi

Her viser tabell 3 et gjennomsnittsskår på 5,1 med et minimumskår på 1, og med maksimumskår på 7, og standardavvik på 1,3. Variabelen hadde til hensikt å måle hvordan ansattes opplevelse av selvbestemmelse var i jobbsituasjonen. For å fange opp dette var det i spørreskjemaet gitt fire påstander som blant annet: ” jobben gir meg mulighet for å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt - jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt”.

Kompetanseopplevelse

Her var hensikten å måle hvordan den enkelte ansatte selv opplevde mestring i arbeidshverdagen. Det var her oppgitt fire påstander blant annet som: ”jeg vil nå de målsettinger jeg har satt med i denne jobben – jeg kjenner meg i stand til å mestre utfordringene i denne jobben og gjøre en god jobb”. Tabell 3 viser at gjennomsnittskåren var på 6 og minimumskår på 4, med et maksimumskår på 7, standardavvik på 0,8.

Kollegial støtte

Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av kollegial støtte i arbeidshverdagen. For å måle dette var det her gitt fire påstander som blant annet: ”mine kollegaer bryr seg virkelig om meg som person – jeg stoler fullt og helt på mine kollegaer”. Tabell 3 viser et gjennomsnittsskår på 5,4. Minimumskår var 3 og maksimumskår på 7, og standardavvik på 1,1.

Prestasjoner

Her var hensikten å få målt ansattes egen opplevelse via fem påstander som blant annet: ”jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min – jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig”. Av tabell 3 fremgår det at gjennomsnittsskåret var på 5,7, minimumskår var på 3 og maksimumskår på 7, standardavvik på 0,9.

Organisasjonstilhørighet

Hadde til hensikt å få målt ansatte opplevelse av dette og det var gitt tre påstander som blant annet: ”jeg har ingen sterk tilhørighet i denne organisasjonen – jeg er ikke følelsesmessig knyttet til denne organisasjonen”. Et gjennomsnittsskår på 5,3, og minimumskår på 1 og maksimumskår på 7, standardavvik på 1,3.

Turnoverintensjon

Tabell 3 viser et gjennomsnittsskår på 2,7 og at minimumskår var 1, maksimumskåren var på 7 og standardavvik på 1,6. Hensikt med denne variabelen var å måle om ansatte hadde planer om å slutte i jobben, det var her gitt fire påstander som blant annet: ”jeg tenker ofte å slutte i min nåværende jobb - jeg vil sannsynlig lete aktiv etter ny jobb det neste året”.

Forskningsspørsmål 2 omhandlet: Hvilke faktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste? Og forskningsspørsmål 3 omhandlet: Hva er konsekvensene av indre motivasjon? For å kunne gi svar til forskningsspørsmålene var det ut fra selvbestemmelsesteorien og empiri utformet 6 hypoteser som ble testet. Tabell 4 nedenfor viser oversikt over indre motivasjon som fast variabel korrelert med de uavhengige variablene, hver hypotese vil bli presentert nedenfor.

Tabell 4 Korrelasjonsmatrise

	1	2	3	4	5	6	7
1 Indre motivasjon	1						
2 Jobbautonomi	.41**	1					
3 Kompetanseopplevelse	.27*	.14	1				
4 Kollegial støtte	.49**	.34**	.12	1			
5 Prestasjoner	.59**	.39**	.24*	.40**	1		
6 Organisasjonstilhørighet	.48**	.47**	.22**	.41**	.35**	1	
7 Turnoverintensjon	-.39**	-.27**	-.12	-.2	-.12	-.40**	1

** . Korrelasjon er signifikant ved 0.01 nivå

* . Korrelasjon er signifikant ved 0.05 nivå

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon.

Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom jobbautonomi og indre motivasjon er .41** og signifikant på 0.01 nivå, hypotesen støttes.

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom kompetanseopplevelse og indre motivasjon. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og kompetanseopplevelse er .27* og signifikant på 0.05 nivå, hypotesen støttes.

Hypotese 3: Det er en positiv sammenheng mellom kollegial støtte og indre motivasjon.

Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og kollegial støtte er .49** og signifikant på 0.01 nivå, hypotesen støttes.

Hypotese 4: Det er en positiv sammenheng mellom prestasjoner og indre motivasjon.

Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og prestasjoner er $.59^{**}$ og signifikant på 0.01. nivå, hypotesen støttes.

Hypotese 5: Det er en positiv sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og indre motivasjon. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet er $.48^{**}$, og signifikant på 0.01. nivå, hypotesen støttes.

Hypotese 6: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon. Tabell 4 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og turnoverintensjon er $-.39^{**}$ og signifikant på 0.01 nivå, hypotesen støttes.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for bruk av SPSS, samt redegjort for de 3 forsknings-spørsmålene. Det første spørsmålet omhandlet bakgrunnsvariabler presentert i tabell 1 og tabell 2. Videre ble skåringer på variablene presentert i tabell 3 og hypotesetestingens resultater i en korrelasjonsmatrise, tabell 4.

6 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres funnene, det vises til studiens begrensinger, og til mulige praktiske implikasjoner. Enkelte av kommentarene som ble gitt i spørreskjemaets kommentarfelt vil bli gjengitt i sammenheng med de hypotesene jeg vurderer at de hører inn under.

6.1 Forskningsspørsmål 1

Hvem er de som jobber i kommunalt barnevern?

Resultatene fra denne undersøkelsen viser en gjennomsnittsperson som arbeider direkte med klienter i kommunal barneverntjeneste er en kvinne med en alder på 37,6 år. Hennes stillingstittel er saksbehandler, hun arbeider som fast ansatt i 100 % stilling (jfr. tabell 2). Videre viser tabell 2 at hun har 3-årig høgskoleutdanning som barnevernspedagog, noe som tilsier at hun pr. definisjon (jfr. 2.2.) er å regne som kunnskapsmedarbeider. Hun er ikke godkjent veileder, og har ikke og tar ikke for tiden videreutdanning.

I kapittel 2 ble det vist til at barneverntjenestens tilbud også trenger ansatte med spesialisert kompetanse utover grunnutdanningen, relatert til de komplekse og sammensatte sakene de skal arbeide med. Dette er ikke gjeldene for ansatte i denne undersøkelsen for oversikten i tabell 2 viser at utover grunnutdanningen mangler 66,3 % av de ansatte spesialiserte kunnskaper, og at 94,1 % for tiden ikke er i gang med videreutdanning. Fler av kommentarene som ble gitt omhandlet og etterlyste dette: "lite faglige tilbud - mangler videreutdanning, kursing, faglig påfyll - jeg tenker at videreutdanning er viktig og at ledelsen bør oppmuntre til dette."

Hvorfor ansatte ikke har dette gir ikke studien svar på, men man kan jo anta at det finnes flere forklaringer. En forklaring kan være at barnevernleder har formening om at ansatte innehar tilstrekkelig faglige kompetanse for å løse arbeidsoppgavene. En annen forklaring kan være slik det ble vist til innledningsvis, at når det hverken er kapasitet, tid eller nok ressurser til å løse arbeidsoppgaven kan ikke barnevernledere prioritere å sende ansatte på videreutdanning. For dette binder de menneskelige ressursene opp på annet hold enn at utøvelsen av de lovpålagte arbeidsoppgavene utføres, og som vist til har økt betraktelig de siste årene. Ved at det i tillegg allerede er manko på ansatte til å løse alle arbeidsoppgavene kan en slik prioritering bli ganske upopulær i kollegiet som påføres enda flere oppgaver, noe enkelte

kommentarer kan underbygge: ” negative sider ved jobben er at der alt for liten tid pr. klient - for få ansatte - må jobbe i for mange saker samtidig - arbeidsmengden jeg blir pålagt er for stor og et ønske om å bytte jobb.”

En tredje forklaringsvariant kan relateres til selvbestemmelsesteorien, de blir det Deci og Ryan beskriver som amotivert. For over tid vil ovennevnte betraktninger kunne føre til at ansatte ikke lenger er motivert, de mangler muligheter for selvbestemmelse, avgjørelser ligger utenfor deres kontroll, og man hverken ønsker, orker eller har evner til å iverksette aktiviteten, som da vil være videreutdanning. Resultatet kan føre til emosjonell utmattelse og utbrenthet, noe som understøttes av følgende kommentarer: ”arbeidspresset er så stort at det går ut over min fysiske og psykiske helse - vil ikke engasjere meg så mye at det går utover helsa - blir mest sliten av at det en føler at en ikke får gjort noe.”

I tabell 1 fremkommer det at ansatte har arbeidet gjennomsnittlig 5,5 år med barnevernsaker og arbeidet ved nåværende arbeidssted i om lag 4 år. Noe som er overrenstemmende med undersøkelsen det ble vist til innledningsvis fra 1997, her fremkom at ansatte hadde vært ansatt om lag 3 år på daværende arbeidsplass og at de hadde arbeidet med barnevernsaker i 5,8 år.

Mine funn burde således være av interesse for de kan bekrefte at det er lite som tilsier at det har vært en endring fra 1997, det er fortsatt høy turnover i barnevernet. Som redegjort for i kapittel 2 er barneverntjenesten som kunnskapsorganisasjon totalt avhengig av sine ansatte for å opprettholde sin tjenesteproduksjon. Og barnevernledere har utfordringer i å beholde sine høyt kompetente ansatte som ikke kun besitter formal kompetanse, men også den internaliserte tause kunnskapen som er vanskelig å erstatte. Hvordan man skal få til dette vil belyses i de neste avsnittene.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer påvirker indre motivasjon?

6.2.1 Autonomi og indre motivasjon.

I kapittel 2 ble det redegjort for at i kunnskapsbaserte virksomheter bør man forstå sine ansatte i den hensikt at kompetansen ikke forsvinner, den beholdes. For det holder ikke å vite at man

har ansatte med høy kompetanse, noe som viser hva den enkelte kan, men ikke hva den enkelte motiveres av. Dette er søkt besvart fra motivasjonspsykologien med fokus på innholdsteorier, her selvbestemmelsesteorien, som viser til at indre motivasjon kan fremmes eller hemmes via tilfredsstillende av 3 medfødte behov: autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, i samspill med sine omgivelser (jfr.3.1).

Tabell 3 viser at skåren på variabelen indre motivasjon var relativt høy, som kan tolkes til at ansatte i denne undersøkelsen opplever at de har høy indre motivasjon. Dette kan forklares ut fra selvbestemmelsesteorien postulering som viser til at indre motivasjon er organismens energikilde til all aktivitet (Deci, 1989), og at vi er indre motivert når vi engasjerer oss i en arbeidsaktivitet for vår egen del, for eksempel ved at jobben i seg selv er så interessant at den er sterkt motiverende, noe som kan bekreftes via respondenters kommentarer som: ”det å jobbe innenfor barnevernet er interessant - oppgavene er ok.”

I sammenheng med innledningen ovenfor vil det derfor for barnevernleder være av betydning å ha kunnskap om dette, ikke bare ved at det er den enkeltes indre motivasjon er drivkraften til å løse velferdsoppgavene i kommunene (Sigbjørnsen, 2007), men også for at indre motivasjon gir flest positive effekter for ansatte og organisasjonen (jfr. 3.3). For indre motivasjon tilsier at tilfredshet, glede og mening knyttet til arbeidsoppgavene utløses av indre belønning i form av positive følelser (Jacobsen, 2007, Kuvaas, 2008) og drivkraften for å utrette arbeidet er derav basert på indre psykologisk prosesser og ikke utenforliggende intensiver.

Denne undersøkelsen har funn som viser til at ansatte i barnevernet er kunnskapsmedarbeidere som er indre motivert og som opplever seg autonome. Dette sammenfaller med faglitteraturens beskrivelser (jfr. 3. og 3.4.3) som viser til at i utøvelsen av den profesjonelle rollen forventer denne type medarbeidere stor grad av frihet og at autonome kunnskapsmedarbeidere styrer seg selv langt strengere enn leder gjør. Det er tidligere nevnt at dette kan oppfattes som et paradoks, for oppgavene er lovpålagt, men er ikke motstridene, for som en av respondentene skrev: ”rammer for hva jeg kan bestemme er ganske klare, men har ganske stor frihet innenfor disse rammene,” videre bekreftes dette ved at opplevelsen av autonomi viste forholdsvis høy skår på variabelen. Dette kan forklares ut fra selvbestemmelsesteorien som formidler at opplevelsen av autonomi er et av de medfødte grunnleggende behovene vi har og som vil komme til uttrykk ved at vi har kontroll over valg og handlinger blant annet i jobbsammenheng.

Selvbestemmelsesteorien hevder at den enkeltes opplevelse av autonomi vil være med på å forsterke, samt å fremme den enkeltes indre motivasjon (Deci, 1989, Gagnè, 2005), noe som også kan forklare funn i denne undersøkelsen som viser til en relativ sterk sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon ($r = .41^{**}$). Ved å sammenligne funnene her med hva tidligere undersøkelser viser til, som for eksempel Deci (2001), Jelstad (2007) og Kuvaas (2009), stemmer mine funn overrens med disse.

Funnene kan i tillegg forklares ut i fra hva Poulfelt (2007) formidler når han viser til at profesjonelle oppfatter autonomi som en motivasjonsfaktor. Totalen av det presenterte kan tilskrives at autonomi er en faktor som påvirker indre motivasjon hos ansatte i barnevernet. Muligens kan dette forklares som et resultat av hva Deci og Ryan (2000a) relaterer til motivasjonsreguleringsprosessen. For integrert regulering forklares ved at aktiviteten som for eksempel iverksetting av hjelpetiltak i en familie, i seg selv oppleves som verdifull(jfr.3.4.2).

6.2.2 Kompetanse og indre motivasjon

Å kjenne seg kompetent og å oppleve mestring er ut fra selvbestemmelsesteorien det andre grunnleggende medfødte behovet vi trenger å få tilfredsstilt. Teorien viser til, på lik linje med autonomi, at den enkeltes indre motivasjon vil forsterkes ved at man opplever at man mestrer sine arbeidsoppgaver, har tro på at man innehar dette, og vil da gjerne prøve seg på nye mer utfordrende arbeidsoppgaver. Får man ikke gjøre bruk av sine kunnskaper viser selvbestemmelsesteorien til at dette kan føre til at det demper den enkeltes indre motivasjon, og at man kjenner seg ineffektiv og utdyktig. KS (2009a) fant i sin undersøkelse at ansatte i barnevernet ikke opplevde at de mestret jobben ut fra forventningene som ble stilt til dem.

I denne undersøkelsen derimot, fremkommer det motsatte, til tross for at et av spørsmålene ble målt med lød: ”jeg kjenner meg i stand til å mestre utfordringene i denne jobben og gjøre en god jobb”. Ved at gjennomsnittskåren på variabelen var 6 med standardavvik på 0.8, burde dette tilsi at ansatte opplever at de har tro på sin kompetanse og er således å anse som en betydningsfull motivasjonsfaktor. Hypotesetestingen viste i tillegg at det var en positiv sammenheng ($r = .27^*$) mellom kompetanseopplevelse og indre motivasjon, selv om målingen viste at autonomi og indre motivasjon kom bedre ut. Hva som årsaken til dette er sier

undersøkelsen ikke noe om, men forklaringer kan være slik enkelte av kommentarene lød: ”til tider kjenner jeg på et savn etter å kunne bruke fagkunnskapen jeg har - å utnytte engasjementet mitt til det fulleste for å gjøre noe for de barna som trenger det.” Og det vil være av betydning at slike tilbakemeldinger tas i betraktning, for opplever man det motsatte av å gjøre bruk av sin kompetanse, kan dette virke dempende, man kjenner seg lite verd, selvfølelsen degraderes, med det resultat at man ender opp slik selvbestemmelsesteorien kategoriserer som amotivert (Deci, 1985, Gagne, 2005), man hverken ønsker, evner eller vil utføre en aktivitet og man blir passiv (jfr. 3.4.2).

Til tross for dette kan man si at mine funn har støtte i selvbestemmelsesteorien, som sier at kompetanseopplevelsen vil fremme indre motivasjon, men funnene fra min studie har ikke oppnådd samme styrke på målingene med hva tidligere forskning viser til. For eksempel fant Lai en sterkere sammenheng, mellom indre motivasjon og kompetanseopplevelse (Lai, 2009), noe som også er gjeldene for undersøkelsen til Baard (2004). Hva dette kommer av gir ikke undersøkelsen svar på, men en forklaring kan relateres til at ansatte mangler formell kompetanse utover grunnutdanning (jfr. tabell 2), som over tid vil kunne resulterer i dalende motivasjon. Ved at ansatte ikke opplever mestring vil man ut fra teorien ikke søke etter å løse nye utfordrende arbeidsoppgaver, noe som er av betydning for barnevernledere å merke seg. For å fremme indre motivasjon kan bety at man må investere som for eksempel å øke medarbeidernes formelle kunnskapsnivå, og Sigbjørnsen (2007) formilder at det er ansattes kunnskap og indre motivasjon som er drivkraften i kommunen for å få utført velferdsoppgavene.

Videre viser faglitteraturen til beskrivelser om at kunnskapsmedarbeidere investerer mye av sin personlige faglighet og integritet i arbeidet for å bidra til og øke organisasjonens verdiskapning. Selvbestemmelsesteorien postulerer at ved ikke å få til dette, vil ansatte etter hvert kunne trötne, kjenne seg ille til mote, selvtiliten svekkes, noe som tidligere undersøkelser kan støtte opp under (Ilardi, 1993). I verste fall lar ansatte seg rekruttere til andre arbeidsgivere (les: statlig barnevern). Således er det slik teorien viser til essensielt å bidra til og legge til rette for opprettholdelsen av kompetanseopplevelsen slik at ansatte opprettholder sin indre motivasjon.

6.2.3 Kollegial støtte og indre motivasjon

I følge faglitteraturen og selvbestemmelsesteorien er vi alle et produkt av våre umiddelbare sosiale omgivelser og at vi har et grunnleggende medfødt behov for å være sammen med andre mennesker (jfr. 3.4.5). Når våre sosiale relasjoner, her i form av kollegaer, for eksempel inngir til tillit og trygghet, som jeg stoler fullt og helt på mine kollegaer vil dette kunne fremme samt føre til at ansattes indre motivasjon "flourish", noe som kan støttes opp av uttalelser fra et par av respondentene som skrev: "kollegaene er superviktig - godt arbeidsmiljø." Videre er det beskrevet at kunnskapsmedarbeidere (her: ansatte i barnevernet) som har høy kompetanse innenfor sitt område gjerne vil ta i bruk kollegaers kunnskap for å løse oppgavene, som kan være en forklaring på at skåren på variabelen kollegial støtte var forholdsvis høy.

Hypotesetestingen viste en positiv sammenheng mellom kollegial støtte og indre motivasjon ($r = .49^{**}$) og her viste det seg at målingen kom bedre ut enn for opplevelsen av autonomi og kompetanse. En forklaring på dette kan relateres til selvbestemmelsesteorien som sier at tilhørighet er avgjørende for opplevelsen av indre motivasjon. Til tross for dette kan det være andre forklaringer, for mine funn viser sterkere sammenheng her enn hva Jelstad (2007) og Kuvaas (2008) finner.

Andre forklaringer kan relateres til faglitteraturen som formidler at ansattes sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter fører til et sosialt nettverk som vil være buffere som vil avhjelpe i vanskelige situasjoner (jfr. 3.4.5). Ansatte i barnevernet er ikke sjeldent i vanskelige situasjoner for undersøkelser (Svalund, 2009) viser at ansatte stadig er utsatt for vold og trusler. Ved å møte en "likemann" vil man kjenne seg ivaretatt, respektert og møte forståelse, for det kan være at andre har opplevd lignende. Kollegaens tilbakemeldinger kan i tillegg oppleves som stressreducerende, føre til økt mestring samt indre motivasjon (jfr. 3.4.5). Videre kan forklaringer være at man ønsker å kvalitetssikre sitt arbeid. Ikke minst med tanke på at man kontinuerlig skal vurdere om hjelpetiltak er godt nok, eller om man må fremlegge sak for fylkesnemnda for sosiale saker hvor man ber om at foreldrene fratras omsorgen for sine barn (jfr. 2.2).

Uansett forklaringer er dette vesentlig for barnevernledere å ha kunnskap om, for relatert til ansattes kommentarer om at de mangler kollegiale støtte: "for få ansatte - for mange saker pr. saksbehandler," vil totalen kunne tilsi at man kjenner seg alene og oppradd i meget vanskelig

saker, mestringsfølelsen vil kunne synke, og ut fra teorien ikke oppleve seg indre motivert og som nevnt det er dette som er drivkraften i kommunenes barneverntjeneste. Mangler kollegial støtte rammes det psykososiale arbeidsmiljøet som over tid kan føre utbrenthet (Van den Broeck, 2008) med det resultatet at sykefraværet økes, noe som har vist seg å være overensstemmende blant ansatte i barneverntjenesten (Kittelsen, 2008).

6.3 Forskningsspørsmål 3

Hva er konsekvensene av indre motivasjon?

Jeg har til nå presentert hvilke faktorer som påvirker indre motivasjon, i det følgende vil jeg basert på resultatene diskutere konsekvensene av indre motivasjon.

6.3.1 Prestasjoner og indre motivasjon

Det er tidligere redegjort for at det å arbeide i barneverntjenesten tilsier komplekse, sammensatte og krevende arbeidsoppgaver, og det er formildet at barnevernledere trenger å vite hva de ansatte motiveres av slik at man får til gode prestasjoner med best mulig kvalitet (jfr. 3.5.1). Samtidig er det mangel på ansatte og dårlig med tid til å løse alle arbeidsoppgavene (KS, 2009a). Dette kan bekreftes i denne undersøkelsen for respondentene gav uttrykk for: ”negative sider ved jobben er at der alt for liten tid pr. klient - for lite ansatte gjør at vi hele tiden ligger etter med vårt arbeid og føler at vi gjør jobben halvgjort - mye dårlig samvittighet, blir mest sliten av at det en føler at en ikke får gjort noe - arbeidsmengden jeg blir pålagt er for stor.”

Til tross for dette fremkom det i min undersøkelse høy skår på variabelen, 5,7 og standardavvik på 0,85, noe som bekrefter at ansatte selv oppfatter at de yter på høyt nivå og at de opplever at de gjør en god jobb. Videre viste korrelasjonsmålingen at det var en meget sterk sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjonsopplevelsen ($r = .59^{**}$). En forklaring her kan relateres til hva faglitteraturen viser til ved at det er innholdet i arbeidsoppgavene som har betydning for kunnskapsmedarbeidere, om disse for eksempel har et høyere formål som samfunnsmessig engasjement. Dette kan man trygt paralleloverføre til å gjelde for ansatte i

barnevernet (jfr. 3.5.1) for på vegne av velferdssamfunnet server de en meget utsatt og sårbar brukergruppe.

En annen forklaring kan være via selvbestemmelsesteorien. For selv om det ikke indirekte postuleres at prestasjoner kan ha sammenheng med indre motivasjon, kan det være direkte via tilfredsstillelse av behovene. Ulike undersøkelser viser til at indre motivasjon har en sterk sammenheng med og fører til bedre prestasjoner (Deci, 2001, Baard, 2004, Jelstad, 2007, Kuvaas, 2009), og mine funn avviker ikke fra disse undersøkelser derimot viser mine funn en sterkere sammenheng enn hva Jelstad (2007) fant.

For barnevernledere vil dette være nyttige å ha kunnskap om, slik det her er vist ved at indre motivasjon hos ansatte synes å føre til optimale prestasjoner. Dog skal det anmerkes at det er tidligere i oppgaven vist til at ansatte skifter arbeidsgiver begrunnet i bedre arbeidsmiljø. Noe som kan forklares med at i kunnskapsintensive yrker med utfordrende arbeidsoppgaver, som er gjelde for ansatte i barneverntjenesten, vil overfokusering på ytre konkrete håndfaste tiltak og kontrolltiltak for å få ansatte til å prestere mer, kunne virke mot sin hensikt (Jfr. 3.2, 35.1). For skjeler man til motivasjonsreguleringsprosessen kan det tenkes at en forklaring er at ansatte i utgangspunktet er indre motivert for å arbeide i barneverntjenesten. Da med tanke på at de har tatt en lang utdanning for å arbeide innefor sosialt arbeid og at deres engasjement er innenfor dette arbeidsfeltet. De trenger ikke ytre påvirkninger for å igangsette atferden, den er utløst av spontanitet og glede.

6.3.2 Organisasjonstilhørighet og indre motivasjon

Resultatene viste her at skåringen på variabelen var høy og ble målt med blant annet: ”jeg føler meg som en del av denne familien”. Her fremkom det av hypotesetestingen en relativ sterk sammenheng mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet ($r = .48^{**}$). En forklaring på dette kan være at ansatte har utviklet et psykologisk eierskap nettopp ved at ens egne verdier og oppsatte mål sammenfaller med organisasjonens. Videre kan det relateres til faglitteraturens formidling om at organisasjonstilhørighet er godt utviklet hos kunnskapsmedarbeidere som da vil være gjeldene for ansatte i barnevernet (jfr.3.5.2).

En annen forklaringsvariant kan være ut fra selvbestemmelsesteorien med tanke på motivasjonsreguleringsprosessen. Denne viser til at integrert regulering tilsier (jfr. 3.4.2) at ansatte har internalisert og sosialisert organisasjonens normer slik at de oppfattes som sine egne, og ansatte opplever seg derav indre motivert. Deci (2001) og Kuvaas (2008) viser til at ansatte som er indre motivert har høyere organisasjonstilhørighet og resultatene i denne undersøkelsen sammenfaller med dette.

Resultatet kan i tillegg forklares med at arbeidsplassen oppfattes som et sosialt kollektiv, et støtte system (jfr. 3.5.2) hvor man deler sorger og gleder i gruppen. Videre har ansatte felles terminologi som tilsier at man ”snakker samme språk” og derav forstår hverandre fullt ut, alle vet hva oppgavene går ut på.

Nevnte tilsier at barnevernledere således bør arbeide for en organisasjonskultur som fremmer den enkeltes indre motivasjon ved blant annet: å være inkluderende, lage fora for og mulighet for faglig og etisk refleksjon, gjensidig tillit og åpenhet ved å ta ansatte med på å sette mål, for det var kommentarer fra ansatte som lød: ”lite fokus på å lage delmål – måloppnåelse,” noe som er i samsvar med undersøkelsen til KS (2009a) som viste til at ansatte ikke var godt nok kjent med organisasjonens mål.

6.3.3 Turnoverintensjon og indre motivasjon

Oppgaven startet med å redegjøre for høy turnover i barnevernet og undersøkelser viser at ansatte slutter etter om lag 3 år (KS 2009a), noe som viser til turnoverintensjonen. Dette viser til at det foregår en tankeprosess før man faktisk sier opp sin stilling (jfr. 3.5.3). For å fange opp dette ble variabelen blant annet målt med: ”jeg tenker ofte å slutte i min nåværende jobb,” skåren på denne variabelen var lav. Dette kan forklares med at ansatte foreløpig ikke er i denne prosessen på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført.

Dette kan underbygges ved at resultatet av hypotesetestingen viste en relativ sterk *negativ* sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon ($r .39^{**}$).

Sammenlignes funnene her med resultatene til Jelstad (2007) og Kuvaas (2008, s 58) kommer resultatene i min undersøkelse noe bedre ut. Hva som er årsaken til dette gir ikke denne undersøkelsen svar på, men en mulig forklaring kan være slik faglitteraturen viser til. For

kunnskapsmedarbeidere vet at de er ettertraktet ved at deres kunnskaper er etterspurt og kan derav enkelt skaffe seg en ny jobb, noe som bekreftets fra undersøkelsen til Gautun (2009, jfr. 1.1.). Ansatte trenger derfor ikke å bruke tid og krefter på å lete etter ny jobb. Mulig kan det i tillegg forklares ut fra selvbestemmelsesteorien som postulerer at om ansatte opplever at de får tilfredsstilt sine behov optimalt opplever de seg indre motivert (Gagnè, 2005) og trenger derav ikke å flytte på seg.

For barnevernledere bør dette være nyttig å vite, for funn i denne undersøkelsen viser til at turnover i barnverntjenesten er tilsvarende som i 1997. Ved å legge til rette og fremme opprettholdelse av ansattes indre motivasjon kan det synes som om dette medvirker til at ansatte forblir i stillingene.

6.4 Studiens begrensninger

Studien har begrensninger ved at undersøkelsen er basert på et ikke sannsynlighetsutvalg (strategisk), og det er derfor vanskelig å generalisere funnene. Ettersom studien var en tverrsnittundersøkelse, altså en korrelasjonsstudie kan man ikke angi hva som er årsaker og hva som er konsekvenser, men med støtte i teori kunne angi indikasjoner på sammenhengene. En annen svakhet er at variabelen organisasjonstilhørighet ble målt kun med tre påstander, som anses som et minimum for å måle en psykologisk egenskap. Her viste Cronbachs alfa 0,67, noe svak, slik at variabelen burde vært forsøkt styrket med flere påstander (Kaufmann, 2003, Kuvaas, 2008).

6.5 Videre forskning

Selv om jeg i denne undersøkelsen har fått støtte for hypotesene modellert fra selvbestemmelsesteorien og forskning rundt denne, er det ikke fokusert på andre variabelers betydning. Korrelasjonsmatrisen viser til at organisasjonstilhørighet har en sterkere negativ sammenheng med turnoverintensjon enn indre motivasjon. Ved at kollegial støtte, prestasjoner og organisasjonstilhørighet viser seg å ha relativt sterke sammenhenger burde nye undersøkelser fokusere på dette i høyere grad, og man bør vurdere om det i tillegg skal inkludere variabler som investering i medarbeidere, ekstrarolleatferd og lederstøtte. Videre

om sistnevnte har betydning for motivasjonsreguleringsprosessen hos ansatte i kommunal barneverntjeneste, noe som følgelig bør gjøres i et større forskningsarbeid. I tillegg bør man kombinere metoder, for kvalitativ metode kunne få frem den enkeltes meninger og tanker, som således kan gi et mer nyansert bilde.

6.6 Implikasjoner

Det er i denne undersøkelsen vist at indre motiverte medarbeidere i kommunalt barnevern gir positiv ”outcomes” som økt arbeidsprestasjon, redusert turnoverintensjon og økt organisasjonstilhørighet. Det vil følgelig være interessant å fokusere på hvordan indre motivasjon kan tilrettelegges. Ut fra resultatene om positive sammenhenger mellom autonomi, og indre motivasjon, kompetanseopplevelse og indre motivasjon samt kollegial støtte og indre motivasjon vil økt jobbautonomi, kompetanseopplevelse og kollegial støtte virke inn på indre motivasjon.

Det er tentativt gjennom oppgaven, og i diskusjonen vist til hvordan barnevernledere kan fremme økt indre motivasjon både fra teori og empiri. For eksempel vises det til at kunnskapsmedarbeidere responderer mer på inspirasjon enn veiledning. En støttende engasjerende lederstil kontra kontrollerende og autoritær, kan således fremme indre motivasjon. Videre viser undersøkelser at positiv feedback, som konstruktiv kritikk, oppmuntringer, også fra kollegiet, kunne fremme indre motivasjon.

Å legge til rette for at ansatte selv bestemmer hvilke type saker de vil arbeide med, basert på deres egen oppfatning om hva de mestrer og hvilke interesser de har med tanke på fagområde, vil kunne føre til økt opplevelse av autonomi og økt kompetanseopplevelse, som igjen vil fremme indre motivasjon.

Opplevelsen av tilhørighet, her i form av kollegial støtte, vil i tillegg fremme indre motivasjon, som derav tilsier at det bør legges til rette for at man får tilfredsstilt dette behovet. Motsatt vil være om man for eksempel opererer med vakanse for å balansere budsjettene, sørg for at det er kollegaer å drøfte med.

Ved at turnoverintensjonen viser til en relativ sterk negativ sammenheng med indre motivasjon vil det presenterte mulig ha betydning for å redusere faktisk turnover, og det anbefales derav at barnevernledere fokuserer på tiltak som fremmer indre motivasjon.

6.7 Oppsummering og konklusjon

Studiens hovedhensikt var å belyse hva skal til for at ansatte forblir i sine stillinger, og var således en motivasjonsstudie som undersøkte motivasjonsfaktorer som påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste. Det var utarbeidet tre forskningsspørsmål. Hvem er de som arbeider i kommunal barneverntjeneste? Hvilke motivasjonsfaktorer påvirker indre motivasjon blant ansatte i kommunal barneverntjeneste? Hva er konsekvensene av indre motivasjon? For å kunne gi svar til forskningsspørsmål 2 ble det utarbeidet 3 hypoteser for å kunne se sammenhenger mellom autonomi, kompetanseopplevelse, kollegial tilhørighet og indre motivasjon. Hypotesene var basert på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.

Videre var det utformet 3 hypoteser for å undersøke konsekvensene av indre motivasjon basert på tidligere undersøkelser.

Resultatene i denne undersøkelsen viste at alle hypotesene ble støttet. Det fremkom at kollegial støtte, tilhørighet, har en sterkere sammenheng med indre motivasjon enn autonomi og indre motivasjon- og kompetanseopplevelse og indre motivasjon.

Undersøkelsen resultater viste positive sammenhenger mellom prestasjoner og indre motivasjon, organisasjonstilhørighet og indre motivasjon, samt negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon.

Ettersom studiens design er en tverrsnittundersøkelse, kan ikke denne studien alene si noe om hva som er årsaker og hva som er konsekvenser. Ved støtte i teorien som er anvendt kan retningen på sammenhengene antydes.

Det kan trekkes følgende konklusjoner etter diskusjon av resultatene opp mot teori og sammenlignet med andres forskning: at faktorer som påvirker ansattes indre motivasjon kan relateres til ansattes opplevelse av jobbautonomi, kompetanseopplevelse og kollegial støtte samt at indre motivasjon fører til positive konsekvenser som prestasjoner, organisasjonstilhørighet og at indre motivasjon har en negativ sammenheng med ansattes turnoverintensjon.

Litteraturliste

Andersen, L. (2003). *Det nye arbeidslivet. Organisering av kunnskapsintensivt arbeid*. Trondheim: SINTEF.

Arbeidsdepartementet (2010). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr.62*.

Arnesen, C. Å. og Næss, T. (2000). *Personellsituasjonen i sosialtjenesten og barneverntjenesten*. Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.

Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse - trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget

Baard, P. P., Deci E. L. og Ryan, R. M (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Psychology*, 34, s. 1045-2068.

Bache, A. (2008). Strategisk ledelse i kunnskapsintensive bedrifter. I: O. Nordhaug (red.). *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget 3. opplag, s.248-273.

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

Barne- og Likestillingsdepartementet (2006). *Rutinehåndbok for barneverntjenesten i kommunene*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.

Barne- og Likestillingsdepartementet (2010). *Retningslinjer for satsing på det kommunale barnevernet*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.

Brewster, C. og Holt Larsen, H. (2000). *Human resource management in Northern Europe, trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers.

Brochs- Haukedal, W. (2009). *Arbeids- og lederpsykologi*, 3. utg. Oslo: Cappelen akademisk.

Bunkholdt, V. og Sandbæk, M. (2008). *Praktisk barnevernarbeid*, 5 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Clifford, G., Lichtwarck, W., Marthinsen, E., Kojan, B. H., Fauske, H., Willumsen, E. (2009). *Det Nye barnevernet: et forsknings- og utviklingsprosjekt i Barnevernet: barnevernet på ny kurs?: sluttrapport fase 1*, Bodø: Nordlandsforskning.

Deci, E. og Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, volume 11 (4) s.227-268.

Deci, E. L. og Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology *Ricerche di Psicologia*, volume 27 (1), s. 23-40.

Deci, E. L. og Ryan, R. M (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory and human motivation development and health. *Canadian psychology*, 49 (3), s. 182-185.

Deci, E. L. og Ryan, R. M. Gagné, M. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination *Society for Personality and Social Psychology*, 55 (1), s. 68-78.

Deci, E. L., Conell, P. og Ryan, R. M. (1989). Self- Determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), s. 580-590.

Deci, E. L. og Flaste, R. (1996). *Why we do what we do. Understanding self-motivation*, New York: Penguin books.

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*, New York: Boydell & Brewer Ltd.

Deci, E. L. R., Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press.

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.

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider, behov og forventninger*, Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, S., Skogstad, A. og Hellesøy, O. H. (2000). *Det Gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I. M. og Storvik, A. E. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gagnè, M., og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, s. 331-362.

Gautun, H. (2009). *Det nye barnevernbyråkratiet: en studie av samarbeid mellom kommune og stat innen barnevernet*. Oslo: Fafo.

Goal Contents Theory, hentet fra universitet i Rochester, Rochester 14672 NY
URL: <http://www.psych.rochester.edu/SDT/theory.php> (lest september 2010)

Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K.Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner, rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim Tapir akademisk forlag.

Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon, teori og praksis*, 4.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Haukedal, W. (2007). Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere. I: A. Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*, Bergen: Fagbokforlaget, s. 55-77.

Havik, T. (2004). *Barnevernet forutsetninger og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hein, H. H. (2009). *Motivation, motivationsteori og praktisk anvendelse*, København: Hans Reitzels Forlag.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hillestad, Tore (2008). Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomheter. I: O. Nordhaug (red.). *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 278-295.

Høst, T. (2005). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. og Ryan, R. (1993). Employee and Supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Psychology*, 23, s. 1789-1805.

Iversen, O. I. (2003). *Testhåndboka, personlighet, rekruttering og utvalg, om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden norsk forlag.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Janssen, P. P. M., Jonge, J. D. og Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29 (6), s. 1360-1369.

Jelstad, B. (2007). *Beyond money, intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*, Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

Jerlang, E. & Egeberg, S. (1988). *Utviklingspsykologiske teorier en innføring*. Oslo: Gyldendal.

Jessen, J. T. (2005). *Forvaltning som yrke autonomi, skjønn og kompetanse i forvaltningen av trygd og sosiale tjenester elektronisk ressurs*. Oslo: Nova.

Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS / versjon 17*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen, J.A., og Olaisen, J.(2002). MAGMA, *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. No.4. URL: <http://www.sivil.magma.asp?FILE=2002/04/05johannesen.html> (lest 9.august 2010)

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kittelsen, E., Nergaard, E. & Klausen, J. E. (2008). *Helhetlige og langsiktige hensyn i politiske vedtak om velferdstjenester*: Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

Kommunal- og Regionaldepartement (2010). Stortingsmelding nr. 68 (2008-2009) Kommuneproposisjonen 2010.

Kommunenes Sentralforbund (2009a). Medarbeidertilfredshet i kommunene? Hva forteller kommunenes medarbeiderundersøkelser.

Kommunenes Sentralforbund (2010b). Flere kommuner samarbeider om barnevern.

URL: <http://www.ks.no/templates/PrintPage.aspx?pid=5423> (lest 27 juli 2010)

Kommunenes Sentralforbund (2010c). Flere Over 2000 flere barn til barnevernet.

URL: <http://www.ks.no/Templates/PrintPage.aspx?pid=5401> (lest 27 juli 2010)

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, s. 365-385.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31 (1), s. 39-56.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

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.

Larsen, B., Aagaard, P. og Munkgård Pedersen, K. (2005). *Begejstring og distance, unge videnarbejders motivation og ledelse*. København: Jurist og økonomiforbundets forlag.

Latham, G. P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. London: SAGE Publications.

Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Mor Barak, E.M., Levin, A., Nissly, J. A, Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, s. 548-577.

- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder, innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR, ledelse av menneskelige ressurser målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*, Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Nytrø, K. og Saksvik, P. Ø. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. 2. utg. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual / a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*, 3. utg. Maidenhead: Open University Press.
- Poulfelt, F. (2008). Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter. I: O. Nordhaug (red.). *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget 3. opplag, s. 63-75.
- Richer, S. F. og Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology*, 135, 707-722.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Ryan, R. M., og Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67.

Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological*, 55 (1), 68-78.

Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the problem and Human autonomy: does psychology need choice, Self-Determination, and will? *Journal of Personality*, 74 (6), s. 1557-1581.

Rødvei, P. (2000). *Kommunene og den kompetente arbeidskraften, gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv*. Bodø: Nordlandsforskning.

Sigbjørnsen, O. (2009). *Stolt og unik, en strategi for arbeidskraft og rekruttering*. Oslo: Kommuneforlaget A/S

Sigbjørnsen, S. (2007). *Stolt og unik, arbeidsgiverstrategi mot 2020*, Oslo: Kommuneforlaget.

Smith, B. D. (2004). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support and intrinsic job value. *Children and Yoputh Services Review*, 27, s. 153-169.

Smith, L. (2002). *Tilknytning og barns utvikling*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Storeng, N. H., Lund, A. D., Beck, T. H. og Advokatfirma Storeng Beck og Due Lund. (2008). *Arbeidsrett*. 6. utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Stortingsmelding nr 40 (2001-2002). *Om barne- og ungdomsvernet*. Oslo: Det kongelige Barne- og Familiedepartementet.

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Svalund, J. (2009). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor*. Oslo: Fafo.

SSB (2010a). Personell i den kommunale barnevernstenesta, 2009.
URL: <http://www.ssb.no/emner/03/03/barnevernp/> (lest 6. juli 2010)

SSB (2010b). Barn og unge i barnevernet. URL:
http://www.ssb.no/emner/02/barn_og_unge/2009/barnevern (lest 6.september 2010)

SSB (2009). 2 Årsverk i barnevernstenesta per. 31. desember, etter kommune. 2008 URL:
<http://www.ssb.no/emner/03/03/barnevernp/tab-2009-07-22-02.html> (lest 24.oktober 2009)

Tham, P. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in Child welfare. *British Journal of Social Work*, 37, s. 1225-1246.

Tveiten, S. (2008). *Veiledning, mer enn ord*. Bergen, Fagbokforlaget.

Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22 (3), s. 277-294.

Wormnes, B. og Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring, veier til effektiv bruk av egne ressurser*, Bergen, Fagbokforlaget.

Vedlegg

Nr. 1 E-post til utvalgte barnevernledere

Nr. 2 E-post til kontoransvarlig

Nr. 3 Spørreskjema

Nr. 4 Returfølgere