



UiT

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Handelshøyskolen, UiT Norges arktiske universitet, Campus Harstad

Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?

Beatrice Johanne Olsen

Linda Kristin Garnes

Masteroppgave i Ledelse – erfaringsbasert master, juni 2018



FORORD

Denne masteroppgaven er siste del av masterstudiet vårt som er Ledelse - erfaringsbasert master ved UIT Norges Arktiske Universitet. Oppgaven er obligatorisk og er 30 studiepoeng av studiet som består av 90 studiepoeng totalt. Vi er to studenter som har valgt å skrive oppgaven sammen, selv vi tilhører forskjellige fagområder. Den ene er utdannet barnevernspedagog, mens den andre er utdannet ingeniør.

Årsaken til valg av tema var medias fokusering på barnevernet. Da vi holder på med studiet ledelse var det naturlig for oss å tenke på om mangel på motivasjon til ansatte kunne være en av årsakene til høy turnover. Vi har basert vår undersøkelse på intervjuer med seks informanter som tidligere jobbet som saksbehandlere i kommunalt barnevern.

Det har vært en lang og krevende prosess å komme i mål med denne oppgaven, men også spennende, interessante og veldig lærerikt. Fra begynnelsen av studiet til nå når vi kan levere det endelige resultatet inn til vurdering.

Studiet erfaringsbasert master i ledelse har for oss vært en reise med mange opplevelser, frustrasjon, glede, nye bekjentskap og venner. I tillegg har vi møtt et universitet med dyktige forelesere og medstudenter som har bidratt til god lærdom og gode diskusjoner, der teorien ble diskutert opp mot praksisen vi kjenner til og er en del av i arbeidshverdagen.

Å kombinere jobb med studiet har vært en prøvelse og har gitt oss flere utfordringer i forhold til logistikk med jobb og familie. Med idag kan vi uten tvil si at det har vært verdt det. Vi kommer med glede til å anbefale dette studiet videre.

Det er flere vi vil takke for at det har vært mulig å gjennomføre dette studiet. Først vil vi takke våre informanter som gjorde denne oppgaven mulig. Vi er takknemlige for at dere stilte på intervju, til tross for at det for noen av dere var å gå gjennom en tøff prosess og gjenfortelle om en tid som var vanskelig for dere. Nok en gang ærbødigst, tusen hjertelig takk. Vi vil også takke veilederne Baard Herman Borge og Hilde Nordahl Pedersen for god og kyndig veiledning. Det har vært en trygghet å "gå veien mot målet" for å levere en masteroppgave med dere som gode og tydelige veiledere. Nok en gang hjertelig takk.

Jeg Beatrice, vil takke min kjære Per- Harald som har “holdt fortet” og tatt vare på min jobb når jeg har vært borte på studiene. Jeg visste når jeg fant deg at du var et skup, og du bekrefter det for meg hver dag siden da at jeg hadde rett. Jeg vil også vil takke mine seks barn som har gitt meg den største kunnskap og kjærlighet fra den dagen dere ble født. Benedicte, Tarek, Malin, Mirra, Mats Johan og Kapitalina dere er min rikdom og livsglede. Jeg vil også takke Tove Andersson som var min leder i Fyrlykta, for bestandig ha troen på meg og all motivasjon du har gitt meg de gangene jeg holdt på å gi opp studiet. Du er en god og trygg leder. Til sist vil jeg takke Linda, min medstudent og nye venninne, for et godt og lærerikt samarbeid nå gjennom fire år.

Jeg Linda, vil takke mine to sønner Didrik og Brian for den tålmodighet dere har vist mamma den tiden jeg har hatt fullt fokus på studiet. Videre vil jeg takke mine fantastiske foreldre som har stilt opp og passet ungene når behovet for å prioritere studiearbeid har meldt seg. Jeg vil også takke min arbeidsgiver Aibel, avdeling Harstad for den fleksibiliteten de har visst for at jeg skulle ha mulighet til gjennomføre studiet. Til slutt vil jeg takke min nye gode venninne og medstudent i denne masteroppgaven for et godt samarbeid, engasjerende diskusjoner, mye moro og ikke minst den kunnskapen du har skaffet meg om barnevernet og det viktige arbeidet de gjør som førte til vi valgte å skrive denne masteroppgaven.

SAMMENDRAG

I media har det de senere år vært mye fokus på høy turnover i kommunalt barnevern (heretter nevnt som barnevernet), der barnevernet får negativ omtale og påstander om at tjenesten leverer arbeid av dårlig kvalitet. Det er påstander om barn som trenger hjelp, får det for sent eller ikke i det hele tatt. Saksbehandleres arbeid er et av de viktigste redskaper barnevernet har for å ivareta barn og unge som lever under utilfredsstilte forhold i dag. Dette gjelder spesielt der forholdene er så dårlige at det er fare for barns liv og helse ved å bli under denne mangelfulle omsorgen. Vi er derfor avhengige av å ha saksbehandlere som er kompetente til å ivareta vernet om barns trygghet, sikkerhet og rettigheter i Norge. I denne oppgaven skal vi bli mer kjent med en gruppe saksbehandlere som har jobbet i barnevernet tidligere.

Målet med denne oppgaven er å svare på følgende problemstilling : *“Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?”*

Vi har tatt utgangspunkt i Fredrick I. Herzbergs to-faktorteori der vi har sammenlignet teorien med funn vi har kommet fram til gjennom vår kvalitative undersøkelse. Fra intervjuene med seks saksbehandlere som var sluttet i barnevernet har vi fått et grunnlag til å besvare vår problemstilling. Vi har fått innsikt i hva de mente fremmet og hemmet turnover. I intervjuene har gitt oss empirisk grunnlag som vi har analysert og drøftet i henhold til Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer.

De funn som kom frem av dette materialet viste et bilde av saksbehandlere som jobbet under vanskelige arbeidsforhold, med høyt arbeidspress, mangel på tid og dårlig oppfølging fra ledelsen, samt mangelfull struktur og rutiner som ivaretar helse, miljø og sikkerhet blant ansatte. Informantene vi har intervjuet hadde alle et sterkt engasjement for sosialt arbeid, da spesielt for barn. Alle var tydelig på at dette var et arbeid som virkelig gav mening da de følte at de gikk ut og “reddet verden” for enkelte av disse barna. Denne indre motivasjon ble gradvis “spist opp” av arbeidets tidspress, store saksmengder, manglende ressurser og dårlig ledelse.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	i
SAMMENDRAG	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	2
2 Bakgrunn for oppgaven	3
2.1 Turnover.....	3
2.2 Barnevernets oppgaver og mandat	5
3 Teori om motivasjon.....	10
3.1 Begrepet motivasjon.....	10
3.2 Motivasjonsteorier.....	10
3.2.1 Herzbergs to-faktorteori	12
4 Metode.....	17
4.1 Begrunnelse for valg av metode.....	17
4.2 Valg av design	18
4.3 Valg av datainnsamlingsmetode.....	19
4.4 Rekruttering av informanter og informasjon.....	20
4.5 Validitet og reliabilitet.....	22
4.6 Transkribering og analyse	23
4.7 Etske aspekter i intervju og analyse	24
5 Analyse og drøfting	26
5.1 Motivasjonsfaktorene. Hvordan påvirker de?	26
5.1.1 Prestasjoner	26
5.1.2 Anerkjennelse.....	28
5.1.3 Arbeidet i seg selv	30
5.1.4 Ansvar	33
5.1.5 Forfremmelse.....	35
5.1.6 Vekst.....	37
5.1.7 Oppsummering av motivasjonsfaktorene.	37
5.2 Hygienefaktorene. Hvordan påvirker de?.....	41
5.2.1 Organisatoriske forhold	41
5.2.2 Lederen.....	43
5.2.3 Mellommenneskelige forhold.....	47
5.2.4 Lønn / Økonomisk godtgjørelse	48

5.2.5	Status	49
5.2.6	Trygghet	49
5.2.7	Privatlivet	50
5.2.8	Oppsummering av hygienefaktorene.....	51
6	Konklusjon.....	53
7	Praktiske konsekvenser.....	58
8	Anbefalinger til videre forskning.....	61

Referanseliste

Vedlegg

Figurliste

Figur 3-1	Maslows behovspyramide	12
Figur 4-1	Forskningsdesign.....	19
Figur 5-1	Motivasjonsfaktorenes påvirkning på turnover	39
Figur 5-2	Hygienefaktorenes påvirkning på turnover	52
Figur 6-1	Oppsummering av vår undersøkelse	55

1 Innledning

Vi undersøker i denne oppgaven hva høy turnover skyldes i barnevernet. Dette skal vi gjøre ved å intervju saksbehandlere som har sluttet i barnevernet for deretter å analysere informasjon som fremkommer av intervjuene i lys av hygiene- og motivasjonsfaktorene i Herzbergs to-faktorteori. Vi vil finne ut hvordan motivasjon og trivsel kan virke fremmende eller hemmende for turnoveren i kommunalt barnevern.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det har i de senere år vært mye omtale i media om hvordan barnevernet utfører jobben sin. Her er to eksempler:

« Slår alarm om barnevernet: - flere steder har ansatte ansvar for opp mot 50 barn. Nær en tredjedel av barnevernsansatte slutter i løpet av et år, viser undersøkelse.»
(Dagbladet: Johansen og Hansen, 2016)

«Barnevernet: - enkelte barn får ikke den hjelpen de burde hatt. Barneverntjenesten i Stavanger sliter med at mange slutter i jobben. I fjor sluttet 10 medarbeidere på en avdeling der det jobbet 25» (NRK Rogaland: Topdahl og Oppedal, 2013).

Mediasakene har dreid seg om hvordan barnevernet griper inn i folks liv på godt og vondt, om hvor lang tid det tar å behandle den enkelte sak og om utfallet for den enkelte der barnevernet har grepet inn. I mange av disse innleggene har deres rolle og dens relativt korte ansettelsesperiode, gjennomsnitt på 2-4år, altså høy turnover i barnevernet vært i fokus. Hvorfor er det stor turnover? En av bekymringene er om kapasitetsproblemene gir seg utslag i tiden det tar for barna å få hjelp. En annen bekymring er om hvordan kvaliteten på barnevernet er når et barn opplever å ha 10 saksbehandlere på ett år.

Vår motivasjon for denne oppgaven var å prøve og finne årsaken til den store turnover i barnevernet. Med dette som utgangspunkt ønsket vi med i denne oppgaven å finne mer ut av hvordan en saksbehandler opplever sin arbeidshverdag og ut fra dette se hva som hemmer og fremmer motivasjonene, for å bli i jobben som saksbehandler i barnevernet. Vi har intervjuet

saksbehandlere som har sluttet i barnevernet for å se ut fra deres erfaring hva som hemmet og fremmet turnoveren.

Vårt mål med denne oppgaven er forsøke å belyse hvilke mulige årsaker det er til høy turnover blant saksbehandlere. Videre er det ønskelig at barnevernet vil benytte seg av våre funn med formål at turnover blant saksbehandlere i barnevernet skal gå ned og at de får en bedre hverdag.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i det som er nevnt i kapittel 1.1 vil vi se nærmere på årsaken til saksbehandlers turnover i barnevernet og er kommet frem til følgende problemstilling til vår masteroppgave:

Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?

Ut fra problemstillingen utarbeidet vi 2 forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss å besvare problemstillingen:

- 1) **Hvordan opplevde saksbehandlere som har sluttet sin hverdag i kommunalt barnevern?**
- 2) **Hvilke faktorer kan fremme eller hemme turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?**

For å besvare oppgavens problemstilling var det viktig for oss å få innsikt i hvordan en saksbehandler opplever arbeidshverdagen sin. Denne informasjon vil vi kategorisere i Herzbergs hygiene- og motivasjonsteorier i henhold til to-faktor teorien for å finne sammenheng mellom motivasjon, trivsel og turnover.

2 Bakgrunn for oppgaven

Vi vil i dette kapitlet gi bakgrunnsinformasjon om temaet turnover i barnevernet ut fra Statistisk Sentral Byrå (SSB) rapport 2014/18 av Ingvild Johansen om tema turnover i barnevernet, samt gi en kort innføring i hva kommunalt barnevern er og hvilke arbeidsoppgaver de har.

2.1 Turnover

Begrepet turnover blir i litteraturen brukt for å beskrive ansatte som slutter i en organisasjon, ord som gjennomtrekk og gjennomstrømming blir også brukt. Det finnes ingen avtalt statistisk definisjon på turnover (SSB, 2014/18). Vi har valgt å bruke begrepet turnover for å beskrive hvor lenge arbeidsforholdet har vært fra saksbehandleren i barnevernet ble ansatt til den sier opp. Begrep som arbeidskraft-strømninger er begrep som er brukt i andre studier for å definere det vi i denne oppgaven kaller for turnover.

I 2014 publiserte Statistisk sentralbyrå (“SSB”) rapporten ”Turnover i det kommunale barnevern”, på vegne av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 2010 til 2011. Dekket de 292 kommunene som har registrert barnevern som egen virksomhet i 2010 og 2011. Rapporten kartlegger strømmen av personer (ansatte som hadde minimum 6 dagers ansiennitet og jobbet minimum 4 timer pr. uke) som gikk inn og ut av det kommunale barnevernet i kommunene fra 2010 til 2011. Denne rapporten viste at det var en gjennomsnittsrate på 31,5 % fra 2010-2011, med høyest turnover i de største barneverntjenestene med 15-20 ansatte (40,5 %), og lavest der det var mindre enn 5 ansatte (25.2%) (SSB,2014/18).

Ansatte under 35 år hadde høyest turnover. Man så tydelig at turnover gikk ned med alderen etter fylte 35 år. Rapporten viser også at ansatte med barnevern-sosionom utdanning var mest stabile i forhold yrkesgrupper når det gjaldt turnover. Dette er tall som er tatt ut fra ansettelse som kommer av at folk slutter, ikke andre endringer/omstillinger som er i barnevernet.

Rapporten viser også til undersøkelser for å se om det er høyere turnover i barnevernet enn i andre næringer. Resultatene viser at det er høyere turnover i barnevernet. Viser til eksempel

der industri har 14.8 % turnover, i andre omsorgsarbeid (barnehage, grunnskoleundervisning, institusjon, kommunale sosiale tjenester) var det turnover på mellom 26.9 - 28.6% (SSB, 2014/18). Rapporten viser at de som sluttet i barnevernet var det kun 16.9% som gikk over til et annet kommunalt barnevern eller statlig barnevern, mens 3.1 % gikk over til privat barnevern, 38.5% til annen kommunal virksomhet og 18.9 % til andre næringer. Turnover er noe som kan betraktes som både positivt og negativt for en organisasjon. Positivt da det tilfører organisasjonen ny og «frisk» humankapital. Med dette mener vi at en kan lett gå seg fast i gamle mønstre som kan føre til reaktivitet. Men som nyansatt kommer man inn med nye øyne og kanskje annen kompetanse enn den organisasjonen innehar, som igjen kan føre til proaktivitet i personalet (Coleman, J. 1988:95-120).

Med høy turnover kan det bli problematisk for en organisasjon, da det koster å rekruttere nyansatte, mye god erfaring og kunnskap går tapt, nøkkelpersoner forsvinner, og det blir økt belastning for de som er igjen. Dette i form av opplæring, samt at effektiviteten til en nyansatt ikke er like stor som en som har jobbet lengre.

Fellesorganisasjonen for barnevern, sosionom og vernepleiere (FO) har uttalt seg om hvilke faktorer de tenker vil bidra til å redusere turnover i barnevernet. Det er å ha fokus på barnevern og sosionomfaglig kompetanse i rekrutteringen, verdsetting av kompetansen og skape faglig karriereveier for motivasjon til en karriere i barnevernet. Videre må de også ha fokus på tid (jo flere stillinger, jo mer tid får den enkelte saksbehandler til hver sak), struktur, refleksjon og veiledning (her tilpasset både nyansatte og de mer erfarne). Samt lønnsnivå, at man skal lønnes ut fra ansiennitet og videreutdanning/masternivå er faktorer de nevnte som skal til for å redusere turnover. Men de nevner særskilt viktigheten med å ansette flere ansatte som en faktor for å få ned turnover, da det er et høyt arbeidspress i det kommunale barnevernet og med flere ansatte vil arbeidspresset minke. De vil at det skal være et krav om kompetanse og bemanning i forskriften om internkontroll etter barnevernloven. De ønsker å tallfeste antall fagstillinger som skal være i hver kommunal barneverntjeneste, der saksmengden på hver fagstilling ikke skal overstige 10-15 saker.

FOs leder Mimmi Kvisvik er bekymret over den høye turnover som er i barnevernet, da barnevern er et felt som stiller krav til stabilitet og kontinuitet for å gjøre en god jobb, her da de jobbes med mennesker og relasjon er en sterk faktor for å lykkes i jobben. Hun nevner spesielt at det er viktig å ta vare på de yngste ansatte, da disse er med på å ivareta og

videreutvikle kompetansen i den enkelte barneverntjeneste, her, nå og i fremtiden (SSB,2014/18).

2.2 Barnevernets oppgaver og mandat

Norsk barnevern er til dels kommunalt og til dels statlig. Ved noen tilfeller må det offentlige gå til private aktører for å få dekket behovet som er innenfor barnevernfaglig arbeid, slik som fosterhjem, miljøarbeid, beredskapshjem, familierapi etc.

Barnevernets ansvar, oppgaver og mandat er regulert av barnevernloven med forskrifter i lov om barneverntjenester (1992). Lov om barneverntjenester forutsetter stor beslutningsmyndighet hos barneverntjenesten og barnevernet myndighetsområde omfatter alle barn som oppholder seg i Norge, uavhengig av statsborgerskap, oppholdstillatelse eller bakgrunn. Hovedoppgaven til de som jobber i barnevernet er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid for å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår jf. barnevernloven §1.1 (regjeringen.no).

En saksbehandler har ansvar for å ivareta de saker som blir meldt inn til barnevernet og de enkelte saker som er i barnevernet. På ledernivå er det en barnevernleder (enhetsleder) som er underlagt rådmannen i hver enkelt kommune. I store barneverntjenester er barnevernet fordelt i avdelinger med en avdelingsleder. Disse er akutt – tiltak, som behandler akuttsaker og iverksetter tiltak for barna. Det andre er omsorg og ettervern, som har ansvaret for å følge opp fosterhjemmene og barn/ungdom som velger å bli under barnevernets omsorg ut over atten år. Avdelingene er delt opp i team. Hvert team har en teamleder. Det finnes små barneverntjenester som er organisert annerledes, da disse har få ansatte. Det er også et lederteam som består av teamledere på hver enkelt avdeling. Lederteamet og deres representanter er et bindeledd mellom ansatte og ledelsen.

Barnevernet er først og fremst en hjelpetjeneste og har et generelt ansvar for forebyggende arbeid, samt bidra til at andre tjenester ivaretar barns interesser. For at barnevernet skal kunne gi barn rett hjelp til rett tid, er de avhengig av et samarbeid med andre profesjoner. Disse er for eksempel skole, barnehage, spesialisthelsetjenesten, lege, tannlege, politi. Barnevernet er

avhengig av at disse tjenestene melder ifra om eventuelle bekymringer for et barn. Men også håndtere sin myndighet i forhold til barnevernloven og i samsvar med det samfunnet oppfatter som forsvarlig og fornuftig. Her må barnevernsansatte ofte benytte seg av skjønn for å ta beslutninger i tråd med barnevernloven. Barnevernets jurisdiksjon gir dem rett og plikt til utføre tvangsvedtak som å fatte beslutninger på vegne av barna og familien dersom ikke hjemmet er tilstrekkelig for å ivareta barnets behov for trygghet og utvikling. Dette må selvfølgelig gjøre i tråd med loven (Lov om barneverntjenester 1992). All form for tvangsvedtak må bringes til fylkesnemnda for godkjenning. Barnevernet har behov for høy grad av integritet i samfunnet for å kunne utføre sine lovpålagte oppgaver (Kvelling, 2007).

Gjennom tiden har barnevernet vært i stadig endring. Profesjonen utvikler nye teoretiske modeller og forståelsesgrunnlag for disse. Dette er viktig for utførelsen av barnevernsarbeidet. I tillegg har samfunnet har endret seg de siste ti årene. Blant annet er Norge er blitt mer flerkulturelt som et resultat av stor innvandrer strømning. Dette betyr at kravet til barnevernsansatte er blitt endret. Barneverntjenesten må møte samfunnets krav gjennom at de ansatte har nødvendig handlingskompetanse, teoretisk kompetanse og erfaringskompetanse. For at barnevernet skal ivareta sine oppgaver forutsetter det at de har tilstrekkelig kompetanse og trygghet i den jobben som skal utøves, samt belastningene arbeidet medfører. NOU 2009:8 beskriver en del kunnskapsområder som er vesentlige for å ha et godt faglig kvalitetssikret barnevernsarbeid. De har delt disse opp i fem hovedkategorier. Personlig kompetanse, kompetanse om kommunikasjon, faglig kompetanse, kompetanse på forvaltning og etiske kompetanse og dømmekraft (NOU 2009:8).

Barnevernet skal jobbe ut fra tre prinsipper: Barnets besteprikk som skal være førende for all jobb i barnevernet, det biologiske prikk som sier at det ansees som det beste at barna får vokse opp i sin biologiske familie og det siste er mildes mulige inngreps prikk, som forplikter barnevernet å kunne dokumentere at det er forsøkt tilpassede hjelpetiltak for barnet og familien før man går til tvangsvedtak. I Norge utgjør frivillige hjelpetiltak, jf. barnevernloven §4-4, 60 % av barna med barneverntiltak ved utgangen av 2016 (Bufdir.no). De mest benyttede hjelpetiltakene råd og veiledning, tilbud om besøkshjem og avlastning, økonomisk hjelp og deltagelse i ansvarsgruppe og samarbeidsteam (Bufdir.no).

Barnevernet har alltid hatt store ambisjoner og det har bestandig vært mange og krevende oppgaver. En stor del av de sakene saksbehandlerne jobber med, er å løse problemer som

andre instanser har forsømt eller vegret seg for å gå inn i (NOU 2009:8) og noen ganger kan grenseovergangen mellom barnevernets og andres instanser være uklar (NOU 2016:16).

Antall barn som er i kontakt med barnevernet har økt betraktelig, hele 77% de siste 15 årene. Barn med tiltak fra barnevernet har også økt betraktelig. I 2004 mottok 2.1% (28 775) av alle barn og unge tiltak fra barneverntjenesten, mens i 2012 var prosenten stegen til 2.6% (30 025) (NOU 2016:16). Som vi ser bidrar dette til at arbeidsmengden for de som jobber i barnevernet blir større. Flere ansatte i barnevernet bidrar til at lederutfordringene også blir større.

Saksbehandlere i barnevernet har blant annet ansvar for å sikre at det enkelte barnet (bruker betegnelsen barn, da man defineres som barn til fylte 18 år i Norge i dag jf. Barnevernloven §1.3) får nødvendig tjenester og tiltak når behov for hjelp oppstår. Denne forpliktelsen er beskrevet i barnevernloven §1.1 som beskriver lovens formål. Dette gir barnevernsarbeideren et mandat som både hjelper og kontrollør. Barnevernet har både rett og plikt til å foreta undersøkelser å iverksette tiltak, for å bedre barnas situasjon om de ser at det er behov for det (Barnevernloven, 1992).

Å jobbe i barneverntjenesten er en kompleks jobb, da det innebærer tverrfaglig samarbeid, samarbeid med familien, nettverk og øvrige. Det stilles krav til kunnskap på lovtekst og forarbeid på disse, samt inneha gode evner til etisk refleksjon opp mot lovverket.

Barnevernloven er en lovbestemmelse som forutsetter en stor grad skjønnutøvelse fra barnevernsansatte. Fordi barnevernets virksomhetsområde favner et så stort fagområde, er det viktig at de som skal utføre denne jobben innehar en bred og dyp fagkompetanse. Dette er viktig for å sikre at arbeidet for disse barna med familiene blir faglig forsvarlige og gode (NOU 2009:8).

Barnevernet må fremme sak til fylkesnemnda om de gjennom undersøkelser om de ser at omsorgen barnet får ikke er godt nok. Tiltakene kan da være hjelpetiltak eller omsorgsovertakelse om omsorgen er så utilfredsstillende at barnet ikke kan være under den mer (Barnevernloven,1992). Barnevernet har også som oppgave å se til at de hjelpetiltak som er igangsatt virker etter hensikt, her også der det blir satt inn omsorgstiltak (fosterhjem, institusjon). De har ansvar for både barnet og foreldrene etter en omsorgsovertakelse.

Barnevernet skal ivareta fosterforeldre med veiledning og kursing. I tillegg er de ansvarlig for

å ha tilsynsførere (tilsynsfører er en som fører tilsyn etter loven i fosterhjemmene og er barnas person som kvalitets sikrer at de har det bra i fosterhjemmet) til alle barn som er plassert i deres respektive kommuner. Deres ansvar omfavner også å beskytte de barna som er utsatt for menneskehandel (Barnevernloven,1992).

Arbeidsdagen til en saksbehandler innebærer å besøke klienter i hjemmene sine, møter med diverse samarbeidsaktører som skole, barnehage, helsesøster og så videre. De er partsrepresentanter i fylkesnemndene og i rettsinstansene om barnevernssakene havner her.

Det forventes at barnevernsarbeidet som blir utført i velferdsstaten Norge skal være til sikkerhet for at barn og unge ikke skal bli utsatt for omsorgssvikt og vold (både fysisk, psykisk og seksuell vold). Samtidig som barnevernet har en kontrollfunksjon, står retten til privatlivet høyt. Barnevernet blir kritisert for ikke å ha dokumentert tiltakene sine godt nok (også tvangstiltak). Dette er noe som ansees som krenkelse både for barna og foreldrenes juridiske rettigheter (Helsetilsynet, 2012).

Størrelsen på barnevernet i Norge er forskjellig organisert i forhold til hvor i Norge man bor. Det finnes kontorer med bare en barnevernkonsulent i 50 % stilling som dermed innehar alle rollene. Utfordringer ved små tjenestene er at de utfordrer ansatte til å måtte håndtere alle typer saker ut fra en generalistmodell der alle kan gjøre alt (Heggen, Jørgensen & Rød, 2013). En annen utfordring er at terskelen til inhabilitet kan bli større, da man ikke velge bort en saksbehandler eller sak. Det er gjort tiltak for å forhindre sårbarheten ved å være små barnevernkontor, gjennom å danne interkommunale barneverntjenester. Dette er gjort for å sikre kvalitet og inhabilitet i barnevernet, det reduserer også de økonomiske kostnadene det er å drive så små barnevernkontorer, da man har samlet flere kommuners barnevern til et interkommunalt barnevern. Disse interkommunale barnevern er organisert med en leder. I de store barneverntjenestene er det vanlig å arbeide opp mot en spesialistmodell. Her man kategoriserer forskjellige team. Disse teamene er ofte delt opp i undersøkelse- tiltak og omsorg og ettervern.

For å få et godt barnevernsarbeid er det viktig med god kommunikasjon og relasjon mellom barnevern og barnet/familien. Barnevernsarbeideren bruker mye tid på å få tillit hos familien for så måtte «gå imot» dem om det vises at omsorgssituasjonen barnet har ikke er godt nok, eller om hjelpetiltakene ikke viser gode nok progresjoner. Dette kan medføre mye

konflikthåndtering og situasjoner med høyt emosjonelt stress). Denne belastningen omhandler både familiene det jobbes med og barnevernsarbeiderne. Forskning har vist at barnevernsarbeid er høyt emosjonelt krevende og til tider utmattende for ansatte (Kaufmann og Kaufmann,2009:89).

Det er viktig at det blir satt lys på hva som kan bidra til å redusere den store turnoveren som er og har vært over lang tid i barnevernet. Samt undersøke om turnoveren går ned om man fokuserer på trivsels- og motivasjonsfaktorene. Et slikt fokus vil bidra til at ansatte blir lengere i jobben og resultere til stabilitet i arbeidsstokken. Dette er viktig for kvaliteten i tjenesten i tillegg til at barna og familiene får en stabil og forutsigbar oppfølging.

Oppsummering: Som det fremkommer i SSP rapporten om turnover blant saksbehandlere i barnevern på landsbasis, er turnover en stor utfordring i forhold til dette yrket. Et yrke som krever stor handlingskompetanse, teoretisk kompetanse og erfaringskompetanse.

Vi har nå beskrevet hva en saksbehandlers oppgaver i barnevernet er, samt gitt en oversikt over hva turnover er og presentert for dette på nasjonalt nivå. Vi vil nå gå over til å gjøre rede for begrepet motivasjon som vi tenker er en avgjørende faktor for å hemme eller fremme turnover blant saksbehandlere som jobber i kommunalt barnevern. For å gjøre det, vil vi benytte Herzbergs to-faktorteori.

3 Teori om motivasjon

Vi ønsket å se nærmere på mulig årsak til høy turnover og hvilken rolle motivasjon hadde for å redusere dette. Hvordan kunne vi bruke motivasjonsteorien for å redegjøre hva som hemmet og fremmet motivasjonen til saksbehandlere i barnevernet? Vi har først beskrevet forskjellige motivasjonsteorier, men har valgt å gå nærmere inn på Herzbergs to-faktor teori, da vi fant denne teorien mest egnet for å belyse problemstillingen i vår oppgave. Vi har også sett på noe av kritikken Hertzbergs forskning omkring tema motivasjon og trivsel. Vi har sortert informantenes svar etter Herzbergs to-faktorteori, da vi syntes dette var en ryddig måte å finne de elementene som gav motivasjon og mistrivsel i barnevern, som igjen hemmer og fremmer turnover. Dette gav oss et godt grunnlag for å ha mulighet til å drøfte vår problemstilling i kapittel 5.

3.1 Begrepet motivasjon

Begrepet motivasjon blir gjerne definert som: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, 2011:93). Motivasjon dreier seg om atferd. Hvordan den starter, hvor energien kommer fra, hvordan den opprettholdes og slutter. Å bli motivert er det bare en person som kan bli, ikke en gruppe eller en organisasjon. Den kan ikke defineres som et personlighetstrekk som bare noen har. Motivasjon til en person påvirkes blant annet av arbeid og arbeidsforhold (Andersen & Abrahamsson, 1996:131/132).

3.2 Motivasjonsteorier

Motivasjonsteori deles vanligvis inn i 4 grupper: likevektsteori, forskningsteori, forventningsteori og behovsteorier (Andersen & Abrahamsson, 1996:132).

Likevektsteori er når en antar at en person motiveres i forhold til oppfattet rettferdighet (likevekt), når en belønning gis ut fra en bestemt arbeidsinnsats. Individet motiveres til å redusere enhver form for ubalanse mellom belønning og innsats (Andersen & Abrahamsson,

1996:145).

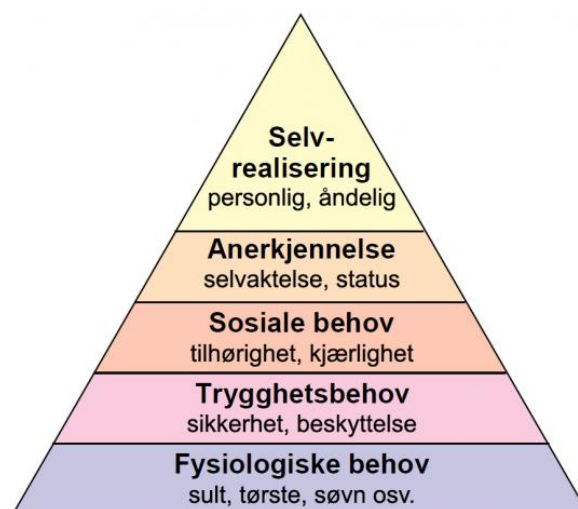
Forskningsteori på området baserer seg på viktigheten av tilbakemelding, belønning eller påskjønnelse for at en skal bli motivert til handling. I forskningsteorien står det at det er viktig at belønning kommer umiddelbart etter ønsket handling slik at det blir en kobling mellom handling og belønning, men når det gjelder voksne mennesker så holder det at individet ser sammenhengen mellom handling og belønning (Andersen & Abrahamsson, 1996:145/146).

Forventningsteori er motivasjon som funksjon av forventning. Individets mulighet til å se sammenhengen mellom en innsats og et resultat. Når en person ikke ser en sammenheng mellom arbeidsinnsats og resultat (prestasjoner), forventer den heller ikke noe (Andersen & Abrahamsson, 1996:148).

Behovsteori er når individet har et behov som det ønsker tilfredsstilt og strever etter dette. Dette gir motivasjon. Et behov som er tilfredsstilt, gir ingen motivasjon, det vil si at en ser motivasjon som en funksjon av hvordan individet føler at behovene er tilfredsstilt (Andersen & Abrahamsson, 1996:133/139).

Vi har valgt å benytte behovsteori som grunnlag i vår forskning da denne var nærmest slik vi så det når det gjaldt en saksbehandlers hverdag. Motivasjonen var å hjelpe andre og streben etter dette, men de ser ikke sammenhengen mellom lønn og prestasjon (forventningsteori), lever ikke på provisjonslønn (forskningsteori) og vi ser ikke at de kan bli motivert av rettferdighet heller (likevektsteori).

Maslow er en av de som har skrevet om behovsteori. Han delte behov inn i 5 grupper. Fysiologisk behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for status og prestisje og selvrealiseringsbehov. Maslow mente at noen behov var mer grunnleggende enn andre og dannet ut fra dette pyramiden som vist i figur 3.2 at noen behov er viktigere enn andre og må være realisert før neste nivå.



Figur 3-1 Maslows behovspyramide

Men Maslow har ikke utviklet sin teori med tanke på arbeidslivet noe han er blitt kritisert for. En annen som har skrevet om behovsteori er Herzberg. Han baserte motivasjon tankegangen på arbeidslivet og vi valgte å gå videre med denne (Andersen & Abrahamsson, 1996:134/139).

3.2.1 Herzbergs to-faktorteori

Frederick I. Herzberg (1923-2000) regnes for å være en av de store opprinnelige tenkerne når det gjelder ledelse og motivasjon. I 1959 skrev han boka «The motivation to work» sammen med to forskerkolleger, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. Forskningen som lå til grunn for boken var basert på åpne intervjuer av 201 ingeniører og regnskapsførere. (Buisnessballs.com). Herzberg mente at man i motivasjonssammenheng må skille mellom jobbinnhold og jobbsituasjon. Dette var hans grunntanke når det gjelder to-faktor teorien (Andersen & Abrahamsson, 1996:140/143).

Herzbergs hovedteori

Da Herzberg utviklet sin teori skapte det stor interesse. I hans analyse konkluderte han med at de to begrepene mistrivsel og motivasjon var to uavhengige variabler (Kaufmann og Kaufmann, 2011:108). Med andre ord at de faktorene som fører til trivsel ikke er de samme

faktorene som de som fører til mistriivsel. Hvis en spør arbeidere om hva som gjør dem ulykkelig på jobb, vil en kunne få høre om dårlig lønn, en irriterende sjef, dumme regler eller lite bra/ubehagelig arbeidsplass. Det folket blir motivert av er utfordrende arbeid, interessant arbeid, økende ansvar etc. En kan «lade» en person flere ganger, men det er kun når en selv er generatoren at en snakker om motivasjon (Andersen & Abrahamsson, 1996:141/143).

Herzberg motivasjonsteori er delt opp i 2 deler: hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, mer kjent som Herzbergs to-faktorteori. Hygienefaktorene er de som må være der for at de ansatte skal ha det bra. Man merker det hvis de blir borte, men de gir ikke motivasjon i forhold til utførelse av jobben. Motivasjonsfaktorer er derimot de tingene som skal til for at en direkte blir motivert til å gjøre en bra jobb. Dette kan blant annet være mulighet for forfremmelse, mer ansvar og anerkjennelser (Ball, 2003).

Herzbergs motivasjonsfaktorer består av mange forskjellige elementer som gjør at en person har trivsel på sin arbeidsplass, noe han har spesifisert i sin to-faktorteori.

Motivasjonsfaktorer

Når en gjør en jobb er målet at det skal bli et bra resultat og at en skal få anerkjennelse av lederen eller kollegaer, altså positiv tilbakemelding for det man gjør. Dette gir tilfredsstillelse hvis en da har løst problemene selv, som igjen gir økt motivasjon og mestring. Men anerkjennelse kan også være en del av hygienefaktorene hvis de er negativ eller usaklige for det kan føre til misnøye. For å komme dit må arbeidet være interessant og variert i både type oppgaver og vanskelighetsgrad slik at en har utfordringer i jobben. Videre må man også få ansvar i forbindelse med arbeidet sitt og gjerne for andres arbeid også da det er en motivasjonsfaktor for enkelte. Dette kan være første steget på veien til forfremmelse. For lite ansvar eller selvstendige oppgaver kan føre til mistriivsel. Det å ha mulighet til å jobbe seg til en høyere posisjon i egen bedrift gjør at man tilegner man seg nye ferdigheter som øker trivselen på jobb (Andersen & Abrahamsson, 1996:140 og Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993:45-48).

Det spesielle ved disse behovene er at når man har oppnådd et behov, vil en gjerne ha mer av det samme, slik som mulighet til å få mer ansvar og mer utfordrende arbeid. Hvis dette tilfredsstilles skaper dette ofte motivasjon (Andersen og Abrahamsson, 1996:140).

Herzberg andre begrep i to-faktorteorien er hygienefaktor. Begrepet hygienefaktor har i den senere tid skapt uheldige assosiasjoner hos mange og Herzberg har derfor i sine senere arbeider anvendt ordet «vedlikeholdsfaktor». Manglende vedlikeholdsfaktorer vil ifølge Herzberg føre til mistriivsel hvis den ikke er tilstede, men om den er der vil ikke det føre til trivsel (motivasjon). Vi har valgt å fortsette med ordet hygienefaktor i vår oppgave (Andersen & Abrahamsson, 1996:141)

Hygienefaktorer

Vi har her tatt for oss de ulike hygienefaktorene etter Herzberg to-faktorteori:

I følge Herzberg er det viktig at en bedrift i sin helhet fungerer i forhold til kommunikasjon fra ledelsen til alle ledd, retningslinjer i forhold til hvem som bestemmer hva og generelt rammene i forhold til arbeidsoppgaver i form av trivsel for de ansatte. Hvis kommunikasjon blir uklar eller den ansatte ikke vet hvem som bestemmer kan det fort oppstå usikkerhet og mistriivsel. For å føle trivsel må den ansatte blant annet ha et bra forhold til sin overordnede. Den ansatte må også oppleve å bli behandlet rettfærdig, bli lyttet til og respektert av sin leder. Videre må lederen bidra med opplæring og veiledning av den enkelte, men dette er ikke nok. En må synes at hele organisasjonen fungerer både når det gjelder det politiske og det administrative altså hva bedriften setter som mål og hvordan den tenker å nå disse. Men arbeidsplassens fysiske forhold har også noe å si, slik som nok lys, lite støy, passe varmt (veldig individuelt), arbeidsmengde i forhold til kapasitet. Skal vi bare nevne de positive faktorene eller blande de (Andersen & Abrahamsson, 1996:140 og Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993:46/48).

Men forholdene til kollegaene påvirket også jobbhverdagen. Om den ansatte har følelsen av å være en del av det kollegiale samholdet eller føler seg utenfor er vesentlig i forhold til trivsel på en arbeidsplass, men dette med lønn og eventuelle andre godtgjørelser er også avgjørende. Det å bli rettfærdig behandlet i form av lønnsnivå i forhold til kollegaer, det vil si likt arbeid for lik lønn er viktig. Hvis noen får bedre lønn enn andre med sammen arbeidsoppgaver kan dette føre til mistriivsel (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993:46).

Status i form av statussymboler på en arbeidsplass, altså blant medarbeiderne hadde Herzberg som en hygienefaktor. Om noen grupper ble ansett for å ha høyere status enn andre grupper fordi at de hadde statussymboler som sekretær eller firmabil tilgjengelig, var noe som kunne føre til mistriivsel hvis de som ikke hadde det, mente det ble gjort en forskjell (Andersen &

Abrahamsson, 1996:141 og Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993:49).

En trygg arbeidsplass er et viktig elementene. Å vite at arbeidsplassen du har er sikker og at du kan regne med å få lønn neste måned også. Videre at en jobber under ordnede forhold slik som at en har oppsigelsesvern i forhold til omorganisering eller en eventuell oppsigelsesprosess. Om jobben er fast, påvirker også et arbeidsforhold, men så lenge rammene rundt er på plass skaper dette trygghet. Men jobben er ikke alt, man har gjerne et privatliv også. Og jobbens påvirkning på privatlivet er med på om det skaper trivsel eller mistrivsel på jobb. Hvis en har for mange arbeidsoppgaver som gjør at må jobbe overtid blir det mindre tid til privatlivet. Hvis dette går ut over forholdet til familien, skaper dette fort mistrivsel med jobben (Andersen & Abrahamsson, 1996:141).

Dette er en hygienefaktor fra Herzberg som ikke er like aktuelt for norske arbeidere da arbeidsmiljøloven er en del av alle bedrifters hverdag og mange ansatte er organisert i fagforeninger.

Herzbergs to-faktorteori har fått endel kritikk i løpet av årene, blant annet at det i undersøkelsen deres ikke er tatt hensyn til de individuelle forskjellene mellom mennesker. Herzbergs teori i likhet med andre behovsteorier tar utgangspunkt i at alle mennesker er like. I undersøkelser som dette kan en ikke ta det som en selvfølge da folk er forskjellig og har forskjellige oppfatninger, slik at noen kan oppfatte motivasjonsfaktorene som hygienefaktorer og omvendt. Motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene er to deler og kritikerne av Herzberg mener at motivasjonsfaktorene er ego- preget, mens hygienefaktorene er preget av de andre, bedriften og organisasjon.

Selv om Herzberg har fått endel kritikk av sin to-faktorteori, er dette den beste teorien vi har funnet for å sammenlikne våre funn med. Vi vil heller "ha denne kritikken i bakhodet" når vi skal skrive analysen og eventuelt påpeke de forskjellene vi eventuelt finner i forhold til Herzbergs to-faktorteori.

Hvordan bruke Hertzbergs teori på turnover?

Det er høy turnover i barnevernet. Vi vil prøve og finne årsaken til dette ved hjelp av Herzbergs to-faktorteori som består av hygiene- og motivasjonsfaktorer. Vi har valgt å tilpasse Herzbers to-faktorteorien til å omhandle hvorvidt tilstedeværelse av de forskjellige

faktorene hemmer eller fremmer turnover i barnevernet. Dette har vi gjort gjennom å intervju saksbehandlere som var sluttet i barnevernet og var en del av turnoveren. Vi antok at om mange av motivasjon og hygiene faktorene var tilstede blant saksbehandlere, ville det resultere i motivasjon, som igjen vil hemme turnoveren. Men om få av hygiene- og motivasjonsfaktorene var tilstede, vil dette føre til mistriivsel, som igjen vil fremme turnoveren.

Ut fra dette har vi laget to hypoteser som beskriver hvilke resultater vi tror kommer frem i denne undersøkelsen:

- 1. Mange motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer mangler blant saksbehandlere i kommunalt barnevern.*
- 2. Få av motivasjonsfaktorene er til stede blant saksbehandlere i kommunalt barnevern.*

4 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere metoden vi har valgt for å finne svar på våre forskningsspørsmål, som igjen skal gi oss svar på problemstillingen.

4.1 Begrunnelse for valg av metode

Vi har valgt kvalitativ metode fordi vi ønsket å gå i dybden og vektlegge betydningen av fenomenet motivasjon blant saksbehandlere i barnevernet. Vi ønsket å kartlegge virkeligheten til våre informanter i deres erfaring med det å jobbe som saksbehandlere.

Kvalitativ metode hadde et design som passet godt til vår problemstilling, da vi var ute etter en større dybde i svarene enn det en kvantitativ metode kunne gi. Kvantitativ metode er en metode som vektlegger utbredelse og antall, noe som ville gitt oss mulighet til å komme i kontakt med flere respondenter (Thagaard, 2015:17). Kvalitativ metode passet godt til vår problemstilling da vi ønsket fleksibilitet og mulighet til at problemstillingen kunne endres underveis som vi fikk samlet inn data. Dette ville ikke vært mulig på en kvantitativ metode da det er stor distanse mellom det som undersøkes og undersøkeren (ibid).

At vi var to studenter med erfaring fra to forskjellige felt, der den ene hadde lang erfaring fra barnevernet mens den andre ikke hadde erfaring eller kjennskap til måten informantene jobbet på. Kvalitativ metode ga oss en mulighet til å stille spørsmålstegn om ting vi ønsket å høre mer om eller om det var noe vi undret oss over. utfordringer ved å komme så nært informantene og måten en stilte spørsmålene på, er viktig å være bevisst på som når man skal gjøre kvalitativt intervju. Hermeneutikken og fenomenologien beskriver utfordringer og hva man bør være bevisst på som forsker på en utfyllende og god måte. Fenomenologien viser hvor viktig det er at vi som forskere reflekterer over våre egne erfaringer for vår subjektive forståelse av et fenomen. Fenomener har ulike meningsinnhold ut fra hvem som beskriver dem (Thagaard, 2015:38). I vår undersøkelse ble fenomenet arbeidsforhold definert forskjellig ut fra hvem vi intervjuet. Det var da viktig for oss å ikke ta for gitt hva de mente med for eksempel fenomenet arbeidsforhold, men være nysgjerrig på hva de la i fenomenene. Her viser hermeneutikken til at virkeligheten er konstruert av menneskets subjektive forståelse og eneste måte å finne ut hva den enkelte informant mente med det som ble sagt, var gjennom å

undersøke nærmere hvordan informanten oppfattet virkeligheten sin. Dette ble gjort ved at vi stilte utfyllende spørsmål og ikke bare tok for gitt at vår virkelighet av det som ble sagt var den samme som virkeligheten til informanten. Denne utdypende forklaringen hadde ikke vært mulig uten å benytte oss av kvalitativ metode (Thagaard 2015:39).

4.2 Valg av design

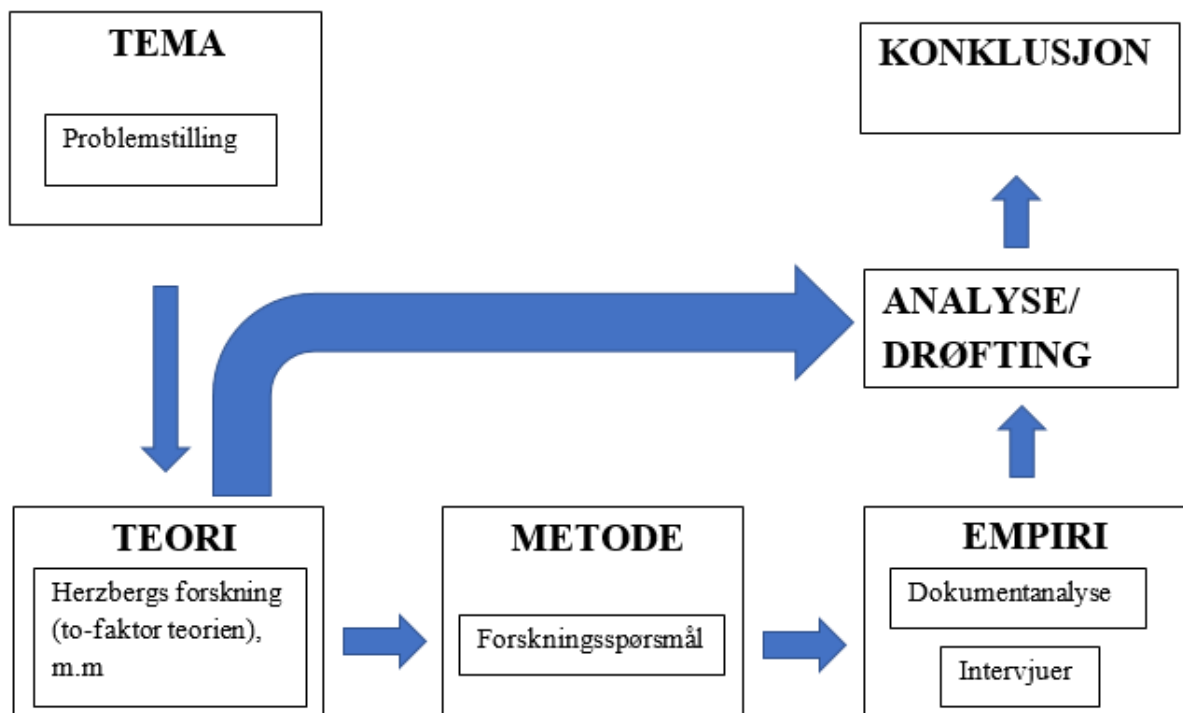
Vi valgte å benytte oss av en metode med intensivt design, der vi gjennom samtaler med noen få informanter gikk i dybden på problemet turnover i forhold til motivasjon i barnevernet. Med utgangspunkt i Herzberg to-faktorteori forsøkte vi å avdekke så mange forhold som mulig gjennom informantenes opplevelser og svar (Jacobsen, 2005). Om vi hadde benyttet oss av triangulering, der man blander flere metoder for i større grad komme frem til en konklusjon (Thagaard, 2009:18), hadde svarene vi kom frem til i denne oppgaven hatt en større reliabilitet til å generaliseres. Dette kunne da i større grad ha blitt generalisert til å gjelde hele populasjon saksbehandlere i barnevernet. Vi må da ha gjennomført kvalitative intervjuer, slik vi har gjort (ibid:17). For deretter å samle en gruppe saksbehandlere til gruppeintervju (ibid:90) for å diskutere de funn som fremkom av intervjuene. Avslutningsvis ville vi så gjennomført en kvantitativ survey (ibid:17) for å se om de funnene vi har funnet så langt var signifikante til et større utvalg av denne yrkesgruppen.

Vi har valgt intensivt design med mange variabler og få enheter. Dette for å få så mange nyanser som mulig hos de seks informantene vi intervjuet og i tillegg få en så helhetlig forståelse som mulig av den konteksten informantene hadde vært i som saksbehandlere i barnevernet. Gjennom dybdeintervjuer var målet å få informasjon i forhold til hva som hemmet og fremmet deres motivasjon til å jobbe som saksbehandlere.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide ut fra forskningsspørsmålene. Intervjuguiden, presentasjon av design og informasjon om oss ble sendt inn til Norsk senter for forskningsdata (SND) for godkjenning.

Vi har brukt et forskningsdesign som støttes teoretisk av Jacobsen (2005). Dette designet sikrer systematikken som trengs i en forskning. Modellen viser i store trekk hele prosessen fra vi startet med ideen på temaet. Vi ønsket å studere bruken av Herzberg's to-faktorteori, bruk

av metode, analyse av teori og empiri for å til slutt konkludere og gi videre anbefalinger.



Figur 4-1 Forskningsdesign

4.3 Valg av datainnsamlingsmetode

Vi har valgt å benytte oss av semi -strukturete intervjuer (Thagaard, 2009:89) som metode for vår datainnsamling. I forkant av intervjuene hadde vi laget elleve spørsmål på temaene turnover og motivasjon i forhold til å jobbe som saksbehandler i barnevernet. Dette var spørsmål vi brukte som mal på intervjuet for å forsikre oss om at temaene som var viktige for problemstillingen ble diskutert. Vi forsøkte å følge intervjuguiden, men lot informantene fortelle fritt. Videre supplerte vi med spørsmål hvis ikke informanten svarte på spørsmålene i intervjuguiden. Det var viktig for oss at forklaringene fra informantene ikke ble begrenset av strukturen (ibid).

Intervjuguiden var formulert som åpne spørsmål, med hensikt til å få informanten til å åpne seg og svare bredt og selvstendig uten for mye innblanding fra oss med ekstra spørsmål. Et

spørsmål fra vår intervjuguide som inviterer til tankevirksomhet og fri forklaring var:” Hva var motivasjonen din for å jobbe i barnevernet?” Alle spørsmål i intervjuguiden vår er formulert for å gi svar på våre forsterknings spørsmål som var utledet fra problemstillingen. Alle intervjuene startet med nøytral samtale for å bygge opp relasjon mellom oss som studenter og informantene. «*Fint vær det er i dag og måtte du kjøre langt? Er det første gang du er med på et slikt intervju?*» Og så videre. For deretter spørsmål som alder, utdanning og arbeidserfaring.

Vi hadde fokus på den dramaturgiske oppbyggingen av intervjuene ved at det emosjonelle nivået i oppgaven ikke skulle komme før informanten var blitt trygg i intervjusituasjon (Thagaard, 2009:99). Spørsmålene omhandlet turnover og motivasjon. Hvis informantene fikk følelsesmessige reaksjoner eller vi var usikker på hva de la i sin besvarelse, ba vi dem utdype sine følelsesmessige uttrykk eller utsagn. Et eksempel på det: Om informanten lo når det som ble fortalt ikke var morsomt, men heller trist.

Det er en styrke for oppgaven at vi har brukt både åpenhet og struktur under intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført med samme hovedstruktur (før, under og etter), hvor samme mal ble brukt, men oppfølgingsspørsmålene ble formulert ut fra hva informanten hadde sagt. Det var viktig for oss at informantene fikk fortelle selvstendig, der noen snakket utfyllende om tema, måtte andre ha flere oppfølgingsspørsmål. I følge metodeteorien er alle intervjuene våre innenfor den tidsbruken som er anbefalt. Jacobsen anbefaler at varigheten på hvert intervju er mellom 1 time til 1 ½ time (Jacobsen, 2005:142).

4.4 Rekruttering av informanter og informasjon

Utvelgelsen av informanter var både strategisk og tilfeldig. Kvalifikasjonskravet vi hadde til informantene var at de hadde jobbet som saksbehandlere i barnevernet og var sluttet, samt at de representerte både store og små barnevernkontor.

Det at alle informantene våre var sluttet i jobben som saksbehandlere i barnevernet så vi på som en fordel, da de var en del av turnover og kunne gi oss informasjon om hva som hemmet og fremmet deres motivasjon den tiden de jobbet i barnevernet. Samt informasjon på hva som

var årsaken til at de sluttet. Dette var informasjon vi ikke ville fått ved å intervju saksbehandlere som enda var aktive i jobben.

Vi vil i denne oppgaven se nærmere på hva som gjør at folk slutter, det vil si fremmer turnover. Men også se på hva som hemmer turnover ved å finne ut hva som motiverte dem til å bli i jobben som saksbehandler. Hvilken utdanning de hadde, deres ansiennitet og årsaken til at de hadde avsluttet sitt arbeidsforhold var ukjent for oss. Videre var det viktig at informantene var reflekterte og ikke minst hadde et ønske/engasjement om å være med på intervjuene. Dette for å belyse temaet turnover og motivasjon for å bli i jobben som saksbehandler i barnevernet.

Informantene ble rekruttert via våre nettverk. Disse kunne gi oss navn på personer som hadde jobbet som saksbehandlere i barnevernet av ulike størrelser og ville være med på undersøkelsen. Vi opplevde liten utfordring med å finne informanter og opplevde ved et tilfelle at vi ble spurt om å få være med da personen hadde hørt om vår masteroppgave. Selv om vi ikke hadde utfordringer med å finne informanter, kan vi ikke si at utvalget er representativt for alle saksbehandlere som har sluttet i barnevernet, dette da utvalget var et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard,1998:56).

Vi valgte å sende ut overskriftene på de forskjellige temaene for intervjuet til informantene på forhånd og informasjonsskrivet som beskrev hvem vi var, hvor vi studerte og hva vi studerte. Alle informantene erklærte skriftlig sin deltagelse. I tillegg ble de informert i forkant, under og i etterkant av intervjuene, at deres deltagelse var frivillige og at de kunne trekke seg fra undersøkelse når som helst i prosessen. Vi valgte å ikke sende ut alle spørsmålene på forhånd fordi vi ikke ønsket at informantene skulle ha alle svarene sine planlagt og skrevet ned. Hadde de gjort det, ville det bidratt til at vi mistet den impulsive reaksjonen og refleksjonen på spørsmålene. Vi valgte en gylden middelvei der vi sendte ut tilstrekkelig med informasjon om undersøkelsen sin hovedhensikt og hvordan resultatene skulle benyttes. En informant hadde forberedt seg skriftlig i forkant, men benyttet notatene sine kun for å se om hun hadde fått sagt alt hun ville si.

Vi avtalte i fellesskap tidspunkt for intervjuene, men informantene fikk selv velge hvor intervjuene skulle gjennomføres. De fant sted på arbeidsplasser, i private hjem og i møterom på skoler. Det første intervjuet gjennomførte vi sammen for å skaffe oss erfaring da dette var

noe vi ikke hadde gjort før, slik at vi var tryggere i de neste intervjusituasjonene. Dette gjorde at vi hadde mulighet til å evaluere spørsmålene våre.

Etter dette delte vi intervjuene mellom oss. Det var store geografiske avstander mellom informantene våre, så det ble en del reising på oss studenter.

Presentasjon av våre informanter

Vi intervjuet 6 personer som hadde jobbet som saksbehandlere i barnevernet. De representerer både små og store kommunale barnevern. Informantene var i alderen 25 - 62 år med erfaring fra barnevern i fra 1,5 år til 10 år. Alle informantene var kvinner da vi ikke klarte å skaffe noen mannlige informanter. Dette er et yrke der kvinner er overrepresenterte. I 2011 var det 5921 kvinnelige ansatte i barnevernet mot 1078 mannlige ansatte (SSB,20014/18).

4.5 Validitet og reliabilitet

Det er vår oppgave å trekke ut viktige konklusjoner og lærdom fra intervjuene som svarer på forskningsspørsmålene våre. Validiteten i denne oppgaven er om vi har fått svar på det vi faktisk har spurt, samt hvorvidt undersøkelsesopplegget har påvirket våre informanter. Det var derfor viktig at det var sammenheng mellom spørsmålene vi stilte og de forskningsspørsmålene vi hadde. For å oppnå god validitet i oppgaven var det viktig for oss å være oppdatert og ha et bevisst og reflektert forhold til tidligere pålitelig forskning (Jacobsen, 2015:87).

Under utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju var det viktig å være bevisst på at vi ikke forsøkte å påvirke informantene. Dette sikret vi gjennom å utarbeide en intervjuguide med åpne spørsmål slik at informantene fikk fortelle fritt. De data vi fikk ut fra intervjuene kategorisert vi ut fra Hertzbergs motivasjon og hygienefaktorer. Å bruke teorien slikt var noe vi fant både passende og interessant i forhold til våre forskningsspørsmål.

Det ble benyttet diktafon for lydopptak da vi intervjuet informantene. De ble informert om hvilke rutiner vi hadde i forhold til å slette intervjuene etter de var ferdig transkribert. Denne informasjon hadde ingen av informantene innsigelse på. Årsaken til at vi valgte å bruke diktafoner var at vi da sikret oss riktig gjengivelse av innholdene i intervjuene som dermed

sikret validiteten på produktet (Jacobsen, 2015:142)

Våre informanter gav uttrykk for at spørsmålene var relevant i forhold til den arbeidshverdagen de hadde hatt i barnevernet. Å utarbeide relevante spørsmål er noe det stilles krav til, og noe som må være sikret før en undersøkelse settes i gang. Naumann og Naumann er tydelig på at en student som skal ut i feltet og intervju mennesker om et spesifikt tema, må ha en viss grunnkunnskap om situasjonen den skal ut i. Intervjuene må planlegges slik at man finner de store temaene man vil snakke med informanten om.

Det var viktig å ha planlagt spørsmålene godt, samt lage en intervjuguide som vi kunne omentrent utenat før vi startet. Dette for at intervjuene skulle flyte mest mulig og vi som studenter skulle ha mest mulig fokus på informanten og ikke fomle med papirer og annet. Vi måtte hele tiden være bevisst på kroppsspråket vårt under intervjuene, for å vise vår interesse i det informanten hadde å si (Naumann og Naumann, 2014: 9).

At vi er to damer med erfaring fra to vidt forskjellige felt, der den ene av oss jobber nokså nært barnevernet med mange års erfaring og den andre ingen erfaring, tenker vi bidro til at vi utarbeidet en intervjuguide som favnet både bredden og dybden i problemstillingen. Vi mener å ha fokuserte på tidligere funn i teori om turnover og barnevern, men også spørsmål med bakgrunn i egen erfaring i barnevernet. Det er viktig i en studie at en ikke legger til grunn egne tolkninger i forhold til forskningsresultatet. Dette er noe en ubevisst kan komme til å gjøre hvis man opplever problemstillingen selv i forbindelse med egen jobb (Thagaard 2009:111).

Ingen av oss studenter hadde forhåndskunnskaper om de barnevernene våre informanter hadde jobbet i. Vi gjennomgikk alle transkriberingene av intervjuene og kategoriserte dem sammen, slik at det ikke var mulig at den ene av oss kunne tolke informasjonen noe annerledes enn den andre.

4.6 Transkribering og analyse

Vi benyttet oss av diktafon i alle intervjuene da samtlige informanter syntes det var uproblematisk at vi tok opp intervjuene. Dette var bra for oss da vi kunne konsentrere oss om

å lytte og delta i samtalen istedenfor å skrive ned alt det som ble sagt. Noen notater tok vi underveis allikevel, men klarte å ha øyekontakt med informanten med mål om at de følte seg både hørt og sett.

Det første vi gjorde etter at intervjuene var gjennomført, var å transkribere. Transkribere vil si å skrive alle intervjuene over i tekstform (Jacobsen, 2015:189). Dette ble et omfattende arbeid. De 6 intervjuene ble til om lag 6 timer med lydopptak.

Det neste vi gjorde var å kategorisere dataene etter Herzbergs to-faktorteori, der vi fokuserte på både motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene. Dette var i tråd med våre forskningsspørsmål i forhold til hva som hemmet og fremmet motivasjon blant saksbehandlerne i barnevernet.

Til slutt ble den kategoriserte empirien analysert i forhold til Herzberg's to- faktorteori.

4.7 Ethiske aspekter i intervju og analyse

Ethiske dilemmaer er noe som har fått større plass innenfor kvalitativ metode. All vitenskapelig virksomhet krever at man forholder seg til etiske prinsipper. Her både de som gjelder internt i forskermiljø, men også i forhold til de omgivelser man undersøker i. Respekt for forskerens resultater og andres forskning ved å være redelig for hva man selv har funnet i sin undersøkelse, men også å henvise til andre forskeres arbeid. «De nasjonale forsker etiske komiteer» (NESH) definerer og presiserer normer for vitenskapelig redelighet (Thaagard 2009:23).

Da vi er studenter som skulle gjøre et studentprosjekt som denne masteroppgaven er, sendte vi inn intervjuguide og infoskriv for godkjenning av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette var vi forpliktet til å gjøre jf. person forskningsloven 2001(ibid: 24). NSD vurderte vårt prosjekt som godkjent i henhold til de gjeldende forskeretiske reglene og vi kunne starte med å rekruttere informanter.

Vi hadde fokus på å få informantene til å føle seg trygge på at vi satt konfidensialitet høyt. Vi forsikret dem om at alt ville bli anonymisert. Alle fikk tilbud om å få en kopi av masteroppgaven i etterkant, noe alle informantene ønsket.

Vi var også tydelig på at selv om de hadde takket ja til å være informanter, kunne de når som helst trekke seg uten at dette kom til å få negative konsekvenser for dem. Dette er i henhold til NESH (2006) sitt prinsipp om informert samtykke og respekt for individets privatliv. Alle intervjuene ble transkribert på en måte som anonymiserte informantene før vi begynte analysen. Vi hadde stort fokus på at det var anonymisert tilfredsstillende og alle deltakernes identitet var skjult før vi sa oss ferdig med oppgaven og leverte den inn. Alle båndopptak av intervjuene der navn og materiale som kunne identifisere informantene og det de fortalte, ble makulert. Ingen av våre informanter trakk seg, men stilte opp som avtalt og gav oss deres historie og sitt samtykke til å presentere resultatene ut fra vår undersøkelse. Alle poengterte viktigheten med anonymiseringen da de fryktet for konsekvensene av å gi oss sin historie selv om de var sluttet å jobbe i barnevernet.

Thagaard (2009:214) skriver at forskeren har større innflytelse under analysedelen enn under innsamlingen av materialet. Dette var noe vi hadde fokus på. I analyseprosessen var det viktig for oss å forholde oss til de etiske retningslinjene som beskyttet informantene. Det var også viktig for oss å hele tiden ha fokus på informantene når vi skulle bearbeide tekstene som var utarbeidet fra intervjuene. Med dette mener vi hvordan vi representerte informantene i måten vi analyserte og tolket tekstene på. Her var det viktig å være bevisst den tillit vi hadde fått fra informantene til å bruke deres historie på en slik måte at vi sikret informantenes integritet. Dette gjaldt både i analysedelen, men også i presentasjon av materialet vi hadde samlet inn. Dette for å beskytte informantene mot uheldige konsekvenser i etterkant ved å delta i undersøkelsen vår.

Det kan være utfordrende å ivareta informantenes perspektiver når man skal analysere og presentere dataene. I denne oppgaven har vi som studenter fortolket informasjon vi har fått gjennom Herzberg's to-faktor teori. Forståelsen vår er en fortolkning av informantenes selvforståelse, noe som gjør at vi ser situasjonen utenfra og gir oss en annen forståelse enn det innenfra-perspektivet som informantene har (Thagaard, 2009:142-145). Igjen ble det å ha fokus på fenomenologien og hermeneutikken vesentlig i analysedelen, og ikke minst ha etikken i bakhodet gjennom hele prosessen.

Etiske avveininger og spørsmål var noe man måtte ha fokus på og ta hensyn til gjennom hele forskningsprosessen (ibid:42-145). Etikk var noe vi tok hensyn til fra vi startet prosessen med masteroppgaven og gjennom hele prosessen.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra intervjuene. Vi stilte ulike spørsmål om motivasjon i forhold til turnover og jobben som saksbehandler i barnevernet.

Vi har valgt Herzbergs to-faktorteori som vi vil sortere informantenes svar etter, da vi syntes dette var en ryddig måte å finne de elementene som gir motivasjon og mistriivsel i barnevernet med tanke på turnover. Dette ville gi oss et godt grunnlag for å ha mulighet til å drøfte vår problemstilling i kapittel 5. og prøve ut de to hypotesene vi presenterte innledningsvis av oppgaven.

I dette kapittelet skal vi svare på våre to forskningsspørsmål gjennom å se på de mest sentrale funn som er kommet frem fra empirien og analysere dette opp imot Herzbergs to-faktorteori. Vi skal her gjøre rede for hvilken betydning motivasjon og trivsel hadde for turnover blant saksbehandlerne i barnevernet. Vi har valgt å vurdere hver enkelt faktor hver for seg. Videre vil vi se hvorvidt teorien kan benyttes til å forklare ulike faktorer som skaper motivasjon og må være tilfredsstillende for ikke å skape mistriivsel, eller om det er andre forhold som påvirker og skaper dette. Vi vil se om det er noe samsvar mellom erfaringene til saksbehandlere som har sluttet i barnevernet i forhold til det Herzberg fant ut for over 60 år siden.

5.1 Motivasjonsfaktorene. Hvordan påvirker de?

I dette delkapittel vil vi sammenligne våre funn mot motivasjonsfaktorene. Herzberg mente at motivasjonsfaktorene førte til trivsel når de var til stede, men ikke mistriivsel når de ikke var tilstede (Andersen & Abrahamsson, 1996:141). Vi skal nå se nærmere på hvordan motivasjonsfaktorene virket inn på motivasjonen og trivselen blant informantene da de jobbet som saksbehandlere i barnevernet.

5.1.1 Prestasjoner

I undersøkelse vår var alle informantene tydelig på at følelsen av å prestere på jobb var viktig og noe som motiverte dem mest. Det å kunne se resultater av egen innsats, samt vite at resultatet kom på grunn av deres kvalitetsarbeid gav motivasjon.

Å være saksbehandler i barnevernet består av å jobbe med ulike mennesker, noe som gjør at ingen dager er like og heller ikke løsningene på de samme utfordringene. Dette var noe informantene opplevde som spennende og lærerikt. Men for å gjøre en kvalitetssikret jobb var det viktig at saksbehandlerne kjente klientene sine. Dette kan være en utfordring da det ofte er motstand og redsel for samarbeid med barnevernet blant befolkningen, men også barnevernets mangel på tid til å danne relasjoner med klientene. De gangene saksbehandlerne lyktes å danne relasjon og klarte å «ufarliggjøre» barnevernet, bidro dette til motivasjon både hos saksbehandler og klienten. En informant sier:

«Jeg ble selvsagt motivert av å føle at jeg gjorde en bra jobb i kraft av tilbakemelding fra foreldre som jeg jobbet med, som sier at «jeg er glad for at noen meldte bekymring fordi at jeg nå.. dette her har vi holdt skjult og det her har vi, vi vet det ikke er bra for barnet og vi er egentlig glad for at vi får hjelp nå, for dette har vedvart en stund»»

Noen informanter sa at det å kunne prestere med utfordrende arbeidsoppgaver gav en følelse av mestring, som igjen opplevdes motiverende for å fortsette i jobben til tross for utfordringene barnevernet har. En av motivasjonsfaktorene til Hertzberg to-faktorteori, beskrev at en av motivasjonsfaktorene ble oppfylt når man fikk en følelse av prestasjon og egenverdi i form arbeidet. Det å kjenne på lykkefølelsen med å klare en oppgave eller klare å fullføre en jobb som i utgangspunktet følte vanskelig, var noe som var motiverende både for saksbehandlerne og ifølge to-faktor teorien.

Det fremkom i de fleste intervjuene at saksbehandlerne hadde høyt arbeidspress som krevde effektiv jobbing. Begrenset med ressurser gjorde at informantene ikke hadde tid nok til å gjøre arbeidsoppgavene med ønsket kvalitet, noe som resulterte i at det ble tatt "snarveier". I noen saker resulterte dette i at informantene følte at den faglige integritet ble svekket gjennom at det ikke var økonomi eller tid til å gjøre, ifølge dem, et tilfredsstillende arbeid. En informant hadde stilt seg selv spørsmålet:

«vil jeg jobb på det her nivået? Vil jeg jobbe sånn her når jeg ikke kan gjøre en god nok jobb? Eller skal jeg jobbe en plass som gjør at jeg føler at her gjør jeg det jeg kan, alt jeg kan og får til»

Konsekvensene ved dårlig og/eller manglende utført arbeid vil skade en allerede sårbar gruppe. Der man kunne vise til gode prestasjoner svarte flere av våre informanter at dette var noe som var meget viktig for deres motivasjon, engasjement og styrke til å fortsette i den krevende jobben som det er å være saksbehandler i det kommunale barnevernet. En informant sa:

«Jeg har inntrykk av at alle i barnevernet har utfordring i forhold til at de føler de ikke har tid nok til å gjøre en god nok jobb, og det er jo en psykisk belastende jobb.. så det gjør jo at man, ja.. man vil gjerne gjøre det godt. Det er ikke en matvare på Rema som du priser feil eller noe sånt.. ler... ja, mmm»

Det massive arbeidspresset gjennom mengder av saker bidro til at informantene følte de ikke presterte nok og manglende prestasjoner ble da en demotiverende faktor fremfor en motiverende.

Informantene fortalte at resultatet av manglende ressurser, følelsen av hele tiden å være på etterskudd, føle seg usikker på oppgaven, mangelfull mulighet til veiledning og mangel på tid gjorde at de følte at de ikke fikk gjort oppgavene godt nok. Dette følte negativitet da de visste de kunne gjort en bedre jobb og av den grunn ble følelsen av prestasjon negativ. Informantene forteller til tross for frustrasjonen med høyt arbeidstempo og press var den indre drivkraften motivasjon til å prestere i jobben høy.

I følge Herzbergs teori, har han kommet frem til at den følelsen prestasjoner og mestring gir ved å nå målene en har satt seg, bidrar til at man ganske snart vil ha behov for å prestere mer. Prestasjoner er den sterkeste motivasjonsfaktoren, en faktor som også står sentralt i «arbeidet i seg selv».

Prestasjon som motivasjonsfaktor vil vi si var varierende oppfylt blant våre informanter. Dette da arbeidspresset var for stort, tid, økonomi samt mulighet til å få brukt sine «faglige redskaper» ble i alt for stor grad begrenset. Flere informanter sa at de fikk motivasjon gjennom å jobb med mennesker og prestasjonen av å lykkes i jobben fikk en dypere mening. Som en av våre informanter sa: «..du går på jobb og du helt på ordentlig forandrer livet til noen, det er jo den fantastiske følelsen». Dette bidro til arbeidsglede og motivasjon til å stå på, til tross for at det var høyt arbeidstempo og stor arbeidsmengde.

5.1.2 Anerkjennelse

Alle informantene fortalte at de mente anerkjennelse var en viktig motiverende faktor, her med en tilstedeværende leder som fulgte med på oppgavene. En av informanten ble veldig engasjert når hun snakket om dette tema og sa:

«du bruker veldig mye av deg selv hele dagen. Så påfyll av både anerkjennelse ... konstruktiv kritikk.. faglige drøftinger.. Alt det her. Det er helt, helt nødvendig for at du skal klare å stå i det!!!»

Informantene sa at det ikke bare anerkjennelse fra leder som motiverte, men også fra klienter, kollega og samarbeidspartnere. Dette kunne være alt fra å vinne en rettssak, takknemlighet fra et barn/en familie, men selvfølgelig også fra en leder som så dem og anerkjente deres arbeid. Det kom tydelig frem i intervjuene at alle saksbehandlere ønsket en synlig leder som brydde seg om sine medarbeidere og en tilstedeværende leder som kunne gi konstruktive tilbakemeldinger.

Det er viktig at leder var tilstede og hadde god kommunikasjons kompetanse, samt interesse og forståelse for barnevernfaget. Dette er i tråd med to-faktor teorien, da den mener at anerkjennelse er viktig for motivasjon. Dette gjelder både anerkjennelse gjennom anerkjennelse både fra kollega og leder. Negativ eller usaklig anerkjennelse kan føre til misnøye.

Flere av informantene mente at faktoren anerkjennelse ikke ensbetydende fremmet motivasjon på deres arbeidsplass når vi legger til grunn to-faktorteorien. Dette da flere fortalte om fraværende ledere, ledere som manglet lederegenskaper og situasjoner der deres kompetanse ble forbigått eller oversett. En informant sa: *«Altså, konstruktiv tilbakemelding skal være oppfylt uavhengig hvorvidt ansatte har kontroll på sakene sine eller ikke».*

En av informantene opplevde at leder ikke så kvalifikasjonene som lå i personalet i tjenesten, og mente at manglende anerkjennelse for kunnskap og kvaliteter til opplevdes som hemmende for motivasjon. Hun hadde hatt fostersøsken i mange år under oppveksten. Med et engasjement og erfaring på dette feltet som hun mente ble hun oversett av leder på. Hun ønsket å ha innlegg på fag dag, men ble avvist fra leder på dette. Hun refererte til holdningen hun opplevde fra leder når hun og kollega ytret slike ønsker om å bidra: *«det ble en slik greie... det er ikke relevant det dere sitter inne med»*

Informantene fortalte at anerkjennelse fra kollega, barn, foreldre eller samarbeidspartnere var noe som gav dem stor motivasjon. En informant hadde fått en slik tilbakemelding fra en kollega: *«Du er en arbeidsmaur, vi kan alltid stole på at du gjør jobben din, grundig og veldig ærekjær».* Informantene fortalte om tilbakemeldinger fra foreldrene de hadde jobbet

med som sa de hadde gjort en god jobb Dette var en anerkjennelse som gav stor motivasjon for videre arbeid.

En annen informant fikk alltid gule lapper med tilbakemeldinger på jobben som var gjort, der faglig lederen hadde lest gjennom arbeidet hennes. Her var det ros, men aldri for rosen sin del og konstruktiv kritikk og alltid med et smil. Denne måten å bli sett, både fra leder og kollega uttrykte informant seg slik om: *«det førte til økt motivasjon, det bidrar til arbeidsglede, det smitter over, du får et større fellesskap... du vinner på det, alle vinner på det».*

En av informantene opplevde at å få ros for jobben hun gjorde. Dette bidro til at hun presterte, noe som igjen førte til at hun tok på seg flere og andre arbeidsoppgaver enn det hun egentlig skulle ha, dette er i tråd med to-faktorteorien som sier at etter man har prestert, vil en ha behov for å prestere mer. Denne rosen og tiltroen til at hun klarte å løse disse oppgavene, gjorde at hun følte seg smigret og dermed sa ja til mer enn hun både skulle og burde. Resultatet ble sykemelding, da hun ble så sliten av all den ekstra jobbingen og belastningen .Til slutt ble hun uføretrygdet. Dette viser at anerkjennelse kan slå flere veier.

5.1.3 Arbeidet i seg selv

Det er viktig at ansatte vet hva som er deres oppgave, samt har forståelse for på hvilke grunnlag administrative beslutninger blir tatt av barnevernets administrasjon. Dette er faktor som skaper motivasjon og trivsel når den er tilstede. Men vil ikke merkes som en demotiverende faktor om den ikke er til stede ifølge Herzbergs to-faktorteori. Det er viktig med konkrete retningslinjer fra ledelsen til den enkelte ansatte.

Arbeidets innhold har betydning for hvorvidt ansatte føler seg motivert og hvordan de blir påvirket av arbeidet, om arbeidstakeren sitter igjen med god eller dårlig følelse etter utført arbeidsoppgave. Herzbergs to-faktorteori sier at det er om jobben er rutinepreget, nyskapende, vanskelig, lett eller variert som ofte er den utløsende faktor for disse følelser (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993:48)

Flere av informantene startet å jobbe i barnevernet fordi de ønsket å hjelpe barn og unge som hadde det vanskelig. De ville være med å utgjøre den lille forskjellen.

Alle sier de startet med godt mot og stor lyst til å bidra, men måten de fikk opplæring og hjelp på i starten varierte. De fleste følte seg utrygg og trengte en del hjelp fra sin nærmeste leder og sine kollegaer. Noe oppfølging fikk de, men det var mye de måtte finne ut selv. Som ene informantene sa:

«etter hvert måtte jeg lære meg å puste med magen, nå tar vi det rolig nå skal vi finne ut av sånn og sånn. Vi har ikke en løsning nå, men den kommer. Vi må bare jobbe det frem så er det også en egentrening. Så jeg har gjort masse dårlig og masse rart.. ja»

Manglende tid og for stort arbeidspress var noe alle informantene opplevde. De hadde flere saker enn de klarte over og liten tid til den enkelte sak. Skriftlig rapportering og annet skrivearbeid ble utsatt og noe de opplevde som en stressfaktor. Dette var en del av jobben som ikke ble prioritert når et barn trengte hjelp.

Det var ikke dette de hadde sett for seg den gangen de begynte som saksbehandlere. Noen av informantene sammenlignet seg selv med legene. Hvorfor skulle de bruke sin kompetanse på papirarbeid når de kunne være ute og hjelpe barna som trengte det? Hvorfor kunne ikke de bare diktere hva som skulle skrives på en opptaker og så kunne det heller ansettes sekretærer til å skrive?

De fleste av informantene syntes det å jobbe i barnevernet var spennende, lærerikt og interessant, men også krevende. De kunne planlegge arbeidsdagen så mye de ville, men det var sjelden det gikk slik som de hadde tenkt. Det var de som jobbet på undersøkelse som oftest måtte rykke ut i akutte tilfeller. Debrifing i etterkant av en akutt situasjon var det manglende system på, så da måtte de bare selv takle det eller snakke med noen av sine kollegaer for å få luftet litt det de hadde opplevd. Flere av informantene fortalte om tøffe situasjoner som bidro til at de ble syk og måtte sykemelde seg. En informant sa dette om debrifing etter en vanskelig situasjon på jobb: *«jeg trengte noen å snakke med for å høre ordene komme ut. Da ville jeg kanskje klart og stått i arbeidet på en helt annen måte»*.

Informantene fortalte om store turnover og flere nyansatte med manglende erfaring. Noe som resulterte i at de som hadde lengre ansiennitet måtte lære opp de nye. Det var ingen rutine på opplæring og det var ikke uvanlig at nyansatte måtte finne ut av ting selv. Dette var særlig

utfordrende når de var ny i jobben og skulle stille som vitne i rettssaker som omhandlet tunge saker. En informant uttrykte det slik:

«hvis, hvis, hvis du kommer som ny og en av de tyngste sakene står uten saksbehandler, så er det noe med at hvis du ikke skal få de tyngste så må nån andre gi de lettere fra seg, som dem har jobbet seg inn i. da vil jo det være et bytte for den familien og de barna. så det vil jo alltid være en avveining. hvem skal dette på en måte gå ut over? skal du bare få den tøffe, de store tunge sakene. med feks mye..mange runder i retten. eller skal du få litt lightere saker som allerede andre saksbehandlere har kjørt seg godt inn i, og kjenner godt, fulgt over tid....»

Å opparbeide seg erfaring som saksbehandler tar tid ifølge informantene, og høy turnover var ikke bra for klientene som må bytte saksbehandlere midt i sakene sine. Da de var i en prosess som var sårbar. Videre var det også et spørsmål om tillit, da barnet/familie måtte ha tillit til sin saksbehandler slik at saksbehandler fikk mest mulig informasjon i saken for å kunne finne den beste løsningen for den enkelte.

Hovedfaktoren for at informantene ønsket å jobbe i barnevernet var jobben i seg. En informant fortalte om hvorfor hun begynte å jobbe i barnevernet: *«Det handlet om fag, det handlet om barns oppvekstsvilkår... Det var fag»*. En annen som hadde jobbet i både statlig og kommunalt barnevern mente det er ingen jobb som er så faglig spennende som kommunalt barnevern. Da hun mente det er her man kan få vært med på positive endringer i barns liv.

Informantene fortalte om rutinepreget arbeid, der det for eksempel var samme prosedyre hver gang et barn skulle flytte ut av en institusjon og rutiner i forhold til hvordan en rettssak forløp seg. Det var mange rutiner, men flere av informantene opplevde strukturen på disse rutinene manglet, noe som bidro til at de brukte mye tid på å finne ut ting de lett kunne lest seg til om det fantes en rutineperm.

Informantene fortalte om en arbeidshverdag der de måtte være nyskapende hver dag omtrent. Dette da de jobbet med mennesker, og de visste ikke hvilke tiltak som passet på den enkelte familie før de hadde blitt kjent med dem. Denne kreative måten å jobbe på var det flere av informantene beskrev som spennende og engasjerende. Det opplevdes som «frihet under ansvar» for å finne de beste tiltakene i de forskjellige sakene, mot at leder godkjente tiltakene til slutt. Det var mye å sette seg inn i og det informeres om dårlige opplæringsrutiner, og generelt få rutinepermer på arbeidsplassen. De som jobbet på omsorgsavdelingen forteller om

arbeidsdager med mye reising for å besøke fosterhjemmene og barna. Dette bidro til at det ble mindre tid til kontorarbeid. En informant sa:

«Jeg hadde mye reisetid, så det spiste opp kontortiden. Så jeg husker at noe av det som gjorde at jeg våknet klokken 04.00 om morgenen var de bunken som bare vokste, som skulle journalføres. Å det var på en måte «dødt arbeid, når det var noen som hadde det vanskelig en eller annen plass. Så den merkantile jobben vokste og vokste, vokste, vokste, vokste!!»

Totalt sett var informantene enige med Hertzbergs teori i at arbeidet i seg selv var motiverende fordi det var variert, rutinepreget, vanskelig, lett og nyskapende å jobbe som saksbehandler i kommunalt barnevern. En av informantene definerte arbeidsgleden med å jobbe i barnevernet på en fin måte:

«Jeg har jo ikke jobbet der i alle de årene hvis at det bare var trasig og dritt.. det har vært en god arbeidsplass, det har vært spennende, du handler masse, du jobber med politiet, du jobber med psykiatrien og etterpå så kjenner du sånn.. du føler deg helt høy...»

5.1.4 Ansvar

I følge Hertzberg to-faktorteori er arbeidet i seg selv en motivasjonsfaktor når ansatte har ansvar for eget arbeid og opplever at de har kontroll over egen arbeidssituasjon.

Våre informanter beskrev det å få ansvar på jobb, som viktig i forhold til deres trivsel og motivasjon. Når leder gav dem ansvar og hadde tillit til at de utførte jobben på en kvalitetsmessig måte, var dette noe som gav dem mestringsfølelse.

Ansvar var noe alle informanter fikk i jobben sin og mulig for stort ansvar til tider. Det er tidligere beskrevet høyt arbeidstempo i barnevernet, med mange saker og liten tid til utførelse. Av den grunn fikk saksbehandlere mye ansvar fra første dag på jobb. Dette før de hadde fått tilfredsstillende opplæring og fortsatt manglet erfaring. De opplevde noen ganger at de manglet kontrollen over arbeidet gjennom å få for stort ansvar. Informantene beskrev den opplæringen og oppfølging som var forventet fra leder, som mangelfull når de startet å jobbe i barnevernet. Noe som resulterte i at de var usikker på hvordan forskjellige oppgaver skulle utføres.

Det var ganger nyansatte fikk ansvar for tyngre saker som måtte i tingretten, som en av sine første saker. Dette var saker som ingen var begynt å jobbe med, dermed var det ikke etablert et forhold mellom saksbehandler og barn/familie. Et ansvar som dette, kunne for en nyansatt saksbehandler bli i bratteste laget.

Hertzbergs to-faktorteori beskriver faktoren ansvar som en motivasjonsfaktor som bidro til trivsel når faktoren var tilstede, men ikke mistrivsel når den ikke var til stede. Dette er noe informantene ikke var enige i. Da mangelen på kontroll førte til at flere av dem ble slitne og noen ganger førte dette til sykemeldinger. De fortalte at alle ”eide” sine saker. De gangerne de ble syke, var det ingen som overtok arbeidet deres og fulgte opp familiene/barna de jobbet med. Dette ansvaret ble spesielt belastende de gangene de måtte være hjemme på grunn av sykdom, enten hos seg selv eller barna deres. En informant fortalte:

«... i hvert fall opplevde jeg det at jeg har stor ansvarsfølelse i forhold til at når jeg ikke... når jeg var syk eller ikke på jobb så ville det ramme noen,, da ville det gå ut over konkrete barn og konkrete familier...»

Saksbehandlers ansvar for ivaretagelse av barns sikkerhet og rettigheter var noe alle informantene hadde fokus på og så på som et stort ansvar å skulle ivareta. De var bevisste og hadde respekt for konsekvensene tiltakene deres hadde og posisjonsmakten de som barnevernsarbeidere innehadde. De beskrev en arbeidshverdag med mye og tungt emosjonelt arbeid samt tidspress til enhver tid. Der deres jobb var å undersøke og utforme forslag til tiltak, mens all alle tiltakene måtte godkjennes av nærmeste leder før de kunne iverksettes.

I følge informantene var det ikke nok ressurser (tid og penger) til å utføre en så grundig jobb som de forskjellige saker krevde og som saksbehandlerne mente det var behov for. Dette for å kvalitetssikre at de tiltak som ble iverksatt var tilpasset den enkelte sak. Slik at sikkerheten til barna ble ivaretatt gjennom at det ble laget tiltak som var mest mulig riktig og individuelt tilpasset dem og deres situasjon. Informantene forteller at det ikke var uvanlig at de brukte både ettermiddager og helger på å jobbe for å komme ajour med sakene sine. Noen forteller at de til og med drømte om jobb på natten.

En annen informant fortalte om tidspress for å nå tidsfrister barnevernet er forpliktet å forholde seg til. Fokuset på tidsfristene kunne resultere i at leder i noen saker, henla saker som burde ha vært bedre undersøkt. En annen fortalte om situasjoner der saker barnevernet kunne

hjulpet familien med hjelpetiltak, Jf barnevernloven § 4.4, her det ble besluttet av leder at det skulle gjennomføres omsorgsovertakelse av barnet. Informantene fortalte at fokuset på tidsfrister noen ganger ble større enn fokus på rette tiltak for det enkelte barnet. Barnet måtte tas ut av hjemmet, og det ble besluttet omsorgsovertakelse, jf §4.12, i barnevernloven. Opplevelser som dette resulterte i at informantene ikke ville være ansvarlig saksbehandlere for disse beslutningene. Men forteller at leder har den siste beslutningsmyndigheten og bestemte.

Når informantene våre følte de hadde kontroll over arbeidssituasjon, der de opplevde de fikk tillit fra leder til å ha en større tyngde i avgjørelsene som skulle tas og hadde ansvar for eget arbeid, hadde dette positiv effekt i forhold til motivasjon og trivsel. Faktoren ansvar var da i henhold til Herzbergs to-faktorteori og fikk dermed sin virkning som en motivasjonsfaktor.

Samlet sett ser det ut som at informantene opplevde at de hadde mye ansvar, men hadde lite kontroll. Dette på grunn av manglede tid, men også fordi beslutningsmyndigheten lå i ledelsen. Dette til tross for at det var saksbehandlerne som satt i førstelinja og hadde størst kjennskap til sakene, kunne de oppleve at leder tok avgjørelser i saker de ikke var enige i. Når ansatte ikke føler de har kontroll over egen arbeidssituasjon, her i forhold til tid. Men også der noen overtar ansvaret du har for en arbeidsoppgave og saksbehandleren ikke er enige i avgjørelser som blir tatt, er dette ikke i tråd med hvordan Herzbergs to-faktorteori anbefaler at ansvar skal brukes som en motivasjonsfaktor for å bidra til motivasjon og trivsel.

5.1.5 Forfremmelse

Å ha mulighet til å bli forfremmet til en høyere stilling eller bli tildelt en høyere formell posisjon i organisasjonen var noe to-faktorteorien definerte som en faktor som ville være motiverende for ansatte. Om ledelsen viser ansatte anerkjennelse for arbeidet de gjør gjennom å tildele dem høyere formell status i organisasjonen, vil dette bidra til at de vil ønske å prestere mer (Andersen & Abrahamsson, 1996:140).

Ingen av informantene så noen mulighet for forfremmelse så lenge de jobbet i barneverntjenesten. Måten barnevernet er organiseringen på gjør at det er liten mulighet for dette. Informantene sa de kunne tenkt seg å avansere til faglig leder. Dette er stillinger som

ikke jobber direkte mot brukerne, samt en stilling som sjeldent ble ledig og når de ble ledige var det mange søkere. Eneste muligheten for forfremmelse var å bli faglig leder, men den stillingen gikk det mange år imellom hver gang den var ledig.

Følgende ble kommentert av en av informantene:

«...jeg så ingen fremtid i det jeg gjorde, for skulle man avansere, så var det jo to stillinger i hele tjeneste, og de var jo besatt i all fremtid, hehe, så det var jo ingen rom... jeg følte ingen utviklingsrom i den stillingen»

Videre var det mange saksbehandlere som kunne tenke seg å avansere. Flere av informantene undret seg over et system med manglende mulighet for å forfremmes i rollen som saksbehandler, de sa de måtte gå over i en administrativ stilling og bort fra arbeidet med klientene for å avansere. Dette var noe de ikke ønsket, de ønsket å bruke kompetansen og erfaringen sin i førstelinjen som hadde kontakt med klientene. Ikke gå over i administrativ stilling for å oppnå en høyere formell posisjon eller gå over i en høyere stilling. De stilte spørsmålstegn ved hvorfor man måtte bli leder for å bli forfremmet og holde på med regnskap, budsjett og sykefravær? Om en heller hadde hatt noen senior saksbehandlere som hadde ansvaret for et mindre antall saker, men da de tyngre sakene og i tillegg hadde fått tildelt formelt ansvar å hjelpe saksbehandlerne som hadde mindre erfaring, så hadde jo alle fått det bedre mente de. Igjen etterspør de mer formelt ansvar til saksbehandlere med lengre ansiennitet, noe som er i tråd med hva to-faktorteorien sier og gjennom mulighet til en høyere formell posisjon, eller stilling om det ble opprettet en, ville dette bidratt til større motivasjon blant ansatte i følge Herzbergs to-faktorteori.

Manglende mulighet for forfremmelse var noe informantene mente var en av de viktigste grunnene for at turnoveren er så stort i barnevernet, for med forfremmelse følger det gjerne med høyere ekstra lønn og uten forfremmelse blir det sjelden noe ekstra lønn. Systemet er lagt opp til en ansiennitet lønn i kommunalt barnevern er mindre enn i statlig barnevern (Barne Unge og Familieetat.no), der lønnsbetingelsene er bedre. Det er større muligheter til å avansere ved å gå over til statlige barnevernet (BUF etat) for forfremmelse og høyere lønn. Status og lønn er noe Hertzbergs teori definerer som hygienefaktorer og noe som ikke motiverer ved tilstedeværelse, ei heller demotiverer om det er manglende. Her er våre informanter uenige, da de mener de er motivasjonsfaktorer, samt en av de største grunnene til stor turnover.

5.1.6 Vekst

Når ansatte har mulighet til å oppleve vekst i sin profesjonalitet gjennom økt kunnskap og læring av nye ferdigheter, vil dette bidra til økt motivasjon, noe som igjen vil kunne øke mulighetene til forfremmelse i organisasjonen ifølge to-faktorteorien (Andersen & Abrahamsson, 1996:140).

Flere av informantene mente de fikk for lite kursing og faglig veiledning når de arbeidet i barnevernet. Dette opplevde de som hemmende for motivasjon og reduserte mulighet for personlig vekst. En informant fortalte at hun tok videreutdanning når hun jobbet i barnevernet, som hun ikke fikk brukt. Dette bidro til at hun sluttet og begynte i en annen jobb der hun fikk brukt sin etterutdanning innenfor barnevern. Denne manglende mulighet for vekst viste seg å være demotiverende for informanten, som resulterte i at hun ble en del av turnover.

Alle informantene mente at hadde det vært mulig med personlig vekst gjennom arbeidsoppgaver ut fra ansiennitet og kunnskap innenfor barnevernet ville dette vært en motiverende faktor for å snu turnoveren. Dette ville blitt tilfredsstillende for informantene i større grad hadde fått tilbud om kurs og faglig veiledning, samt større og annen type ansvar i takt med ansiennitet og erfaring som opplevdes som forfremmelse av den enkelte saksbehandler. Høy saksmengde og manglende tid til å utføre arbeidsoppgavene på en kvalitetsmessig måte var noe som førte til frustrasjon, da flere av informantene opplevde at de ikke mestret jobben, noe Hertzberg definerer som en tilstand av "ikke-trivsel", da han mener at ved følelsen av personlig vekst fører til trivsel når det er til stede, men ikke mistrivsel når det ikke er tilstede (Andersen & Abrahamsson, 1997:141).

5.1.7 Oppsummering av motivasjonsfaktorene.

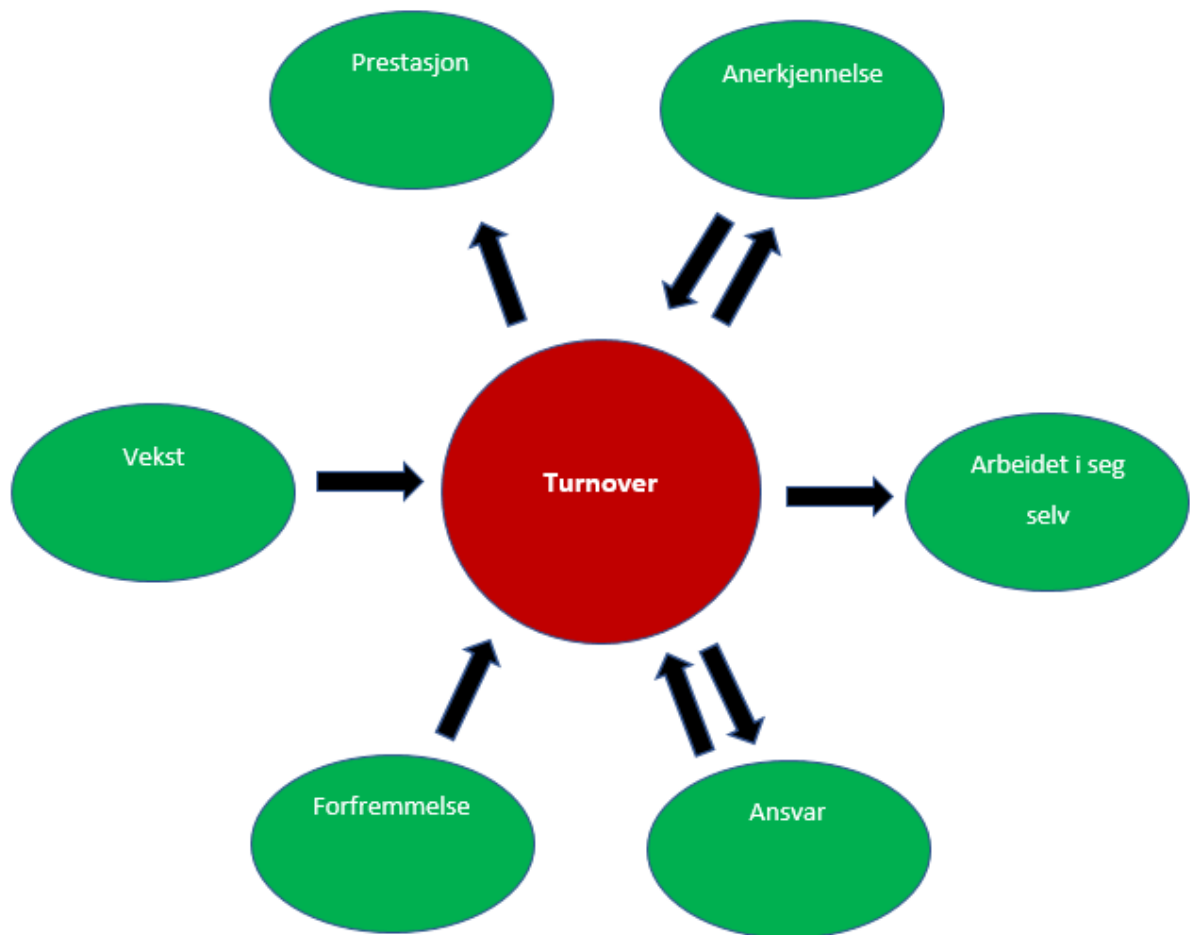
Vi har i figur 5.1.7 illustrert hvordan motivasjonsfaktorene kan virke hemmende eller fremmende for turnoveren i barnevernet. Vi har brukt Herzbergs to-faktorteori for å komme frem til disse resultatene. Vi har tilpasset to-faktortorien til å fortelle oss om de forskjellige hygiene og motivasjonsfaktorene bidro til å fremme eller hemme turnover ifølge våre informanter som hadde jobbet som saksbehandlere, men var sluttet.

Der pilene i figuren peker fra faktorene og inn mot turnover symboliserer at denne faktoren var fremmede for turnover. Dette med bakgrunn i at enhver arbeidstaker vil søke etter å få dekket motivasjonsbehovene gjennom handling. Denne handlingen ble ifølge informantene at saksbehandler bytter jobb for å få dekket disse behovene (Andersen & Abrahamsson, 1997:141).

Der pilene i figuren peker ut fra turnover og til faktorene, symboliserer dette at faktorene var hemmende for turnoveren. Saksbehandlerne opplevde at de fikk dekket disse motivasjonsbehovene ved å jobbe i barnevernet.

Der vi har satt pilene til å peke begge veier, både ut fra og inn mot turnover, symboliserer at disse faktorene var både hemmende og fremmede for turnover i barnevernet. Informantene definerte *ansvar* som en motivasjonsfaktor som bidro til motivasjon når den er tilstede, men ved for mye ansvar opplevde de at det ble for belastende å ha så mye ansvar. Noe som gjorde at de byttet jobb. De definerte motivasjonsfaktoren *anerkjennelse* som en faktor som bidro til følelse av mestring og vekst når den var tilstede. Men ved manglende og/eller fraværende anerkjennelse resulterte dette i at saksbehandlerne sluttet i barnevernet og byttet jobb for å få dekket dette behovet.

De faktorer som ikke har piler hadde liten betydning for våre informanter, da disse ikke ble nevnt i intervjuene.



Figur 5-1 Motivasjonsfaktorenes påvirkning på turnover

Herzberg og hans kollega mente at ansatte vil ha et ønske og behov for å tilfredsstillе motivasjonsfaktorene som er beskrevet ovenfor. De mente om motivasjonsfaktorene manglet eller var utilfredsstilte ville ansatte ha et behov for å få disse faktorene tilfredsstillt, som igjen ville føre til handlinger for å få dekket disse behovene (Andersen & Abrahamsson, 1997:141). Når vi sammenligner våre funn i undersøkelse med motivasjonsfaktorene til Herzberg, ser vi at fire av motivasjonsfaktorene var oppfylt og gav motivasjon og trivsel.

Personlig vekst og forfremmelse var faktorer informantene opplevde som fraværende og av den grunn ikke opplevdes som en faktor for motivasjon og trivsel. Gjennom omstrukturering av enheten mente flere av våre informanter at denne faktoren ville fått sin positive innvirkning som motivasjonsfaktor. Men slik organiseringen av enheten er, er det lite eller få mulighet for forfremmelse og av den grunn en av faktorene til turnoveren i barnevernet ifølge flere av våre informanter.

Reduksjon i saksmengde ville kunne bidratt til at jobben følte mer håndterbart og det ville blitt mer tid til personlig vekst gjennom kurs, veiledning og videreutdanninger, noe som er i tråd med Herzberg definisjon av disse to faktorene. Så blant våre informanter var ikke personlig utvikling en motivasjonsfaktor, men derimot den mestringsfølelse som personlig utvikling kan resultere i, som oppfattes som motiverende.

Ansvar, prestasjon, anerkjennelse og arbeidet i seg selv var faktorer som fremsto som motiverende faktorer hos de fleste informantene, men disse kunne også redusere motivasjonen når arbeidspresset og tidsklemma var for stor.

Hertzberg mente at ansvar bidrar til motivasjon, om ansatte blir delegert ansvar og har kontroll over sin egen arbeidssituasjon. Ved gjennomgang av informasjon vi har fått fra våre informanter viser vårt materiale at dette var noe informantene våre var til dels enige i. Ansvar var motiverende da de gjennom deres faglig kreativitet kunne finne de best individuelle tiltakene tilpasset den enkelte familie, men når de fikk for mye ansvar der de følte seg alene i en jobb, og der faktoren ansvar ble for stort, resulterte det i at informantene opplevde ansvar som en faktor som virket hemmende for deres motivasjon for å fortsette i jobben som saksbehandler i kommunalt barnevern. Vi vil derfor si at ansvar var en motivasjonsfaktor for våre informanter.

Våre informanter kunne vise til prestering av sin jobb, der de vant rettsaker, fikk i stor grad frihet å utforme individuelle tiltak i sakene de jobbet med, og så videre. Det fremkommer av materialet vårt at informantene våre opplevde prestering som en stor motivasjonsfaktor.

Når det gjelder anerkjennelse fra leder, er de fleste informantene enig i det har de mottatt i for liten grad til at det opplevdes som en motivasjonsfaktor. Men Herzberg nevner ikke spesifikt anerkjennelse fra leder for at denne faktoren skal være oppfylt, men ”anerkjennelse for godt utført arbeid” (Herzberg 1959). Informantene våre opplevde gjennom anerkjennelse fra kollega, brukere og andre samarbeidspartnere anerkjennelse for sitt arbeid, og av den grunn vil vi si at anerkjennelse er en faktor for motivasjon og trivsel som var oppfylt for våre informanter.

I følge Herzberg er jobbinnhold en motivasjonsfaktor om en jobb er interessant, varierende og skapende. Majoriteten av informantene bekrefter at jobben som saksbehandler i kommunalt

barnevern både var interessant da de jobbet med mange forskjellige utfordringer, der de fikk brukt sin barnevernfaglige kompetanse, den var varierende da de aldri visste hvordan arbeidsdagen sin kom til å være, og den var skapende fordi de skapte ny tilværelse for alle de barna og familiene de jobbet med gjennom å se alle barna for de individuelle personer de er, som igjen krever individuelle og mange ganger kreative tiltak.

Vi kan så langt konkludere med at fire av seks motivasjonsfaktorer er delvis tilstede når arbeidspresset ikke er for høyt. Herzbergs forskning sier at prestasjon og anerkjennelse er de to sterkeste motivasjonsfaktorene. I våre data ser vi at prestasjon er oppfylt og anerkjennelse er delvis oppfylt. Når vi ser på datainnsamlingen vår, vurderer vi det slik at det var høy motivasjon i barnevernet ifølge informantene. De var motiverte til å gjøre en god jobb, men på grunn av høyt arbeidspress, tempo, utydelig leder, mangel på tid, mangel på opplæring og økonomi fikk ikke informantene utrettet arbeidet tilfredsstillende nok. På bakgrunn av dette anser vi det var lav motivasjon blant informantene våre når de jobbet som saksbehandlere. Og dermed faktorer som fremmet turnover.

5.2 Hygienefaktorene. Hvordan påvirker de?

Vi vil her sammenligne hygienefaktorene til Herzberg med våre funn og se disse i sammenheng med den informasjon vi har fått fra våre informanter. Det vi ønsker med dette er å finne ut om disse faktorene bidrar til mistrivsel, altså om dette i følge våre informanter hemmer trivsel og fremmer turnover.

5.2.1 Organisatoriske forhold

Det er viktig at ansatte vet hva som er deres oppgave, samt har forståelse for på hvilke grunnlag administrative beslutninger blir tatt av barnevernets administrasjon. Dette er en faktor som ikke merkes når den er til stede, men skaper mistrivsel om den ikke er tilstede.

Mange saker, arbeidspress, frister, bøter, ressursmangel og overbelastning var en gjenganger hos alle informantene. Mye av dette mente de skyldes organisasjon og avgjørelser som var tatt på høyere ledernivå enn avdelingsleder i barnevernet. En av informantene etterlyste ledere som stilte opp for de ansatte og fortalte administrasjon om hvordan barnevernet burde drives

og hvordan de ansatte burde behandles:

«...for en leder er jo også nødt til å stå opp for sine ansatte, lederen er faktisk nødt til å gå til administrasjon at det her er ikke forsvarlig, jeg godtar ikke det her, jeg skal beholde de mest erfarne saksbehandlerne jeg har fordi de er gull verdt for avdelingen, vi må hindre at de slutter, hva har dere tenkt å gjøre?»

Men dette gjaldt ikke bare saksbehandlerne, det gjaldt lederne til disse saksbehandlerne også. I større barnevern kunne en avdelingsleder ha ansvaret for 25-30 personer, både når det gjaldt personalansvar og faglig ansvar. Når hver saksbehandler hadde 10-20 saker ble det mye avdelingslederen skulle ta avgjørelser på og følge opp sammen med teamledere. Mange av sakene kunne også være tunge, altså kompliserte der mange instanser var involverte slik som for eksempel advokater og tingretten. Flere av informantene etterlyste en annen type organisering av barnevernet der lederansvaret var delt opp mellom flere ledere.

En annen organisering enn i dag hadde nok også hjulpet saksbehandlerne i forhold til det å få hjelp og veiledning. Følelsen av å stå alene var en gjennomgående følelse de hadde. På grunn av den store turnoveren var det alltid nyansatte som trengte råd og veiledning. Lederne til informantene våre hadde ikke tid til å hjelpe de nyansatte så det måtte de erfarne saksbehandlerne gjøre, i den grad de kunne ta seg tid til dette. Alle hadde nok med sitt og egentlig altfor mye selv, så det å hjelpe andre eller diskutere med andre var det lite tid til. Det var om å bli ferdig selv, spesielt med de fristene som lå til grunn. Som det fremkommer under «mellommenneskelige forhold» var kollegastøtten i barnevernet stor. Ønske om å hjelpe var tilstede, men på grunn av stort arbeidspress var det lite tid til dette.

Alle saker som ble meldt inn til barnevernet har avdelingen undersøkelse/tiltak ansvaret for. I følge lovverket var det en tidsfrist på 3 måneder til å undersøke, sette i gang tiltak eller henlegge saken. (Kunne søkes om forlengelse ved dokumentert behov). Ble ikke disse tidsfristene overholdt, ble barnevernet bøtelagt. I avdelingen omsorg og ettervern var det også tidsfrister de måtte forholde seg til, men ingen bøter om tidsfristene ikke ble overholdt. En av informantene fortalte om et barnevern der ledelsen gikk inn og overstyrte saksbehandlerne i saker som ikke var ferdig undersøkt. Det ble fattet vedtak slik at sakene var løst innenfor fristen på 3 måneder for å unngå bøter. utfordringene som da ble, var at den neste avdelingen ikke klarte sine frister for de fikk for mange saker i forhold til saksbehandlere, men siden det

ikke ble utløst bøter ble det ikke ansett som så nøye. En av informantene sa det slik om denne saken:

«... kan man kanskje gå så langt at å si det som å si at det ble en sånn litt sånn vårt ansikt utad, eller hva skal jeg si, litt sånn trynefaktor altså at «barneverntjenesten har ikke fristbrudd». eh... for at man fjerna fristbruddene. Man gikk langt! Jeg tenker man gikk, ledelsen gikk langt i å fjerne fristbrudd, gikk inn og overstyrte, og bare konkluderte i enkelte saker før å være innenfor frist i saker som ikke vare ferdig undersøkt og det er klart, da fjerner du fristbrudd, men du fjerner jo ikke et problem. Sakene er jo like mange og og alvorlighetsgraden er jo like stor...»

I følge Herzberg teori om hygienefaktorer var det viktig å se på måten en organisasjon og i dette tilfelle kommunen fungerte på, i forhold til om trivselen ble hemmet eller fremmet. Måten kommunene ifølge våre informanter drev barnevernet på, påvirket saksbehandlers hverdag på mange måter. En av de største utfordringene var at det var for mange saker pr saksbehandler, altså for få ansatte. Det barnevernet var og er til for, er barna. Det ble konkludert og fattet vedtak på saker som ikke var ferdig undersøkt. Det kunne ikke sies med sikkerhet at vedtakene som ble fattet var til det beste for barna, da det ikke var garanti for at det ble tatt riktig avgjørelse. Videre skapte det stor misnøye blant de ansatte da deres yrkesstolthet ikke ble verdsatt som saksbehandler.

Våre informanter uttrykte mistriivsel i forhold til måten barnevernet ble drevet på fra kommunenes side. De følte at de ikke fikk gehør, noe som hemmet deres jobb utfoldelse og arbeidsmotivasjon.

5.2.2 Lederen

For at en leder skal kunne veilede, delegere og fordele arbeidsoppgaver til ansatte, er det ifølge Herzbergs teori viktig at leder må være teknisk kompetent, være rettferdig, være villig å lære fra seg samt delegere ansvar. Disse lederegenskapene mener to-faktorteorien er viktige egenskaper som trengs for å motivere sine ansatte, samt skape trivsel på arbeidsplassen (Brochs-Haukeland, 2010:124).

Ledelse var en faktor som gikk igjen hos alle informantene og de mente at ledelse var viktig for motivasjon og trivsel. Dette for å kunne utføre jobben som saksbehandler på en god måte.

Informantene poengterte at en må ha tillit til lederen og hvis du ikke har en leder som leder deg i riktig retning har ikke du mulighet for å gjøre en god jobb. Videre må en leder være ledende og ikke styrende. Informantene forteller om forskjellige erfaringer med deres ledertyper. De forteller om tydelige og strukturerte ledere, utydelige ledere, styrende ledere, utilgjengelig leder og en forteller om en leders lederstil som bidro til at hun sluttet som saksbehandler etter en sykemelding. Informanten fortalte:

”.. det var kollega på teamet som gjorde meg oppmerksom på det, for jeg fant tidlig ut at fagleder likte meg ikke. Kollegaene mine og jeg selv etter hvert konkluderte med at jeg ble mobbet av min leder”

De fleste informantene mente lederutdannelse var en mangelvare i forhold til lederne i barnevernet. De fleste lederne i barnevernet hadde ” klatret i stigen” gjennom ansiennitet for å komme i lederposisjon. Dette opplevdes både positivt og negativt. Positivt da de hadde samme erfaring som dem de skulle lede, men negativt i forhold til at erfaring fra feltet ikke var nok. Lederkunnskap og personlig egnethet mente de trengtes for å ivareta lederrollen. I likhet med to-faktorteorien mente de også at kompetanse var viktig for å tilrettelegge for motivasjon og trivsel blant de ansatte, samt forebygge turnover. Dette blant annet for å forebygge turnover. Men her var det delte meninger blant informantene på hvilken kompetanse som var viktig for en leder å inneha. Noen mente at det ikke nyttet å bare ha lederkompetanse om du ikke kunne barnevernfaget. Andre mente at ledelse var et eget fag som krevde utdanning.

Flere av informanter var frustrerte og følte seg demotiverte av lederens mangel på tid til å ivareta dem som ansatt. Med ivaretakelse mente de blant annet veiledning, debrifing, struktur, støtte, forståelse og kvalitetssikring av jobben de gjorde. At leder hadde stor arbeidsmengde resulterte i at mange følte seg alene i forhold til å ta store og tunge avgjørelser, stort arbeidspress, tungt emosjonelt arbeid og konflikter der media og advokater var involverte. En av informantene fortalte om en episode hvor vedkommende som nyansatt saksbehandler fikk ansvaret for en tung sak som skulle opp i tingretten:

«.. jeg følte det var skikkelig belastende at jeg skulle i tingretten, det var en rimelig heftig sak, det var trusler, det var satt av tre dager mot normalt en dag i tingretten, jeg

hadde aldri vært i tingretten før. Jeg spurt leder om veiledning i forkant. Jeg fikk aldri veiledning på det. En kollega som hadde mange års erfaring sa dagen før rettssaken ”Jeg har en halv time nå. Vi setter oss, vi er jo nødt å prate!” så gikk vi kjapt gjennom, bare noen elementer som hvordan det ser ut i tingretten og at jeg måtte henviser til ditt og henviser til datt. Altså, jeg hadde aldri vært der, så jeg ante ingenting på hvordan dette foregår, hvordan er gangen i dette, hvem spør hva. Altså ingenting!! Jeg hadde en del møter med kommuneadvokaten i forkant, men han hadde ikke den barnevernfaglige kompetansen, men den juridiske. Jeg satt på jobben hele den helgen og sov omtrent ikke før jeg skulle i retten dagen etterpå. Det var ille, skikkelig ille. For det var en tøff sak.»

Denne lederen har ifølge hygienefaktoren vist manglende lederegenskaper. Saksbehandleren opplevde å ikke få veiledning. I dette tilfellet har leder delegert ansvar i altfor stor og tøff sak til en nyansatt i barnevernet. Saksbehandleren følte seg ikke rettferdig behandlet, noe som fremkom senere i intervjuet. Lederen hadde ikke tatt opp de manglende forhold etter at saken var ferdig i tingretten og heller ikke vist interesse for hvordan saksbehandler hadde det i etterkant.

Alle informanter mente at de hadde en leder som var for opptatt og hadde dårlig tid til dem, noe de mente påvirket deres faglige utvikling og trygghet i utførelsen av jobben. En av informantene fortalte om teammøter, der det ikke var uvanlig at «de som satt nederst ved bordet» ikke fikk drøftet saker de trengte gjennomgang av, da tiden de hadde til møte var over før det var deres tur. Informanten sier:

«ledere må være tilgjengelig, de må ha tid til sine ansatte. Jeg opplevde jo det at det er veldig mye uttalt frustrasjon som ikke blir tatt tak i. Eh... og det viser seg gang på gang på gang på gang at det gjør at folk møter veggen og blir sykemeldet»

Informantene fortalte om store variasjoner i forhold til hvor beslutningsmyndighetene lå i de forskjellige barneverntjenestene. Noen fortalte om ledere som måtte ha full kontroll og gikk igjennom alle sakene i detalj. Informantene følte de gjorde undersøkelsene og grunnarbeidet, mens lederne tok avgjørelsene. Dette opplevdes som manglende tillit fra lederne, da informantene var de som satt med førstehåndskunnskap til sakene. Informanten sier: «jeg tenker det handler om manglende tillit til saksbehandler når leder går inn og overtar omtrent alt av skrivearbeidet til saksbehandler». Noe annet som også gikk igjen hos informantene var opplevelsen av at de manglet en leder som dem kunne be om veiledning eller få konstruktive

tilbakemeldinger fra. Flere av informantene fortalte om ledere som ikke veiledet dem i sakene de ønsket drøftet, men heller gav dem svaret på hvordan lederen mente saken skulle utføres uten noen form for drøfting. Begrunnelsen for dette var mangel på tid og at dette var den mest effektive måten å få gjort sakene på. En informant sa: *«du la fram saken for leder, også fikk du beskjed hvordan du skulle gjøre det.»*

Informantene våre hadde flere innspill på hvordan de opplevde at en leder kunne ha forebygget den store turnover som er/var i barnevernet. Strukturen på kontorene mente flere av dem var ineffektivt og nyansatte brukte for lang tid på å komme inn i jobben. Det fantes ingen rutinepermer på hvordan man skulle ivareta de forskjellige pålagte oppgavene. Manglende rutiner i overføring av saker fra den ene avdelingen til den andre (for eksempel når en sak går fra å være under undersøkelse til å komme over på omsorg) bidro til konflikter i mellom avdelingene fortalte en av informantene. De mente det var et lederansvar at det forelå en rutine der overgangen mellom avdelingene var klar. Men informantenes opplevdes var at lederen ikke hadde tid til denne jobben, da lederen var for mye opptatt av å følge opp alle sakene som saksbehandlerne arbeidet med. En informant forteller: *«... ingen jobbet med strukturer og rutiner og og ... prosedyrer. Og der gikk vi og lette etter svar....»*

Materialet som fremkom i intervjuene viste en gjennomgående misnøye med leders prioriteringer og en leders kapasitet i forhold til ivaretagelse av sine ansatte. De viste til svært kritikkverdige og manglende opplæring av nyansatte. Saksbehandlerne opplevde at delegering av saker var tilfeldig i forhold til ansattes kapasitet og ikke de ansattes kvalifikasjoner for den enkelte sak. Dette er ikke i henhold til hva to-faktor mener skal være for sine ansatte at en leder skal være for sine ansatte for å fremme motivasjon og trivsel.

Dette var en av hovedfaktorene for at våre informanter ikke jobber i barnevernet i dag da det hemmet deres trivsel til å fortsette siden de ble lite sett og hørt.

Ledelse er en faktor som går igjen hos våre informanter i mange av Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer.

5.2.3 Mellommenneskelige forhold

Hvordan relasjon mellom leder og ansatt er, mente Hertzbergs teori var en avgjørende faktor for trivsel på arbeidsplassen. Det var viktig at det var tillit mellom leder og ansatte, ansatte og leder og kollegaer seg imellom. Det poengteres at tillit, omsorg og samhold ville skape trivsel. Motsatt vil mistillit, dårlig omsorg og dårlig samhold ville skape mistrivsel (Hertzberg, Mausner og Snyderman, 1993:46).

Informantene hadde hatt et godt forhold til sine kollegaer da de jobbet i barnevernet og flere uttrykte at hadde det ikke vært for de gode kollegaene hadde de sluttet lenge før de gjorde det. Der var det takhøyde for både galgenhumor, latter og gråt, noe de fleste informantene uttrykte at de var avhengig av, i en slik emosjonell jobb som det var å jobbe med barn som ikke hadde det bra (Kaufmann & Kaufmann ,2009:89). Som en av informantene uttalte:

«... i løpet av en sånn jobb så gråt du mye også, herregud de første årene jeg var helt fortvilt, en gang kom vi hjem, inn på kontoret, det var rett før jul, lille julaften, hadde vi vært på hjemmebesøk hos noen og det var så grusomt der ungene lå uten sengetøy, de var skitten, det var ikke mat, det var ikke jul, det var ingenting. Han ene når vi hentet han ut, han hadde ikke egne sko engang og da kommer du tilbake til kontoret og du er bare nødt å gråte til kollegaene dine at det her er så fælt...»

Her viser informanten til Herzbergs teori i forhold til det samholdet hun følte til sine kollegaer, gjennom humor og det at hun hadde et sted hvor hun kunne motta omsorg etter at hun hadde vært ute på et tungt emosjonelt oppdrag. I stedet for å reise hjem fra jobb uten debriefing, kunne hun legge denne opplevelsen igjen på jobb ved hjelp av en kollega. Når hun da reiste hjem til familien kunne hun i større grad ha fokus der, enn om hun hadde manglet denne kollegastøtten. Videre nevnte flere av informantene at de måtte jobbe sammen og benytte seg av hverandre for å få jobben gjort fordi deres leder ikke hadde kapasitet til dette. Det å ha en sparringspartner når en holdt på med vedtak i en barnevernssak var viktig slik at en fikk alle sidene belyst. Dette var vanskelig hvis en satt med hele saken alene. Teammøtene var noe alle hadde hvor de av og til fikk drøftet sakene sine, men disse var ofte for korte og bare en gang i uka. Med en saksmengde på minst 10 saker var det bare de aller vanskeligste som ble tatt frem her. Det ble etterlyst veiledning og generell støtte fra lederen, men de var enige om at det var de selv som måtte ta initiativ til veiledning og fortelle hvor skoen trykket og ikke forvente at lederen visste dette.

Det var høy turnover og sykemelding i alle de kommunale barnevernet som vi har informanter fra. En gjentakende utfordring på kontorene og blant saksbehandlerne var at det var ingen som erstattet de som sluttet eller ble sykemeldt fort nok, slik at sakene deres ble flyttet over på de saksbehandlerne som var igjen og allerede hadde for mye. Dette ble en utfordring for de som ble igjen.

Å ha et godt forhold til sine kollegaer er ifølge Herzbergs teori viktig for trivselen og informantene uttrykte at hadde det ikke vært for det, så hadde de sluttet for lenge siden. Videre hadde de fleste et godt forhold til sin nærmeste leder, men syntes leder var for lite tilstede i deres arbeidshverdag noe som hemmet dem i forhold til trivsel for å jobbe i barnevernet over lengre tid.

5.2.4 Lønn / Økonomisk godtgjørelse

Andersen & Abrahamsson (2005) mener at om noen medarbeidere tjener mer enn andre for å gjøre samme type arbeid i samme type tjeneste vil det kunne oppstå mistriivsel (Andersen & Abrahamsson, 2005:140), dette er noe Hertzbergs teorier underbygger ved å mene at ved å gjøre forskjell på ansatt med lik jobb, vil dette føre til mistriivsel (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:49). Hertzberg har satt lønn under hygienefaktor, og mener dermed at dette er en faktor som ikke fører til motivasjon, men trivsel. Informantene vi har intervjuet har en noen annen oppfatning av dette.

Samtlige av våre informanter nevnte at lønnen som saksbehandler i barnevernet var for dårlig og ikke bare det, men det fantes ingen måte å gå opp i lønn på enn den vanlige årlige reguleringen. Etter 10 år i barnevernet var en på topp og noe lengre lønnsstige fantes ikke, mens i staten ble det påstått at er 16 år før du er på topp. Videre ble det også nevnt av noen informanter at lønn i vårt samfunn ofte sees på i forbindelse med anerkjennelse, et symbol på at arbeidsgiveren var fornøyd med jobben som ble gjort.

Det fremkom mange forslag på hvordan man kan beholde saksbehandlere i forhold til turnover, der lønn var en sentral ting. Flere av våre informanter sluttet delvis på grunn av dårlig lønn i tillegg til blant annet stor arbeidsbelastning. Eneste måten å få bedre lønn på, var å bytte jobb til fagansvarlig/avdelingsleder der en kom lengre unna barna. Dette var en stilling som sjelden var ledig som allerede nevnt under motivasjonsfaktoren *forfremmelse* Det ble

etterlyst lønn som motivasjonsfaktor, slik som at du fikk 30.000 kr i lønnspålegg hvis du hadde jobbet i barnevernet som saksbehandler i 10 år. Dette ble gjort for å hindre den store turnoveren og få kontinuitet i arbeidet over lengre tid. En av informantene sa det slik: «*Ytre motivasjon i seg selv er ikke... trenger ikke være rett i det hele tatt, men dårlig betalte jobber er heller ikke en motivasjon.*»

Økonomisk godtgjørelse i form av betalt etterutdanning var også ting som ble nevnt, men ifølge en av våre informanter hadde en enhetsleder uttalt seg når det var snakk om det å beholde de erfarne: «*vi må bare ta høyde for at det er turnover, det er sånn det er i barnevernet, det er ingen som jobber lenge, så...*»

Herzbergs teori mener at lønn er en hygienefaktor, men fra informantene våre kom det frem at det var like mye en motivasjonsfaktor som en hygienefaktor. De mente at den hemmet motivasjon og trivsel da det ikke var noen måte å øke denne på, annet enn å bli leder. Når lønn så ble sammenliknet med andre relevante grupper som ifølge teorien var viktig i forhold til hygienefaktoren, hemmet dette våre informanter da andre enheter hadde en annen og bedre lønnsstige.

5.2.5 Status

Med denne faktoren refererte ikke Herzberg teori til status i form av høy stilling i hierarkiet på arbeidsplassen, men status i forhold til goder og materielle ting. Som for eksempel stort kontor, egen sekretær, dyre malerier, kontoret ligger i gaten med store og vellykkede firma og så videre.

Ingen av informantene nevnte noe angående dette med status og goder i forhold til sin arbeidsplass verken i forhold til seg selv, sine kollegaer eller sin leder. Ut fra dette anser vi ikke denne faktoren for å fremme turnover i barnevernet.

5.2.6 Trygghet

Sikkerheten med å ha en jobb som viser objektive tegn på at man er trygg i tjenestetiden og at man har et oppsigelsesvern er faktorer som vil skape trivsel når de er til stede ifølge Herzberg teori (Andersen og Abrahamsson, 1997:141).

Dette med trygghet i forhold til at man har jobb om et år eller to ble ikke nevnt av våre informanter under intervjuene. Det eneste som ble nevnt var turnover og for lite ansatte. Barnevernet er et kommunalt tiltak som generelt har sikre og forutsigbare arbeidsforhold slik at våre informanter bekymret seg ikke over dette. Ut fra dette anser vi denne faktoren som oppfylt og at den ikke vil hemme trivselen for våre informanter.

5.2.7 Privatlivet

Arbeidet vårt påvirker privatlivet vårt, og privatlivet påvirker trivselen og hvordan vi har det på jobb ifølge Herzberg (Andersen & Abrahamsson, 1997:141).

Stor arbeidsmengde og lite tid var en gjennomgående utfordring hos alle informantene våre. Å kombinere dette med familieliv ble en utfordring for de fleste, da jobben bestod av en del reising i tillegg til en del overtid. Med små barn hjemme var det tilnærmet umulig å være mere på jobb enn vanlig arbeidsdag. Men ikke alle informantene syntes det var et problem at det måtte arbeides overtid og det var de uten barn. De syntes det var fint å arbeide masse i perioder og kunne ta på dette ut å reise på ferie flere ganger i året. Når en jobb påvirker privatlivet påpeker Herzberg at dette er en faktor som kan skape mistrivsel. I tillegg til overtid opplevde et par av våre informanter utfordringer på den emosjonelle siden og en av informantene uttrykte det slik:

«...veldig tungt å stå i de her vanskelige sakene med et lite barn hjemme selv. Jeg så for mye av henne i de ungene som jeg traff og det klarte jeg ikke.» Skal dette være her eller en annen plass? Ble usikker...»

I følge våre informanter ble trivselen deres med å jobbe i barnevernet hemmet på grunn av for stor arbeidsmengde, og for noen den emosjonelle delen, slik at det over tid ikke lot seg kombinere med familieliv og egne barn. Vi ser her at når informantene hadde stor arbeidsmengde på jobb og stort ansvar hjemme var det vanskelig å holde fokus begge plassene, sammenlignet med de som ikke hadde barn og familie. Noen likte denne type arbeidsform, der de kunne jobbe hardt og lange dager å opparbeide seg avspasering for deretter benytte seg av avspasering å reise på ferie. Det kommer tydelig frem blant saksbehandlerne hvordan situasjon privat og situasjon på jobb hengte sammen i likhet med hva Herzberg la i denne hygienefaktoren.

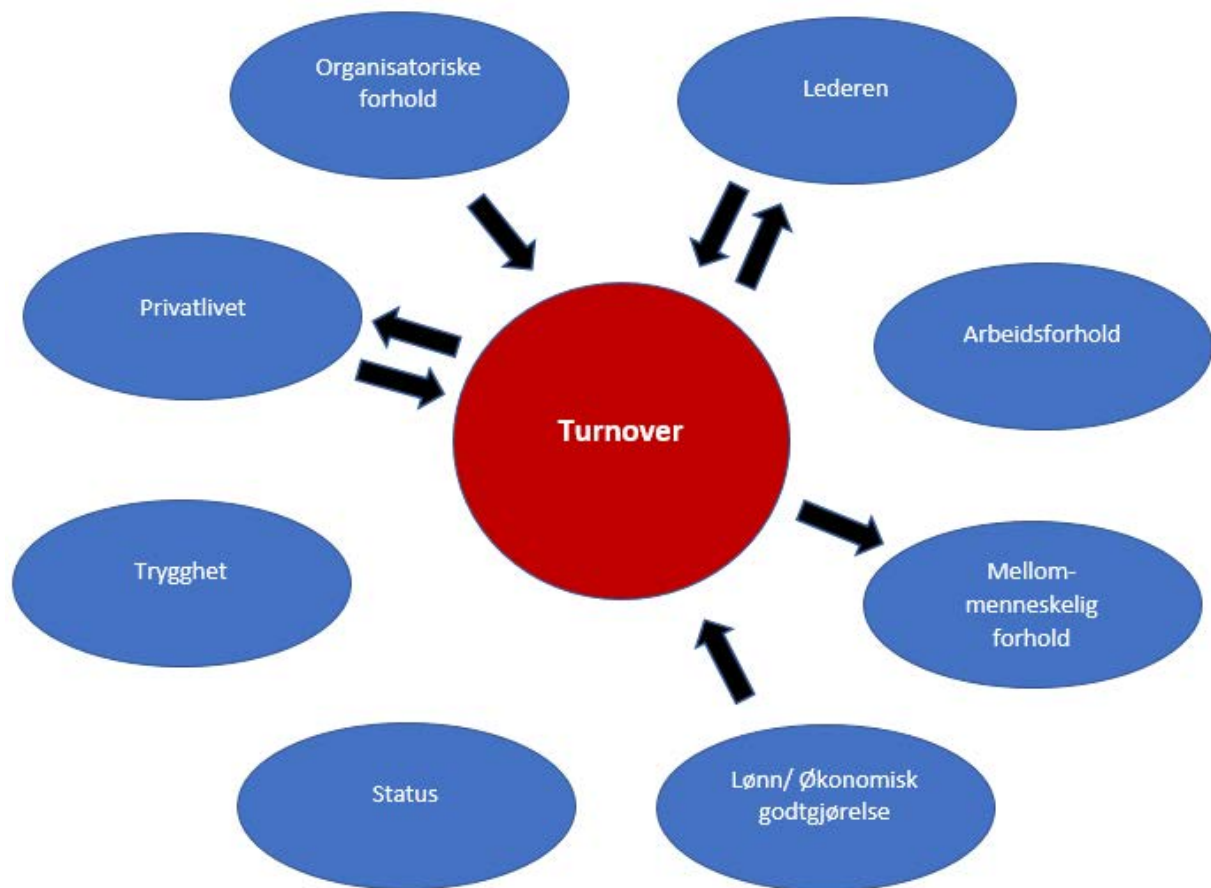
5.2.8 Oppsummering av hygienefaktorene

Vi har i figur 5.2.8 illustrert hvordan hygienefaktorene kan virke fremmende eller hemmende på turnover i barnevernet. Vi har brukt Hertzbergs to-faktorteori for å komme frem til disse resultatene gjennom å kartlegge hygienefaktorene gjennom intervjuene, og deretter tilpasset to-faktorteorien til å fortelle oss om de forskjellige hygienefaktorene bidro til å fremme eller hemme turnover, ifølge våre informanter som hadde jobbet som saksbehandlere i kommunalt barnevern.

De pilene som peker fra faktorene og inn mot turnover, symboliserer at denne faktoren var fremmende for turnover. I følge Herzberg vil manglende hygienefaktorer føre til mistriivsel. I følge våre informanter var lønn og organisatoriske forhold noe de mente manglet og dermed skapte mistriivsel (Andersen & Abrahamsson, 1996).

Der pilene peker ut fra turnover og til faktorene, symboliserer dette at denne faktoren er hemmende for turnover. Saksbehandlerne opplevde at de fikk dekket denne hygienefaktoren ved å jobbe i barnevernet.

Der vi har satt pilene til å peke begge veier, både ut og inn mot turnover, symboliserer at denne faktoren var både hemmende og fremmende for turnover i barnevernet. Informantene definerte *Ledelse* som en hygienefaktor som kan forebygge mistriivsel når den er til stede og dermed hemme turnoveren. Når den ikke er tilstede fremmer den turnoveren gjennom manglende ivaretagelse fra leder. De definerte *Privatlivet* som en hygienefaktor som forebygger turnover når saksbehandlerne følte de kunne kombinere familielivet med jobben som saksbehandler og når arbeidspresset var lavt. Turnoveren ville da blitt hemmet. Når saksbehandleren hadde det hektisk på jobb og dette gikk ut over privatlivet var dette en faktor som fremmet turnoveren. De faktorene som ikke har piler hadde liten betydning for våre informanter, da disse ikke ble nevnt i intervjuene.



Figur 5-2 Hygienefaktorenes påvirkning på turnover

Herzberg og hans kollegaer mente at ansatte ville ha et ønske og behov for at alle hygienefaktorene var tilstede. De mente at deres tilstedeværelse ville forebygge mistrivsel, det vil si at de hygienefaktorene som er der skaper ikke motivasjon eller trivsel, men hvis de ikke er der skaper de mistrivsel. I vårt tilfelle var lønn og organisatoriske forhold ikke var oppfylt, mens ledelse og privatlivet var bare delvis oppfylt. I følge våre informanter var dette faktorer som var vesentlige for dem i deres hverdag og fremmet dermed deres turnover i kommunalt barnevern.

Følgende faktorer er ikke oppfylt: organisatoriske forhold og lønn. Lederen og privatliv er faktorer som er delvis. I følge Herzberg forskning innebærer dette at flere av faktorene bidrar til mistrivsel hos våre informanter. De faktorene som ikke bidro til mistrivsel var arbeidsforhold og trygghet. Dette var faktorer som ingen av informantene nevnte under intervjuene. I følge Herzberg er hygienefaktorene noe som mangler hvis de ikke er der, men de skaper ikke motivasjon om de er der. Arbeidsforhold og trygghet var to faktorer i denne forskningen.

6 Konklusjon

Vi ønsket i vår oppgave å finne ut hvorfor det var stor turnover i barnevernet og formet følgende problemstilling: «- *Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?*» Videre utarbeidet vi to forskningsspørsmål der forskningsspørsmål en ble stilt for å kunne besvare forskningsspørsmål to. Vi vil derfor i denne konklusjon besvare disse to under ett.

Herzberg har en teori på at hygienefaktorene er noe som hemmer motivasjonene når de ikke er tilstede, men fremmer ikke motivasjonen når de er tilstede. Videre sier teorien hans at motivasjonsfaktorene fremmer motivasjon når de er tilstede, men hemmer ikke motivasjon når de ikke er tilstede. De gangene de ikke er tilstede vil ansatte søke etter å få dekket disse behovene motivasjonsfaktorene representerer gjennom handling. I vår undersøkelse ble denne handlingen til at informantene jobbet hardt og strekte seg langt for å få dekket disse behovene. Men i de tilfeller der de opplevde de ikke kunne påvirke disse mer i stillingen som saksbehandler i barnevernet, søkte de seg til andre jobber som en type handling for å få dekket disse behovene. Med andre ord, de ble en del av turnoveren.

Som det fremkommer i figur 8.1 er det faktorer som viser at de både hemmet og fremmet turnoveren. Dette er faktorer som fremmet turnoveren ved høyt arbeidspress og manglende kontroll og hemmet turnoveren når de følte arbeidspresset var håndterbart.

Forklaring på figur 8.1

Tykkelsen på pilene viser hvor mye disse ble vektlagt av våre informanter i forhold til hvor mye de hemmet eller fremmet turnoveren i deres arbeidshverdag. Tykk pil var mye nevnt og stor hadde stor påvirkning mens tynn pil hadde mindre påvirkning.

Pilene som peker inn mot turnover symboliserer informantenes opplevelse av at dette var faktorer som fremmet turnover. Det fremkommer av undersøkelsen at dette gjaldt fire av faktorene og disse var *organisatoriske forhold, lønn, vekst og forfremmelse*.

Pilene som peker ut fra turnover symboliserer informantenes opplevelse av at dette var faktorer som hemmet turnover. Det fremkommer av undersøkelsen at dette gjaldt tre av faktorene og disse var: *arbeidet i seg selv, mellommenneskelige forhold* og *prestasjoner*.

De faktorene som har piler begge veier, symboliserer at disse faktorene var både fremmende og hemmende for turnoveren. Det fremkommer av undersøkelsen at dette gjaldt fire av faktorene. De gangene informantene opplevde at disse faktorene gav dem trivsel og / eller mestring i jobben, hemmet de turnover. Når de manglet, var for store eller påvirket privatlivet i negativ grad var dette faktorer som førte til mistrivsel og manglende motivasjon. Noe som førte til at turnoveren ble fremmet. Disse faktorene var: *lederen, privatlivet, ansvar* og *anerkjennelse*.

De faktorer som ikke har piler hadde liten betydning for turnoveren for informantene, da disse ikke ble nevnt i intervjuene.

Når vi oppsummerer det totale antall faktorer som hemmer turnoveren, ser vi at det er syv av faktorene som bidrar til dette. Summerer vi faktorene som fremmer turnoveren, ser vi at det er åtte og disse bidrar til at saksbehandler slutter i jobben som saksbehandler i kommunalt barnevern i, følge informantene som er sluttet.



Figur 6-1 Oppsummering av vår undersøkelse

Ved gjennomgang av motivasjon- og hygiene faktorene ser vi at informantene oppgir at fire av motivasjonsfaktorene var til stede, noen i større grad enn andre. Dette viser at informantene oppgir over halvparten av motivasjonsfaktorene som tilfredsstilte og av den grunn hemmet turnoveren. Men det er verdt å merke seg at de opplevde disse som delvis tilfredsstilte, med noen mangler. Disse manglene er beskrevet under *anerkjennelse* og *ansvar*. Informantene oppga disse to faktorene som en del av årsakene til at saksbehandlere slutter i barnevernet, altså fremmet turnoveren.

Et annet funn som fremkom av våre informanter var at de definerte *lønn* som en motivasjonsfaktor og ikke som en hygiene faktor. Dette passer ikke med Herzberg, da han

definerer *lønn* som en hygienefaktor og ikke noe som skaper motivasjon. Her mente våre informanter at dette var både en motivasjonsfaktor og en stor faktor i forhold til turnover, da ifølge dem var lønnen til saksbehandlere i barnevernet utilfredsstillende. Altså en faktor som fremmet turnover.

Ved gjennomgang av hva informantene oppga av tilfredsstilte hygienefaktorene ser vi at tre av åtte av disse var til stede. Også her er det verdt å merke seg at informantene oppga *lederen* og *privatlivet* som faktorer som både fremmet og hemmet turnoveren. Herzbergs teori sier at hygienefaktorene aldri kan skape motivasjon. Ifølge informanter var de uenige i dette. De mente at en leder var viktig i forhold til motivasjon og trivsel. Ved mangelfull og/eller feil lederstil førte dette til mistrivsel, noe som igjen fremmer turnoveren med det resultat at de byttet jobb.

Vi vil med utgangspunkt i figur 8.1 svare på de hypotesene vi presenterte i kapittel 3.

Hypotese:

1. *Mange motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer mangler blant saksbehandlere i kommunalt barnevern.*
2. *Få av motivasjonsfaktorene er til stede blant saksbehandlere i kommunalt barnevern..*

Om vi kun ser på antall piler i figur 8.1 for å svare på om våre to antagelser var riktig, kan man ved første øyekast få inntrykk av at våre antagelser slo feil. Men ser man nærmere på analysen av hva de forskjellige informantene la i de forskjellige faktorene, blir svaret noe annet.

Gjennom intervjuene kom det frem flere faktorer de mente både fremmet og hemmet turnoveren. Men de faktorene de nevnte som hemmet turnoveren var kun delvis tilstede (disse er markert med tynne piler). De var enige med Herzbergs to-faktorteori i forhold til faktorenes positive virkning på motivasjon og trivsel, om de var til stede. Informantene sa at årsaken til at de i mindre grad var til stede i barnevernet, kom av tidspress og arbeidsmengde. Ut fra analysen kan vi anslå at av de faktorer som er nevnt som hemmende for turnover, var det kun mellommenneskelige forhold som var en tydelig faktor som hemmet turnoveren.

Når vi fokuserer på analysen og ikke antall piler i forhold til faktorene som fremmer turnover, ser vi at disse er tydelig mer fremtredende. Her mente informanten at fem av faktorene hadde stor påvirkning på turnoveren. Disse var lederen, forfremmelse, lønn, anerkjennelse og organisatoriske forhold. Lederen var en faktor de mente hadde påvirkningskraft i forhold til både fremme og hemme turnover i de fleste faktorene i tråd av sin stilling, oppgaver og ansvar.

Som svar på om våre hypoteser var riktige i denne oppgaven, kan vi ut fra intervjuene vi har tatt med saksbehandlere som var sluttet i kommunalt barnevern, si at det var som antatt mange motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som manglet og det var få motivasjonsfaktorer tilstede.

De funn vi er kommet frem til i vår oppgave er stort sett de samme som leder av FO Mimmi Krisvik beskriver som årsak til høy turnover i barnevernet etter SSB- rapporten om høy turnover kom ut (SSB 2014/18). Dette styrker reliabiliteten av vår undersøkelse

Vi ser ut fra oppgaven vår at på grunn av et lite utvalg av informanter, vil de svarene vi er kommet frem til i denne oppgaven ikke kunne generaliseres til å gjelde hele populasjon saksbehandlere. Men vi ser en tendens ut fra de 6 intervjuene. Det at vi kun har saksbehandlere som har sluttet i jobben som informanter, kan være med på å påvirke de svar som fremkommer av undersøkelsen. De kan gi oss et godt bilde på hvorfor de har sluttet, siden vi fokuserer på turnover i denne oppgaven. Hadde vi valgt å intervju saksbehandlere som ikke er sluttet, ville vi kunne fått et mer nyansert bilde av hva som fremmer turnoveren i kommunalt barnevern.

7 Praktiske konsekvenser

I dette kapitlet vil vi se på de mest sentrale funn og hvilke praktiske konsekvenser de kan føre med seg. Vi vil også forsøke å presentere noen forslag til ulike tiltak som kan redusere den store turnoveren som er blant saksbehandlere i barnevernet. Undersøkelsen vår har hjulpet oss å se noen av de utfordringer saksbehandlere i barnevernet har i hverdagen. Det fremkommer av intervjuene at alle informantene hadde et sterkt engasjement for sosialt arbeid, da særlig med barn. De ønsket å hjelpe barna som hadde det vanskelig og øke sin kompetanse for å ivareta rollen som saksbehandlerw. For at saksbehandlere skal bevare denne indre motivasjonen er det viktig at forholdene blir lagt til rette for best mulig ivaretagelsen av denne yrkesgruppen.

Lederen

Alle informantene mente lederen hadde en sentral rolle i forhold til deres motivasjon. De fleste mente det var demotiverende med en leder som hadde manglende kunnskap om ledelse, lederegenskaper, lite tid til å ivareta sin lederrolle og sine ansatte.

Funnene som fremkommer kan tyde på at lederen i tjenesten har for mange arbeidsoppgaver til at disse kan utføres på en tilfredsstillende måte. En av løsningene for å forebygge dette, kan være å innføre en nestlederfunksjon i barnevernet. Der lederfunksjonen kan deles opp i en med administrativt ansvar og en med personalansvar. Økt lederkompetanse blant lederne i barnevernet vil kunne gi et bedre grunnlag for at saksbehandlerne vil få veiledning og føle seg sett i en hektisk og krevende arbeidshverdag.

Helse, miljø og sikkerhet

De belastninger som emosjonelt arbeid inneholder, fører til at noen av saksbehandlerne blir syke eller slutter i barnevernet.

Våre funn kan tyde på at det burde vurderes å utarbeide handlingsplaner som sikrer debrifing og oppfølging av saksbehandlerne. Vi anbefaler at det vurderes hvorvidt arbeidsoppgaver kan i større grad enn i dag, differensieres i forhold til kompetanse og erfaring blant ansatte, slik at opplevelsen på at arbeidet i seg selv er håndterbart og gir dem mestring. Det er viktig at arbeidsplassen har et verneombud som fungerer i forhold til helse, miljø og sikkerhet.

Verneombudet har en funksjon som kan være bindeleddet mellom ansatte og ledelsen, men

også være behjelpelig for leder til å påse at helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt på arbeidsplassen.

Høyt arbeidspress

Høyt arbeidspress og arbeidsmengde var noe informantene våre mente var en av hovedårsakene for den høye turnoveren som er i barnevernet. Da dette bidro til at flere av motivasjon og hygiene faktorene ble svekket.

Våre funn kan tyde på at det burde vurderes hvorvidt det er behov for økt ressurstilgang til tjenesten. Det anbefales å vurdere å lage rutiner som gjør at arbeidsmengden per ansatt reduseres og tildeling av saker tilpasses den enkeltes kompetanse og erfaring i større grad. Et forslag er at de som jobber med de tyngste sakene burde ha disse som sin hovedoppgave og ikke ha andre oppgaver i tillegg. Vi vil også anbefale å vurdere hvorvidt utarbeidelse av rapporter og skriftliggjøring av dem kan differensieres gjennom at saksbehandlere utarbeider dem gjennom diktafon (sekretær eller transkribering program) og andre transkriberer rapportene.

Lønn

Alle informantene var enige i at lønnen var for dårlig i kommunalt barnevernet sammenlignet med statlig og privat barnevern. Dette opplevdes som urettferdig og ble dermed en demotiverende faktor. Fordi lønn er knyttet til sosial status, kan resultatet av lønnsforskjellene mellom kommune og stat resultere i at det er mer status å jobbe i statlig/privat barnevern fremfor kommunalt. Denne statusforskjellen mellom kommunalt og statlig/privat barnevern var det flere av informantene som nevnte.

På bakgrunn av våre funn tenker vi det kan være hemmende for den store turnoveren som er i barnevernet om man jobber for å ha samme lønnsbetingelsene for barnevernsarbeid, uavhengig om man jobber i kommune eller stat. Dette vil kunne utløse høyere lønn i kommunalt barnevernet og mulighet for å øke i lønn ut fra ansiennitet på lik linje med statlig ansatte. Økende lønn i henhold til ansiennitet vil kunne motivere ansatte til å bli værende i jobben. Det er viktig med kontinuitet og kvalitet i barnevernet slik at de med lang erfaring blir i barnevernet og ikke søker seg til ny jobb på grunn av høyere lønn og status. Som en av saksbehandlerne sa:

“et barnevern kan ikke bare bestå av nyutdannede folk som jobber et, to eller tre år. Det må være noen som har mer erfaring, som har mer kunnskap, og mye mer kompetanse. ... jeg er helt sikker på at dette har betydning for de barna som er der ute.... det er ingen jobb som er så viktig og spennende som jobben saksbehandlere gjør i kommunalt barnevern”

8 Anbefalinger til videre forskning

Vi har i denne oppgaven valgt å intervjuet et utvalg med seks saksbehandlere i kommunalt barnevern. Fellesnevneren for disse var at de var en del av turnoveren ettersom at de hadde sluttet. Metoden vi har brukt er kvalitativ metode.

Da vi i denne oppgaven har valgt å intervjuet saksbehandlere som har sluttet i barnevernet, ville det vært interessant og intervjuet saksbehandlere som jobber i barnevernet for å se om vi kom frem til andre resultater og svar i en tilsvarende oppgave.

I følge SSB var det omlag 7000 som jobbet i kommunalt barnevern i 2011 og 6560 av disse hadde dette som hovedarbeidsforhold (SSB, 2014/18). Det ville vært interessant å gjøre en kvantitativ survey med disse som informanter. Her for å se om de svarene vi er kommet frem til i denne oppgaven kan generaliseres til å gjelde hele populasjon saksbehandlere i kommunalt barnevern. Gjennom en slik kvantitativ survey ville vi kommet frem til et enda sikrere svar på hva som påvirker turnover i barnevernet.

Om vi ville gå enda videre i forhold til de svarene vi hadde fått ut av en slik survey, kunne vi gjort et gruppeintervju med en gruppe saksbehandlere for å høre deres syn på turnover-problematikken, gjennom drøfting som fremkom i et slikt intervju.

Referanseliste

- Andersen, J.A og Abrahamsson B. (1996): *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*. 1.utgave. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Brochs- Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og leder- Psykologi .8 utg.* Oslo: Cappelen Dam AS
- Coleman, J. 1988. “*Social Capital in the Creation of Human Capital.*” American Journal of Sociology 94 (Suppl.): S95-S120.
- Erlie, B. (2012): *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heggen, K, Jørgensen,T og Rød, P.A (2013): Det kommunale barnevernet:- Faglige argument i møte med kommunalpolitikk. Tidsskriftet Norges barnevern, nr 2, 2013.
- Helsetilsynet (2012): Oppsummering av landsomfattende tilsyn I 2011 med kommunalt barnevern- undersøkelse og evaluering, mars 2012. <http://www.helsetilsynet.no>
- Herzberg, F, Mausner, B og Snyderman B.B (1993): *The Motivation to Work*. 11utg. New Brunswick and London: Transaction Publishers
- Høst, T. (2011): *Ledelse – en helhetlig modell*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, I. (2014). Turnover i det kommunale barnevernet. Rapporten 2014/18: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. 35 s
- Kaufmann,G og Kaufmann, A (2009) :*Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G. og Kaufmann, A (2011): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. opplag.
Bergen: Fagbokforlaget

Kvello, Ø. (2007): *Utredning av atferdsvansker, omsorgssvikt og mishandling*. Oslo:
Universitetsforlaget

Naumann + Naumann (2014): *Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om
situering*. Cappelen Damm Akademiske

NESH (red.) 2006. *Forskeretiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og
teknologi*. Oslo: De nasjonale forskeretiske komiteer.

Norges offentlige utredning (2016) *NOU 2016:16. Ny barnevernlov. Barnets rett til omsorg
og beskyttelse*. Seriens redaksjon: Departementenes servicesenter informasjonsforvaltning

Norges offentlige utredning (2009) *NOU 2009:8 Kompetanseutvikling i barnevernet*. [Seriens redaksjon: Departementenes servicesenter informasjonsforvaltning](#)

Strand, T. (2012): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. 3 opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse. Innføring i kvalitativ metode*. 2.opplag.
Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2015): *Systematikk og innlevelse. Innføring i kvalitativ metode*. 2.opplag.
Bergen: Fagbokforlaget

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

www.bufdir.no lest 01.05.2018

<http://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/26/lixingcun841e7885772f4e7f907bf6272b185c41.pdf> 17.12.2017

<https://www.dagbladet.no/nyheter/slar-alarm-om-barnevernet---flere-steder-har-ansatte-ansvar-for-opp-mot-50-barn/60375102> lest 31.05.2018

<https://www.fo.no/nyheter/bekymret-for-hoy-turnover-i-barnevernet-article9581-1064.html>,
lest 18.12.2017

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100#KAPITTEL_1 lest 31.05.2018

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL_4#%C2%A74-7 lest
31.5.18

www.regjering.no lest 05.05.2018

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning om forskning fra NSD

Vedlegg 2: Godkjennelse av ny dato fra NSD

Vedlegg 3: Infoskriv til informanter

Vedlegg 4: Intervjuguide

Hilde Nordahl-Pedersen

9404 HARSTAD

Vår dato: 12.09.2017

Vår ref: 55594 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.09.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

55594	<i>Ledelsesutfordringer i kommunalt barnevern?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hilde Nordahl-Pedersen</i>
Student	<i>Linda Kristin Garnes</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet med vedlegg
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hva dette innebærer for deltaker
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.12.2017 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no

Vedlegg 2: Godkjenning av ny dato fra NSD

Lasse.Raa@nsd.no

Til

hilde.nordahl-pedersen@uit.no

Kopi

lkgarnes@yahoo.no

jan 4 kl. 10.45 AM

Lasse.Raa@nsd.no

Til

hilde.nordahl-pedersen@uit.no

Kopi

lkgarnes@yahoo.no

jan 4 kl. 10.45 AM

English text below

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Vi viser til statusmelding mottatt: 03.01.2018.

Personvernombudet har nå registrert ny dato for prosjektslutt 01.06.2018.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.
Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny statushenvendelse.

Hvis det blir aktuelt med ytterligere forlengelse, gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Vennlig hilsen,
Lasse André Raa - Tlf: 55 58 20 59
Lasse.Raa@nsd.no
Personvernombudet for forskning,
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS
Tlf. direkte: (+47) 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Informasjonsskriv til informanter

Informasjonsskriv til deltakere på intervju i forbindelse med masteroppgave

I forbindelse med studie Master i ledelse – erfaringsbasert ved UIT Norges arktiske universitet, Campus Harstad er vi to studenter som skal undersøke/studere nærmere om hvorfor det er høy turnover av saksbehandlere i kommunalt barnevern. Det viser seg at saksbehandlere i gjennomsnitt slutter etter 2-4 år.

Ut fra dette ønsker vi å intervju deg som har vært saksbehandler i barnevernet. Vi planlegger å intervju 6 personer til sammen. Disse personene har hatt sitt virke i forskjellige barnevernsdistrikt.

Spørsmålene vil være veldig åpne da vi ønsker at du deler din erfaring med oss når det gjelder hva du opplevde som saksbehandler og hvilke endringer du ser for deg skal til for å få redusert turnover i barnevernet.

Intervjuene ønsker vi å ta opp på opptaker i tillegg til at vi vil ta notater underveis. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Opplysningene som benyttes i oppgaven blir anonymisert. Ingen av våre intervjuobjekter skal kunne gjenkjennes i oppgaven. Intervjuet er beregnet å ta omtrent en time.

Å være med på dette studiet vårt er helt frivillig og du kan trekke deg når som helst uten at det må begrunnes. Hvis du velger å trekke deg vil all data som vi har samlet inn om deg bli slettet.

Denne masteroppgaven er beregnet ferdig 1. juni 2018 og all innsamlet data vil bli slettet.

Vi vil takke deg for at du stiller opp til intervju, for uten deg hadde ikke det vært mulig for oss å gjennomføre denne Masteroppgaven. Skulle det være noe du lurer på, ønsker å tilføye eller endre på etter intervjuet er det bare å ta kontakt.

Til orientering er studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Vennlig hilsen

Beatrice Olsen (95834628)

Linda Kristin Garnes (91644714)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide

- 1 Hvilke faktorer mener du kan bidra til høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?
- 2 Hva mener du kan gjøres for å forebygge turnover?
- 3 Hvordan opplevde du din arbeidshverdag som saksbehandler i kommunalt barnevern?
- 4 Hvilke utfordringer opplevde du i arbeidshverdagen som saksbehandler i kommunalt barnevern?
- 5 Hvor lenge jobbet du som saksbehandler i det kommunale barnevernet?
- 6 Hva var årsakene til at du sluttet som saksbehandler i barnevernet?
- 7 Hva kunne ha bidratt til at du hadde ønsket å fortsette i stillingen som saksbehandler i barnevernet?
- 8 Hva tenker du skal til for å få redusert høy turnover i det kommunale barnevernet? (Hva kan ledere, ansatte, media, andre aktører gjøre?)
- 9 Hva var motivasjon din for å jobbe i barnevernet?
- 10 Turnoveren som er i dag, tror du den kommer av noe som skjer lokalt eller på organisasjonsnivå (pålegg fra regjeringen etc.)
- 11 Hva tenker du den høye turnoveren gjør med kvaliteten i norsk barnevern, konsekvens?