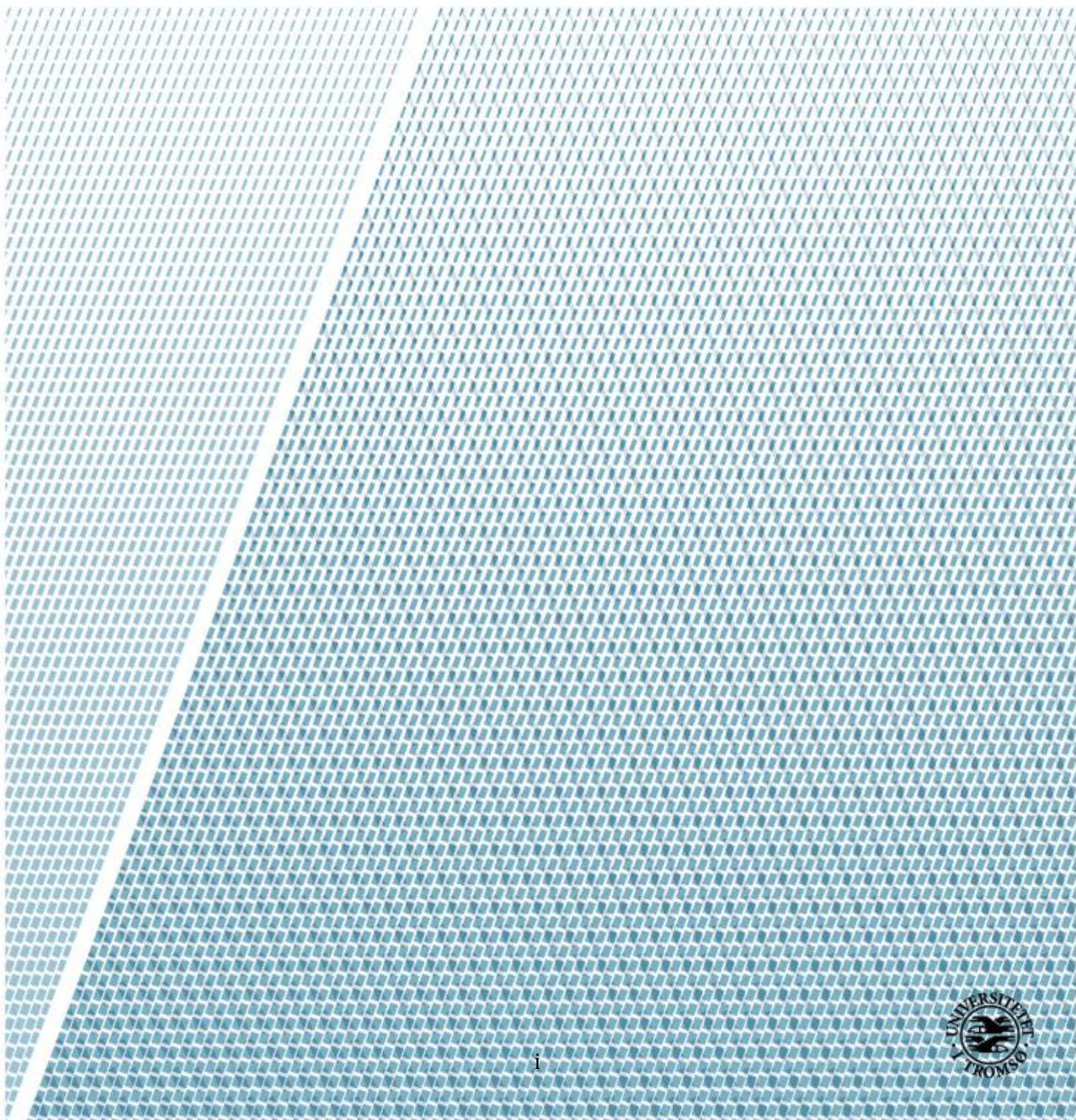


Motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet

Mona Nilsen

Erfaringsbasert Masteroppgave ledelse – mars 2017



SAMMENDRAG

Barnevernet har hatt ett stort fokus i det siste, og kritikken gjennom media er overveldene. Det kommunale barnevernet er et av de mest komplekse ledd i velferdsstatens utøvende ledd, fordi det ofte griper inn i private relasjoner. Arbeidet reguleres av barnevernloven som bygger på minst tre grunnprinsipper av verdier som samfunnet vårt er bygget på. Disse er prinsippene er barnets beste, mildeste inngrepsprinsipp og det biologiske prinsipp

Barnevernet også er det offentlige organet i Norge som har juridisk grunnlag til størst inngripen i menneskers liv, nemlig å frata foreldre deres barn. Fratagelse av omsorg er et av de mest følelsesladede tema i samfunnet. Barnevernet også slitt med turnover og høyt arbeidsbelastning. Jeg ønsket i denne oppgaven å fokusere på det positive med å arbeide i barnevernet, og da særlig være leder i den kommunale barneverntjenesten.

Problemstilling:

Hvilken betydning har autonomi, kompetanse og faglig fellesskap for motivasjonen hos ledere i det kommunale barnevernet?

Det er stor grad av autonomi, kompetanse og faglig fellesskap som styrker motivasjonen til ledere i det kommunale barnevernet. Den største faktoren som hemmer motivasjonen til lederne er tilstrekkelige økonomiske rammer for å ha nok ansatte, og midler til fagutvikling. Undersøkelsen viser at autonomi og faglig fellesskap har sterkest betydning for motivasjon blant ledere i det kommunale barnevernet.

Forord

Veien frem til avslutning av masterstudiet har vært lang og til dels kronglete. Når jeg nå er i ferd med å avslutte den lange reisen, er det flere jeg ønsker å takke.

Takk til alle rundt meg som har hatt troen og vist meg stor støtte. Takk til Kolbjørn Karlsen for konstruktiv veiledning underveis som har gitt oppgaven struktur og form.

Takk til alle ledere i barnevernet i Nordland som har delt av sine erfaringer slik at jeg har kunne fullføre denne oppgaven.

Tusen takk til dere alle!

1	INNLEDNING	4
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	4
1.2	PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	6
2	TEORI	7
2.1	MOTIVASJONSTEORI	7
2.1.1	<i>Maslows teori</i>	8
2.1.2	<i>Herzbergs Tofaktorteori</i>	9
2.1.3	<i>Ytre og indre motivasjon</i>	12
2.1.4	<i>Tilfredshet i jobben</i>	13
2.1.5	<i>Motivasjon og belønningssystemer</i>	13
2.1.6	<i>Selvbestemmelsesteorien</i>	14
2.2	AUTONOMI	14
2.3	KOMPETANSE	15
2.4	FAGLIG FELLESKAP	17
2.5	HVA KJENNETEGNER EN LEDER I BARNEVERNET?	18
2.6	FORVENTNINGER MED BAKGRUNN I TEORIGJENNOMGANGEN	20
3	METODE	21
3.1	FORSKNINGSDESIGN	21
3.2	FORSKNINGSMETODE	22
3.3	VALG AV RESPONDENTER	23
3.4	SPØRRESKJEMA	24
3.5	INTERVJU	25
3.6	ANALYSE AV DATA	26
3.6.1	<i>Spørreskjema</i>	26

3.6.2	Intervju	27
3.7	FORSKNINGSETISKE HENSYN	27
4	EMPIRI/DATA.....	28
4.1	AUTONOMI	29
4.1.1	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres (spørsmål 8).....</i>	29
4.1.2	<i>Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan jeg skal lede arbeidet i tjenesten (spørsmål 9)</i>	30
4.2	KOMPETANSE	31
4.2.1	<i>Antall år som leder i forhold til lederutdanning</i>	32
4.2.2	<i>Jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant (spørsmål 6).....</i>	33
4.2.3	<i>Arbeidsoppgavene som leder er en viktig drivkraft (spørsmål 7).....</i>	34
4.2.4	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer som gir muligheter for fagutvikling som leder (spørsmål 8).....</i>	35
4.2.5	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte (spørsmål 8).....</i>	36
4.3	FAGLIG FELLESSKAP	37
4.3.1	<i>Antall år som leder og antall ansatte</i>	37
4.3.2	<i>Jeg opplever å ha god støtte fra overordnede (spørsmål 10).....</i>	38
4.3.3	<i>Jeg opplever å ha god støtte fra ansatte (spørsmål 11)</i>	39
4.4	HVA ER DET SOM GJØR/IKKE GJØR AT JEG ØNSKER Å BLI VÆRENDE SOM LEDER I BARNEVERET	41
5	ANALYSE OG DRØFTING.....	42
5.1	AUTONOMI	42
5.1.1	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre oppgaver som skal gjøres.....</i>	43
5.1.2	<i>Jobben gir handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan lede arbeidet i tjenesten.....</i>	44

5.1.3	<i>Oppsummering autonomi</i>	45
5.2	KOMPETANSE	45
5.2.1	<i>Jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant</i>	46
5.2.2	<i>Arbeidsoppgavene som leder er en viktig drivkraft</i>	47
5.2.3	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling som leder</i>	48
5.2.4	<i>Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte</i>	48
5.2.5	<i>Oppsummering</i>	49
5.3	FAGLIG FELLESSKAP	50
5.3.1	<i>Jeg opplever å ha god støtte fra overordnede</i>	51
5.3.2	<i>Jeg opplever å ha god støtte fra ansatte</i>	51
5.3.3	<i>Oppsummering</i>	52
5.4	SAMMENDRAG ANALYSE OG DRØFTING AV AUTONOMI, KOMPETANSE OG FAGLIG FELLESSKAP	52
6	KONKLUSJON	53
6.1	AUTONOMI KAN STYRKE MOTIVASJONEN TIL LEDERNE	53
6.2	KOMPETANSE KAN STYRKE MOTIVASJONEN HOS LEDERE I BARNEVERNET	53
6.3	FAGLIG FELLESSKAP KAN STYRKE MOTIVASJONEN TIL LEDERE I BARNEVERNET	54
6.4	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	54
6.5	REFLEKSJON OVER OPPGAVENS PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	55
6.6	IMPLIKASJON PÅ PRAKSIS OG VIDERE FORSKNING	56
7	LITTERATURLISTE	58

Vedlegg:

Vedlegg 1 – spørreskjema Questback

Vedlegg 2 – intervjuguide/spørsmål

Tabeller:

Tabell 1 Tilstrekkelig økonomisk ramme til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres	29
Tabell 2 Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan lede arbeidet i tjenesten	30
Tabell 3 Antall år som leder og lederutdanning	32
Tabell 4 Jobben som leder i seg selv er motiverende og interessant	33
Tabell 5 Arbeidsoppgaver som leder er en viktig drivkraft	34
Tabell 6 Tilstrekkelig økonomiske rammer for fagutvikling som leder	35
Tabell 7 Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte	36
Tabell 8 antall år som leder og antall ansatte	37
Tabell 9 God støtte som leder fra overordnede	38
Tabell 10 God støtte som leder fra ansatte	39
Tabell 11 Hva er det som gjør/IKKE gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet	41

1 INNLEDNING

Barneverntjenestens mandat er regulert via lovverk og det er Lov om barneverntjenester av 1992 (Barne- og familiedepartementet 1992, Bunkholdt 2008) som gir kommunalt barnevern rett til å gripe inn i familien for å undersøke at barn og unge ikke lider overlast (Bunkholdt, 2008). Barnevernet er det offentlige organet i Norge som har juridisk grunnlag til størst inngripen i menneskers liv, nemlig å frata foreldre deres barn (Bakken m.fl., 2002:174). Barnevernpanelet (2011:12) påpeker at fratagelse av omsorg er et av de mest følelsesladete tema i samfunnet

Barneverntjenesten må samarbeide på flere plan med mange involverte parter, som foreldre, sosialt nettverk og tverrfaglige aktører. Det er alltid barnets beste som skal ligge til grunn for de faglige og skjønnsmessige vurderinger som foretas, om saken henlegges eller ved iverksetting av ulike tiltak. Barneverntjenesten kan også fatte vedtak om at barneverntjenesten skal overta omsorgen for barnet. I de tilfeller fremmes saken for fylkesnemnda for sosiale saker som behandler saken etter partenes fremstilling og deretter foretar en rettslig avgjørelse, (Bunkholdt, 2008 og Havik, 2004).

For at barnevernet skal kunne utføre sine lovpålagte oppgaver på en faglig og forsvarlig måte, er det flere forhold som må være tilstede. Det er blant annet avgjørende hvordan barnevernet som organisasjon løser sine oppgaver, men også hvordan den enkelte ansatte ivaretas slik at de kan «oppretholde kontinuitet og et bredt kompetansespekter» (NOU, 2009:8).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Barneverntjenestene i kommunene er som nevnt i innledningen en veldig kompleks tjeneste som stiller høye krav både til ledelse og ansatte.

I stortingsmelding nr 40 (2001-2002) Om barne- og ungdomsvernet viser meldingen til en landsomfattende undersøkelse gjennomført i 1997. Resultatet var at ansatte sluttet omlag etter 3,3 år i stillingen, og at de hadde 5,8 års arbeidserfaring med barnevernsaker. For helse og omsorgstjenesten generelt viste tall fra samme tidsperiode at ansatte var tilsatt 9 år i stillingen før de sluttet. I Barnevernet i Norge, tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til

reformer NOU (2000:12), problematiseres det rundt tema høy turnover og rekrutteringsproblemer av fagpersonell til det kommunale barnevernet.

Grunnlaget for dagens bekymring forsterkes i tall fra KS. En undersøkelse fra 2009 (KS, 2009) gjennomført i 99 kommuner viste at ansatte i barnevernet ikke antar at de vil arbeide i kommunen om 3 år.

Fra politisk hold har problemstillingen vært forsøkt løst ved at de økonomiske ressursene til det kommunale barnevernet har øket. Formålet var at ledere skulle ansette flere fagfolk for å styrke både kapasiteten og kvaliteten (Barne- og likestillingsdepartementet 2010, Kommunal- og regionaldepartement, 2010). Det er barneverntjenestens leder som skal sørge for at det er tilstrekkelig med ansatte med rett faglig kompetanse slik at de kan utføre sine oppgaver faglig forsvarlig (Barne- og likestillingsdepartementet, 2006).

Til tross for at jobben innebærer belastninger, er det mange som velger å bli. *«Dette kan henge sammen med at noen av de samme faktorene som tapper behandleren, også beriker».* (Bang, 2003:25). Et ønske om å gjøre en forskjell for barn og deres familier er gjennomgående som motivasjonsfaktor hos ansatte i barnevernet (Burns, 2009, Ellet og Millar 2004, Ellet m.fl., 2006, Reagh 1994).

Store utskiftninger i ansatte og tjenestene gjenspeiler også belastningen for de som jobber i det kommunale barnevernet.

Arbeide i barneverntjenestens arbeidsfelt som er som sagt krevende, komplekst og utfordrende (NOU, 2009:8). I følge Sigbjørnsen (2007) må kommunens ledere klare å få frem det beste i sine medarbeidere slik at man får til gode resultater og best mulig kvalitet på utførelse av kommunens velferdsoppgaver, nemlig via ansattes prestasjoner. Det er av avgjørende betydning å ha et bevisst forhold til hva den enkelte motiveres av og derav ha en godt forankret lønnspolitikk.

Det har vært forsket på områdene motivasjon og intensivsystemer i lang tid. Det finnes uttalige bøker og undersøkelser som omhandler motivasjonsteori, og de fleste bransjene er representert. Ytre motivasjon synes å være hovedfokus og dette kan man forenkle med å hevde at menneskers grad av innsats avhenger av hvilken belønning som mottas. Penger som belønning benyttes i stor grad som motivasjonsfaktor og har en viss effekt, men forskning de senere år har blitt vektlagt at penger ikke er de eneste forhold som motiverer. Mennesker har

også en indre motivasjon og nærliggende spørsmål er derfor hvilke andre områder som påvirker motivasjon.

Dette er grunner til at jeg ønsket å se nærmere på ledere i det kommunale barnevernet. Jeg har selv aldri jobbet i barnevernet, men gjennom mitt verv som fylkesleder i Fellesorganisasjonen har jeg jobbet tett med både ledere og ansatte i barnevernet. Det stadige presset på tjenesten, medias søkelys, trusler og uthengig både i media og på sosiale nettsteder, viser at det er nok ingen andre offentlige velferdstjenester som skaper like mye følelser i befolkningen som nettopp det barnevernet kan gjøre. Til tross for at det er en utfordrende jobb på mange måter, er det fortsatt slik at det er ansatte og ledere som ønsker å jobbe i barnevernet. Det er fortsatt de som står i jobben år etter år og for meg ble det interessant å se på hva som gjør at de er motivert til å bli værende i barnevernet.

1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensning

Problemstilling: Hvilken betydning kan autonomi, kompetanse og faglig fellesskap ha for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet?

Jeg har valgt å begrense problemstillingen til disse tre motivasjonsfaktorene som jeg ønsker å se nærmere på.

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

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

Tilhørighet innebærer utvikling og tilfredsstillende relasjoner med sitt sosiale miljø, de kaller dette for sosial kontekst, at noe skjer i en sammenheng, noe som også betyr at ens sårbarhet blir tatt hensyn til. Her vil jeg fokusere på det faglige felleskapets betydning i arbeidet, samt støtte fra ansatte og overordnede.

2 TEORI

I dette kapitlet vil jeg presentere aktuell teori som kan brukes til å belyse hvilken betydning autonomi, kompetanse og faglig fellesskap har for motivasjonen hos ledere i det kommunale barnevernet.

2.1 Motivasjonsteori

Motivasjon dreier seg om hvordan adferd starter (Andersen & Abrahamsson, 1996), hvor energien til adferd kommer fra og hvordan adferd opprettholdes, påvirkes og slutter.

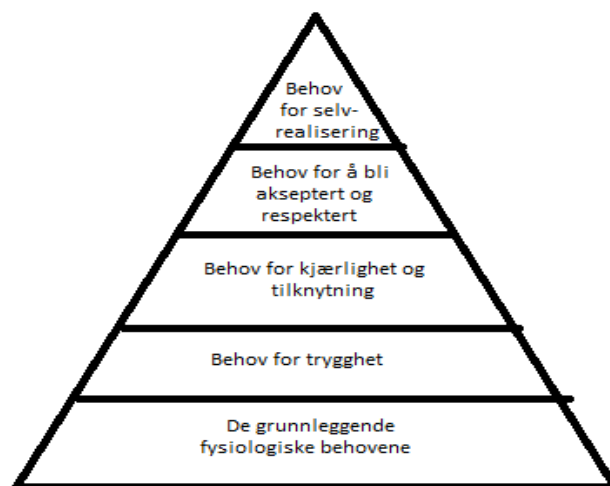
Motivasjon gjelder først og fremst hvorfor adferd oppstår, og i mindre grad hvilken adferd som oppstår. I grove trekk kan man dele de forskjellige teoriene i to grupper av teorier. Den ene gruppen består av teorier som tar utgangspunkt i å forstå det enkelte individ gjennom indre forklaringer hos individet selv. Den andre gruppen tar utgangspunkt i ytre forhold (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Virkingen av motivasjon i arbeidslivet kan forstås gjennom flere ulike teorier, men man kan ikke basere hele forklaringen på teorier om hvorfor mennesker handler som de gjør i forskjellige situasjoner. Man trenger derfor en adferdsmodell for å gjøre forklaringene om motivasjon mer presis, og en slik modell må ta hensyn til både personlige forhold og eksterne forhold. Personlige forhold vil kunne deles inn i motivasjonsmessige variabler og ferdigheter, eller trekkvariabler og kognitive variabler (Andersen & Abrahamsson, 1996). Adferden vil bli påvirket av både verdier og motiver. Videre kan man generalisere med å tenke seg at det finnes generelle menneskelige motiver, som er avhengig av variasjoner i kulturelle verdier, og som uttrykkes forskjellig. Det er en forskjell mellom hva individet tror på og hvilke verdier de har, og hvilke motiver som gir energi til individets adferd.

Det er ikke grupper og organisasjoner blir ikke motivert, det er kun enkeltpersoner som blir motivert. Den enkelte person påvirkes av motivasjonsfaktorene som finnes i organisasjonen. Dette kan være selve arbeidet, tilhørighet til organisasjonen og arbeidsforholdene. Motivasjon oppstår som en integrasjon mellom arbeidssituasjonen og den enkelte person.

2.1.1 Maslows teori

Abraham Maslow var den første som arbeidet med å systematisere de menneskelige behov, Maslows behovshierarki. Tidligere hadde teoretikere basert sin forskning på dyreforsøk hvor de var mest opptatt av instinkter (grunnleggende adferd), og hvor de overførte resultater fra dyreforsøk til mennesker. Maslow var psykolog, og han utformet sin teori med fokus på de menneskelige behov. Hans erfaringer fra klinisk arbeid la han til grunn da han utformet teorien. Han startet med forskning om temaet motivasjon i 1935 og hans hovedverk om motivasjon ble utgitt i 1954. Maslows teori er et rent teoretisk bidrag og det oppfattes derfor som merkelig at hans teori har fått et større fotfeste i organisasjonsteorien og pedagogikken enn i psykologien (Andersen & Abrahamsson, 1996). Teorien tok utgangspunkt i at ingen enkeltstående fysiologiske behov kunne forklare individets adferd, og forklaring av adferden kan heller ikke lokaliseres til deler av kroppen. Han mener at det er de mer grunnleggende behov, uavhengig av situasjonen, og som omhandler hele mennesket under ett som forklarer adferden. Han benektet ikke at situasjonsfaktorer påvirket individets adferd, men han la heller ikke særlig vekt på dette sammenlignet med de indre personlighetstrekkene når han beskriver sitt behovshierarki.



Maslow mente at menneskets behov starter med grunnleggende fysiologiske behov som ligger nederst i hierarkiet og det laveste tilfredsstilte behov blir det som er mest fremtredende. Dette behovet motiverer mennesket til å handle for å tilfredsstillte behovet. Når dette behovet er tilfredsstillt slutter det å motivere, og neste melder seg. Hovedpoenget med Maslows teori er

at den peker på menneskets behov for vekst og utvikling. Han erkjente at den enkelte behovskategori ikke behøvde å være fullstendig tilfredsstilt før neste behovskategori meldte seg (Andersen & Abrahamsson, 1996). Det holder at behovet er tilfredsstilt til en viss grad før neste behov melder seg. Det laveste behovet som ikke er tilfredsstilt vil være det som er mest fremtredende, og dette behovet vil også motivere mennesket til å handle. Et behov som er tilfredsstilt vil ikke motivere. I følge Maslow er i prinsippet det eneste behov som er umettelig, selve realiseringsbehovet. Han erkjente også at behovshierarkiet i spesielle tilfeller kunne variere i hvordan dette var oppbygget, og at dette kun var tilfelle for enkelte mennesker.

Kritikk av Maslow

Det er en del svakheter med Maslows teori. Den er på mange måter upresis ettersom mennesker kan ha ulik grad av tilfredsstillelse, samt at flere behov faktisk kan være aktive samtidig. Hans teori er vanskelig å etterprøve rent empirisk, han baserte ikke sin teori på bakgrunn av sin erfaring som psykolog, og heller ikke med tanke på arbeidslivet. Det mest sentrale i hans teori er påstanden om behovenes hierarkiske oppbygging. Denne påstanden har ikke latt seg bekrefte. Forskningen antyder at det er to eller tre hovedkategorier for behov, mens Maslow mener at det er fem.

2.1.2 Herzbergs Tofaktorteori

Herzberg mener at man må gjøre et fundamentalt skille mellom arbeidssituasjon og arbeidsinnhold (Andersen & Abrahamsson, 1996). Hans forskning tar utgangspunkt i at motivasjonen er en funksjon av hvordan det enkelte individ føler at han har fått oppfylt sitt behov. Det er noen faktorer, kalt motivasjonsfaktorer, som bidrar til å øke motivasjonen til de ansatte. Felles for disse er at de har en relativt varig virkning på holdninger til arbeidet, og er relatert til jobbinnholdet og forholdet mellom person og arbeid. Hans teori tar utgangspunkt i hva motivasjonen ledes til som prestasjon og effektivitet. Motivasjonsfaktorene i Herzberg teori er behov i høyere orden, og motivasjon skapes ved at det enkelte individ vil arbeide for å tilfredsstille behovene.

Noen viktige motivasjonsfaktorer

1. Prestasjoner - tilfredsstillelsen ved å fullføre et arbeid, løse problemer, se resultater av arbeidet.
 2. Anerkjennelse - for vel utført arbeid, i motsetning til en generell følelse av "å bli satt pris på".
 3. Arbeidet i seg selv - interessant, varierende, skapende og lignende.
 4. Ansvar - kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å få ansvaret for andres arbeidsutførelse.
 5. Forfremmelse - konkrete tilfeller der en er blitt tildelt høyere formell status i hierarkiet.
 6. Vekst - læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og videre vekst.
- (Andersen & Abrahamsson, 1996)

I forhold til Maslows behovspyramide korresponderer motivasjonsfaktorene med de to høyeste behovene, behovet for selvaktualisering og behovet for anerkjennelse. Herzberg beskriver andre faktorer som var mer relatert til utilfredshet i forhold til arbeidet. Disse kalte han for "hygienefaktorer". Fellestrekkene for disse er at effekten av disse er mer relatert til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng, enn til selve innholdet i arbeidet. Disse effektene er ofte kortvarig, fordi nullpunktet har en tendens til å heve seg slik at ting blir tatt for gitt etter en viss periode. Slike faktorer fører nødvendigvis ikke til motiverte ansatte, men hvis de ikke er til stede er det sannsynlig at det fører til misfornøyde ansatte.

Noen viktige hygienefaktorer:

1. Bedriftens politikk og administrasjon - gjelder bedriften som helhet i motsetning til forholdet mellom overordnet og underordnet.
2. Lederen - om han er teknisk kompetent, villig til å lære fra seg og delegerer ansvar, rettferdig.
3. Arbeidsforholdene - gjelder de rent fysiske arbeidsforholdene: lys, temperatur, hjelpemidler, plass, arbeidsmengde.
4. Mellommenneskelige forhold.
5. Økonomisk godtgjørelse.
6. Status - refererer ikke til den formelle statusen i stillingshierarkiet, men mer til tilhørende statussymboler som golvteppe på kontoret, egen sekretær og lignende.
7. Trygghet i arbeidet - objektive tegn på trygghet, som tjenestetid, at bedriften er solid osv.

8. Privatlivet – hvordan arbeidet influerer det personlige livet, for eksempel i hjemmet.
(Andersen & Abrahamsson, 1996)

For å motvirke misfornøyde og umotiverte medarbeidere er det viktig at hygienefaktorene er til stede i bedriften. Ved å ha innebygde motiveringsfaktorer i den enkeltes arbeidsoppgaver, kan man oppnå adferd hos de ansatte som er med på å sikre fleksibilitet, skape innovasjon og ytelse som går ut over det som er nødvendig for å beholde jobben (Haukedal, 2005).

Et resultat av denne teorien er at det kreves mer for å oppnå motivasjon enn bare fravær av utilfredshet. I mange bedrifter kan variasjon, utfordringer, tilbakemeldinger og autonomi bli noe redusert fordi ledelsen har behov for kontroll og styring. Resultatet av dette er at flere ansatte blir i jobben på grunn av hygienefaktorene, altså godene. Noen vil utvikle former for fravær og forsøke å utvikle andre former for oppgaver som ikke nødvendigvis skaper verdier for bedriften, slik at man unngår selve arbeidet (Haukedal, 2005).

Kritikk av Herzberg

Teorien til Herzberg har blitt kritisert, blant annet på grunn av at det hevdes at resultatene fra Herzbergs studier er betinget av den spesielle metoden som ble benyttet. Det er satt søkelys på seks forhold:

- Forskningsmetode.
- Klassifisering av noen av faktorene, spesielt lønn.
- At det ikke var tatt tilstrekkelig hensyn til faktorer som fører til trivsel og mistrivsel.
- At motivasjonsfaktorene har åpenbare ego-preg mens hygienefaktorene har preg av andre.
- Mennesker oppfatter hygienefaktorer som motivasjonsfaktorer og omvendt.
- Det er problemer med å validere hans teori.

(Andersen & Abrahamsson, 1996)

Til tross for dette er teorien meget populær og gir betydningsfull forståelse for motivasjon. Den har hatt stor praktisk nytte og blir ofte brukt i lærebøker angående motivasjon. Det er også en teori som virker intuitivt forståelig.

2.1.3 Ytre og indre motivasjon

Den ansatte påvirkes av ytre faktorer og indre faktorer. Disse påvirkningene påvirker motivasjon til den enkelte og kalles ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjonsfaktorer er teknikker som brukes til å få en ansatt til å sette inn sin innsats mot bestemte mål (Gitlow, 2009). I arbeidslivet er det flere forskjellige typer av ytre motivasjon. Dette vil avhenge av nivået på en ansatt i selskapet, hva som kan brukes som ytre motivasjon. Som eksempel på dette er salgskvoter som brukes til å motivere selgere. Målstyring håndheves gjennom medarbeidersamtalen for å motivere mellom- og toppledere. Ytre motivasjon kommer fra ønsket om belønning eller frykt for straff. Drivkraften oppstår på grunn av mål som er uavhengig av selve arbeidet. Dette kan være selve belønningen man oppnår med å utføre arbeidet. En annen drivkraft kan være at arbeidet i seg selv gir tilfredsstillelse (Staw, 1989). Et eksempel på ytre motivasjon kan være at vi tar snømåkingen for å bli fremstilt i et positivt lys eller for å tjene noen kroner.

Hvis vi rendyrker ytre motivasjon i arbeidslivet innebærer dette at vi utfører arbeidet for å oppnå en eller annen form for belønning. Dette kan være lønn, bonus eller økt status og forfremmelse. Motivasjonen drives derfor av resultatet man oppnår ved å utføre arbeidet, og ikke selve utførelsen av arbeidet.

Indre motivasjon er drevet av en persons indre ønsker om å utrette noe, noe som ofte realiseres av personen selv (Staw, 1989). Dette kan være en aktivitet som skaper glede. I arbeidslivet kan det for eksempel være at en person er svært produktiv i sitt arbeide fordi han liker å arbeide eller at en godt utført jobb gir tilfredsstillelse i seg selv. Et annet eksempel på indre motivasjon er bekreftelse fra kollegaer eller følelsen av å ha utført en topp jobb. Det kan også innebære en hobby som en person bruker mye tid på, fordi han liker den. Hvilke av disse faktorene som gir de beste resultatene vil avhenge av arbeidsoppgavene som skal utføres.

Forholdet mellom indre og ytre motivasjon kan betraktes som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Hvis vi for eksempel står overfor en valgsituasjon om vi skal påta oss en ny oppgave eller et nytt prosjekt er det ofte "ytre belønning og ytre motivasjon" som kommer i forgrunn, mens under den daglige jobben er det "indre belønning og indre motivasjon" som kommer i forgrunn (Kuvaas, 2008). De ansatte bør ha både en indre og en ytre motivasjon for å yte maksimalt. Det er ikke uvanlig at man selv tenker på den indre motivasjonen og gleden

over selve arbeidet som det som styrer en selv. Studier på dette viser at vi selv forklarer vår egen motivasjon med at vi synes arbeidet er spennende og interessant, mens vi gjerne tror at andre er mer påvirket av den ytre motivasjon før de gjør en god jobb.

2.1.4 Tilfredshet i jobben

De aller fleste ansatte har meninger i forhold til arbeidet sitt. Dette kan defineres som relativt konsistente tanke-, følelse- og atferdsmønstre i forhold til ulike sider ved jobben og kalles jobbholdninger (Kaufmann, 1996). Hvis man stiller spørsmålet til de ansatte om de har det moro på arbeidet og svaret er ja, da er det bra for dem det gjelder. Men hvis svaret er nei bør man vurdere om vedkommende har frihet til å utnytte sitt talent, ferdigheter og kreativitet i jobben (Gitlow, 2009). Hvis man unngår å la personer utnytte sine talenter, ferdigheter og kunnskaper, eller misbruker disse risikerer man at menneskene blir utbrent i arbeidet. Derfor er det viktig at man organiserer hverdagen til de ansatte på en sånn måte at de liker det de gjør, og ser frem til å gjøre det dag etter dag, år etter år. Da vil man oppleve at de ansatte trives med å gå på jobb og at arbeidet gir dem energi (Gitlow, 2009). Hvis ledelsen innser at systemet kan være årsaken til problemet, og deretter omdefinerer arbeidet, kan det være en anerkjennelse som kan gi stor effekt i den daglige trivselen på jobben.

2.1.5 Motivasjon og belønningssystemer

Kompensasjon som motivasjonsfaktor tilhører ytre motivasjonsfaktorer. Det finnes flere former for slike faktorer. De kan være kostbare og svært kortvarig. Eksempler på slike faktorer kan være kvoter i en produksjonsbedrift for å motivere ledere og ansatte, gratis ferietur til syden for en ansatt med ektefelle, gratis kinobilletter, bonusordninger og andre former for belønning. De ansatte venner seg raskt til slike faktorer og effektiviteten har en tendens til å falle tilbake til tidligere nivåer etter en stund. Et nærliggende spørsmål er derfor hvordan man kan håndtere de ansatte slik at de ikke blir uproduktiv i økonomiske nedgangstider. Dette gjelder spesielt hvis selskapet ikke har nok ressurser (ytre motivasjonsfaktorer) i denne perioden. Ledelsen kan alltid motivere de ansatte med å gi de en klapp på skulderen, men slike motivasjonsfaktorer blir mindre effektiv hvis det ikke samtidig finnes noen økonomiske motivasjonsfaktorer (Gitlow, 2009). Hvis man først har innført

belønningssystemer og deretter må utvikle disse på grunn av at bedriften ikke har nok ressurser, finnes det ingen effektive svar på hvordan man skal unngå at de ansatte blir demotivert og mindre effektiv.

2.1.6 Selvbestemmelsesteorien

I følge Kuvaas og Dysvik (2012) er det viktig å se på hvordan ansatte ser sin forpliktelse til organisasjonen og deres ønsker om å forbli ansatt nært knyttet til indre motivasjon. I tillegg er indre motivasjon også negativt relatert til sykefravær og jobbstress. Kuvaas (2005) hevder at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov blir tilfredsstilt: Behov for autonomi (selvbestemmelse), opplevelse av kompetanse og tilhørighet.

Man opplever autonomi når man føler at man selv står som initiativtaker til egne handlinger. Kompetanseopplevelse finner sted når man mestrer en utfordrende oppgave eller evner å oppnå et ønsket utfall. Tilhørighet er noe man opplever når man klarer å etablere en relasjon med andre basert på gjensidig respekt og tillit. Indre motivasjon beror på at behovene blir tilfredsstilt. Tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse er i større grad enn tilhørighet avgjørende for indre motivasjon. Indre motivert aktivitet er aktivitet for aktivitetens egen skyld, og som ikke er avhengig av ytre belønning. Koblingen mellom behovstilfredsstillelse og indre motivasjon, gjør det meningsfullt å sette dette i sammenheng med personlig utvikling og velvære (Deci & Ryan 1985, Ryan & Deci 2000 b).

2.2 Autonomi

Autonomi, selvbestemmelse og selvstendighet. Begrepene brukes ofte om hverandre, men betyr mer eller mindre det samme. I jobbsammenheng betyr autonomi å ha kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En selvstendig arbeidssituasjon, der man kan bestemme på egen hånd samt ta avgjørelser om hvordan eget arbeid skal legges opp. I tillegg selvstendig arbeidssituasjon er det også viktig at en har mulighet til å ta egne beslutninger. En opplevelse som er motivasjonsskapende, og den viktigste påvirkningsfaktoren for indre motivasjon. Autonomistøttende omgivelser er en forsterkende faktor for indre motivasjon. Autonomi settes i relasjon med menneskets indre

behov for å være selvbestemt, og spiller en avgjørende rolle for å fremme indre motivasjon. Imidlertid er det viktig å poengtere at autonomi ikke er synonymt med uavhengighet. Man har ikke full råderett over alt man gjør, og man kan heller ikke gjøre som man vil. Autonomien må forvaltes innenfor rammen av hva som er hensiktsmessig for organisasjonen (Deci & Ryan 2000, Gagné & Deci 2005 og Ryan & Deci 2006).

I følge Martinsen (2004) er autonomi psykologiens begrep for selvstendighet, og for ansatte i barnevernet er det forventninger til at de utøver selvstendighet i den profesjonelle rollen (NOU 2009:8). Dette er også i samsvar med Kuvaas (2008) som sier at autonomi eller selvbestemmelse er sentralt i profesjonsutøvelse preget av faglige og etiske standarder, og fordi god ledelse er betinget av gode vekstvilkår for selvbestemt adferd.

Kunnskapsarbeidere er personer med en relativt omfattende utdanning, for eksempel barnevernspedagoger. Gjennom utdanningen er man sosialisert inn i en profesjon. Davenport (2005) ifølge Lines (2011) beskriver kunnskapsarbeidere med høy grad av autonomi i arbeidshverdagen, og at autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå. Kunnskapsarbeideres verdiskaping er nært knyttet til motivasjon. De er selvbevisste, fordi de vet at en organisasjons måloppnåelse avhenger av deres innsats.

God ledelse er derfor betinget av gode vekstvilkår for selvbestemt atferd, og derfor er autonomi sentralt i profesjonsutøvelse preget av faglige og etiske standarder, (Kuvaas, 2008).

2.3 *Kompetanse*

Når kunnskapen er den mest betydningsfulle ressursen for organisasjonen, karakteriseres den som en kunnskapsorganisasjon (Andersen, 2003 og Sigbjørnsen, 2007).

Denne karakteristikken er også gjeldende for kommunenes barneverntjenester, fordi de beskrives til å være profesjonsorienterte kunnskapsorganisasjoner hvor organisasjonsformen er preget av fagbyråkrati (Høst, 2005 og Strand, 2001).

Ved at utøvelsen av yrkesrollen, her de ansatte i barnevernet, skjer i samhandling med brukerne vil verdiskapingen bli en funksjon av både informasjon og kunnskap. Dette

medfører at den enkelte ansattes kunnskap er produksjonsmidlet og at tjenesteproduksjonen foregår via nærhet, direkte og personlig kontakt (Jacobsen, 2007).

Den totale beholdning av kunnskap vil således utvikles og økes over tid i form av læring og erfaring som representerer en solid og verdifull humankapital (Gottschalk, 2003 og Jacobsen, 2007). Som kunnskapsorganisasjon er barneverntjenesten dermed totalt avhengig av den enkelte ansatt og dennes kompetanse for å ivareta og løse sine mange og komplekse arbeidsoppgaver (Sigbjørnsen, 2007, NOU 2009:8).

Ut ifra selvbestemmelsesteorien er det å kjenne seg kompetent og oppleve mestring, et grunnleggende behov, for vi har alle et ønske om å utøve og utvikle våre ferdigheter og å takle våre omgivelser (Deci, 2000).

Ved at ansatte lar seg begeistre, bli inspirert, oppleve tro på egen mestring, vil dette medføre at selvtillit og egenverdi øker. Dette fører igjen til at man vil oppsøke nye utfordrende arbeidsoppgaver som man vil løse, og som derav fører til tilfredsstille av behovet. Dette blir altså en ”ongoing” prosess (Deci, 2000).

Nevnte bør forstås i sammenheng med hva den enkelte selv opplever, har forventning til, og tro på at man kan mestre. Dersom ansatte får arbeidsoppgaver man ikke har forutsetninger for å løse fordi man mangler kunnskap, oppnår man motsatt effekt. Ansatte vil da ofte kjenne seg mislykket (Ryan, 2000a, Wormnes, 2005).

Kunnskapsarbeidere i betydningen profesjonsutøvere karakteriseres ved å ha en arbeidssituasjon preget av menneskebehandling, samfunnsoppdrag og en form for indre sosial organisering. En profesjonsutøver er en person som har sin utdanning, sitt yrke og sine faglige interesser liggende innenfor rammen av et fag. En utdanning til det som best kan beskrives som profesjonelle yrker, fører med seg både praktisk orientering og teoretisk kunnskap. Av natur er profesjonelt arbeid relativt variert, og byr både på faglige og personlige utfordringer. Gjennom samhandling og gjensidig påvirkning kan det å arbeide med mennesker i seg selv virke motiverende. Som profesjonsutøver har man et samfunnsoppdrag, som kan bidra til at man i større grad enn andre har en opplevelse av arbeidet sitt som nyttig og viktig for samfunnet. At man gjennom å yte tjenester til andre gjør noe nyttig, kan også være en kilde til motivasjon (Mastekaasa, 2008).

I følge Prop. 106 L (2012-2013) skal barnevernet være en lærende organisasjon. Dette stiller krav til ledelse i barnevernet. Barnevernet er en kunnskapsorganisasjon da kunnskap er den viktigste ressursen i organisasjonen.” Ansatte i barnevernet skiller seg fra den typiske kunnskapsarbeideren ved at barnevernarbeideren er sterkt forpliktet til barnevernets mål, og ved at barnevernet har en stor grad av felleskultur” (Gottvassli og Moe, 2014 a:149). «God ledelse av kunnskapsarbeidere, dreier seg om hvordan ledere skaper verdi ved å motivere sine medarbeidere gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og rasjonell atferd.» (Gottvassli og Moe, 2014 a:141).

Relateres dette til kunnskapsmedarbeideren i barnevernet, kan indre motivasjon i arbeidssituasjonen være utløst av faglig stolthet ved at de har genuin interesse, omsorg for å hjelpe familier med sine sosiale problemer, slik at disse blir selvhjulpne. Aktiviteten eller da utførelsen er belønning, for jobben i seg selv er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. Tilfredshet, glede og mening er ifølge Kuvaas (2008) den enkeltes indre belønning, fordi man gir seg selv positive følelser knyttet opp mot arbeidsoppgavene.

Behovet for mestring understøttes av KS undersøkelse (2009 a) som ble gjennomført i 99 kommuner. I undersøkelsen fremkom det at ansatte i barnevernet svarte at de ikke mestret jobben ut fra forventningene som ble stilt til dem. Resultatet kan føre til at den profesjonelle rollen forvitres, man opplever rollediskontinuitet og man kjenner ikke tilfredshet (Brochs-Haukedal, 2009).

2.4 Faglig fellesskap

I følge selvbestemmelsesteorien vil sosial støtte påvirke indre motivasjon når vårt arbeidsmiljø (sosiale og miljømessige kontekst) inngir til tillit, trygghet og gode konstruktive tilbakemeldinger. Det er kvaliteten i de sosiale relasjonenesom som vil ha en effekt på atferden, selvfølelsen, egenverdien og utviklingen generelt (Deci, 2000 og Ryan, 2000 b).

Vi har et grunnleggende behov for å være sammen med andre mennesker (Jacobsen, 2007: 218) som kan overføres til den ansatte føler seg nært knyttet til sine kollegaer. Faglitteraturen formidler at selv om kunnskapsmedarbeidere har høy kompetanse på sitt område tar de gjerne

i bruk andre kollegaers kunnskaper for å løse arbeidsoppgaven (Einarsen, 2000 og Jacobsen, 2007).

Ved at ansatte i barneverntjenesten utsettes for trusler om- og vold fra sine brukere (Svalund, 2009) kan dette medføre følelsesmessige belastninger. De vil dermed også ha behov for sosial støtte i en vanskelig situasjon (Nytrø, 2003).

I følge Kuvaas (2008) vil sosiale relasjoner og psykologiske kontrakter på arbeidsplassen kunne sammenlignes med de bånd man finner i en storfamilie. Altså man har et sosialt nettverk som identifiserer seg med og som virker som buffer (Kaufmann, 2003). Dette kan understøttes fra undersøkelsen KS (2009 a). Undersøkelsen viste at ansatte i barnevernet trivdes med sine kollegaer, og at de løste arbeidsoppgaver i fellesskap. For ansatte som opplever sosial støtte fra kollegaer, at man kan stole på hverandre og kjenne seg knyttet til dem, vil ha betydning. Dette gjelder både for mestringsopplevelsen, redusere stress, bedre den enkeltes indre motivasjon, engasjement og prestasjoner (Einarsen 2005, Gotvassli 2007, Janssen 1999 og Kuvaas, 2008).

Affektiv organisasjonstilhørighet viser til identifisering av at ens egne verdier og oppsatte mål sammenfaller med organisasjonens, noe som i følge Kuvaas (2008) tilsier psykologisk eierskap. Således kan dette relateres til ansattes følelsesmessige tilknytting til, identifisering med, og involvering i organisasjonen. Gotvasli (2007) formidler at organisasjonstilhørighet er godt utviklet hos kunnskapsmedarbeidere for deres arbeid og identitet henger sammen. Det er noe som er spesielt sterkt utviklet hos den gruppen medarbeidere som bruker seg selv i arbeidet, slik ansatte i barnevernet gjør (Larsen, 2005).

2.5 Hva kjennetegner en leder i barnevernet?

Ansatte i barnevernet har forventning om at deres arbeidsprestasjoner skal føre til en større forskjell for en sårbar brukergruppe, noe som kan relateres til den enkeltes indre motivasjon. Ulike undersøkelser (Jelstad, 2007 og Kuvaas, 2008) viser til funn som tilsier at indre motiverte ansatte bidrar til bedre prestasjoner.

Ledelse er kjennetegnet av å være en bestemt atferd man utøver for å påvirke andres meninger, holdninger og atferd, samt for å oppnå resultater. Det handler med andre om

prosessuell påvirkning i en sosial situasjon (Strand, 2007).

En leder i barnevernet kan defineres som en førstelinjeleder. Strand (2007) beskriver en førstelinjeleder ofte har tillagt personalansvar og lederoppgaver som skal løses, i tillegg til oppgaver av faglig karakter. Førstelinjeledere har sitt daglige virke der den direkte tjenesteytingen finner sted. Strategier og planer etterleves og omsettes til praktisk handling. Man befinner seg ofte nederst i lederhierarkiet. Gjennom å ha nær kontakt med både ansatte og brukere, har man også førstehåndskunnskap om det som skjer ute i organisasjonen. En førstelinjeleder tar daglig avgjørelser som har betydning for andre mennesker. En førstelinjeleder er ofte også en fagperson, flere er ofte internt rekruttert. Kombinasjonen av fag og ledelse kan by på utfordringer. Det kan være en balansegang å håndtere krysspress mellom fag og økonomi. Ulike rammefaktorer kan sette den enkelte i en lojalitetsklemme, og ledere opplever ofte å jobbe i dette spenningsfeltet.

Tjenestene i barnevernet skal ha høy kvalitet, være kostnadseffektive og individuelt tilpasset den enkeltes behov. Ansatte skal ha også en attraktiv arbeidsplass å gå til, som både er forsvarlig, helsefremmende, faglig utviklende og meningsfull. Brukerne skal få de tjenestene de har krav på, av kompetente, motiverte og brukerorienterte ansatte.

I følge Strand (2007) trenger førstelinjeledere i likhet med dem man er leder for, gode forutsetninger for at de skal kunne lede sin tjeneste og ansatte. Førstelinjeledere må bry seg om mennesker, være villig til aktivt å gjøre bruk av egen kunnskap og erfaringer, og ønske å lede til det beste for andre mennesker. En førstelinjeleder må også være i stand til å motivere seg selv. Kilden til gode forutsetninger finnes både hos førstelinjelederen selv, men også i omgivelsene som omhandler lederrollen.

Barnevernledelsen i den enkelte kommunen har ett klart definert ansvar for å håndtere utfordringer i barnevernet. Barnevernlovens utgangspunkt er at kommuner skal ha en leder som har hovedansvaret for oppgaven etter barnevernloven, jfr bvl §2-1 fjerde ledd.

Bakgrunnen er fordi det er behov for klare og ryddige ansvarsforhold. Den som tar på seg denne rollen har ett stort ansvar, og lederoppgavene er krevende (Kvello og Moe, 2014).

I følge Kvello og Moe (2014) er barneverntjenesten en helt spesiell tjeneste.

Beslutningsprosesser foregår ofte i høyemosjonelle situasjoner med stort trykk og mange følelser. I stor grad dreier det seg om å håndtere kriser, usikkerhet og ambivalens knyttet til

beslutninger. Det er ett stort ytre press til aktuelle beslutninger og vedtak. Systemverdenen griper inn i livsverdenen som gjør at barnevern, fylkesnemnd og rettssystemer griper inn i den private sfære på en helt spesiell måte.

Ettersom ledelse er basert på relasjoner mellom mennesker, må man ikke bare beherske en individuell adferd får å få ”ledernet” til å fungere, men man må også beherske interaksjonen med andre som er relevante. En leder må kunne delta i ledelsesprosessene som bidrar til at man skaper resultater gjennom andre eller ved hjelp av andre – men sammen med andre. For barnevernledere innebærer dette å beherske interaksjonen med både personalgruppe, administrativt, politisk kommuneledelse, familier og barn og andre deler av hjelpeapparatet (Kvello og Moe, 2014).

Moe og Valstad (2014) påpeker at ledelse i barnevernet er krevende både personlig, faglig og kapasitetsmessig. Lederkompetanse er en kritisk suksessfaktor for å få full effekt av satsningen på fagkompetanse i barnevernet. Ansatte i barnevernet har stor grad av autonomi i sitt arbeid, og jobber alene i krevende saker. Dyktig ledelse vil for mange bestå av en opplevelse av å bli sett, samt tilgjengelighet hos leder (Moe og Valstad, 2014).

2.6 Forventninger med bakgrunn i teorijennomgangen

Ledere og ansatte i barnevernet har forventning om at deres arbeidsprestasjoner skal føre til en større forskjell for en sårbar brukergruppe, noe som kan relateres til den enkeltes indre motivasjon. Samtidig skal også tjenestene i barnevernet skal ha høy kvalitet, være kostnadseffektive og individuelt tilpasset den enkeltes behov. Ansatte skal ha også en attraktiv arbeidsplass å gå til, som både er forsvarlig, helsefremmende, faglig utviklende og meningsfull. Brukerne skal få de tjenestene de har krav på, av kompetente, motiverte og brukerorienterte ansatte.

Med bakgrunn i teorien har jeg en forventning om at dette er en krevende oppgave for lederne og at høy grad av autonomi, kompetanse og faglig fellesskap er viktig for deres motivasjon.

3 METODE

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for metoden som skal brukes for å belyse problemstillingen om hvilken betydning kan autonomi, kompetanse og faglig fellesskap ha for motivasjon hos ledere i barnevernet. Data er innsamlet ved hjelp av spørreskjema med bakgrunns spørsmål, varighet som leder, kompetanse, størrelse kontor, påstander lederne har vurdert sin enighet opp i mot og åpne spørsmål. Metoden representerer dermed en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. 20 ledere av totalt 25 ledere i det kommunale barnevernet i Nordland besvarte spørreskjemaet. I tillegg har jeg valgt å supplere med 3 intervjuer for å få deres subjektive opplevelser som ville være vanskelig ved kun spørreskjema.

Videre vil jeg presentere og begrunne valg av forskningsdesign, forskningsmetode, valg av respondenter, utforming av spørreskjema, analyse, validitet og reliabilitet samt forskningsetiske hensyn i denne undersøkelsen.

3.1 *Forskningsdesign*

Problemstillingen om hvilken betydning har autonomi, kompetanse og tilhørighet/faglig fellesskap for motivasjon hos ledere i barnevernet, gir retningslinjer for hvordan undersøkelsen kan gjennomføres. Design skal si noe om tidsperspektivet, om hvor fleksibel framgangsmåtene er i undersøkelsen og hvorvidt endringer kan gjøres etter hvert som data vurderes (Jacobsen, 2005). Problemstillingen er beskrivende da den forsøker å identifisere betydning av autonomi, kompetanse, faglig fellesskap for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet.

Designet er til dels likt det Jacobsen (2005) kaller en små-N-studie, der et fenomen belyses fra flere ståsteder, der det er relativt få enheter, men fenomenet som studeres ikke nødvendigvis er avgrenset i tid og rom. Samtidig er dette hovedsakelig en tverrsnittstudie (Jacobsen, 2005) som beskriver en situasjon på et gitt tidspunkt. Den svake siden ved en tverrsnittstudie er den manglende tidsrekkefølgen og at man kun har kontroll på de variabler som på forhånd er regnet som relevante, men det mangler en sammenligning i tid (Jacobsen, 2005). Studien vil

likevel kunne si noe om tidsaspektet er endret i forhold til tid, om det er forskjell i betydningen for de som har vært ledere i kort tid og de som har vært over lengre tid.

De ulike lederne i kontorene kan se på fenomenet ulikt ut fra deres kontekst. Organiseringen av tjenesten er ulikt, og det er dermed flere faktorer kan påvirke hvordan de ser på sin egen arbeidssituasjon.

3.2 *Forskningsmetode*

For å kunne svare på problemstillingen hvilken betydning har autonomi, kompetanse og tilhørighet/faglig fellesskap for motivasjon hos ledere i barnevernet, benyttes et spørreskjema som kombinerer kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative data er samlet inn gjennom avkrysning på standardiserte skaler, som respondentene også skal gradere sin enighet igjennom. Kvalitative data er samlet inn gjennom to åpne spørsmål til slutt som respondentene kan svare i fulle setninger eller stikkordsform (se vedlegg 1) i tillegg til tre dybdeintervjuer (vedlegg 2).

Fordelen med kvantitativ metode vil være at data er lett å behandle, en oppnår presis og strukturert informasjon. Man når mange respondenter, opprettholder avstand til feltet og oppnår derav høy ekstern gyldighet. Ulemper ved kvantitativ metode er at undersøkelsen kan bli overfladisk. Undersøkelsen har på forhånd definert hva som er relevant å svare på, altså kun svar på det man spør om. Tilnærmingen er dermed mindre fleksibel underveis i innsamling av data (Jacobsen 2005).

Jeg har valgt i spørreundersøkelsen å ha to åpne spørsmål, kvalitativ data for å ha muligheten for innspill og muligheter for innspill. Bakgrunnen for å velge den løsningen er at jeg ønsker å åpne opp for at det er andre faktorer som kan være relevant, og som jeg ikke har definert på forhånd. Ulempen kan være at metoden kan være ressurskrevende og man må prioritere mange variabler framfor mange enheter (Jacobsen 2005).

I løpet av oppgaven så jeg at det var behov for å supplere den kvantitative undersøkelsen med dybdeintervjuer for å få nok grunnlag til å svare på problemstillingen. Jeg valgte derfor å supplere med tre intervjuer for å gå mer i detaljer og få frem deres subjektive synspunkter.

I metodevalget på den kvalitative delen har jeg lagt vekt på at lederne har en oppfatning av sin mulighet til å påvirke arbeidsprosessene og hva som skal til for å trives i arbeidet. Dette handler om subjektive meninger til den enkelte, og kan være vanskelig å måle. Jeg har derfor løst det med å bruke en hermeneutisk tilnærming til menneskene i organisasjon. En slik tilnærming tar utgangspunktet i at en rekke fenomener har en mening (Grimen & Gilje, 2007).

Alle handlinger og uttalelser til menneskene i organisasjonen har en mening, og disse kan tolkes. Det vil ofte være vanskelig å tolke utsagn og handlinger, vi må derfor benytte spesielle metoder og anstrenge oss for at meningen skal komme klart frem. Når man skal benytte hermeneutisk analyse i en undersøkelse er det meget viktig at den som tolker er tydelig på sin egen rolle, og hvordan denne kan påvirke fortolkningsprosessen.

I slike prosesser vil forståelsen ha en sammenheng med den som tolker og den kontekst som gjelder. Situasjon eller kontekst er ikke noe som er fast, men vil variere i forhold til situasjon og bakgrunn til den som tolker.

Denne oppgaven vil dra med seg fordelene i begge metodene og minimere ulempene.

3.3 Valg av respondenter

Den kvantitative delen av spørreundersøkelsen skal fokusere på ledere etter bv loven §2-1, fjerde ledd. I Nordland fylke utgjør dette 25 ledere. Undersøkelsen i denne oppgaven er dermed en totalundersøkelse (Jacobsen, 2005) der alle ledere er invitert til å delta i undersøkelsen. Oversikt og kontaktinformasjon er innhentet av Fylkesmannen i Nordland. Det ble sendt ut e-post til alle lederne i det kommunale barnevernet med spørsmål om frivillig deltakelse i undersøkelsen. I e-posten kom det frem hva som var formålet med undersøkelsen og at det var helt frivillig om de ville delta. Da fristen var satt, manglet det såpass mange svar at det ble sendt ut en påminnelse til alle.

Jeg mottok svar fra 20 av 25 ledere og det gir en svarprosent på 80. Det vil jeg i så måte kunne si at det gir ett representativt bilde på funn i forhold til ledere i barnevernet i Nordland.

Når jeg kom til den kvalitative delen som omhandlet 3 ledere ble dette nokså tilfeldig utvelgelse. Det handlet om tilgjengelighet da Nordland fylke er veldig langstrakt og

geografisk utfordrende. To av disse var i ett nært geografisk område, en var en sammenheng med jobbreise som gjorde at det var mulig å få til.

Masteroppgaven er sendt inn og godkjent av NSD.

3.4 Spørreskjema

Spørreskjemaet ble utformet og distribuert via Questback. På denne måten var det lett å nå ut til alle respondentene og det var enklere å være anonym for respondentene enn om de måtte sende svar via e-post. Jeg valgte i programmet Questback å ikke ha mulighet til å kunne spore svarene til hvem i utvalget som hadde svart eller ikke.

Spørreskjemaer fordrer stor grad av forberedelser av hvordan gode spørsmål skal formuleres, hvilke prinsipper oppbyggingen baseres på og hvordan behovet for data presenteres (Jacobsen 2005). Spørreskjemaene vil ha en strukturert tilnærming formulert for å få fram de svar som er etterspurt, samtidig som det er på slutten to åpne spørsmål hvor de kan gi utfyllende svar på andre elementer enn det som er forespurt i de lukkede spørsmålene. I dette tilfelle er det:

Hva er det som gjør at jeg IKKE ønsker å bli værende som leder i barnevernet

Hva er det som gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet

Her benyttes altså en kombinasjon av lukkede spørsmål, påstander respondentene skal gradere sin enighet i forhold til og åpne spørsmål hvor de kan skrive fritt. Svaralternativene har fem nivåer hvor som går fra helt enig, litt enig, litt uenig, helt uenig og vet ikke.

De lukkede spørsmålene omhandler bakgrunnsinformasjon som antall år i tjenesten, antall år som leder, utdanning, hvordan de ble leder, og antall ansatte. Påstandene de skal gradere sin enighet i forhold til omhandler: jobben i seg selv er så interessant og motiverende i seg selv, arbeidsoppgaver som leder er en viktig drivkraft.

Videre tilstrekkelige økonomiske rammer som:

- a) gir muligheter for fagutvikling som leder
- b) gir muligheter for fagutvikling hos de ansatte
- c) til å ha nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres.

I tillegg er det påstander om: jobben gir de handlingsrom til å ta initiativ/og eller vurderinger om hvordan de skal lede arbeidet i tjenesten, opplever å ha god støtte som leder fra deres overordnede og opplever å ha god støtte som leder fra deres ansatte. Spørreskjemaet i sin helhet er lagt som vedlegg 1 i oppgaven.

3.5 Intervju

Intervjuene ble gjennomført som delvis strukturerte intervjuer. De bar mer preg av å være halvstrukturerte, også kalt semistrukturerte. Før intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide med på forhånd fastsatte spørsmål. Alle deltakerne ble stilt de samme spørsmålene og jeg forsøkte å behandle samtlige som ble intervjuet på samme måte. I strukturerte intervjuer er det vanligvis lite rom for variasjon i svarene, men i mine intervjuer la jeg i liten grad begrensning på svarene som den enkelte gav.

Alle ble stilt de samme spørsmålene i den samme rekkefølgen, men den enkelte hadde frihet til å svare det som personen mente var riktig. På slutten av intervjuene lot jeg den enkelte fortelle, eller opplyse om andre forhold som jeg ikke hadde spurt om, men som personen mente var viktig for å forstå hvordan alt henger sammen.

Undersøkelser som blir foretatt ved intervju kan inneholde feilinformasjon. Selv om jeg som undersøger prøver å forholde meg nøytralt til spørsmålene, kan det hende at de som blir intervjuet forsøker å svare det som de tror jeg ønsker å høre. Andre mulige feil kan være at jeg kun har fått tak i data og informasjon som den som blir intervjuet har gitt. Hvis informanten glemmer å fortelle meg noe under intervjuet som de ville kommet på hvis de hadde fått lengre tid, kan dette bidra til at undersøkelsen blir svekket.

3.6 *Analyse av data*

3.6.1 *Spørreskjema*

Data er kodet, klassifisert og kategorisert opp imot problemstillingen og forskningsspørsmål. En slik tematisering har for analysen vært svært nyttig. Jeg har studert og gått i dybden av informasjon etter tema på svarene fra respondentene. Måten å analysere på kan være negativ i den forstand at man kan miste muligheten til å ivareta helheten (Thagaard 2013).

Utfordringen med å ivareta helheten har jeg forsøkt å sikre gjennom å se på datamaterialet opp mot respondentene og teorien samt ved å gå tilbake til rådata for å sikre at de åpne spørsmålene er gjengitt korrekt. Jeg har ikke prioritert å respondentvalidere.

Analysen vil være en veksling mellom analyse av data og knyttet opp mot teorien, altså en deduktiv tilnærming. Å være deduktiv innebærer å ha antakelser på forhånd, for så gjennom arbeidet samle inn empiri for å se om antakelsene stemmer (Jacobsen 2005). Kategorisering av funn kan sies å være induktiv, empiri kobles mot teori.

I forhold til analyse av data vil jeg redegjøre for hvordan jeg har kategorisert svarene fra respondentene. I forhold spørsmål 1-5:

Antall år som leder har jeg valgt å kategorisere ledere som har vært 0-6 år og 13 år el mer. I gruppen 0-6 år er $n=10$ og i gruppen 13 år el mer er $n=6$. Da er analyse sett i forhold til antall år 16 av 20 respondenter. Alle respondentene har bachelor som minimum utdanningsnivå. Jeg har derfor når det gjelder spørsmål om utdanning valgt å trekke ut de som har lederutdanning. Der er $n= 11$. Bakgrunnen er at muligheten for flere svaralternativer gjør det vanskelig å kunne bruke andre kategorier til videre analyse. I forhold til antall ansatte/størrelse kontor så har jeg kategorisert på følgende måte: Lite kontor er 1-5 ansatte, $n=9$ og stort kontor er 11 ansatte eller flere $n=10$. Da er 19 av 20 respondenter tatt med videre i den kategoriseringen.

Svaralternativene hvor respondentene kunne vurdere sin enighet opp mot påstand, spørsmål 6-11 har jeg kategorisert svarene i forhold til enig og uenig. Det har ikke vært noen som har svart vet ikke på spørsmålene.

3.6.2 Intervju

Analyse av kvalitative data består i å stille spørsmål til materialet, lese og organisere data i lys av dette, samt gjenfortelle svarene på en systematisk, forståelig og relevant måte (Jacobsen 2005)

Jeg har vært lojal til de opprinnelige utsagnene til informantene. Alt materialet er transkribert på bokmål. Typiske dialektord er omskrevet uten at dette har endret innholdet i utsagnene.

Jacobsen (2005) viser til at de fleste anbefalinger om analyse av kvalitative data bygger på prinsippet om dekontekstualisering og rekontekstualisering. Dekontekstualiseringen gjør at vi kan ta ut deler av stoffet og se nærmere på dette sammen med andre deler som sier noe av det samme. I rekontekstualiseringen skal vi sørge for at de svarene vi har lest ut av det dekontekstualiserte materialet fortsatt stemmer overens med den sammenhengen det ble hentet ut i fra. Delene skal valideres opp mot helheten.

I oppgaven har jeg derfor brukt den spørreundersøkelse som ett ”oversiktsbilde”, gått mer i dybden på hvert tema gjennom de åpne spørsmålene og intervjuene. Intervjuguiden ligger vedlagt i oppgaven.

3.7 Forskningsetiske hensyn

Forskningsetikk innebære å vurdere de mulige konflikter en forsker står ovenfor i vurderingen mellom sitt ønske om fullstendig informasjon og respondentenes krav privatliv, integritet og personvern. Etske retningslinjer er sentral i forskning fordi forskning ofte kan innebære behandling av personopplysninger. Personvernombudet i Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) må søkes dersom undersøkelsen omhandler personopplysninger (Jacobsen, 2005). Oppgaven med forskningsdesign og spørreskjema ble innsendt NSD og godkjent før utsende til respondentene.

Min utdanning som barnevernspedagog og yrkeserfaring hvor jeg har jobbet tett med barneverntjenestens ansatte og ledere, kan ha vært med å påvirke mine påstander og antakelser. Jeg har erfaring med det komplekse feltet barnevernet opererer i, samt utfordringer som omhandler stress/turnover og sykemeldinger. Når jeg likevel valgte å skrive oppgave om barnevernet var det for meg viktig å fokusere på det positive. Motivasjon er for meg ett positivt ord, og jeg mener det er viktig at ledere er kjent med hva som motiverer for å skape bedre kontinuitet, kompetanse og tilbud til barn og deres familier. Dette kan ha betydning for alle faser i forskningsprosessen. I følge Gilje og Grimen (1993) må man ha innsikt for å forstå utsikt. Da må man ikke være så nært eller så engasjert at man ikke er i stand til å se seg selv eller begrensninger i vår egen kunnskap. Det er derfor særlig viktig i analysen at man er tydelig på hvordan respondentenes perspektiver blir presentert på og ivarettatt i oppgaven.

Når dette er sagt så har jeg likevel ikke inngående kunnskap eller erfaring som påvirker utforming av spørsmål eller tolkning av svar i særlig grad. Valg av teori og problemstilling med forskningsspørsmål er vel kjent, det er skrevet mye teori om både motivasjon og samt flere oppgaver. Noen av lederne har jeg kjennskap til på forhånd, men jeg mener at jeg likevel har såpass avstand til feltet og respondentene at det ikke har påvirket resultatene.

4 EMPIRI/DATA

I dette kapitlet skal jeg presentere datafunn fra spørsmålene og tabellene viser mulige sammenhenger mellom ulike variabler. Jeg har valgt å gruppere disse under kapitlene autonomi, kompetanse og faglig fellesskap. De fleste tabellene viser at påstander som respondentene skulle gradere sin enighet i forhold til er satt opp størrelse kontor, lederutdanning og antall år i tjenesten. Grunnlaget for å sette opp variablene i tabellen på en slik måte for å svare på problemstillingen om i hvilken grad autonomi, kompetanse og faglig fellesskap gir motivasjon hos ledere i barnevernet. Under tabellene vil jeg også presentere funn fra de åpne spørsmålene og intervjuene der det passer.

4.1 Autonomi

Autonomi eller selvbestemmelse, viser til og skal forstås som at vi både igangsetter og selvregulerer våre handlinger. I jobbsammenheng betyr autonomi å ha kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann 2009). En selvstendig arbeidssituasjon, der man kan bestemme på egen hånd samt ta avgjørelser om hvordan eget arbeid skal legges opp. I tillegg til selvstendig arbeidssituasjon er det også viktig at en har mulighet til å ta egne beslutninger.

God ledelse er betinget av gode vekstvilkår, og autonomi eller selvbestemmelse er derfor sentralt i profesjonsutøvelse preget av faglige og etiske standarder (Kuvaas 2008).

Nedenfor vil jeg først ta for meg spørsmålene som omhandler autonomi i spørreundersøkelsen, deretter hva informantene svarte på temaet i intervjuene.

4.1.1 Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres (spørsmål 8)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	8	12
0-6 år som leder n=10	6	4
13 el flere som leder n=6	2	4
Uten lederutdanning n=9	5	4
Med lederutdanning n=11	3	8
1-5 ansatte n=9	4	5
11 el flere ansatte n=10	3	7

Tabell 1 Tilstrekkelig økonomisk ramme til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres

Tabell 1 viser at 12 av 20 ledere mener de ikke har tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres. Det er en tendens til at ledere som har vært kort tid mener de har nok ansatte enn ledere som har vært lang tid. Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre de oppgaver som skal gjøres kan dermed ha en effekt om en leder blir i stillingen over lang tid. Når det gjelder ledere uten og med lederutdanning er det flere uten lederutdanning som mener de har nok ansatte enn ledere med

lederutdanning. I forhold til størrelse kontor er det flere ledere på mindre kontor som mener de har nok ansatte enn på større kontor. Tabellen viser også at det er flere som har vært kort tid i stillingen som mener de har nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres enn de som har vært lang tid i lederstillingen.

I de åpne spørsmålene kom det frem at flere ledere opplever at de ikke har nok ansatte til å gjøre den jobben som skal gjøres. Dette kom også frem i intervjuene. Alle informantene oppga for lite ressurser til å ha nok ansatte. Noen av dem hadde fått tilført ekstra gjennom tidligere midler fra fylkesmannen, men at dette ikke var nok. Videre var alle informantene opptatt av at dette var en av de største problemene for at de skulle kunne få gjort sin jobb, samt at det også påvirket kvalitet på tjenesten og de ansattes arbeidsmiljø. Stort arbeidspress og slitasje på de ansatte som følge av for lite ansatte kom også frem fra alle. En av de svarte også at det førte til en vanskelig arbeidssituasjon og at de ikke fikk gjort jobben ”godt nok”. Dette var utvilsomt noe som alle lederne mente var det vanskeligste med å holde motivasjon for å bli værende i jobben. En av lederne påpekte også at for lite ansatte medførte også at de ofte havnet i ett etterslep på saker. For å løse det så måtte de ansatte ofte ta skippertak, noe som igjen påfører en ekstra slitasje. ”Det blir som en ond sirkel man ikke kommer ut av”.

4.1.2 Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan jeg skal lede arbeidet i tjenesten (spørsmål 9)

	Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger	
	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	16	4
0-6 år som leder n=10	9	1
13 år el flere som leder n=6	5	1
Uten lederutdanning n=9	7	2
Med lederutdanning n=11	9	2
1-5 ansatte n=9	6	3
11 el flere ansatte n=10	9	1

Tabell 2 Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan lede arbeidet i tjenesten

16 av 20 ledere opplever at jobben som leder gir dem handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger hvordan de skal lede arbeidet i tjenesten. Tabellen viser at det ikke er en

forskjell i handlingsrom om en har vært kort eller lang tid i tjenesten. Her svarer 9 av 10 som har vært kort tid at de er enig og 5 av 6 som har vært lang tid det samme. Når det gjelder ledere med og uten videreutdanning viser det ingen tendens til at lederutdanning har noe effekt på deres handlingsrom.

I de åpne spørsmålene kom det frem at det var for lite handlingsrom slik at det ble for lite tid til å være leder. I intervjuene kom det frem at alle opplevde at de hadde handlingsrom, men at man måtte se det i lys av stramme budsjetttrammer. En av lederne sa også at så lenge det så pent ut på ”papiret” og gjennom fylkesmannens tilsyn var det ikke så mange som brydde seg om hvordan hun ledet tjenesten. Også her ble det påpekt mangel på ansatte og nok midler til tiltak/fagutvikling. Videre ble det sagt av flere at handlingsrommet gikk stort sett ut på organisering av tjenesten og arbeidsmetoder, prioritering av saker, valg av hjelpetiltak og hvor grundig de kunne være når det gikk inn i sakene. En av lederne uttalte at for henne var det svært viktig at hun har ett handlingsrom og opplever respekt for utøvelsen av barnevernfaget. Det ett komplisert fagfelt, og må derfor ofte bruke skjønn basert på faglige vurderinger. En annen leder uttalte at det er ikke alltid lett å holde oppe motivasjonen i en så begrenset situasjon, men samtidig så var det viktig å skape seg ett handlingsrom. Videre sa lederen at det ikke er alt som krever økning i budsjett, mye kan vi få til ved å bli bevisste, jobbe som team og gjøre ting på andre måter. En annen leder påpekte budsjettet legger opp til faste utgifter som ansatte/årsverk og de er litt mer forutsigbare. Når det kommer til tiltak ble det påpekt at når man skal lage budsjett, er det svært vanskelig å forutsi hva som kommer neste år. Det betyr også at budsjettet kan måtte justeres, og det opplever lederen at det var det rom for.

4.2 *Kompetanse*

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

Jacobsen (2007) hevder at utøvelsen av yrkesrollen, her de ansatte i barnevernet, skjer i samhandling med brukerne og derfor vil verdiskapningen bli en funksjon av både informasjon

og kunnskap. Dette medfører at den enkelte ansattes kunnskap er produksjonsmidlet. Den totale beholdningen av kunnskap vil utvikles og økes over tid, i form av læring og kompetanse som representerer en solid og verdifull humankapital. Barneverntjenesten er dermed totalt avhengig den enkelte ansatt og deres kompetanse for å ivareta og løse sine komplekse oppgaver. Dette har også en sammenheng med ett grunnleggende behov for å kjenne seg kompetent og oppleve mestring, som er en viktig motivasjonsfaktor (Deci, 2000). Dersom ansatte får arbeidsoppgaver man ikke har forutsetninger for å løse fordi man mangler kunnskap, oppnår man motsatt effekt (Ryan 2000 a, Wormnes 2005).

Jeg har derfor i avsnittet om kompetanse tatt inn spørsmål om kompetanse, om jobben er motiverende/interessant, arbeidsoppgaver som drivkraft og muligheter til fagutvikling.

4.2.1 Antall år som leder i forhold til lederutdanning

	0-6 år som leder n=10	13 el flere år n=6
Alle ledere n=20		
Uten lederutdanning n=8	4	4
Med lederutdanning n=8	4	4

Tabell 3 Antall år som leder og lederutdanning

Samtlige ledere har minimum 3 år bachelor innenfor barnevern, sosionom eller annen 3 årig bachelor. Tabellen viser at det er 10 av 20 ledere som har vært under 6 år som leder. 6 av 20 ledere har vært i 13 år eller flere. Resultatet viser at 30% av lederne i det kommunale barnevernet har vært leder i 13 år eller mer, sammenlignet med at 50% av lederne har vært under 6 år som leder. Når det gjelder lederutdanning er det like mange ledere som har lederutdanning om de har vært kort eller lang tid som leder.

4.2.2 Jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant (spørsmål 6)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	18	2
0-6 år som leder n=10	10	
13 el flere år som leder n=6	4	2
Uten lederutdanning n=9	8	1
Med lederutdanning n=11	10	1
1-5 ansatte n=9	9	
11 el flere ansatte n=10	9	1

Tabell 4 Jobben som leder i seg selv er motiverende og interessant

Tabell 2 viser at 18 av 20 ledere mener deres jobb som ledere er motiverende/interessant. Videre viser tabellen en svak tendens til at motivasjon i selve lederjobben svekkes når man har vært lenge i lederstillingen. Det er ingen tendens som viser til at lederutdanning har effekt på om en opplever jobben i seg selv som motiverende/interessant. 8 ledere av 9 uten lederutdanning opplever jobben som motiverende/interessant og 10 av 11 ledere med lederutdanning opplever jobben som motiverende/interessant. Tabellen viser også en veldig svak tendens til at ledere på små kontor opplever jobben som motiverende/interessant enn ledere på store kontor.

I de åpne spørsmålene ble det trukket frem elementer som at oppgavene var interessante og varierte som ga utfordringer. I intervjuene var alle 3 lederne enig i at jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant. Alle lederne beskriver sin jobb som utfordrende. Utførende i den forstant at det er en krevende tjeneste som ikke er helt lik andre, en tjeneste med situasjoner som ofte har ett stort arbeidspress og ett felt som skaper mye følelser. Dette gjør at de opplever at det stilles store krav til dem som leder da de både skal ivareta det administrative og være faglig oppdatert, samtidig som de skal ivareta de ansatte i /ta støytten for dem når det kommer kritikk eller uthenging. To av lederne påpekte muligheten for påvirkning og utvikling av tjenesten som en viktig motivasjon til å være leder.

4.2.3 Arbeidsoppgavene som leder er en viktig drivkraft (spørsmål 7)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	18	2
0-6 år som leder n=10	10	
13 el flere år som leder n=6	5	1
Uten lederutdanning n=9	9	
Med lederutdanning n=11	9	2
1-5 ansatte n=9	8	1
11 el flere n=10	9	1

Tabell 5 Arbeidsoppgaver som leder er en viktig drivkraft

18 av 20 ledere mener deres arbeidsoppgaver som leder er en viktig drivkraft.

Det kan være en veldig svak tendens til at ledere som har vært lenge i lederstillingen ikke opplever i like stor grad arbeidsoppgavene som en viktig drivkraft i forhold til ledere som har vært kort tid i stillingen. Den samme tendensen kan en også se i forhold til de som har lederutdanning. Det er færre ledere med lederutdanning mener arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft enn de som ikke har lederutdanning.

Tabellen viser ingen tendenser til at det er forskjell på ledere fra små kontor og store kontor i forhold til om de mener arbeidsoppgaver som leder er en viktig drivkraft.

I intervjuene var det litt ulike oppfatninger om arbeidsoppgavene var en viktig drivkraft. Det ble påpekt at det som var mest viktig var variasjonen i oppgavene. En av lederne sa at det som gjorde at arbeidsoppgavene var motiverende, var at det kommer alltid nye utfordringer, oppgavene var varierte og en dag nesten aldri lik en annen. Utfordringen mellom faglige vurderinger og økonomi ble trukket frem av en av lederne. Når det gjelder sjikanering av ansatte og tjenesten i aviser og sosiale medier, var dette noe alle lederne trakk frem som en stor belastning for dem som ledere og ikke minst de ansatte. Dette mente de var ett økende problem og en av grunnene til at mange søkte seg bort fra barnevernet.

4.2.4 *Tilstrekkelige økonomiske rammer som gir muligheter for fagutvikling som leder*
(spørsmål 8)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	13	7
0-6 år som leder n=10	7	3
13 el flere år som leder n=6	4	2
Uten lederutdanning n=9	6	3
Med lederutdanning n=11	7	4
1-5 ansatte n=9	7	2
11 el flere ansatte n=10	6	4

Tabell 6 *Tilstrekkelig økonomiske rammer for fagutvikling som leder*

13 av 20 ledere har tilstrekkelige økonomiske rammer som gir de muligheter for fagutvikling som leder. Det er en veldig svak tendens til at ledere som har vært kort tid i stillingen har tilstrekkelig økonomiske rammer for fagutvikling enn ledere som har vært lang tid. Når det gjelder med eller uten lederutdanning er det en ingen forskjell på deres muligheter for fagutvikling. Det er en tendens til at ledere på små kontor har større muligheter for fagutvikling enn ledere på større kontor.

I intervjuene kom det frem fra flere ledere at det er begrenset muligheter for fagutvikling, både ressursmessig og økonomisk. Flere sa også at det var satset mye på kurs og kompetanseheving av ledere, både i kommunen og av fylkesmannen. Den største utfordringen for alle lederne var tid og ressurser. En av de sa også at hun prioriterte ofte de ansatte når det kom til fagkurs og deltok selv kun da hun som leder var nødt. Dette medførte også at denne lederen følte at hun ikke alltid hadde den nødvendige kompetansen på alle områder, men fordi hun hadde fagledere så kunne hun delegerer mer av det faglige til dem. En annen leder sa at det var en krevende balanseøvelse med å drive tjenesten i dag og ha tid til utvikling/fornyning. Flere av lederne påpekte store endringer i den kommunale barneverntjensten gjennom overføringer av oppgaver fra stat og kommune. Dette var ifølge dem både spennende, utviklende og slitsom. Det kom videre frem fra flere at det samtidig gav dem motivasjon til å kunne utvikle tjenesten slik at de kunne ha mulighet til å gi flere barn og familier bedre hjelp der de er.” Kommunen er i så måte ekstremt viktig for det er tross alt i kommunene familiene og barn lever”

4.2.5 Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte (spørsmål 8)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	12	8
0-6 år som leder n=10	5	5
13 el flere år som leder n=6	2	4
Uten lederutdanning n=9	5	4
Med lederutdanning n=11	7	4
1-5 ansatte n=9	7	2
11 el flere ansatte n=10	5	5

Tabell 7 Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte

12 av 20 ansatte mener de har tilstrekkelig økonomiske rammer for fagutvikling hos de ansatte. Av disse er det flere ledere som har vært kort tid i stillingen som mener de har tilstrekkelige rammer for fagutvikling hos de ansatte enn de som har vært lang tid. Det er flere ledere med lederutdanning som mener de har tilstrekkelig rammer for fagutvikling hos de ansatte enn de uten lederutdanning. Når det gjelder størrelse kontor er det flere ledere ved små kontor som mener de har tilstrekkelige rammer for fagutvikling enn de ved større kontor.

I intervjuet kom det frem fra alle informantene ett behov for fagutvikling hos de ansatte. Det var ett område som alle mente ikke var tilstrekkelig i dag. Det ene var økonomiske rammebetingelser, det andre som flere påpekte som ekstra viktig var mulighet til å avsette tid og ressurser for fagutvikling. Det var vanskelig å kunne ta inn vikarer ved videreutdanning, og med høy arbeidsbelastning fra før av gjorde at tjenestene var hard i sine prioriteringer på fagutvikling. En av informantene uttalte at det ofte ender med at leder kjenner på "skvisen" mellom hva som forventes at de skal levere og behovet til de ansatte på å kunne oppdatere seg faglig. Videre sa lederen at det å kunne tilby de ansatte fagutvikling er svært viktig for både hennes motivasjon i form av at hun får "arbeidslette" og de ansattes motivasjon til å stå i en krevende jobb. Likevel ble det påpekt at gir henne stor motivasjon at hele tjenesten løfter hverandre, avlaster og ser på fagutvikling som noe positivt som gagnar alle.

En annen leder sa også at det var blitt bedre de siste årene. De har ett større fokus på fagutvikling fordi det gir en viktig motivasjon for de ansatte, de føler en større trygghet i sakene og gjør også at de klarer å prioritere bedre i sakene de jobber med. Det ga henne som leder en stor lette i hennes arbeidsbyrde.

En av lederne uttalte at fagutvikling hos dem var en utfordring. Hun viste til at det ofte er kostbart å reise i mellom og det er vanskelig med videreutdanning for da blir ansatte borte over lengre tid. Da kan det hope seg opp med saker, for vi har ikke så mange å fordele saker til. Videre kom det frem at det er slitsomt å være leder i en tjeneste som krever mye kompetanse og da føle at man ”ikke henger helt med” i alt som skjer, særlig nå som det kommer nye oppgaver fra staten til kommunen. Hun er leder i en kommune som har det knalltøft økonomisk og da er det vanskelig å tenke fagutvikling når vi har nok med å få hjulene til å gå rundt.” *Det er frustrerende å lede en tjeneste hvor vi ikke helt vet hvordan vi skal få løst nye oppgaver uten rom for faglig utvikling”.*

4.3 Faglig fellesskap

Tilhørighet innebærer utvikling og tilfredsstillende relasjoner med sitt sosiale miljø, de kaller dette for sosial kontekst, at noe skjer i en sammenheng, noe som også betyr at ens sårbarhet blir tatt hensyn til. Her vil jeg fokusere på det faglige fellesskapets betydning i arbeidet og arbeidsmiljøet.

4.3.1 Antall år som leder og antall ansatte

	0-6 år som leder n=10	13 el flere år n=6
Alle ledere n=20		
1-5 ansatte	4	5
11 el flere	6	1

Tabell 8 antall år som leder og antall ansatte

Funnene viser en tendens til at størrelse på kontor/antall ansatte kan ha en effekt for om en er lenge i lederstilling i barnevernet. Tendensen viser at 5 av 6 ledere ved små kontor har vært i lang tid, og kun 1 av 5 ledere ved stort kontor har vært i lang tid. 6 av 10 ledere som har vært i kort tid kommer fra større kontor.

4.3.2 Jeg opplever å ha god støtte fra overordnede (spørsmål 10)

	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	16	4
0-6 år som leder n=10	9	1
13 el flere år som leder n=6	4	2
Uten lederutdanning n=9	8	1
Med lederutdanning n=11	8	3
1-5 ansatte n=9	6	3
11 el flere ansatte n=10	9	1

Tabell 9 God støtte som leder fra overordnede

Tabellen viser at 16 av 20 leder opplever å ha god støtte fra overordnede. Videre viser tabellen en svak tendens til at ledere som har vært kort tid som leder opplever mer støtte fra overordnede ledere enn ledere som har vært lang tid.

Når det gjelder ledere med og uten lederutdanning viser det en svak tendens til at ledere uten lederutdanning opplever flere å ha god støtte fra overordnede enn ledere med lederutdanning. Ledere fra store kontor har en tendens til å oppleve å ha god støtte fra overordnede i større grad enn ledere fra små kontor.

I intervjuene kom det frem fra flere av informantene at det er ett behov for at leder og tjenesten blir sett av både rådmann og politikere. Det viktigste for dem var at ledelsen har kunnskap om den kommunale barneverntjenesten, og at de har en forståelse for det komplekse og utfordrende feltet barnevern er. Flere av lederne opplever at de ofte blir sammenlignet med andre deler av det kommunale hjelpeapparatet, og en av lederne påstand er at barnevern er noe av det som trigger mest følelser hos befolkningen. Man kan bli beskyldt for å gjøre for lite, men også for mye. Dette gjør at lederne ofte kan stå i ett krysspress om å ha fokus på barnets beste og saker som har skapt enorme følelser hvor de har blitt uthengt både i avis og sosiale medier.

Det som også kom frem fra flere av lederne var at de opplevde støtte fra sine overordnede når de selv tok initiativ til å ta opp ulike problemstillinger. Det var ikke alltid at resultatet ble slik de hadde ønsket, men de opplevde at de klarte å finne en god middelvei. En av lederne sa hun

hadde brukt mye tid på å fortelle og informere om tjenesten, både til overordnede og politikere og dette gjorde at de hadde en større forståelse og støtte enn tidligere. En annen av lederne var veldig opptatt av at de overordnede måtte se tjenesten som en del av det øvrige tjenesteapparatet i kommunen. Barnevernet kunne ikke bare levere tjenester uten at de så helheten med skole, barnehage osv. Dette medførte at hun som leder hadde brukt en del tid på å bygge samarbeidsrelasjoner med andre deler av kommunen, og ble sett på som svært viktig for at barnevernet kunne komme tidlig inn og gjøre en bedre jobb for ungene.

En annen leder fortalte også at det viktig å ikke bli stående alene som leder, og at hun har ett kollegie som hun kan støtte seg på i lederrollen. Blant lederkollegiet kan hun ta opp alt ifra vanskelige personalsaker, økonomi, samarbeid på tvers og andre ting. Det var svært viktig for henne som leder.

4.3.3 Jeg opplever å ha god støtte fra ansatte (spørsmål 11)

	Jeg opplever å ha god støtte som leder fra mine ansatte	
	Enig	Uenig
Alle ledere n=20	20	
0-6 n=10	10	
13 el flere n=6	6	
Uten lederutdanning n=9	9	
Med lederutdanning n=11	11	
1-5 ansatte n=9	9	
11 el flere ansatte n=10	10	

Tabell 10 God støtte som leder fra ansatte

Tabellen 9 viser at samtlige ledere opplever å ha god støtte som leder fra sine ansatte. Det vil derfor ikke være mulig å si noe om at støtte fra ansatte har betydning om en leder blir i stillingen over lang tid, lederutdanning eller størrelse kontor.

I intervjuene kom det frem at alle lederne anså støtte fra de ansatte som svært viktig for dere jobb og motivasjon. Selv om det også ble sagt at det ikke alltid er at de ansatte er enig i alle beslutninger eller så deres rolle som leder, så var de alle enig om at de opplevde støtte fra de ansatte. De fleste opplevde at de hadde ett veldig godt arbeidsmiljø og at de ansatte er den viktigste ressursen i tjenesten. De fleste hadde brukt mye tid på å få til ett godt arbeidsmiljø

med stor takhøyde. Høyt arbeidspress i vanskelige og følsomme saker var noe av begrunnelsen til lederne for å ha ett ekstra fokus på arbeidsmiljø og tillit blant personalgruppa. Faglige uenigheter og diskusjoner var ikke uvanlig, men med ett godt arbeidsmiljø taklet de dette på konstruktiv måte.

En av lederne fortalte også om at tjenesten hadde hatt store utfordringer med høy turnover og sykemeldinger tidligere. Dette var jobbet godt med, og nå var de en stabil stab som var flinke til å støtte hverandre, avlaste ved behov og si ifra når det var” fare på ferde” før det ble ett stort problem. Det gjorde at hun som leder opplevde at hun hadde støtte hos de ansatte, og at hun også ble en bedre leder.

En annen leder sa også at hun ikke kunne vært leder for barneverntjenesten om hun ikke følte at hadde støtte fra hennes ansatte. De ansatte er det viktigste verktøyet for at de kan ha god kvalitet på de tjenestene vi skal levere. Det betyr ikke at enig i alt, men at de samlet skal gjøre hverandre gode og være ett viktig fellesskap.

4.4 Hva er det som gjør/IKKE gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet

Tabell 10 presenterer svarene respondentene ga på den åpne spørsmålet i spørreskjemaet: hva er det som gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet, og hva er det som gjør at jeg IKKE ønsker å bli værende i barnevernet.

Hva er det som gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet	Hva er det som gjør at jeg ikke ønsker å bli værende som leder i barnevernet
Interessante, varierte oppgaver og utfordringer. Liker å jobbe for at barn og unge skal ha det bra.	Hvis det blir for mye stress. Hvis jeg føler jeg ikke klarer å gjøre en god nok jobb. Dersom vi blir underlagt en stor arbeidsplass med stort arbeidspress.
Liker å tenke løsninger, trives godt på min arbeidsplass og føler jeg har tillit hos ledelse, ansatte og samarbeidspartnere.	For stor arbeidsbelastning, for lite handlingsrom og ressurser
Meget godt arbeidsmiljø, et viktig samfunnsansvar som nå skal være kommunenes eneansvar. Nyarbeid i stadig endring.	Manglende økonomi for faglig utvikling for meg og mine ansatte.
Meningsfylt og interessante oppgaver som har stor betydning for de aller mest sårbare.	Stort press over tid. Vanskelig å kombinere med familieliv.
Dyktige saksbehandlere.	Stor arbeidsmengde, stadig mye utgjort og vanskelig å innfri i forhold til alle forventninger fra ulike hold. Personalutfordringer.
Viktig samfunnsoppgave, mange barn og familier har som har stort behov for et barnevern som fungerer.	Ønsker å gå av som leder pga dårlig betalt ift arbeidsmengde. Mye alene i perioder, ikke betaling for uttrykning akutt. Har høyere lønn uten lederansvar pga overtid.
Jobber tett på de ansatte, det er den ansatte selv som er verktøyet. Jobber mye med egenutvikling, variasjon i arbeidet, spennende jobb. Aldri en dag lik den andre.	Ut i fra nåværende situasjon vil jeg ikke fortsette som leder over tid. For belastende, kontoret har store avvik som ikke lar seg løse med nåværende ressurser. Det er ikke tid å lede, store deler av tiden går til saksbehandling.
Utfordrende, variert, aldri kjedelig, opplever jeg har mye å bidra med.	
Spennende jobb, aldri kjedelig. Svært utfordrende til tider.	
Så lenge tjenesten har tilgang på god kompetanse, spennende og viktig samfunnsarbeid, bruke min kompetanse samt flere oppgaver vil bli tilført kommunene.	
Utfordrende og spennende fagfelt, dyktige og stabile medarbeidere, gode rammebetingelser og oversiktlige arbeidsoppgaver i en liten kommune.	
Spennende og viktig jobb.	

Tabell 11 Hva er det som gjør/IKKE gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet

I intervjudelen kom det fra alle av lederne at de trodde de ville være leder i barneverntjenesten om 5 år. De trives i sine jobber og muligheten til å fortsatt være med for å utvikle tjenesten var en viktig motivasjonsfaktor. Selv om flere påpekte at det var en krevende jobb, så var det en viktig samfunnsjobb og deres motivasjon var i stor grad å kunne gi hjelp til de barna som trenger det mest. Betydning av deres arbeid og mulighet til å gi barna ett bedre liv, gjør at de opplever at tjenesten betyr noe viktig. Lønn og status var ikke viktig for informantene, men det meningsfylte i selve jobben.

En av lederne sa at om hun skulle vurdere å ikke være leder om 5 år måtte det være at hun opplevde at hun ikke klarte å gjøre en god jobb som leder. Dersom rammebetingelsene endret seg så mye at hun ikke ville strekke til, så ville hun vurdere å finne seg annen jobb. En annen utfordring som hun også tok opp, var belastningen som leder i barnevernet. I en liten kommune er det vanskelig å være privat da hun opplevde at hun ble sett på som barnevernleder selv om hun var på foreldremøte til sitt eget barn. Dersom et av hennes barn eller familie fikk påført belastninger på grunn av hennes jobb, så ville hun finne seg annet arbeid. Hun poengterte likevel at det er de ”gode historiene”, de gode resultatene som gjenspeiles i de barna som får ett bedre liv som gir henne motivasjon til å fortsette.

5 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet skal jeg drøfte og analysere data fra respondentene opp mot teorigrunnlaget for oppgaven. Først drøftes autonomi som betydning for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet, deretter kompetanse som betydning for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet. Til slutt drøftes faglig fellesskap som betydning for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet. Under hver av disse underkapitlene vil jeg trekke inn svarene fra de åpne spørsmålene og intervjuene der de passer inn.

5.1 *Autonomi*

Når det gjelder autonomi som motivasjonsfaktor er det å forstå som et grunnleggende og medfødt behov alle har. Dette innebærer at man har kontroll over våre valg og handlinger. I jobbsammenheng betyr det ofte å ha kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon og der

man kan bestemme på egenhånd, ta avgjørelser om hvordan arbeidet skal legges opp. I tillegg er selvstendig arbeidssituasjon også at en har mulighet til å ta egne beslutninger (Deci 1989, Gagné 2005, Ryan 2006). For ansatte i barnevernet er det forventninger at de utøver selvstendighet i den profesjonelle rollen (NOU 2009:8).

For å belyse respondentenes vurdering av egen autonomi i lederjobben, har de vurdert sin enighet opp i mot påstander i spørsmål 8 og 9 (se vedlegg 1). I tillegg har samme spørsmål blitt fulgt opp i intervjuene (se vedlegg 2).

5.1.1 Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte for å utføre oppgaver som skal gjøres

Tabell 1 som omhandler tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres, viser bildet 12 av 20 opplever at de ikke har nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres. Det er en større andel av ledere som har vært i stillingen over lengre tid som mener de ikke har nok ansatte enn ledere som har vært kort tid.

I intervjuene kom det også frem at alle lederne opplevde at de ikke hadde tilstrekkelige økonomiske rammer til å utføre de oppgaver som skal gjøres. Dette vil kunne svekke deres rom for autonomi, deres muligheter til å ha kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, samt ta avgjørelser om hvordan arbeidet skal legges opp begrenses. Det medfører derfor at lederne opplever begrensningen i rammebetingelsene, som en av de største utfordringene for at de skal få gjort sin jobb. Det påvirker således kvalitet på tjenesten og de ansattes arbeidsmiljø. Herzberg (Andersen & Abrahamsson, 1996) hevder at en av de viktigste motivasjonsfaktorer er ansvar – kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å få ansvar for andres arbeidsutførelse. Flere av lederne kom også inn på at deres motivasjon svekkes av stor arbeidsbelastning, for lite ansatte som setter begrensninger på deres handlingsrom. Følelsen av å ikke få gjort en god nok jobb var ett gjentakende tema hos informantene. Ansvar uten å ha verktøyene, økt arbeidsmengde gjør at flere ledere opplever at det sliter på motivasjonen.

5.1.2 Jobben gir handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan lede arbeidet i tjenesten

I tabell 2 viser at 16 av 20 ledere opplever at jobben gir dem handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan de skal lede tjenesten. Dette viser at det er grunnlag for å si at ledere i den kommunale barneverntjenesten har en stor grad av autonomi, hvor de har mulighet til å ta egne beslutninger.

I de åpne spørsmålene og intervjuene kom det derimot frem at det var for lite handlingsrom, men at de likevel opplever å ha handlingsrom innenfor stramme budsjetterammer/for lite ansatte. Innenfor rammene har de den frihet til å styre tjenesten, fordele oppgaver slik de ønsker. Alle informantene sier at det er viktig for dem at de har ett handlingsrom og opplever respekt for utøvelsen av faget. Det er ett komplisert fagfelt, noe som stiller store krav til fagutøvelse og skjønn. Handlingsrommet til flere av lederne ble opplevd å være begrenset til prioritering av saker, valg av hjelpetiltak og hvordan de organiserer arbeidet i hverdagen. I lys av dette handler var det viktig for en av lederne om å skape seg ett handlingrom.” Det er ikke alt som krever økning i budsjettet eller flere ansatte for å kunne gjøre endringer i tjenesten”.

Sett i lys av disse to variablene er det grunnlag for å stille seg undrende til ledernes opplevelse av selvstendighet i stillingen. Muligheter til å ta initiativ/vurderinger om hvordan de skal lede tjenesten, må også nødvendigvis påvirkes av at leder har nok ansatte til å utføre de arbeidsoppgaver som skal gjøres. Flere av respondentene har svart at for lite handlingsrom vil være en årsak til å ikke bli værende som leder. Stort arbeidspress og vanskeligheter med å kombinere jobb og familieliv er også trukket frem. Det er ikke tid å lede og store deler av tiden går til saksbehandling er andre elementer som svekker motivasjonen. De økonomiske rammebetingelsene for autonomi synes å være begrensende, men det ser likevel ut for at lederne opplever en stor selvstendighet innenfor de betingelsene som gjør at et stort flertall av lederne svarer slik de gjør. Flere av respondentene svarte også at jobben innebærer interessante, varierte oppgaver og mange utfordringer. Dette samsvarer også med det Kauffmann & Kaufmann (2009) beskriver som viktig motivasjonsfaktor hvor en har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.

I de aller fleste kommuner er budsjett og økonomiske rammene begrenset. Dette kan være en forutsetning som de fleste ledere er kjent med når de går inn i lederstillingen og at de dermed tilpasser seg de økonomiske rammene som ligger for tjenesten.

5.1.3 Oppsummering autonomi

Oppsummert kan man hevde at flesteparten av ledere opplever at jobben gir dem, sett i lys av for lite økonomiske rammer til nok ansatte, handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan de skal lede tjenesten. Således vil dette bety at de har stor grad av autonomi i sin jobb som leder. Det er derimot grunnlag til å stille spørsmål om det å ha for lite ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøre kan føre til at motivasjonen hos ledere svekkes over tid. Dette står i forhold til flere av respondentenes svar på hva som gjør at man ikke ønsker å bli værende som leder i barnevernet: For stor arbeidsbelastning, for lite handlingsrom og ressurser.

I lys av disse vurderinger og analyse vil jeg trekke konklusjoner i den retning av at lederne i barnevernet opplever begrensninger i deres autonomi, som først og fremst går på muligheten til å ha nok ansatte (økonomiske rammebetingelser). Dette påvirkes også deres indre motivasjon gjennom høy arbeidsbelastning og opplevelse av at de ikke får levert det som forventes. Dette illustrerer en av ledernes utsagn ” *Jeg føler ofte at jeg ikke strekker til som leder for mine ansatte, og fordi som er de aller viktigste: familien og barna*”. Til tross dette opplever lederne stor grad av autonomi, og de har mulighet til å ta initiativ/vurdering om hvordan de skal lede arbeidet i tjenesten.

5.2 Kompetanse

Når kunnskapen er den mest betydningsfulle ressursen for organisasjonen, karakteriseres den som en kunnskapsorganisasjon (Andersen 2003, Gottschalk 2003, Gotvassli 2007, Sigbjørnsen 2007). Denne karakteristikken er også gjeldene for kommunenes barneverntjenester, som beskrives til å være profesjonsorienterte kunnskapsorganisasjoner hvor organisasjonen er preget av fagbyråkrati (Høst og Strand, 2001).

Undersøkelsen viser at samtlige ledere i den kommunale barneverntjenesten har minimum utdanning på bachelornivå. I tillegg er det 11 av 20 ledere som har lederutdanning. Videre er

det like mange ledere som har lederutdanning om de har vært kort eller lang tid som leder (tabell 3). Funnene bekrefter at ansatte i barneverntjenesten har et høyt kompetansenivå og karakteriseres som en kunnskapsorganisasjon.

5.2.1 Jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant

18 av 20 ledere er enig i at jobben som leder er motiverende/interessant (tabell 4). Videre viser tabellen en svak tendens til at motivasjon i lederjobben svekkes når man har vært over lengre tid i stillingen.

Som profesjonsutøver har man ett samfunnsoppdrag, som kan bidra til at man i større grad enn andre har en opplevelse av arbeidet sitt som nyttig og viktig for samfunnet. Gjennom å yte tjenester til andre, gjør noe nyttig, kan også være en kilde til motivasjon (Mastekaasa 2008). Dette støttes gjennom utsagn fra respondentene Flere svarte at de liker å jobbe for at barn og unge skal ha det bra. Tjenesten er ett viktig samfunnsoppdrag, meningsfylt og interessante arbeidsoppgaver som har stor betydning for de aller mest sårbare. Flere av respondentene som har trukket frem at det er spennende og viktig samfunnsoppdrag, går igjen som grunn til at de ønsker å bli værende som leder i barnevernet. Utsagnene fra respondentene får også støtte i det Jacobsen (2007) mener at indre motivasjon i arbeidssituasjonen kan være utløst av faglig stolthet ved at de har en genuin interesse, omsorg for å hjelpe familier med sine sosiale problemer slik at disse blir selvhjulpne. Aktiviteten eller da utførelsen er en belønning, for jobben i seg selv er så interessant at den er sterkt motiverende. I intervjuene sa lederne at det å være leder i barnevernet er både spennende og utfordrende. Utfordrende fordi det er en krevende tjeneste som ikke er helt lik andre tjenester. Det betegnes som en tjeneste med situasjoner som ofte har ett stort arbeidspress og mange følelser. Dette stiller store krav til lederne som både skal ivareta de administrative oppgavene, være oppdatert faglig og samtidig både trygge og ta "støyten" for de ansatte. Dette er en krevende balansegang, men det ga dem en type motivasjon på at "dette skal jeg fikse" til tross for at det er veldig krevende.

5.2.2 *Arbeidsoppgavene som leder er en viktig drivkraft*

Når det gjelder påstand om at arbeidsoppgavene som leder er en viktig drivkraft (tabell 5) viser det samme resultat som ovenfor. 18 av 20 ledere er enig at arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft. Her viser det en svak tendens til at ledere som har vært kort tid i stillingen er i større grad enig i denne påstanden enn ledere som har vært i lang tid.

For å oppleve at arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft, er det viktig at lederne også føler at de har kompetanse til å mestre sine arbeidsoppgaver. I tillegg er det viktig at lederne også har ansatte som har kompetanse til å mestre sine arbeidsoppgaver. Ved at ansatte lar seg begeistre, bli inspirert, oppleve mestring vil dette medføre til at selvtillit og egenverdi øker. Dette fører til at man vil oppsøke nye arbeidsoppgaver som man vil løse, og som derav fører til tilfredsstillelse av behovet (Deci 200) Videre sies det at dette bør forstås i sammenheng med hva den enkelte selv opplever, har forventninger til, og tro på at man kan mestre. Dersom ansatte får arbeidsoppgaver man ikke har forutsetninger for å løse fordi man mangler kunnskap, oppnår man motsatt effekt. Ansatte vil da ofte kjenne seg mislykket (Ryan, 2000 a og Wormness, 2005).

Det var i intervjuene litt ulike oppfatning om arbeidsoppgavene var en viktig drivkraft. Det som var mest viktig var variasjon i oppgavene, og at det som gjorde de motiverende var at det kom alltid nye utfordringer og en dag var nesten ikke lik en annen. En av de største belastningene med oppgaven som leder var gapet mellom økonomi og faglige vurderinger, samt den økte sjikaneringen av tjenesten og ansatte. Dette stilte ekstra krav til lederne og gjorde at mange søkte seg bort fra barnevernet. Som leder er det ofte de som må gå ut i media og andre sammenhenger for å ta "trøkken" og møte kritikken. Noen av informantene trakk også frem at de opplever at de blir pålagt så mye administrative oppgaver, og det kunne gå utover deres tid til å lede og være tilstede for ansatte. Dette kunne føre til at de følte de ikke strakk til i jobben, og det var en belastning for deres motivasjon.

Jeg har videre i spørsmål 8 satt opp en påstand om at har tilstrekkelig økonomiske rammer som gir mulighet for fagutvikling som leder (tabell 6) samt påstand om tilstrekkelige rammer for fagutvikling til de ansatte (tabell 7).

5.2.3 Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling som leder

Her viser resultatene at 13 av 20 ledere opplever at de har økonomiske rammer til fagutvikling som leder (tabell 6). Det er en tendens til at det er flere ledere som har vært kort tid i stillingen som er enig enn ledere som har vært lang tid. En mulig sammenheng kan være at nytilsatte ledere ofte vil kunne oppleve større forståelse for kompetansetilførsel enn ledere som har vært i lang tid. I tillegg skal man heller ikke se bort i fra manglende forståelse for at barnevernfeltet er komplekst og stadig i endring. Til tross for dette viser det seg likevel at det er en overvekt av ledere som har mulighet til fagutvikling som leder. Det kan tyde på at betydningen av fagutvikling blir ansett som viktig for at lederne kunne mestre sine arbeidsoppgaver.

I intervjudelen kom det frem at flere opplever begrenset mulighet til fagutvikling, både ressursmessig og økonomisk. Den største utfordringen som ble nevnt var tid og ressurser, noe som ofte medførte at lederne prioriterte de ansatte foran seg selv. Dette medfører at noen av lederne opplevde at de ikke alltid hadde den nødvendige kompetansen på alle områder, og kunne dermed føle seg utilstrekkelig i sin jobb som leder. En annen krevende øvelse var å drive tjenesten og samtidig ha tid til fagutvikling og fornying. En viktig suksessfaktor ble da å ha ansatte som lederne kunne delegerer og fordele oppgaver til. Dette støttes også av Gottvassli og Moe (2014) som sier noe om at ansatte i barnevernet skiller seg fra den typiske kunnskapsarbeideren ved at de er sterkt forpliktet til barnevernets mål, og at barnevernet preges av en stor grad av felleskultur.

5.2.4 Tilstrekkelige økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte

I tabell 7 viser en litt svakere tendens til fagutvikling for de ansatte enn for lederne. 12 av 20 ledere opplever at de har økonomiske rammer til fagutvikling for de ansatte. Samme resultat ser vi her i forhold til at ledere som har vært i kort tid er enig enn ledere som har vært i lang tid. Det er også flere ledere med videreutdanning, og fra større kontor som er uenig i påstanden. Resultatet kan ha en sammenheng med foregående tabell, som viser at ledere som har vært over lengre tid også ser behovet for fagutvikling hos de ansatte enn de som har vært kortere tid. Når ledere har lederutdanning kan det gjøre at de selv blir mer oppmerksom på egen og ansattes kompetanse.

I intervjuene ble det trukket frem av alle lederne ett behov for fagutvikling hos de ansatte, og at dette ikke var tilstrekkelig i dag. Det ene var de økonomiske rammebetingelsene, det andre var muligheten til å avsette tid og ressurser for fagutvikling. Ved høy arbeidsbelastning og vanskeligheter med å ta inn vikarer, medførte at tjenesten måtte være hard i sine prioriteringer innenfor fagutvikling. Lederne fremhevet viktigheten av at de ansatte var faglig oppdatert, var veldig viktig for leders motivasjon i form av arbeidslette og de ansattes motivasjon til å stå i en krevende jobb.

Disse resultatene er også i samsvar med KS undersøkelse (2009 a) som ble gjennomført i 99 kommuner. Denne undersøkelsen var på bakgrunn av ansatte i barnevernet, og jeg mener den likevel har betydning for ledere i barnevernet også. Her var resultatet at ansatte i barnevernet ikke mestret jobben ut fra forventningene som ble stilt til dem. Dette bekreftes videre i de åpne spørsmålene fra respondentene som trekker frem arbeidsoppgaver og mestring som faktorer som gjør at de ikke vil bli værende som leder. En respondent svarer at jeg ikke vil bli værende dersom jeg føler jeg ikke klarer å gjøre en god nok jobb. En annen sier at ved stor arbeidsmengde, stadig mye ugjort og vanskelig å innfri fra alle hold. Dette er elementer som er viktig å ta med seg selv om funnene viser at nesten samtlige ledere opplever sine arbeidsoppgaver som en viktig drivkraft.

5.2.5 Oppsummering

Oppsummert opplever nesten alle ledere i spørreundersøkelsen at arbeidsoppgavene deres er en viktig drivkraft. Således vil dette kunne bety at de opplever en stor grad av at de kjenner seg kompetent og opplever mestring i sine arbeidsoppgaver. Dette er i samsvar med teori om at indre motivasjon gjør seg gjeldene når man finner glede i aktiviteten for aktivitetens skyld, og fordi aktiviteten oppleves som meningsfull, interessant, engaserende og stimulerende (Ryan & Deci, 2000 a).

Dette avviker fra det informantene opplyser i intervjudelen. De opplever at variasjon og utfordringene i oppgavene som motiverende, men at utfordringer som balanse mellom økonomi og fag var det som kunne begrense deres motivasjon. Følelsen av å ikke strekke til og mestre oppgavene var også trukket frem som andre begrensninger på deres motivasjon.

Dersom en ser på muligheter for fagutvikling både som leder og hos de ansatte, viser det en tendens til at lederne opplever at de har begrenset muligheter for fagutvikling. Samtidig fremhever de fagutvikling som veldig viktig for at de skal kunne gjøre en god nok jobb, og her er også tid og ressurser årsaken til begrensningene. Dette er videre en faktor som hemmer motivasjonen deres til å bli værende i stillingen over tid.

Undersøkelsen viser at kompetanse har en betydning for motivasjon hos lederne i det kommunale barnevernet. Dette støttes også av svar på åpne spørsmål hvor ledere uttaler at jobben er spennende, interessant, nye utfordringer og ikke minst en samfunnsnyttig og viktig jobb.

5.3 Faglig fellesskap

Når det gjelder faglig fellesskap har vi ett grunnleggende behov for å være sammen med andre mennesker (Jacobsen, 2007) som kan overføres til at den ansatte føler seg nært knyttet til sine kollegaer. Ved at ansatte i barneverntjenesten utsettes for trusler om- og vold fra sine brukere kan dette medføre følelsesmessige belastninger og de vil dermed ha behov for sosial støtte i en vanskelig situasjon (Nytrø, 2003). Undersøkelsen fra KS (2009) viste at ansatte i barnevernet trivdes med sine kollegaer, de løste arbeidsoppgaver i fellesskap. For ansatte som opplever sosial støtte fra kollegaer, vil ha betydning for deres mestringsopplevelse, indre motivasjon, engasjement og prestasjoner. (Einarsen 2005, Gotvassli 2007, Janssen 1999, Kuvaas 2008).

I tabell 8 kan man se at størrelse på kontor, som også er å betrakte som faglig fellesskap, viser en tendens til at størrelse kontor kan ha en effekt for om en er lenge i stillingen som leder. 5 av 6 ledere ved små kontor har vært i lang tid, kun 1 av 5 ledere ved stort kontor har vært i lang tid. Det er dermed en tendens til at ledere ved store kontor blir kortere i stillingen som leder enn ved små kontor. I denne sammenhengen kan det være slik at det man kommer nærmere hver enkelt ansatt på mindre kontor enn større hvor det er flere ansatte å forholde seg til. Ett lite faglig fellesskap kan også være mer oversiktlig og derav styrke samholdet mellom ansatte og leder.

I tabell 9 og 10 har respondentene vurdert sin enighet ut i fra påstand om at de opplever god støtte fra overordnede og fra ansatte.

5.3.1 Jeg opplever å ha god støtte fra overordnede

I spørreundersøkelsen kom det frem at flesteparten av lederne opplever å ha god støtte fra overordnede. Den samme tendensen kom også frem i intervjudelen, hvor det kom veldig tydelig frem at det stort sett opplever god støtte, og hvor viktig det er at leder og tjenesten blir sett av overordnede administrativt og politikere. Kunnskap og forståelse for det komplekse og utfordrende feltet barnevern er viktige elementer som flere ledere trakk frem. Barnevern er ofte ett felt som trigger mye følelser hos befolkningen, og lederne står ofte i krysspress om å ha fokus på barnets beste og samtidig bli omtalt negativt i media og lokalsamfunn. Flere ledere opplever at når de tar initiativ til dialog, møter de en lyttende ledelse. De mente også at tjenesten selv hadde forbedringspotensiale mot ledelse, politikere og andre samarbeidsinstanser på informasjon og samarbeid. Tjenesten ble ofte ansett som veldig lukket, og derav noe manglende innsikt og forståelse for deres oppgaver og ansvar. For alle lederne var dette viktig motivasjonsfaktor, og det fremkom også at deres behov for støtte blant overordnede er svært viktig.

5.3.2 Jeg opplever å ha god støtte fra ansatte

I spørreundersøkelsen (tabell 10) viser at alle lederne opplever god støtte fra ansatte. Dette gjenspeiler seg også i intervjudelen hvor alle lederne opplever god støtte fra sine ansatte, og at det er svært viktig for deres motivasjon. Det ble også sagt at selv om det ikke alltid var slik at de ansatte var enig i alle beslutninger eller så deres rolle som leder, så opplevde likevel god støtte. De fleste opplevde at de hadde ett veldig godt arbeidsmiljø og fremhevet at det var de ansatte som var den viktigste ressursen i tjenesten. Høyt arbeidspress i vanskelige og følsomme saker var hverdagen, og derfor svært viktig å ha ekstra fokus på arbeidsmiljø og tillit blant personalgruppa. Dette betegner også en uttalelse fra en leder ” *jeg kan ikke være en god leder i barnevernet om jeg ikke har støtte fra mine ansatte. De ansatte er det viktigste verktøyet for at vi kan ha god kvalitet på de tjenestene vi skal levere*”.

5.3.3 Oppsummering

Det er mye teori som sier noe om betydningen av faglig fellesskap og motivasjon. Ved at ansatte i barneverntjenesten utsettes for trusler om – og vold fra sine brukere (Svalund, 2009) kan dette medføre følelsesmessige belastninger som fører til ekstra behov for sosial støtte (Nytrø, 2003). Undersøkelsen fra KS (2009 a) viser at ansatte i barnevernet trivdes med sine kollegaer, de løste arbeidsoppgaver i fellesskap. Dette er svært viktig for mestringsopplevelse, stressreduksjon, indre motivasjon, engasjement og prestasjoner (Einarsen, 2005 og Kuvaas, 2008). Dette er også i samsvar med undersøkelsen og intervjuene som er gjennomført i oppgaven.

Lederne opplever jevnt over å ha god støtte fra både overordnede og ansatte. I spørsmålet hva er det som gjør at de ønsker å bli værende som ledere, trekkes frem noen momenter som gjenspeiler faglig fellesskap som betydning for motivasjonen: dyktige saksbehandlere, jobber tett på de ansatte der den ansatte selv er verktøyet, meget godt arbeidsmiljø og trives godt på min arbeidsplass, føler jeg har tillit hos ledelse, ansatte og samarbeidspartnere.

5.4 Sammenheng analyse og drøfting av autonomi, kompetanse og faglig fellesskap

De aller fleste lederne opplever å ha stor grad av autonomi i sin jobb som leder. Dette påvirker også deres motivasjon i en positiv retning. Samtidig viser også undersøkelsen at det ligger begrensninger i deres autonomi, som handler om muligheten til å ha nok ansatte. Det er derfor grunnlag til å stille spørsmål om det å ha for lite ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres, kan føre til at motivasjonen hos ledere svekkes over tid

Videre viser undersøkelsen at det er delte meninger om kompetanse til å mestre sine oppgaver som leder. Selve oppgavene vurderes som varierte og utfordrende, noe som styrker deres motivasjon. Det som begrenser motivasjonen i størst grad, er muligheten til fagutvikling samt balanse mellom økonomi/tilgjengelige ressurser og fag. Disse begrensningene fører også til følelsen av å ikke strekke til. Selve innholdet i arbeidet oppleves som svært meningsfylt og et viktig samfunnsoppdrag.

Til slutt viser undersøkelsen at faglig fellesskap styrker motivasjon hos lederne. De opplever jevnt over å ha god støtte fra både overordnede og ansatte. Dette er viktige elementer som gjør de ønsker å bli værende som ledere.

6 KONKLUSJON

Avslutningsvis vil jeg trekke frem de viktigste funnene i analysen og svare på problemstillingen om hvilken betydning har autonomi, kompetanse og faglig fellesskap for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet.

6.1 Autonomi kan styrke motivasjonen til lederne

Undersøkelsen viser at lederne opplever at jobben gir dem handlingsrom til å ta initiativ/vurderinger om hvordan de skal lede tjenesten, og det betyr at de har stor grad av autonomi i sin jobb som leder som styrker deres motivasjon. Når det gjelder tilstrekkelige økonomiske rammer for å ha nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres, undersøkelsen at det kan svekke motivasjonen hos lederne. Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte virker å være den sterkeste faktoren som svekker motivasjonen til lederne når det handler om autonomi som motivasjonsfaktor.

6.2 Kompetanse kan styrke motivasjonen hos ledere i barnevernet

Undersøkelsen viser at kompetanse påvirker motivasjonen til lederne i barnevernet. Arbeidsoppgavene som leder er en positiv motivasjonsfaktor, og oppleves som utfordrende og varierte. Det som svekker motivasjonen hos lederne er også her tilstrekkelige økonomiske rammer for fagutvikling både som leder og hos de ansatte. Tilstrekkelige økonomiske rammer for fagutvikling virker å være den sterkeste faktoren som svekker motivasjonen til lederne når det handler om kompetanse som motivasjonsfaktor.

6.3 Faglig fellesskap kan styrke motivasjonen til ledere i barnevernet

Analysen viser at lederne opplever god støtte fra både overordnede og ansatte, og således styrker motivasjonene til lederne i barnevernet.

Tabellen viser en svak tendens til at ledere som har vært kort tid som leder opplever mer støtte fra overordnede ledere enn ledere som har vært lang tid. En kan derfor si at god støtte fra overordnede ledere har en effekt på om en blir værende i stillingen over lang tid. Samtlige ledere opplever god støtte fra sine ansatte. En kan ikke si at god støtte fra de ansatte har en effekt om en blir værende i stillingen, men betydningen vises særlig gjennom utfyllende kommentarer fra lederne. For betydningen av faglig fellesskap som motivasjon, er det tendens til at støtte fra ansatte virker å ha en sterkest effekt på motivasjon til lederne.

6.4 Svar på problemstillingen

Hvilken betydning kan autonomi, kompetanse og faglig fellesskap ha for motivasjonen hos ledere i det kommunale barnevernet?

Autonomi, kompetanse og faglig fellesskap har vist seg å ha betydning for motivasjonen hos ledere i det kommunale barnevernet.

Lederne opplever at de har stor grad av autonomi i sin jobb som leder, og som styrker deres motivasjon. Tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte virker å være den sterkeste faktoren som svekker motivasjonen til lederne når det handler om autonomi som motivasjonsfaktor.

Kompetanse påvirker motivasjonen til lederne i barnevernet. Arbeidsoppgavene som leder er en positiv motivasjonsfaktor, men derimot er tilstrekkelige økonomiske rammer for fagutvikling virker å være den sterkeste faktoren som svekker motivasjonen til lederne når det handler om kompetanse som motivasjonsfaktor.

Lederne opplever god støtte fra både overordnede og ansatte, og således styrker motivasjonen til lederne i barnevernet. Lederne opplever også god støtte fra sine ansatte. For betydningen av faglig fellesskap som motivasjon, er det tendens til at støtte fra ansatte har en størst effekt på motivasjon til lederne.

Funnene i undersøkelsen viser derfor at alle tre elementene har en betydning for motivasjonen hos ledere i det kommunale barnevernet. De sterkeste motivasjonsfaktorene synes å være autonomi og faglig fellesskap. Det er svært viktig for lederene å ha mulighet til å påvirke og styre sitt eget arbeid, samt støtte og faglig fellesskap fra ansatte og overordnede. Det som virker å være motivasjonshemmende er økonomiske rammer til å ha nok ansatte samt muligheter til fagutvikling. Til slutt vil jeg også trekke frem at samtlige ledere i barneverntjenesten mener at de gjør en viktig samfunnsjobb. Til tross for begrensninger i rammebetingelser som nok ansatte og midler til fagutvikling, er det muligheten til å hjelpe utsatte barn og unge som beriker deres arbeid. Resultatene i oppgaven speiler i så måte utsagnet ” *Noen av de samme faktorene som tapper behandleren, også beriker*” (Bang 2003:25).

6.5 Refleksjon over oppgavens pålitelighet og gyldighet

I forhold til samsvar mellom problemstilling, design av metode og resultater, har jeg kartlagt respondentenes vurdering problemstillingen: hvilken betydning har autonomi, kompetanse og faglig fellesskap for motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet. Videre har jeg også fått bekreftet mine forskningsspørsmål, at autonomi, kompetanse og faglig fellesskap kan styrke motivasjonen til ledere i barnevernet. Jeg har også kartlagt respondentenes vurdering av de viktigste elementene innenfor de tre motivasjonsfaktorene.

Kombinasjonen med lukkede og åpne spørsmål, samt dybdeintervju har også gjort at jeg har fått inn andre elementer som var viktig for respondentene

En annen måte å ”måle” motivasjon på kunne også vært nyttig. Her ser jeg at jeg kunne hatt andre spørsmål for å se variasjon i motivasjon enn antall år som leder. Jeg hadde med ett spørsmål om de hadde søkt jobb eller blitt konstituert for å se om det var noen forskjell på motivasjon når de gikk inn i stillingen. Da nesten alle hadde søkt på stillingen, fant jeg ut at den ikke hadde noe verdig for oppgaven. Videre ville det også vært interessant å sett om det

er forskjell i grad av motivasjonsfaktorer hos de som har vært i lang tid som leder, og ledere som har sluttet i stillingen. Det var det ikke tid og rom til i denne oppgaven, men kunne vært interessant å se på ved en senere anledning.

Denne studien kan ikke generaliseres utover de undersøkte populasjonen (20 ledere og 3 intervjuer), da jeg tenker at populasjonen er for liten til å si at dette gjelder for alle ledere i det kommunale barnevernet. Samtidig kan denne undersøkelsen ha nytteverdig for andre som ønsker å gjøre undersøkelse innenfor ett annet geografisk område. Nordland fylke kan også på mange måter være litt ulikt flere andre fylker, og dette kan spille inn på de resultater man kommer frem til. Nordland er ett langstrakt fylke med 44 kommuner, noe som gjør at det er en stor del små kontorer og en stor andel av interkommunale kontorer med stor reisevirksomhet. Dette gir ulike utfordringer som også kan påvirke resultatene i studiet, og som ikke er like relevant i andre fylker.

6.6 Implikasjon på praksis og videre forskning

Hvilke implikasjoner kan tenkes at funnene i denne studien har for praksisfeltet, er vanskelig å si. I det kommunale barnevernet er det verdt å fokusere på indre motivasjon og hva som styrker motivasjonen slik at man ikke opplever arbeidssituasjonen så belastende, og unngår for høy turnover. Dette er kjente problemstillinger for tjenesten, og i så måte vil denne studien kunne si noe om lederens opplevelse av egen arbeidssituasjon, betydningen av autonomi, kompetanse og godt kollegialt fellesskap. Dersom man skal kunne styrke motivasjon til lederne i barnevernet, er det svært viktig at man også vet hva som styrker og hva som eventuelt hemmer motivasjonen.

Dersom jeg skal reflektere over videre forskning, tenker jeg det er viktig å se om økt grad av motivasjonsfaktorer gir det resultatet man ønsker, økt motivasjon som får ledere til å være i stillingen over tid. Det ville vært interessant om man kunne foretatt en slik undersøkelse på ett senere tidspunkt og sett om man fant de samme funnene. Ellers ville det også vært nyttig å sammenligne funnene fra de lederne som har vært over tid med ledere som har valgt å slutte i jobben. Da hadde man nok fått ett bedre grunnlag for å si hva som virkelig har betydning for motivasjon. Det kan være en vanskelig øvelse å få tak i tidligere ledere, men om man klarte det så ville det vært nyttig.

7 Litteraturliste

- Andersen, J. A., & Abrahamsson, B. (1996). *ORGANISASJON - Om å beskrive og forstå organisasjoner*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Baard, P. P., Deci E. L. og Ryan, R. M (2004). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*.
- Barne- og Familiedepartementet (1992). *Om lov om barneverntjenester (barnevernloven) av 17. juli 1992 nr.100*.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi, 8. utgave*. Bergen: Cappelen akademiske forlag.
- Bunkholdt, V. og Sandbæk. M. (2008). *Praktisk barnevernarbeid, 5 utg*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L. R., Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press.
- Gagnè, M., og Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*.
- Gautun, H. (2009). *Det nye barnevernbyråkratiet: en studie av samarbeid mellom kommune og stat innen barnevernet*. Oslo: Fafø.
- Gillje, N og Grimen H. (1993) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gottvassli, K-Å. og Moe, T, (2014b). *Endringsledelse i barnevernet*. I: Kvello, Ø. Og Moe, M. (red.) *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K.Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner, rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Havik, T. (2004). *Barnevernet forutsetninger og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hillestad, Tore (2008). *Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomheter*. I: O. Nordhaug (red.). *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, T. (2005). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utgave*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations.* Ph.D. avhandling. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Fagbokforlaget
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse. 4. utgave.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunenes Sentralforbund (2010). Økt bruk av barnevern, nøkkeltall.
- Kuvaas, B. (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. Employee Relations.* Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). *Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance.* Fagbokforlaget.
- Kvello, Ø (2014). *Daglig fagledelse. I: Kvello, Ø. Og Moe, M. (red.) Barnevernledelse.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere.* Magma
- Martinsen, Ø.L. (red.) (2008): *Perspektiver på ledelse, 2. utgave.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mastekaasa A. (2008): *Profesjon og motivasjon. I: A. Molander & L. I. Terum (red.), Profesjonsstudier.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, T. og Valstad, S.J (2014) *Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse. I: Kvello, Ø. Og Moe, M. (red.) Barnevernledelse.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- NOU (2012:5). *Bedre beskyttelse av barns utvikling.* Oslo: Barne-, likestilling og inkluderingsdepartementet.
- NOU (2009:8). *Kompetanseutvikling i barnevernet, kvalifisert til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning.* Oslo: Barne-, og likestillingsdepartementet.

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

Nytrø, K. og Saksvik, P. Ø. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske. 2. utg.* Oslo: Cappelen akademiske forlag.

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

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

Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2006). *Self-Regulation and the problem and Human autonomy: does psychology need choice, Self-Determination, and will?*

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

SSB (2010 a). *Personell i den kommunale barneverntenesta 2009. St.meld.nr.40 (2001-2002). Om barne- og ungdomsvernet*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.

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

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

VEDLEGG 1- SPØRSMÅL QUESTBACK

Antall år i barneverntjenesten

Antall år som leder i barneverntjenesten

Hvilken utdanning har du? Sett gjerne flere kryss

Bachelor Bachelor barnevern Master Lederutdanning

3. Hvor mange ansatte er du leder for?

1-3 4-8 9-13 14 eller flere

4. Hvor enig er du i følgende påstander:

Jeg har tilstrekkelige økonomiske rammer

- som gir meg muligheter for fagutvikling som leder

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

- som gir muligheter for fagutvikling hos de ansatte

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

- til å ha nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

5. Jobben gir meg handlingsrom til å ta initiativ og/eller vurderinger om hvordan jeg skal lede arbeidet i tjenesten min

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

6. Jeg opplever god støtte som leder fra mine overordnede ledere

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

7. Jeg opplever god støtte som leder fra mine ansatte

helt enig litt enig litt uenig helt uenig vet ikke

Her kan du fylle ut en eller begge spørsmålene. Ta gjerne også med om det er elementer som ikke er kommet med i de foregående spørsmålene.

8. Hva er det som gjør at jeg ønsker å bli værende som leder i barnevernet

.....
.....
.....
.....
.....

9. Hva er det som gjør at jeg IKKE ønsker å bli værende som leder i barnevernet

.....
.....
.....

VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE/SPØRSMÅL

1. Fastsettelse av ramme for intervjuet – uformell prat ca. 5 min.

Løst prat for å myke opp stemningen. Bli bedre kjent.

Litt om meg selv og hensikten med intervjuet.

Forklar taushetsplikten og at den som intervjues vil bli anonym i undersøkelsen.

Forklar at alt som vi snakker om vil bli tatt opp, og be om samtykke til dette.

Redegjør for hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvordan dette vil bli brukt.

2. Oppmykingsspørsmål – rammesetting (ca. 5 min).

Beskrivelse av hva jeg vil undersøke og formålet med undersøkelsen.

Forklar at innholdet i intervjuet kun vil bli brukt for denne undersøkelsen og vil ikke bli

tilgjengelig for videre bruk, verken av meg eller andre.

Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål

Informert om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak

Start opptak

2. Overgangsspørsmål – Personalia (5 min).

Fortell om litt om hva som fikk deg til å begynne i jobben som leder i barneverntjenesten og hvor lenge du har jobbet i barnevernet?

Hvor mange ansatte er du leder for?

3. Nøkkelspørsmål– litt løst prat rundt disse før spørsmålstilling

Opplever du jobben som leder i seg selv er motiverende/interessant?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

Opplever du at arbeidsoppgavene som leder er en drivkraft?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

Økonomiske rammer

1. Opplever du å ha tilstrekkelige økonomiske rammer for fagutvikling som leder?

- Kan du si noe om det påvirker det din motivasjon?

2. Opplever du å ha tilstrekkelige økonomiske rammer som gir muligheter for fagutvikling hos de ansatte?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

3. Opplever du å ha tilstrekkelige økonomiske rammer til å ha nok ansatte til å utføre de oppgaver som skal gjøres?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

Handlingsrom/autonomi

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

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

Sosialt fellesskap/støtte

5. Opplever du å ha god støtte som leder fra dine overordnede ledere?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

6. Opplever du å ha god støtte som leder fra dine ansatte?

- Kan du si noe om det påvirker din motivasjon?

3. Avslutning

Kan du si noe om hva som er viktig motivasjon for deg som leder for at du fortsatt skal være leder om 5 år?

Er det andre ting som er viktig for din motivasjon som ikke er belyst i intervjuet?