

Karoline Jakobsen Øvrum

Hvordan redusere turnover i barneverntjenesten?

How to reduce turnover in child welfare service?

Bacheloroppgave i barnevern

Mai 2020

Karoline Jakobsen Øvrum

Hvordan redusere turnover i barneverntjenesten?

How to reduce turnover in child welfare service?

Bacheloroppgave i barnevern
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosialt arbeid



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Turnover blant ansatte er et problem i den kommunale barneverntjenesten. Hensikten med denne oppgaven er å kaste lys over og styrke kunnskapen om turnover i kommunalt barnevern. Videre er formålet med oppgaven å se på hvilke faktorer som kan virke hemmende på turnover. Ved å se til tidligere forskning på området, og å knytte denne opp mot teorier om motivasjon og turnover er tanken å gi et bedre innblikk i hvilke følelser, opplevelser og tanker som er til stede hos noen som vurderer å slutte i barneverntjenesten. Organisatoriske og personlige faktorer som er bevist å ha en hemmende effekt på turnover vil diskuteres.

Funnene i denne oppgaven er hentet fra seks forskningsartikler funnet gjennom et grundig litteratursøk. Funnene blir sett i sammenheng med og drøftet opp mot Herzbergs tofaktorteori samt Bluedorns modell for turnover. Statistikk over turnover i barnevernet og blant utdanningen generelt presenteres for å gi et inntrykk av hvilken utfordring turnover faktisk er.

Funn fra de ulike forskningsartiklene settes i sammenheng og resultatet blir fem hovedpunkter som kan bidra til å redusere turnover i den kommunale barneverntjenesten: jobbtilfredshet, drivkraft og kompetanse, arbeidsmengde og lønn, støtte og inkludering, samt veiledning.

Opgaven konkluderes med at det finnes flere faktorer, både organisatoriske og personlige, som kan bidra til å forebygge og redusere turnover i barnevernet. Utfordringen er at de krever involvering fra stat, kommunal ledelse og hver enkelt ansatt. Oppgaven avsluttes med å si at min personlige mening, basert på funnene fra forskningen brukt i denne oppgaven, er at en kombinasjon av redusert arbeidsmengde, økt fokus på veiledning, økt kvalitet på ledelse samt god nok grunnleggende kompetanse vil være den beste måten å takle, samt redusere turnover i barnevernet på.

Abstract

Turnover among employees in child welfare agencies is a problem. The purpose of this thesis is to shed light on and strengthen the knowledge of turnover in child welfare agencies. Furthermore, the purpose is to see what factors can be inhibitory on turnover. By looking at previous research in the field and linking this to theories about motivation and turnover, the idea is that this will give a better insight into what feelings, experiences and thoughts are present in someone who is considering quitting their job in a child welfare agency. Organizational and personal factors that are proven to have an inhibitory effect on turnover will be discussed.

The findings of this paper are taken from six research articles found through a thorough literature search. The findings are seen in context with and discussed against Herzberg's two-factor theory and Bluedorn's turnover model. Statistics on turnovers in child welfare agencies and among child welfare professionals are presented to give an impression of what a challenge turnover actually is.

Findings from the various research articles are linked and the result is five main points that can help reduce turnover in child welfare agencies: job satisfaction, drive and competence, workload and salary, support and inclusion, and guidance and counseling.

The paper concludes that there are several factors, both organizational and personal, that can help prevent and reduce turnover in child welfare. The challenge is that they require involvement from the state, municipal management and every single employee. The thesis concludes by saying that my personal opinion, based on the findings from the research used in this thesis, is that a combination of reduced workload, increased focus on guidance, increased quality of management as well as good basic skills will be the best way to cope, as well as reduce turnover in child welfare agencies.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Tema og begrunnelse for valg av tema	1
1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensning	2
1.3 Temaets barnevernfaglige relevans	3
1.4 Oppgavens oppbygging	4
2.0 Teorigjennomgang	5
2.1 Hva er turnover?	5
2.1.1 Bluedorns modell for turnover	6
2.2 Turnover i barnevernet – noen tall	6
2.3 Herzbergs tofaktorteori	7
2.3.1 Hvordan bruke tofaktorteorien på turnover?	8
3.0 Metode	9
3.1 Digitale søk	10
3.1.1 Forberedelse av litteratursøket.....	10
3.1.2 Gjennomføring av litteratursøk	11
3.2 Manuelle søk	11
4.0 Resultat og analyse	13
4.1 Oversikt over inkluderte artikler	13
4.1.1 Artikkel 1	13
4.1.2 Artikkel 2	14
4.1.3 Artikkel 3	15
4.1.4 Artikkel 4	16
4.1.5 Artikkel 5	17
4.1.6 Artikkel 6	18
5.0 Diskusjon	19
5.1 Metodediskusjon	19
5.2 Drøfting av resultat	21
5.2.1 Jobbtilfredshet	21
5.2.2 Drivkraft og kompetanse	23
5.2.3 Arbeidsmengde og lønn	25
5.2.4 Støtte og inkludering	26
5.2.5 Veiledning	28
6.0 Konklusjon	30
7.0 Litteratur	33

1.0 Innledning

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å anvende eksisterende kunnskap, teori og forskning innenfor fagområdet for å svare på problemstillingen. I oppgaven diskuteres turnover i den kommunale barneverntjenesten (heretter også omtalt som “barnevernet”). Ved å sammenligne funn fra tidligere forskning på temaet ønsker jeg å presentere hvilke faktorer som kan være med på å minske turnover i den kommunale barneverntjenesten.

Videre i innledningen vil jeg begrunne valg av tema før jeg presenterer problemstillingen. Deretter vil jeg si noe om temaets barnevernfaglige relevans. Til slutt vil jeg presentere disposisjonen for resten av oppgaven.

1.1 Tema og begrunnelse for valg av tema

Det som gjorde meg oppmerksom på hvilket problem turnover i barnevernet er, var praksis i femte semester. Jeg fikk et innblikk i hvor mye det kan tære på de ansatte å stå i vanskelige saker og situasjoner over lengre tid. Arbeidshverdagen bar preg av sykemeldinger, gjennomtrekk av vikarer og hyppig utskiftning av de faste ansatte samt ledelse. Personlig kjente jeg også på at det til tider var vanskelig å holde motet oppe, til tross for at jeg kun var der i 16 uker. Dette har fått meg til å tenke på om jeg selv egentlig er klar for å starte en karriere innen barnevern. I tillegg har jeg stilt meg kritisk til om utdanningen forbereder oss godt nok på realiteten i arbeidet vi skal gjøre, og ikke bare hvordan å gjøre det. Det som likevel fascinerte meg mest i løpet av praksis, var hva som forhindret turnover og utbrenthet blant de ansatte som hadde vært der over en lengre periode, og hvordan de skilte seg fra de ansatte som sluttet eller ble sykemeldt. Dette fikk jeg imidlertid ikke noe svar på i praksis da dette er et svært personlig tema for mange, og jeg har derfor bestemt meg for å bruke dette studiet til å se nærmere på dette.

Barnevernutdanningen er sammensatt av kunnskap fra ulike fagområder som pedagogikk, psykologi, jus og samfunnsvitenskap. I arbeidshverdagen vil en barnevernspedagog møte barn, ungdom og familier av alle slag og i ulike livssituasjoner. Det er viktig at barnevernspedagogen er i stand til å møte disse menneskene slik de har behov for. Utbrenthet og turnover fører til at mange opplever et hyppig skifte av spesielt saksbehandler, noe som også kan påvirke barnevernets evne som helhet til å møte barn og familier slik de har behov for.

1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensning

Temaet for oppgaven er som tidligere nevnt **turnover i barnevernet**, og problemstillingen er som følger:

Hvilke faktorer kan være med på å hemme turnover i den kommunale barneverntjenesten?

Hensikten med oppgaven er å få bedre innsikt i hvilke faktorer som hemmer turnover og hvorfor. For å besvare denne problemstillingen har jeg analysert tidligere forskning på området, som jeg selv har valgt ut. Oppgaven vil derfor kun ta opp faktorer den valgte forskningen har vist til, og det er viktig å presisere at denne oppgaven ikke skal gi inntrykk av at dette er de eneste faktorene som kan bidra til minsket turnover.

Videre avgrenses oppgaven til å kun omhandle den kommunale barneverntjenesten, og ikke for eksempel barneverninstitusjoner. Dette er fordi selv om det er en mulig overføringsverdi mellom faktorene og tendensene i artiklene som brukes i denne oppgaven, er denne forskningen sentrert rundt arbeidet i kommunalt barnevern, og det er derfor naturlig at oppgaven min også omhandler dette.

Av problemstillingen kan en se at oppgavens fokus vil være hvilke faktorer som *hemmer* turnover, og ikke i like stor grad hvilke faktorer som fremmer turnover. Det vil selvsagt være naturlig å også trekke inn de fremmende faktorene i oppgaven, men det er ikke her hovedfokuset vil ligge.

1.3 Temaets barnevernfaglige relevans

I rammeplanen for barnevernspedagogutdanningen beskrives følgende mål med utdanningen: “Formålet med barnevernspedagogutdanningen er å utdanne brukerorienterte og reflekterte yrkesutøvere som er kvalifiserte for omsorgs-, oppdragelses-, behandlende og forebyggende arbeid med risikoutsatte barn og unge, samt deres foresatte.” (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2005, s. 18).

Å være en reflektert barnevernspedagog handler om å stille seg undrende og åpen til yrkesrelaterte spørsmål. Barnevernssystemet og hvordan det drives kan sees på som et stort etisk dilemma i seg selv, og er kritisert over hele verden. Samtidig som barnevernet kritiseres hardt er frafallet stort blant de ansatte i systemet, noe som for meg antyder at her er det rom for forbedring. Til tross for at verdenssamfunnet oppfatter det norske systemet som inngripende og på kanten med menneskerettighetene kan en også se at det i Norge er mange familier som får hjelp i hjemmet, og på utdanningen lærer vi om hvordan det drives forebyggende arbeid på alle arenaer hvor barn og unge ferdes. Etter min mening vil det ikke være korrekt å si det samme om andre land, som for eksempel USA, hvor det mer eller mindre kun drives brannslukking i enkeltfamilier og samfunnet som helhet ikke arbeider for å hjelpe familier før det er for sent. Et godt eksempel på dette er for eksempel i Gabriel Fernandez-saken som har fått mye oppmerksomhet etter at Netflix lanserte en dokumentarserie om saken tidligere i år.

Til tross for at USA og Norge driver barnevern på ulike måter, har de et felles problem - nemlig turnover. I denne oppgaven vil jeg derfor se til og analysere forskning fra begge land for deretter å presentere en konklusjon hvor jeg sammenfatter funn fra begge nasjoner. Personlig ser jeg på dette som en spennende måte å drive reflektert arbeid på og tematikken handler om noe som er essensielt for å drive godt barnevernsarbeid - nemlig de ansattes helse og psykososiale miljø i arbeidshverdagen.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består hovedsakelig av fire deler hvor en teorigjennomgang er den første. Her vil sentrale begreper defineres, relevante temaer taes opp i tillegg til at jeg vil gjennomgå teori jeg ønsker å bruke i drøftingsdelen. I den andre delen av oppgaven presenterer jeg litteratursøket med søkestrategi og databasevalg, samt gjør rede for litteraturstudium som metode. Den tredje delen vil bestå av resultatene fra søket, samt en analyse og tolkning av funnene.

Den fjerde delen består av diskusjon og drøfting om metoden og fremgangsmåten min. Videre vil jeg benytte teorien presentert i første del og resultatene fra litteratursøket, presentert i tredje del for å drøfte hvilke faktorer som kan være med på å hemme turnover i den kommunale barneverntjenesten. Oppgaven avsluttes med en konklusjon hvor jeg besvarer problemstillingen.

2.0 Teorigjennomgang

I denne delen av oppgaven vil jeg definere sentrale begreper og deretter gjennomgå noen tall for turnover. I tillegg vil jeg presentere relevant teori.

2.1 Hva er turnover?

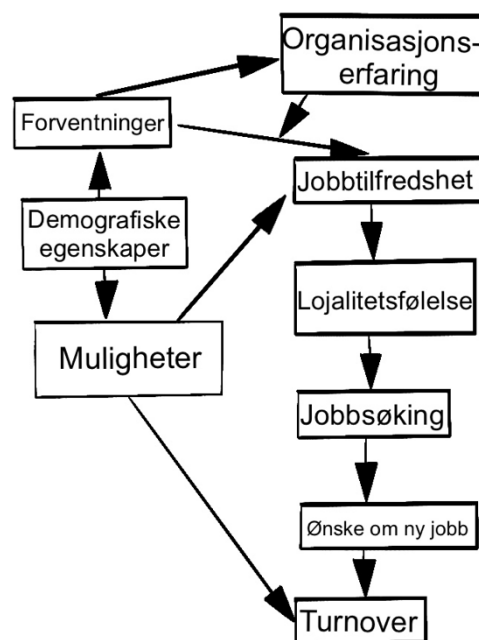
Turnover kan deles inn i to tosidige dimensjoner, som totalt gir fire ulike klassifikasjoner en kan bruke for å beskrive ulike tilfeller av begrepet; å begynne eller slutte i en organisasjon samt frivillighet versus ufrivillighet (Greve, 1992, s. 12). Dette gir fire mulige typer turnover:

1. Å frivillig bli med, for eksempel begynne i ny jobb eller bli akseptert som medlem av en organisasjon
2. Å frivillig forlate, for eksempel si opp jobben eller forlate en organisasjon
3. Å ufrivillig bli med, for eksempel fengselsstraff eller militærtjeneste
4. Å ufrivillig forlate, for eksempel oppsigelse, pensjon eller en kontrakt utløper

I denne oppgaven vil fokuset dreie seg om å belyse hvilke faktorer som kan bidra til redusert turnover av type 2 fra listen over. Kort forklart kan slik turnover defineres som et frivillig opphør av en ansatts medlemskap i en organisasjon (Morell, 2016, s. 28). Denne typen turnover kan igjen deles inn i tre nye kategorier; ønsket turnover (grunnet misnøye, mangel på kunnskap og egnethet osv.), uønsket turnover (grunnet organisatoriske faktorer og forhold som lav lønn, dårlig ledelse osv.) og uforutsett turnover (grunnet plutselig sykdom, flytting osv.) (Ellet, Ellis, Westbrook & Dews, 2006, s. 268). Saridakis & Cooper (2016, s. 1) forklarer at turnover kan sees på som en indikator for stabilitet på en arbeidsplass. Det eksisterer en gjensidig balanse mellom hvordan service og tjenester i en organisasjon påvirkes av grad av turnover blant ansatte, og hvordan turnover blant ansatte også påvirkes av kvaliteten på organisasjonens service og tjenester.

2.1.1 Bluedorns modell for turnover

I 1982 utviklet Allen C. Bluedorn en turnover-modell som fortsatt brukes for å beskrive hvilke faktorer som spiller en rolle i en arbeidstakers avgjørelse om å slutte i jobben. Her er jobbtilfredshet en av de viktigste faktorene. Jobbtilfredshet er relatert til blant annet inkludering på arbeidsplassen, kommunikasjon og lønn, og påvirkes i stor grad av organisasjonserfaring i tillegg til forventninger til og muligheter i organisasjonen. Hvilke forventninger og muligheter individer har, påvirkes av demografiske egenskaper som for eksempel kjønn, alder og utdanning. Samtidig påvirker jobbtilfredsheten i hvilken grad du føler lojalitet og forpliktelse overfor arbeidsplassen. Svak følelse av forpliktelse fører gjerne til at en utforsker andre jobbmuligheter som igjen fører til et ønske om å skifte jobb. Dersom dette ønsket fører til handling, skjer en turnover (Greve, 1992, s. 69).



2.2 Turnover i barnevernet – noen tall

Statistisk sentralbyrå [SSB] fører statistikk over ansettelse i alle landets kommuner. Hovedkilden til dataene som inngår i statistikken er Navs arbeidsgiver-/arbeidstakerregister. Her skal alle arbeidsforhold hvor arbeidstaker arbeider minst 4 timer i snitt per uke registreres (Johansen, 2014, s. 8).

I 2014 publiserte SSB en rapport med oversikt over turnover i det kommunale barnevernet fra 2010 til 2011. Av denne statistikken kan en se at det i 2010 arbeidet 6009 mennesker i kommunalt barnevern i Norge. Kun 73% av disse arbeidet i samme stilling i samme kommune året etter. Omkring 10% hadde begynt å arbeide innenfor annen kommunal virksomhet i samme kommune, mens litt over 2% jobbet i barneverntjenesten i en annen kommune. 1,6% hadde gått over til enten statlig eller privat barnevern i løpet av året, mens ca. 7% arbeidet med annen kommunal virksomhet i en annen kommune eller hadde begynt med

annen virksomhet. 5,8% av de tidligere ansatte i kommunalt barnevern falt under kategorien “ikke sysselsatt” av ulike årsaker (Johansen, 2014, s. 14).

Videre har rapporten også en oversikt over hvor mange prosent turnover det er blant ulike utdanninger i barneverntjenesten. Av denne kan en se at de med utdanning som enten sosionom eller barnevernspedagog i henholdsvis 83,3 og 83,6% av tilfellene er ansatt i samme stilling i samme kommune året etter mens det hos de med høyere utdanning av andre typer kun ligger på 75,1% (Johansen, 2014, s. 17). Om en ser spesifikt til de med utdanning som barnevernspedagog var det 311, av totalt 1898 personer i det kommunale barnevernet, som sluttet fra 2010-2011. Av disse 311 var 137, altså 44%, under 35 år. Totalt sett var det hele 25,8% av alle under 35, uavhengig av utdanning, som sluttet i tidsperioden rapporten baserer seg på.

Kommunenes Sentralforbund [KS] har ført statistikk over hvor stor turnover det er blant ulike profesjoner i kommuner og fylkeskommuner i Norge fra 2018 til 2019. Her kan en se at turnover blant barnevernspedagoger i dette tidsrommet var på 21,4% og hos sosionomer på 21,6% (KS, u.å.). Til sammenligning har både barnehagelærere, leger og pleiemedarbeidere høyere turnover med henholdsvis 31,5, 28,5 og 37,4% turnover. Yrkene med lavest turnover er spesiealfysioterapeut (9,6%), tannhelsesekretær (7,8%) og tannpleier (9,9%) (KS, u.å.).

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en motivasjonsteori som baserer seg på den grunnleggende tanken om at en må danne et skille mellom arbeidssituasjon og arbeidsinnhold, i en motivasjonssammenheng. Herzberg forklarer at en må se motivasjon som en funksjon av i hvilken grad individet føler det får oppfylt egne behov. Herzberg ser på trivsel og motivasjon som én og samme ting, og bruker begrepene om hverandre (Andersen, 2009, s. 154).

I sin teori kritiserer Herzberg det klassiske belønningssystemet og argumenterer for at i situasjoner hvor en leder lover en belønning (eks.: høyere lønn eller andre frynsegoder) for å gjøre en jobb, er det lederen som motiveres for selve arbeidet mens den ansatte kun responderer på ytre belønning (Haugen & Melhus, 2012, s. 34). Med dette eksemplet forklarer Herzberg at ytre belønninger ikke skaper verken langvarig engasjement eller motivasjon hos de ansatte.

Gjennom teorien presenterer Herzberg hygiene- og motivasjonsfaktorer han mener er universelle for alle mennesker og arbeidsplasser (Haugen & Melhus, 2012, s. 34).

Hygienefaktorer (også kalt vedlikeholds faktorer) forebygger mistriivsel, men kan aldri skape trivsel (motivasjon). Hygienefaktorene må med andre ord være til stede for at ansatte skal ha det bra ettersom manglende hygienefaktorer resulterer i mistriivsel. Videre hevder Herzberg at faktorene som fører til mistriivsel ikke er de samme som fører til trivsel. Med andre ord er trivselsbegrepet todimensjonalt (Andersen, 2009, s. 155-156).

Motivasjonsfaktorer sees på som behov av en høyere orden. Utilfredsstilte behov av denne typen vil føre til motivasjon for å dekke behovet, som resulterer i handling. Dette må til for at individet skal bli motivert for å gjøre jobben. Når motivasjonsfaktorer er til stede, eller behov i denne kategorien blir tilfredsstilt, vil dette umiddelbart føre til et behov for mer av det samme (Andersen, 2009, s. 155).

- *Hygienefaktorene* er bedriftens mål og administrasjon, tilsyn og ledelse, arbeidsmiljø, lønn, status, trygghet og mellommenneskelige forhold
- *Motivasjonsfaktorene* er arbeidet i seg selv, måloppnåelse, personlig vekst, ansvar og anerkjennelse

Enkelt forklart vil motivasjonsfaktorene føre til trivsel når de er til stede, men ikke til mistriivsel dersom de ikke er det, mens hygienefaktorene skaper mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men aldri trivsel (Andersen, 2009, s. 156).

2.3.1 Hvordan bruke tofaktorteorien på turnover?

Oppgaven min vil basere seg på hvorvidt tilstedeværelse av ulike faktorer kan hemme turnover i barnevernet. Dette vil bli gjort gjennom å se til tidligere forskning på temaet, blant annet Olsen & Garnes' masteroppgave i ledelse - *Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?* (2018), samt andre forskningsartikler som presenterer funn av hva som hemmer turnover. Basert på Herzbergs teori vil min antagelse være at dersom det er et mangfold av hygiene- og motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen vil dette minske turnover, mens dersom det eksisterer få hygiene- og motivasjonsfaktorer vil dette skape høy turnover.

3.0 Metode

Meningen med valg og bruk av metode er at dette skal være den systematiske fremgangsmåten en benytter under innsamling av data (Thidemann, 2015, s. 76). I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å innhente informasjon og forskning som skal hjelpe meg å besvare problemstillingen.

Denne oppgaven er en litteraturstudie. En litteraturstudie kan defineres som “en studie som systematiserer kunnskap fra skriftlige kilder” (Thidemann, 2015, s. 79). Dette innebærer at en går kritisk gjennom den litteraturen som samles inn, for til slutt å sammenfatte resultatet. En slik litteraturstudie har flere likhetstrekk med et forskningsprosjekt, men tilstreber ikke å oppdrive ny kunnskap (Magnus & Bakketeig, 2000, s. 38).

Det skilles mellom systematiske og allmenne litteraturstudier. En systematisk litteraturstudie er en oppsummering og vurdering av eksisterende kunnskap samt relevant forskning på et bestemt fagområde, mens en i en allment litteraturstudie velger ut et bestemt antall artikler for analyse og det er sjeldent systematikk i hvordan disse er valgt (Thidemann, 2015, s. 81). I denne bacheloroppgaven vil det være flest likhetstrekk med det allmenne litteraturstudiet.

Dalland (2013, s. 223) hevder at opphavet til tema problemstilling i litteraturstudiet skal være noe en ønsker å forstå innenfor eget fagfelt eller noe en vil avdekke slik at det kan forbedres. For å finne svar på problemstillingen må sekundærdata samles inn, analyseres og sammenlignes for videre å diskuteres sammen med teori frem mot en konklusjon.

Nå som litteraturstudie er gjort rede for, vil jeg formidle hvordan litteratursøket er gjennomført.

3.1 Digitale søk

Digitale søk deles av Thidemann (2015) inn i seks trinn:

1. Formulere en presis og avgrenset problemstilling
2. Forberedelse av litteratursøket
3. Gjennomføring av litteratursøket
4. Vurdering av kvaliteten på funnene/artiklene
5. Analyse og tolkning av funn/resultater fra artiklene
6. Fremstilling av resultater

I gjennomgangen av det digitale søket jeg har gjennomført vil jeg i denne delen gå nærmere inn på trinn 2 og 3.

3.1.1 Forberedelse av litteratursøket

Trinn to handler som nevnt i forrige avsnitt om å gjøre gode forberedelser før en begynner litteratursøket. Først og fremst er det nødvendig å definere inklusjons- og eksklusjonskriterier for å avgrense mengden litteratur samt tydeliggjøre søket (Thidemann, 2015, s. 84).

Databasene jeg har valgt å gjennomføre mine søk i er Oria og Google Scholar. For denne oppgaven ble følgende inklusjons- og eksklusjonskriterier valgt:

- Søk begrenses til å omfatte publikasjoner de siste 15 år
- Søk begrenses til språkene norsk og engelsk
- Søk begrenses til forskning utført i USA og Europa

Videre er et viktig punkt for å gjøre gode forberedelser til litteratursøket å utvikle en god søkestrategi. Søkestrategi handler om valg av gode søkeord og kombinasjoner av disse i ulike databaser (Thidemann, 2015, s. 87). I databasene jeg har valgt ut var jeg nødt til å bruke egne søkeord i fritekst, i motsetning til i enkelte databaser hvor det er emneordsystemer. I treffene jeg fikk gjennom å bruke søkeord i fritekst var det ikke gitt at søkeordene gjenspeilet den sentrale tematikken i alle treffene jeg fikk opp. Dette gjør det enda viktigere å finne konkrete begreper (Thidemann, 2015, s. 87). For denne oppgaven ble søkeordene “barnevern” og “turnover” opprinnelig valgt ut, og disse ble også brukt på engelsk - “child welfare” og “turnover”. Etter hvert ble begrepet “competence” lagt til i det engelske søket for å se om

dette ga færre og mer konkrete søkeresultater, men funnene som brukes i oppgaven er i kun funn fra de to opprinnelige søkeordene.

3.1.2 Gjennomføring av litteratursøk

Søkedato	Database	Søkeord	Antall treff	Leste sammendrag	Leste artikler	Inkluderte artikler
24.03.20	Oria	Barnevern, turnover	10	3	3	1
24.03.20	Oria	Child welfare, turnover	17.592	7	2	1
26.03.20	Oria	Child welfare, turnover, competence	3642	4	3	0
27.03.20	Google Scholar	Barnevern, turnover	359	4	4	2
27.03.20	Google Scholar	Child welfare, turnover	34.800	5	2	2

3.2 Manuelle søk

I tillegg digitale søk har det blitt gjennomført manuelle søk ved hovedsakelig å granske referanselistene til hovedfunnene. Dette for å unngå at mulig relevant fagstoff ble oversett, i tillegg til at dette ga et godt overblikk over hva som finnes av relevante artikler. Gjennom det manuelle søket fant jeg at det ofte var den samme forskningen som ble referert til i masteroppgaver i tillegg til at forskningsartiklene refererte til hverandre. Dette ga meg et inntrykk av at forskningen og stoffet jeg hadde funnet var av god kvalitet.

En annen måte det er gunstig å gjennomføre manuelle søk på, er å gjennomgå pensumlitteratur fra hele studiet (Thidemann, 2015, s. 83). Dersom det er relevant litteratur for min oppgave blant tidligere pensum jeg selv har hjemme, ville dette være nyttig å bruke. Dessverre har ikke jeg klart å finne pensum fra tidligere emner hvor det presenteres forskning eller henvises til forskning på temaet jeg har valgt å fordype meg i for denne oppgaven.

Tidligere denne våren, da det fortsatt var mulig å oppholde seg på campus og bruke bibliotekene der, gikk jeg grundig gjennom de seksjonene på både campus Tunga og campus Dragvoll hvor jeg så det som sannsynlig å finne artikler og stoff relevant for min oppgave. Likevel er alle funnene som presenteres videre i denne oppgaven resultater fra det digitale søket.

4.0 Resultat og analyse

Da søkeprosessen var fullført begynte analysen av artiklene og forskningen jeg hadde valgt ut. I første omgang ble alt stoffet lest gjennom én gang og stikkord, setninger, definisjoner og funn som ble oppfattet som spesielt relevante, ble markert. Deretter gikk jeg systematisk gjennom funnene hver artikkel presenterte og noterte dem ned. Dette gjorde det enklere å presentere funnene systematisk, slik jeg vil gjøre i denne delen av oppgaven.

4.1 Oversikt over inkluderte artikler

4.1.1 Artikkel 1

Referanse	<i>Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions</i> Micháalle E. Mor Barak, Amy Levin, Jan A. Nissly & Christianne J. Lane 2005 Elsevier Ltd.
Hensikt	Undersøke ansattes intensjon om å slutte på en arbeidsplass med mange arbeidere i en stor barneverntjeneste
Metode	Både kvalitative og kvantitative metoder brukes. Ansatte ble invitert til å delta i studiet samtidig som de gikk på et av flere treningsprogram på et universitet tilknyttet barneverns-utvikling. Deltakelsen var frivillig og etter å ha samlet inn kvantitative data om informantene er det gjort kvalitative intervjuer på ca 45 minutter.
Utvalg	Startet med 418 deltakere i alderen 23-67 år. 77% av deltakerne var kvinner. 60% hadde bachelor- eller mastergrad, mens kun 2% hadde doktorgrad. 88% var saksbehandlere mens 12% var ledere. 62% hadde vært ansatt i tjenesten i 5 år eller mindre og kun 4% hadde vært ansatt i over 20 år. Kun 33 av deltakerne ble med på et senere oppfølgingsintervju.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">• Kvinner er mer sannsynlig å slutte enn menn• Eldre ansatte er mindre sannsynlig å slutte enn yngre• Høyere utdannede ansatte, og de med flere arbeidsmuligheter tilgjengelig vurderer oftere å bytte jobb• Jo lenger en ansatt har arbeidet for en organisasjon, jo mer dedikert er han eller hun til å fortsette• Ansattes oppfatning av rettferdighet i prosedyrer brukt for å bestemme mulige forfremmelse eller andre frynsegoder har vist seg å ha stor betydning når det kommer til lojalitet overfor organisasjonen• Inkludering og følelse av inkludering skaper lojalitet• Stress er en stor faktor for turnover• De med høyest arbeidsmengde vurderer i større grad å slutte• Støtte fra kolleger, men mest av alt; ledelsen, er en viktig faktor for å beholde ansatte• Jobbtilfredshet er en stor faktor når det kommer til turnover

4.1.2 Artikkel 2

Referanse	<i>Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors</i> Gunn Astrid Baugerud, Silje Vangbæk & Annika Melinder 2017 British Journal of Social Work
Hensikt	Vurdere graden av tilstedeværelse av sekundær stress og utbrenthet hos norske barnevernsarbeidere
Metode	Etter at den ansvarlige forskeren hadde holdt en presentasjon for Bufdir, ble det gitt samtykke til at forskerne kunne kontakte barnevernskontorer og rekruttere dem til studiet. Av alle som sa ja ble 27 barnevernskontorer tilfeldig valgt. Alle kontorene fikk en muntlig presentasjon om meningen med studiet noen måneder før de skulle svare på en undersøkelse. Hver enkelt ansatt på de ulike kontorene ble kontaktet via posten. Svarene var anonyme.
Utvalg	Barnevernsarbeidere fra 27 kommuner i Norge har deltatt i undersøkelsen. Kommunene har fra 2,500 - 600,000 innbyggere. På kontorene var det alt fra seks til 110 ansatte. Totalt var det 506 barnevernsansatte som sendte inn svarene på undersøkelsen, og disse danner grunnlaget for studiet. Gjennomsnittsalderen blant de ansatte var 41.8 år og 89.7% var kvinner. 84.8% var utdannede barnevernspedagoger eller sosionomer og hadde i snitt arbeidet som dette i 6.75 år.
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> • Psykososiale faktorer som sosial støtte og følelse av jobbtilfredshet er viktige • Nesten 70% av informantens svar på undersøkelsen indikerte et moderat nivå av utbrenthet • 36.9% viste symptomer på et moderat nivå av sekundærtraumatisering og stress • 83.7% viste moderat nivå av medfølelses-tilfredshet (compassion satisfaction), mens 14.4% scoret "høy" og 9% scoret "lav" • Faktoren som sterkest forutså utbrenthet var en lav score på medfølelses-tilfredshet mens den nest sterkeste faktoren var arbeidsmengde • En annen faktor som fremmer utbrenthet er høy grad av rollekonflikt mellom familie- og arbeidsliv

4.1.3 Artikkel 3

Referanse	<p><i>A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover</i> Alberta J. Ellett, Jacquelyn I. Ellis, Tonya M. Westbrook & Denise Dews 2006 Elsevier Ltd.</p>
Hensikt	<p>Å bruke kvalitative metoder for å samle informasjon om, og utvide forståelsen av, personlige og organisatoriske faktorer som bidrar til turnover og bevaring av barnevernsarbeidere.</p>
Metode	<p>Forskerne fikk tilgang til en datagenerert liste over alle barnevernsarbeidere i staten Georgia i USA. 15% av de som drev med arbeid i direkte kontakt med brukere ble tilfeldig valgt og kontaktet for intervjuer. Likevel sørget forskerne for at minst én representant fra hvert fylke ble valgt. Før intervjuene gikk deltok informantene i et 4 timers program hvor de lærte om bakgrunnen og meningen med studiet. Det ble deretter gjennomført fokusgruppeintervjuer hvor alle som ledet intervjuene hadde trening i dette. I hver fokusgruppe var det seks eller syv informanter og totalt var det 58 fokusgrupper, sortert etter stillingstype.</p>
Utvalg	<p>470 informanter fra alle stillingstyper i barneverntjenesten: 331 saksbehandlere, 177 barnevernledere fra alle 159 barnevernskontorer i Georgia, USA, 12 feltdirektører og 10 fra statskontoret. De 369 (ref.: artikkelens tittel) representerer 78.5% av de 470 informantene som originalt ble kontaktet. All deltakelse var frivillig. 45.5% hadde 5 års erfaring eller mindre hvorav de med 2 år eller mindre representerte 30.6%. 14.4% av informantene var menn. Kun 80 av informantene hadde mastergrad, mens 232 hadde en bachelorgrad og 14 personer hadde ingen høyere utdanning.</p>
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoriske faktorer som minsker turnover <ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende og uforutsigbart arbeidsmiljø • Meningsfullt arbeid • Støttende ledelse • Veiledning og konstruktiv kritikk av god kvalitet • Personlige faktorer som minsker turnover <ul style="list-style-type: none"> • Tilstrekkelig kompetanse og ferdigheter • Ønske om å gjøre forskjell, lojalitet overfor feltet og klienter • Realistiske og ikke-dømmende forventninger til mennesker og arbeidet i seg selv • Gode organisatoriske ferdigheter • Humor • Evnen til å distansere seg om nødvendig • Praksis og veiledning før ansettelse som ferdigutdannet • Ønske og mulighet til å lære av andre • God evne til selvrefleksjon • God dømmekraft

4.1.4 Artikkel 4

Referanse	<i>Jeg vil så gjerne hjelpe, men det er ikke tid</i> Nadine Hvesser Lien 2018 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Hensikt	Bidra til økt kunnskap om utbrenthet og arbeidsrelatert stress i den kommunale barneverntjenesten.
Metode	Dybdeintervjuer med tidligere saksbehandlere i den kommunale barneverntjenesten. Informantene ble rekruttert gjennom Facebook-grupper for barnevernspedagoger.
Utvalg	Seks kvinner i alderen 30-50 år. Alle informantene har avsluttet arbeidsforholdene sine grunnet utbrenthet eller emosjonelle belastninger. Informantene har 5-20 års ansiennitet.
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> • Informantenes livsverden består av høy motivasjon for jobben samt et ønske om å arbeide i barnevernet • Drivkraften til å ta på seg tunge arbeidsoppgaver forklares som personlig innstilling og deres emosjonelle utgangspunkt • Manglende ressurser og arbeidsmengde er sentrale elementer som oppleves som en belastning • Indre konflikter som bryter ned motivasjonen er et gjennomgående tema. Herunder følelser som dårlig samvittighet, tvil på egne evner, utilstrekkelighet og redusert arbeidslyst • Forhold ved det sosiale arbeidsmiljøet kan også være vanskelige. Eks.: manglende støtte fra ledelse og kolleger, nedprioritering av veiledning, lite oppfølging og mangel på konstruktive tilbakemeldinger

4.1.5 Artikkel 5

Referanse	<i>Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?</i> Beatrice Johanne Olsen & Linda Kristin Garnes 2018 Norges arktiske universitet
Hensikt	Undersøke hvordan trivsel og motivasjon kan virke hemmende eller fremmende for turnover i barnevernet.
Metode	Gjennomført intervjuer med tidligere saksbehandlere og deres erfaringer med hva som fremmet og hemmet turnoveren. Det er gjennomført få, men grundige dybdeintervjuer.
Utvalg	Både strategisk og tilfeldig utvelgelse av informanter. Alle har arbeidet som saksbehandlere i barneverntjenesten, og alle har sluttet. Store og små barnevernkontorer var representert. 6 informanter i aldersgruppen 25-62 ble brukt. Informantene hadde erfaring som varierte fra 1,5 til 10 år. Alle informantene var kvinner.
Resultat	<div style="text-align: center;"> <p><i>Figur 6-1 Oppsummering av vår undersøkelse</i></p> </div> <p>Forklaring: Grønn = motivasjonsfaktor, blå = hygienefaktor. Pilens tykkelse symboliserer hvor mye faktoren ble vektlagt av informantene med tanke på i hvilken grad det fremmet eller hemmet turnover. Pilene som peker inn mot midten representerer faktorer som fremmer turnover, mens pilene som peker ut fra midten representerer faktorer som hemmer turnover, ifølge informantene. Faktorene med pil begge veier kan både fremme og hemme turnover. Faktorene uten pil hadde ifølge informantene ingen betydning for turnover, og ble heller ikke tatt opp under intervjuene.</p>

4.1.6 Artikkel 6

Referanse	<i>De emosjonelle belastningene i barnevernets arbeid</i> Mariann Di Turi Torfelt 2015 Høgskolen i Oslo og Akershus
Hensikt	Øke kunnskap omkring emosjonelle belastninger i barnevernet, samt undersøke om dette kan være en faktor som fører til turnover
Metode	Intervju i fokusgruppe med barnevernledere samt fem dybdeintervjuer med tidligere saksbehandlere fra barnevernet.
Utvalg	Informantene til dybdeintervju var alle tidligere saksbehandlere som sluttet på grunn av emosjonelle belastninger som følge av arbeidet. Alle var kvinner i alderen 40-60 år. 3 var sosionomer og 2 var barnevernspedagoger.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">• Ønsket om å gjøre en forskjell og å hjelpe barn og unge i vansker sto sterkt• Informantene beskriver utfordringer med vold, trusler, saksmengde samt mangel på ivaretagelse og veiledning• Gjennom veiledning og kurs kan en øke sin faglige kunnskap som saksbehandler og gjennom dette forebygge utbrenthet• Følelsen av utilstrekkelighet og høye krav fra systemet kan være utfordrende å takle

5.0 Diskusjon

Jeg vil begynne denne delen med å diskutere metoden og fremgangsmåten brukt for å komme frem til forskningen som er inkludert i oppgaven. Videre vil presentert teori settes i sammenheng med resultater fra forskningsartiklene for å diskutere hvilke faktorer som kan bidra til å hemme turnover i barnevernet.

5.1 Metodediskusjon

Gjennom metodediskusjonen vil jeg foreta en vurdering av forskningsartiklene i sin helhet samt kvaliteten på dem. Det er anvendt et bredt spekter av referanser gjennom oppgaven. Disse består av hovedsakelig fra litteraturlistene til forskningsartiklene som er inkludert i oppgaven. I tillegg til dette kommer noe litteratur fra litteraturlistene til bacheloroppgaver NTNU har publisert og jeg har lest for å orientere meg om hva som er vurdert som godt innhold tidligere.

Det er gjort et omfattende litteratursøk for å finne forskningsartikler å basere oppgaven på, hvorav kun Google Scholar og Oria er brukt som databaser for søk. Resultatene er en blanding av internasjonal forskning og norske masteroppgaver på emnet. Det er viktig å presisere at selv om jeg vil se på mine engelskferdigheter som sterke, er jeg ikke vant med å analysere og tolke fagtekster og forskning på et engelsk fagspråk. Jeg har brukt god tid for å forstå, men det bør nevnes at dette kan ha preget betydningen til de presenterte resultatene.

I prosessen med å velge forskningsartikler ble det i stor grad brukt eksklusjonskriterier for å lettere oppdage relevant fagstoff. Disse eksklusjonskriteriene fjernet blant annet alle andre språk enn norsk og engelsk, all forskning som var eldre enn 15 år og all forskning som hadde funnet sted utenfor Europa og USA. Som en kan se av tabellen hvor litteratursøket presenteres, ville det vært hensiktsmessig å ha fler eksklusjonskriterier enn hva jeg hadde da en tydelig kan se et høyt antall søkeresultater når eksklusjonskriteriene kombineres med søkeordene jeg valgte. Til tross for dette opplevde jeg selv at det var relativt problemfritt for meg å plukke ut relevante artikler.

Når det kommer til valgt av metoderetning går det et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder har som mål å fange opp opplevelser, tanker og meninger som

ikke kan måles eller tallfestes (Dalland, 2013, s. 112). Om de kvantitative metodene sier Dalland (2013, s. 112) videre at de gir målbare resultater og en kan ta i bruk matematikk for å finne tendenser og gjennomsnitt blant resultatene.

To av artiklene denne oppgaven baserer seg på har brukt en blanding av kvalitative og kvantitative metoder i sin forskning. Det er da først innhentet informasjon fra en stor gruppe informanter i en form for kvantitativ spørreundersøkelse eller fokusgruppeintervju. Deretter er det valgt ut en mindre gruppe informanter for dybdeintervjuer. Ved å gjennomføre datainnsamlingen på denne måten vil en først få en oversikt over den totale gruppen informanternes tendenser og meninger omkring spørsmålene fra undersøkelsen før en deretter får mulighet til å stille konkrete spørsmål til en mindre gruppe som kan utdype, forklare og eventuelt avkrefte misoppfatninger eller misforståelser.

Hovedandelen av forskningen brukt i oppgaven er basert på kun kvalitativ forskning. Det er da valgt ut en mindre andel informanter for dypere og lengre intervjuer hvor samtalen i seg selv har hatt fokus, og heller blitt analysert av forskeren i ettertid. Artikkel 2 er den eneste av artiklene som utelukkende benytter seg av kvantitative metoder, noe som ifølge Dalland (2013, s. 113) gir mer bredde, presisjon og systematikk i informasjonen samtidig som det gir forskeren et distansert forhold til undersøkelsespersonen og ei heller gir rom for forklaringer.

At forskningsartiklene som ble valgt ut til denne oppgaven består av ulike metoder og kombinasjoner av metoder, er ikke planlagt fra min side. Da artiklene ble valgt ut var det utelukkende fordi de ble oppfattet som relevante for oppgaven på bakgrunn av hva som ble undersøkt. I ettertid har jeg likevel sett fordeler med å se til ulike typer forskning. Dette gir meg muligheten til å få oversikt over tendenser og “normalen” blant den kvantitative forskningen samtidig som jeg kan se begrunnelser, forklaringer og mer menneskelige aspekter som følelser og meninger blant den kvalitative forskningen. Dette vil hjelpe meg til en grundigere gjennomgang i neste del hvor resultatene skal sees i sammenheng og drøftes.

Av totalt seks inkluderte forskningsartikler er halvparten utført av forskere utenfor Norge, hvorav én av disse er utført med norske barnevernsarbeidere som informanter. En plausibel svakhet ved å benytte seg av forskning fra land utenfor Skandinavia kan være at deres barnevern er veldig ulikt vårt. Dette er noe jeg adresserte i innledningen for oppgaven, hvor det ble nevnt at til tross for at barnevernet arbeider og drives på ulike måte, så er turnover en

felles utfordring. Det er derfor valgt å se til internasjonal forskning da dette kan by på et bredere spekter av funn og faktorer som også kan være gjeldende og relevante for det norske systemet.

De tre norske studiene som er inkludert i denne oppgaven er alle masteroppgaver fra ulike norske universiteter. En ulempe med dette kan være at masteroppgaver ikke alltid blir sett på som gode nok i seg selv da dette sjeldent er anerkjent forskning. Personlig opplever jeg at masteroppgavene denne oppgaven viser til er av god kvalitet, og er meget relevante for tematikken i denne oppgaven. Etter hva jeg kan se er arbeidet med metode og forskning i samtlige av masteroppgavene grundig gjennomført og resultatene samsvarer i stor grad med den amerikanske forskningen som også er inkludert i oppgaven.

5.2 Drøfting av resultat

5.2.1 Jobbtilfredshet

I presentasjonen av Bluedorns modell for turnover ble jobbtilfredshet beskrevet som en av hovedfaktorene for om en ansatt forblir i en organisasjon eller ikke. I den grad en kjenner på følelsen av tilfredshet på jobb påvirkes ifølge modellen av flere elementer. For å minske turnover i barnevernet vil det derfor være nyttig å se til hvilke momenter det er gunstig at finnes på arbeidsplassen og ikke. Liten grad av jobbtilfredshet er en mulig risikofaktor for utbrenthet og det er derfor viktig å implementere prosesser i arbeidshverdagen som øker jobbtilfredsheten og holder den stabil slik at ansatte ikke opplever å bli utbrent da dette er en utløsende faktor for turnover (Lien, 2018, s. 21). Mor Barak, Levin, Nissly & Lane (2005, s. 553) forklarer hvordan trivsel på jobb påvirker følelsen av lojalitet overfor organisasjonen samtidig som det øker jobbtilfredshet.

Dersom en bruker Herzbergs tofaktorteori for å forklare fenomenet jobbtilfredshet, er det dette kombinasjonen av hygiene- og motivasjonsfaktorer streber for å oppnå. Gjennom egne undersøkelser oppdaget Herzberg nemlig at motivasjonsfaktorer danner 81% av forholdene som leder til høy grad av jobbtilfredsstillelse. Samtidig fant han at hygiene faktorer utgjør 69% av forholdene som leder til høy grad av utilfredshet på jobb (Haugen & Melhus, 2012, s. 35). Med andre ord kan en si at dersom Herzberg har rett er det behov for et mangfold av motivasjonsfaktorer i kombinasjon med tilstedeværelse av ulike hygiene faktorer for å skape

jobbtilfredshet i barnevernet. Et mangfold av motivasjonsfaktorer skaper trivsel og motivasjon dersom de er til stede samtidig som en er avhengig av stabile hygienefaktorer ettersom det dannes misnøye om de ikke eksisterer.

Det eksisterer et gjensidig forhold mellom jobbtilfredshet og i hvilken grad en føler lojalitet og forpliktelse overfor organisasjonen, ifølge Bluedorns modell. Det hevdes at liten grad av lojalitetsfølelse er en risikofaktor for turnover (Greve, 1992, s. 70). Derfor vil det være gunstig at ansatte fortsetter å kjenne en følelse av lojalitet overfor arbeidsplassen dersom en ønsker å minske turnover. Mor Barak et al. (2005, s. 569) fant gjennom sin forskning at god ledelse kunne øke følelsen av forpliktelse samt redusere ønsket om å skifte jobb. Derfor pekes det i artikkelen på at god ledelse spiller en hovedrolle i det å bevare personalet.

Gjennom sin forskning oppdaget Mor Barak et al. (2005, s. 564) også at mange ansattes jobbtilfredshet påvirkes i negativ retning av turnover på arbeidsplassen. Det ble uttrykt at det var for mye turnover og det opplevdes frustrerende at det ikke ble gjort endringer i systemet eller på arbeidsplassen når dette påvirker alle. Av dette kan en lære at turnover på arbeidsplassen påvirker de som blir igjen også. Om det øker sannsynligheten for at flere slutter, og utløser en slags dominoeffekt over tid, sier forskningen ingenting om. Det vil likevel være naturlig å tenke at på en arbeidsplass hvor organisatoriske faktorer og ledelse er blant grunnene for at ansatte slutter, vil dette kunne ha noe å si for om turnoveren sprer seg blant flere.

De fleste som begynner å arbeide i barnevernet gjør det på bakgrunn av et ønske om å hjelpe utsatte barn og familier. I tilfeller hvor ressurser og arbeidsforhold ikke strekker til, vil dette ha en negativ effekt på jobbtilfredsheten (Mor Barak et al., 2005, s. 564). Følelsen av å selv være utilstrekkelig vil omsider være uunngåelig dersom barnevernsarbeideren konstant opplever å ikke strekke til i arbeidet som utføres (Lien, 2018, s. 85). "Omsorgstretthet" og "omsorgstilfredshet" er begreper som referer til grad av utbrenthet hos barnevernsarbeidere. Omsorgstretthet kan forklares som redusert kapasitet hos den ansatte til å være empatisk overfor klienten. Dette kan komme som en følge av å arbeide med traumeutsatte (Baugerud, Vangbæk & Melinder, 2017, s. 216). På den andre siden er omsorgstilfredshet omtalt som den positive, følelsesmessige tilstanden en erfarer i arbeid med å hjelpe andre samtidig som en opplever mestring og suksess i arbeidet (Baugerud et al., 2017, s. 217). Av dette kan en forstå at for å øke jobbtilfredsheten hos en barnevernsarbeider vil det være et mål at arbeideren

kjenner på omsorgstilfredshet. Baugerud et al. (2017, s. 231) presenterer følelsen av å være kompetent, et passende nivå på arbeidsutfordringer og følelsen av å høre til i en givende organisasjon som faktorer som øker omsorgstilfredsheten, som igjen vil øke jobbtildfredsheten.

5.2.2 Drivkraft og kompetanse

Ellett, Ellis, Westbrook & Dews (2006, s. 274) fant at en av de viktigste personlige kvalitetene som er med på å forebygge turnover, er å ha den grunnleggende kunnskapen på plass. Det sier kanskje seg selv at dersom en har en bachelorutdanning, eller mer, innenfor for eksempel barnevern eller sosialt arbeid skal en gjennom dette utdanningsløpet ha dekket den grunnleggende kunnskapen og mer enn det, men ikke alle som jobber i barnevernet har høyere utdanning. Hele 20% av de som er ansatt i kommunale barneverntjenester i Norge har ingen form for høyere utdanning (Beyrer & Hjemås, 2020). I hovedsak arbeider de uten høyere utdanning som avlastere, støttekontakter eller er ansatt i diverse assistentstillinger. Disse ansatte er som oftest pensjonister eller studenter, og selv om de ikke har kvalifikasjonene på plass tildeles de arbeidsoppgaver hvor en er i direkte kontakt med barn og familier. Det er ikke nødvendigvis noe galt i dette, og etter hva jeg så i praksis er det ikke alltid slik at den som har høyere utdanning er mer kompetent og egnet til å arbeide med barn enn den som bare er naturlig flink og oppriktig interessert i barnets liv. Likevel er det viktig å påpeke at disse uten formelle kvalifikasjoner blir satt i roller hvor de betyr noe for barna og er i direkte kontakt med dem og deres familier. Dersom en samtidig skal påstå at disse utgjør en større andel på statistikken over turnover, er det naturlig å stille spørsmålet om hvorfor disse skal være i direkte kontakt med barna da sannsynligheten for relasjonsbrudd øker basert på mangelen på formell kompetanse. I realiteten kan en ikke ha et slikt svart-hvitt-syn på dette, men det at samtidig som en påstår at de uten høyere utdanning har høyere grad av turnover settes de i posisjoner hvor de er i direkte kontakt med hjelpetrequende, sårbare barn og unge som er avhengige av stabilitet i hverdagen, er verdt å bemerke seg.

Enkelte hevder at det ikke holder med teoretisk kunnskap, men at en er nødt til å kombinere dette med erfaring fra relevante områder og at kombinasjonen av disse danner kompetanse til å arbeide som saksbehandler i barnevernet. Forklaringer som “det gir en mer “romslig måte” å utføre yrkesrollen på” (Torfelt, 2015, s. 42) brukes for å begrunne dette. Ellett et al. (2006, s. 277) ytrer et ønske og forslag om en fornyet læreplan med økt fokus på praksis i feltet slik at studenter får utviklet ferdigheter under kontrollert læring og observasjon av skolen. De mener

at dette vil være med på å forebygge turnover i fremtiden da det i større grad vil forberede studentene på realiteten i arbeidet. Det er viktig å få frem at jeg personlig har lite kunnskap om utdanningsløpet i USA, hvor forskningen til sistnevnte er gjennomført, men jeg vil anta at studenter der ikke i like stor grad har praksis slik vi har hatt her. Til tross for 24 uker praksis på studiet peker Torfelt (2015) på samme problem som Ellett et al. (2006), men med en annen løsning. Begge forskningsartiklene sier noe om hvordan barnevernspedagoger ikke er kompetente nok til å arbeide som saksbehandlere umiddelbart etter endt utdanning, men mens Torfelt (2015) presenterer en løsning hvor en arbeider andre steder før en tar på seg rollen som saksbehandler for å kombinere erfaringer fra tidligere arbeid med teoretisk kunnskap, foreslår Ellett et al. (2006) at skolene i større grad tar på seg ansvaret for å hjelpe studentene med å utvikle ferdighetene til ønskelig nivå. Hva som er riktig tilnærming, finnes ingen fasit på, men forskningen viser tydelig at det er rom for utvikling på dette området for å forebygge turnover. Spørsmålet blir heller om det skal være et personlig og individuelt ansvar, eller om skolene skal ta på seg ansvaret.

I forskningen til Olsen & Garnes (2018, s. 30) pekes arbeidet i seg selv på som en motivasjonsfaktor som er med på å hemme turnover. Begrepet “motivasjonsfaktor” refererer her til Herzbergs tofaktorteori slik som tidligere. Ettersom arbeidet i seg selv faller inn under kategorien motivasjonsfaktor betyr altså dette at faktoren skal skape trivsel og motivasjon ved å eksistere, men aldri mistriivsel dersom den ikke er til stede (Andersen, 2009, s. 155). Tanken blir da at arbeidet i seg selv skal skape motivasjon kun ved å eksistere. Enklere forklart menes det at ansatte skal motiveres til å arbeide kun fordi det finnes arbeid å gjøre. I en barnevernsammenheng er det lettere å forstå hvordan dette faktisk kan være en motivasjonsfaktor for mange. Forskning viser at en stor andel av de som begynner å arbeide innen barnevern gjør dette utelukkende på bakgrunn av et ønske om å hjelpe vanskeligstilte barn og familier (Olsen & Garnes, 2018; Torfelt, 2015; Lien, 2018; Mor Barak et al., 2005). Dersom det stemmer at en arbeider i barnevernet på bakgrunn av et genuint ønske om å hjelpe mennesker i vanskelige situasjoner, vil det være en motiverende faktor at det finnes flere der ute som trenger hjelp, slik Herzbergs teori sier.

Ut fra funnene omtalt i avsnittet over skulle en tro at arbeidet i seg selv var sterk nok forebyggende faktor til at turnover burde være mindre i det norske barnevernet og at flere orket å stå i de tyngste periodene og situasjonene over lengre tid da ønsket om å hjelpe var sterkt nok innprentet i arbeiderens tankegang. Dessverre er det alt for mange andre faktorer

som spiller en rolle i hva som påvirker oss, samtidig som det finnes andre måter en kan hjelpe på som kanskje appellerer mer til mange etter lengre perioder med tungt saksbehandlingsarbeid. I mange tilfeller er det også ønsket om å hjelpe som har fått barnevernsarbeidere til å gi så mye av seg selv over til arbeidet at de har blitt tvunget av egen helse til å slutte som resultat av utbrenthet (Lien, 2018, s. 61). Det er viktig å anerkjenne hvordan det tærer på selv de mest motiverte å arbeide med vanskelige saker over lengre tid, og at å ta vare på disse burde være en prioritet uavhengig om resultatet er mindre turnover eller ikke.

5.2.3 Arbeidsmengde og lønn

Lønn pekes av Olsen & Garnes (2018, s. 48) på som en fremmede faktor for turnover i barnevernet. Her sees lønn på som en faktor som skaper mistriksel dersom den ikke er til stede eller er til stede i lav grad, men som aldri kan skape trivsel og motivasjon i seg selv. Med andre ord er dette en hygienefaktor sett ut fra Herzbergs teori. Det virker demotiverende på ansatte at det er få muligheter for forfremmelse og lønnsøkning som saksbehandler i barnevernet, foruten om den årlige reguleringen, som en forøvrig har nådd høyeste nivå av etter 10 år (Olsen & Garnes, 2018, s. 48). Når en kombinerer dette med en overveldende arbeidsmengde er dette en av hovedfaktorene som bidrar til høy turnover i barnevernet (Ellett et al., 2006, s. 265).

Sammenhengen mellom stress og ønsket om å skifte jobb, som en vet ved å se til Bluedorns modell at ofte leder til turnover, må i større grad anerkjennes. Arbeidsmengden i barnevernet sees på som en årsak til nettopp stress og utbrenthet blant arbeidere (Torfelt, 2015, s. 67). Å arbeide i barnevernet er av samfunnet sett på som en stressende og krevende jobb (Mor Barak et al., 2005, s. 566). I forskningen til Lien (2018, s. 64) kommer det frem at hovedårsaken til at alle hennes informanter hadde besluttet å ikke lenger arbeide i barnevernet, var den store saksmengden. Papirarbeid og krav til dokumentasjon sies å oppta inntil 70% av tiden i løpet av en arbeidsuke av informantene. Det forventes at saksbehandlere skal takle den store arbeidsmengden samtidig som de må takle stadige utskiftelser blant personalet (Baugerud et al., 2017, s. 230).

Fellesorganisasjonen [FO] (u.å.) har presentert fem tiltak de mener vil skape et bedre barnevern. Fra en undersøkelse FO selv har gjennomført i 2015 viser resultatene at hele 80%

av ansatte i barnevernet erfarer at de blir hindret i å gjøre en grundig nok og god nok jobb, som følge av for stor arbeidsmengde. Som tiltak foreslår FO (u.å.) at saksbehandlere ikke bør ha ansvaret for mer enn mellom 9 og 15 saker hver. En av informantene til Lien (2018, s. 64) forteller at da hun sluttet hadde hun 37 åpne saker hun var ansvarlig for. Informantene til Torfelt (2015, s. 47) forteller at de alle hadde mellom 20 og 35 saker hver seg. Det er altså tydelig at anbefalingene fra FO om saksmengde ikke følges av verken myndighetene eller barnevernkontorer rundt om i Norge. Det er klart at dersom en skal minske antall saker hver saksbehandler arbeider med, er en nødt til å ansette flere saksbehandlere da antall saker i barnevernet totalt ikke kan gå ned som følge av dette, like mange barn og familier trenger fortsatt hjelp. Dette er derfor et økonomisk belastende tiltak å iverksette. Samtidig er det vanskelig å forstå hvordan dette ikke er fulgt opp da en investering i flere ansatte med færre saker hver seg med all sannsynlighet vil føre til bedre kvalitet i arbeidet, som igjen fører til mestring og økt jobbtilfredshet, minsket turnover og samtidig bedre hjelp til familiene.

Dersom en skulle tatt større grep om lønn og arbeidsmengde i seg selv som fremmede faktorer for turnover, foreslår Ellett et al. (2006, s. 277) at det gjennomføres en omorganisering og at profesjonen gjennom en karrieremodell som åpner for både horisontale og vertikale arbeidsmuligheter samtidig som lønn kan reguleres etter resultat. Det burde også være krav om ulike kvalifikasjoner etter hva slags arbeid og ansvar en skal ha. Forslagene som presenteres gjennom denne forskningen er ment for det amerikanske barnevernet. Det er imidlertid mulig å se til dem for inspirasjon til muligheter da turnover også er et problem i USA. Likevel er det vanskelig å se for seg en god måte å lønne barnevernsarbeidere etter prestasjoner. Å gjennomføre en slik endring vil også være å se på som uetisk da det vil være vanskelig å skape en ordning hvor det ikke er mulig at den prestasjonsbaserte lønnen kan påvirke hjelpen barn og familier får av barnevernsarbeideren.

5.2.4 Støtte og inkludering

Tillit, samhold og omsorg mellom ansatte forhindrer mistrivsel (Olsen & Garnes, 2018, s. 47). Sosial støtte samt det å bli sett og ivaretatt av kolleger og ledelse er en betydningsfull faktor for å øke jobbtilfredshet (Lien, 2018, s. 21). Mangel på støtte fra ledelsen sies å være en stor fremmede faktor for turnover (Ellett et al., 2006, s. 265). Likevel er det slik i mange barneverntjenester at lederen har mange arbeidsoppgaver og er ofte travel. Derfor er det desto

viktigere at saksbehandlerne arbeider sammen og støtter seg på hverandre (Olsen & Garnes, 2018, s. 47).

Herzberg ser på mellommenneskelige forhold som en hygienefaktor hvor motivasjonen hemmes dersom faktoren ikke er til stede, men motivasjonen øker ikke av at den eksisterer. Med “mellommenneskelige forhold” menes tillit, samhold og omsorg på arbeidsplassen, slik som nevnt i avsnittet over. Olsen & Garnes (2018) fant i sin forskning at de mellommenneskelige forholdene var hemmende for turnover, og ut fra dette kan en tolke at den gode relasjonen på arbeidsplassen har mye å si for hvorvidt en ansatt blir værende eller ikke. De vanskelige arbeidsforholdene blir mye vanskeligere dersom en i tillegg mangler kolleger som støtter og oppmuntrer en.

Ledelse av kvalitet som veileder, støtter og konsulterer sine ansatte er en viktig faktor for å bevare ansatte (Ellett et al., 2006, s. 274) ettersom det synes å virke forebyggende på utbrenthet og sekundærtraumatisering (Baugerud et al., 2017, s. 227). Det finnes sterke beviser for at støtte og oppmuntring fra ledelse og kolleger har en positiv innvirkning på jobbtilfredshet (Mor Barak et al., 2005, s. 552), som tidligere nevnt er en avgjørende faktor for om en ansatt forblir i organisasjonen eller ikke. Videre beviser Mor Barak et al. (2005, s. 559) med sin forskning at det er en sammenheng mellom opplevelsen av støtte og nivå av stress. I deres forskning ble det funnet at de som opplevde støtte blant kolleger og ledelse i mindre grad følte på arbeidsrelatert stress enn de som følte de manglet støtte på arbeidsplassen.

Organisatorisk inkludering handler om den enkelte ansattes opplevelse av å være en del av det organisatoriske systemet gjennom tilgang til informasjon og deltakelse i beslutninger samt den mer uformelle inkluderingen mellom kolleger i pauser og lunsjmøter (Mor Barak et al., 2005, s. 550). Inkludering i form av å ha påvirkningskraft på beslutninger som angår en selv har stor betydning for å unngå mistriivsel (Lien, 2018, s. 81). Å oppleve at en inkluderes i beslutningstaking har også vist seg å være en forebyggende faktor for stress på arbeidsplassen (Mor Barak et al., 2005, s. 559). Ansatte som ikke opplever å være inkludert i arbeidsmiljøet er mer sannsynlig å få en lav følelse av forpliktelse og lojalitet overfor organisasjonen (Mor Barak et al., 2005, s. 552), noe Bluedorns modell for turnover sier at gjerne fører til at en utforsker andre arbeidsmuligheter.

5.2.5 Veiledning

For å minske turnover blant nyutdannede i barnevernet kan veiledning spille en stor rolle (Ellett et al., 2006, s. 275). Torfelt (2015, s. 47) forklarer hvordan nyutdannede kjenner et behov for veiledning og at dersom behovet ikke blir dekket kan dette ofte bli en kilde til stress hos den nyutdannede. Stresset kan videre føre til at den nyutdannede mister arbeidsglede og motivasjon. At motivasjon og arbeidsglede forsvinner kan en se på som det samme som at det er lav grad av jobbtildfredshet hos den ansatte, og jobbtildfredshet er som tidligere nevnt en av de største indikatorene for turnover. Også forskningen til Olsen & Garnes (2018, s. 37) støtter tanken om at mangel på veiledning for nyutdannede, og ansatte generelt, er en risikofaktor for turnover i barnevernet. Deres informanter forklarer hvordan mangelen på god, faglig veiledning oppleves som hemmende for motivasjonen.

Riktig veiledning gir muligheter for faglig og personlig vekst (Olsen & Garnes, 2018, s. 37). Herzbergs teori putter måloppnåelse og vekst i kategorien motivasjonsfaktor, og det er her en finner behovet for veiledning. Veiledning skal bidra til at en ansatt kan få høyere måloppnåelse og gi muligheter for vekst. Ettersom veiledningen faller inn under motivasjonsfaktor-kategorien mener Herzberg at motivasjon og trivsel skapes dersom veiledning og muligheten for måloppnåelse og vekst er til stede, men at det ikke skaper mistrivsel dersom det ikke eksisterer. Med andre ord kan en si at god veiledning har en positiv effekt på de ansatte, men en mangel på veiledning vil ikke skape misnøye.

For at veiledning skal ha mulighet til å være en innvirkende faktor på minsket turnover, er det viktig at veiledningen er en del av arbeidshverdagen fra begynnelsen av ansettelsesforholdet. Det er bevist at veiledning av ansatte som allerede er i fasen hvor de ser etter andre arbeidsmuligheter, ikke har noen effekt når det kommer til å forhindre turnover (Lauritzen & Aas, referert i Lien, 2018, s. 93). Lien (2018, s. 70) fant at hennes informanter hadde opplevd veiledningen som nedprioritert på sine tidligere arbeidsplasser. Videre ble veiledningen i liten grad brukt til faktisk veiledning mot vekst og faglig utvikling, men heller oppdatering på hvordan en lå an med de ulike sakene (Lien, 2018, s. 71). Dersom informantene i Liens studie allerede hadde begynt å se etter andre arbeidsmuligheter, vil ikke god veiledning ha noe å si for avgjørelsen om å bli eller ikke.

Dersom en ser til Bluedorns modell for turnover ser en at det er i hovedsak følelsen av forpliktelse overfor organisasjonen som avgjør om en utforsker mulighetene for annet arbeid eller ikke. Denne følelsen av forpliktelse påvirkes igjen av graden av jobbtfredshet den ansatte opplever. Om det er ønskelig å beholde en ansatt som allerede har begynt å se etter andre arbeidsmuligheter, kan en ut fra modellen anta at det vil være nødvendig å øke den ansattes følelse av lojalitet overfor arbeidsplassen. Dersom en legger funnene til Lauritzen & Aas referert i Lien (2018, s. 93) til grunne, har oppstart av veiledning ingen effekt for å øke denne lojalitetsfølelsen. Likevel viser funnene til Ellett et al. (2006) at veiledning av god kvalitet, spesielt for nyutdannede, har en bevarende effekt på de ansatte og at dette er med på å hemme turnover. Dersom en antar at begge påstander er riktige; “veiledning av ansatte hemmer turnover”, og “veiledning av ansatte som allerede ser etter andre arbeidsmuligheter forhindrer ikke turnover”, er det tydelig at svaret på hva slags veiledning som forhindrer turnover er god, grundig og målrettet veiledning mot faglig og personlig vekst gjennom hele arbeidsforholdet.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg diskutert turnover av type 2 (Greve, 1992, s. 12) i barnevernet og hvilke faktorer som kan være med på å hemme denne. Ved å se til tidligere forskning på området, og å knytte denne opp mot teorier om motivasjon og turnover har tanken vært at jeg kan få et bedre innblikk i hvilke følelser, opplevelser og tanker som er til stede hos noen som vurderer å slutte i en organisasjon. Organisatoriske og personlige faktorer som er bevist å ha en hemmende effekt på turnover er diskutert, og jeg vil nå gå gjennom noen av hovedpunktene oppgaven har tatt for seg.

Grad av jobbtilfredshet kan beskrives som en av de viktigste indikatorene på hvorvidt en ansatt forblir i en organisasjon eller ikke. Følelsen av forpliktelse overfor organisasjonen avgjør om en utforsker mulighetene for annet arbeid eller ikke. Følelsen av forpliktelse påvirkes igjen av graden av jobbtilfredshet den ansatte opplever (Greve, 1992, s. 69). Forskning har vist at god ledelse kan øke følelsen av forpliktelse overfor organisasjonen samtidig som det kan redusere ønsket om å skifte jobb (Mor Barak et al., 2005, s. 569), og en god ledelse er derfor å anse som en viktig faktor i det å bevare personalet. Omsorgstilfredshet er brukt som et begrep for den positive, følelsesmessige tilstanden en erfarer i arbeid med å hjelpe andre samtidig som en opplever mestring og suksess i arbeidet (Baugerud et al., 2017, s. 217). For å minske turnover vil det være et mål at de ansatte i barnevernet kjenner på omsorgstilfredshet i utførelsen av sitt arbeid. Faktorer som øker omsorgstilfredsheten er følelsen av å være kompetent, et passende nivå av arbeidsutfordringer samt følelsen av å høre til i en givende organisasjon (Baugerud et al., 2017, s. 231).

Å ha den grunnleggende kunnskapen og kompetansen på plass er funnet å være en av de viktigste personlige kvalitetene som er med på å forebygge turnover (Ellett et al., 2006, s. 274). Et økt fokus på praksis for studenter slik at de kan utvikle ferdighetene under kontrollerte forhold og observasjon av skolen, antas å kunne være med å forebygge turnover da det i større grad forbereder studenter på realiteten i arbeidet (Ellett et al., 2006, s. 277).

En stor andel av de som begynner å arbeide innenfor barnevern gjør dette utelukkende på bakgrunn av et ønske om å hjelpe, dette er drivkraften deres (Olsen & Garnes, 2018; Torfelt, 2015; Lien, 2018; Mor Barak et al., 2005). Herzbergs teori ser på arbeidet i seg selv som en motiverende faktor som er med på å bevare den ansatte, men det er også dette ønsket om å

hjelpe som i flere tilfeller har fått barnevernsarbeidere til å gi for mye av seg selv hen til arbeidet, og dermed blir tvunget til å slutte som resultat av sin egen utbrenthet (Lien, 2018, s. 61).

Funn fra forskning tilsier at lønn er en fremmede faktor for turnover (Olsen & Garnes, 2018, s. 48) og arbeidsmengden er årsak til stress og utbrenthet blant ansatte (Torfelt, 2015, s. 67). FO (u.å.) foreslår at hver saksbehandler ikke skal ha ansvar for mer enn mellom 9 og 15 saker som et tiltak for å minske arbeidsmengden og redusere turnover blant ansatte.

Sosial støtte samt det å bli sett og ivaretatt av kolleger og ledelse har en positiv innvirkning på jobbtilfredsheten (Lien, 2018, s. 21). Inkludering i form av å ha påvirkningskraft på beslutninger som angår en selv er av stor betydning for å øke jobbtilfredshet og å unngå mistriivsel (Lien, 2018, s. 81). Tillit, samhold og omsorg på arbeidsplassen kan samlet kalles de “mellommenneskelige forholdene”. Det er disse mellommenneskelige forholdene som er funnet å ha en hemmende effekt på turnover (Olsen & Garnes, 2018).

For å minske turnover blant nyutdannede i barnevernet kan veiledning være en viktig faktor (Ellett et al., 2006, s. 275). Det er imidlertid viktig å påpeke at funn tilsier at dersom veiledningen skal ha mulighet til å være en hemmende faktor for turnover er det viktig at veiledningen er en del av arbeidshverdagen fra begynnelsen av ansettelsesforholdet, ettersom det er bevist at veiledning av ansatte som allerede er i fasen hvor de ser etter andre arbeidsmuligheter, ikke har noen effekt når det kommer til å minske turnover (Lauritzen & Aas, referert i Lien, 2018, s. 93). Samtidig viser funnene til Ellett et al. (2006) at veiledning av god kvalitet, spesielt for nyutdannede, har en bevarende effekt på de ansatte og at dette er med på å forhindre turnover. Dersom en antar at begge påstander er riktige; “veiledning av ansatte hemmer turnover”, og “veiledning av ansatte som allerede ser etter andre arbeidsmuligheter forhindrer ikke turnover”, er det tydelig at svaret på hva slags veiledning som forhindrer turnover er god, grundig og målrettet veiledning mot faglig og personlig vekst gjennom hele arbeidsforholdet.

Som endelig konklusjon på oppgaven kan en si at det finnes flere faktorer, både organisatoriske og personlige, som kan bidra til å forebygge og redusere turnover i barnevernet. Utfordringen her er at å forsikre seg om at disse faktorene er til stede i stor nok grad i barneverntjenester i Norge krever involvering fra stat, kommunal ledelse og hver enkelt

ansatt. Jeg vil avslutte oppgaven med å si at min personlige mening, basert på funnene fra forskningen brukt i denne oppgaven, er at en kombinasjon av redusert arbeidsmengde, økt fokus på veiledning, økt kvalitet på ledelse samt god nok grunnleggende kompetanse vil være den beste måten å takle, samt redusere turnover i barnevernet på.

7.0 Litteratur

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baugerud, G. A., Vangbæk, S. & Melinder, A. (2017). Secondary traumatic stress, burnout and compassion satisfaction among norwegian child protection workers: protective and risk factors. *The British Journal of Social Work*, 2018, 1, 215-235. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx002>
- Beyrer, S. & Hjemås G. (2020, 13. januar). 4 av 5 i det kommunale barnevernet har høyere utdanning. Hentet fra <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/4-av-5-i-det-kommunale-barnevernet-har-hoyere-utdanning>
- Dalland, O. (2013). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Ellet, A., Ellis, J.I., Westbrook, T. M. & Dews, D. (2006, 22. september). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740906001502>
- Fellesorganisasjonen (u.å.). Fem grep for et bedre barnevern. Hentet fra <https://www.fo.no/uttalelser-presse-m-m/fem-grep-for-et-bedre-barnevern-article876-948.html>
- Greve, A. (1992). *Turnover and career mobility*. Bergen: Alma Mater Forlag AS
- Haugen, T. & Melhus, J. M. (2012). *Lure ledere: begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*. Oslo: Hegnar media
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet* (Rapport 2014/18). Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/175497?_ts=145d565f0d8
- Kommunenes Sentralforbund. (u.å.). Turnover - Her er statistikk som omhandler turnover i kommunal forvaltning. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/publisert-turnoverstatistikk/>
- Lien, N. H. (2018). *Jeg vil så gjerne hjelpe, men det er ikke tid: en kvalitativ studie om arbeidsrelatert stress og utbrenthet i den kommunale barneverntjeneste* (Masteroppgave). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2507680>

- Magnus, P. & Bakketeig, L. S. (2000). *Prosjektarbeid i helsefagene*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Morell, K. (2016). Understanding and measuring employee turnover. I G. Saridakis & C. L. Cooper (Red.), *Research handbook on Employee Turnover* (s. 26-58). Storbritannia: Edward Elgar Publishing
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A. & Lane, C. J. (2005). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and youth services review*, 2006, 5, 548-577. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2005.06.003>
- Olsen, B. A. & Garnes, L. K. (2018). Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern? (Masteroppgave). Hentet fra <https://hdl.handle.net/10037/13094>
- Saridakis, G. & Cooper, C. L. (2016). Introduction: the state of employee turnover. I G. Saridakis & C. L. Cooper (Red.), *Research handbook on Employee Turnover* (s. 1-4). Storbritannia: Edward Elgar Publishing
- Thidemann, I. (2015). *Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter: Den lille motivasjonsboken i akademisk oppgaveskriving*. Oslo: Universitetsforlaget
- Torfelt, M. D. T. (2015). De emosjonelle belastningene i barnevernets arbeid: Hvordan oppleves det å jobbe som saksbehandler i barnevernet? (Masteroppgave). Hentet fra <http://hdl.handle.net/10642/2772>
- Utdannings- og forskningsdepartementet. (2005). *Rammeplan og forskrift for 3-årig barnevernspedagogutdanning*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/pla/2006/0002/ddd/pdfv/269385-rammeplan_for_barnevernspedagogutdanning_05.pdf

