

Thea Pedersen

Turnover i kommunale barneverntjenester

Turnover in municipal child welfare services

Bacheloroppgave i Barnevern

Veileder: Berit Skauge

Mai 2024

Thea Pedersen

Turnover i kommunale barneverntjenester

Turnover in municipal child welfare services

Bacheloroppgave i Barnevern
Veileder: Berit Skauge
Mai 2024

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Turnover blant ansatte i det kommunale barnevernet er blitt et større fokus de siste årene. Barnevernsarbeidere utsettes for flere arbeidsrelaterte belastninger. Det innebærer alt fra tidspress, emosjonelle utfordringer, manglende oppfølging, negative holdninger fra media og stor arbeidsmengde. Bakgrunnen for denne oppgaven er å utforske og avdekke faktorer som kan være årsaker til at ansatte i det kommunale barnevernet slutter.

Barnevernsfaglig arbeid baserer seg i stor grad på mellommenneskelige relasjoner, rettsvitenskap samt relevant fagkompetanse. Likevel ser en at disse arbeidsoppgavene havner i skyggen på grunn av en for høy arbeidsmengde, tidspress og mangelfull oppfølging fra ledelsen. Som et resultat av dette kan hyppige utskiftninger av saksbehandlere i enkelte situasjoner virke negativt på de barna og familiene en skal hjelpe. Formålet med denne bacheloroppgaven vil derfor være å se nærmere på hvilke faktorer som kan føre til turnover. Jeg ønsker å belyse denne problematikken og eventuelt bidra til en større innsikt i hvordan det kan oppleves å være ansatt i kommunale barneverntjenester.

Denne oppgaven baseres på funn fra ulike empiriske studier. Jeg har tatt utgangspunkt i statistikk for å vise omfanget av turnover. Videre har jeg drøftet og analysert funn fra tidligere studier i tråd med Frederic I. Herzberg's to-faktorteori.

Funn fra den anvendte litteraturen viser to overordnede faktorer som regnes som de største pådriverne til turnover: arbeidsmiljø og rammebetingelser på arbeidsplassen. Jeg har i tråd med to-faktorteorien drøftet enkelte elementer som går under disse to hovedkategoriene.

Besvarelsen konkluderes med at en ikke kan utpeke enkeltstående årsaker til turnover. Dette er et komplekst begrep, hvor en kan se at turnover kan skje som et resultat av flere faktorer som opptre sammen eller som påvirker hverandre gjensidig. Hvordan en faktor påvirker en person trenger nødvendigvis ikke påvirke en annen person på samme måte. Jeg har likevel forsøkt å belyse noen av de mest sentrale elementene som regnes som de største pådriverne til turnover.

Nøkkelord: Barnevern, turnover, saksbehandler, belastninger, to-faktorteori, arbeidspress og utbrenthet.

Abstract

Employee turnover in municipal child welfare services has become a greater focus in recent years. Child welfare workers face several work-related burdens, including time constraints, emotional challenges, lack of follow-up, negative media attitudes, and heavy workloads. The purpose of this study is to explore and uncover factors that may cause employees in municipal child welfare services to leave their positions.

Child welfare work relies heavily on interpersonal relationships, legal knowledge, and relevant expertise. However, these tasks are often overshadowed by high workloads, time constraints, and inadequate leadership support. Consequently, frequent turnover of caseworkers in some situations may negatively impact the children and families they are meant to assist. Therefore, the aim of this bachelor's thesis is to examine the factors that may contribute to turnover. I aim to shed light on this issue and potentially contribute to a greater understanding of what it is like to work in municipal child welfare services.

This study is based on findings from various empirical studies. I have used statistics to illustrate the extent of turnover. Furthermore, I have discussed and analyzed findings from previous studies in line with Frederic I. Herzberg's two-factor theory.

Findings from the literature review reveal two main factors considered to be the major drivers of turnover: work environment and workplace conditions. Consistent with the two-factor theory, I have discussed specific elements falling under these two main categories.

The conclusion drawn is that one cannot pinpoint singular causes of turnover. This is a complex concept, where turnover can occur as a result of multiple factors acting together or influencing each other mutually. How one factor affects one person may not necessarily affect another person in the same way. Nevertheless, I have attempted to illuminate some of the most crucial elements regarded as the primary drivers of turnover.

Keywords: Child welfare, turnover, caseworker, burdens, two-factor theory, work pressure, and burnout.

Innholdsfortegnelse

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.0 Innledning | 5 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema og presentasjon av problemstilling | 5 |
| 1.2 Oppgavens oppbygning | 6 |
| 1.3 Avgrensninger | 6 |
| 2.0 Teori | 7 |
| 2.1 Hva er turnover? | 7 |
| 2.2 Statistikk | 7 |
| 2.3 Juridiske rammer – barnevernets mandat | 8 |
| 2.4 De mest sentrale faktorene for turnover | 9 |
| 2.5 Herzbergs to-faktorteori | 10 |
| 2.5.1 Hygienefaktorer | 10 |
| 2.5.2 Motivasjonsfaktorer | 10 |
| 2.5.3 Kritikk av to-faktorteorien | 11 |
| 2.5.4 Hvordan forklare turnover ut fra to-faktorteorien | 11 |
| 3.0 Litteratursøk – metode | 12 |
| 3.1 Fremgangsmåte | 12 |
| 4.0 Analyse og drøft | 13 |
| 4.1 «Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?» - Rapport fra Bufdir | 13 |
| 4.2 Arbeidsmiljø | 14 |
| 4.2.1 Arbeidet i seg selv er for psykisk belastende | 15 |
| 4.2.2 For stort sprik mellom faglige idealer og realitet – nyansatte ikke godt nok forberedt | 16 |
| 4.2.3 Myndiggjøring | 17 |
| 4.2.4 Anerkjennelse og støtte | 18 |
| 4.3 Fysiske rammebetingelser | 19 |
| 4.3.1 Arbeidspress | 19 |
| 4.3.2 Lønn | 21 |
| 5.0 Oppsummering og konklusjon | 22 |
| 6.0 Litteraturliste | 24 |

Forord og takk

Å skrive denne bacheloroppgaven har vært en spennende og kunnskapsrik reise. Etter to måneder med dedikert arbeid avslutter jeg nå bachelorutdanningen min i barnevern ved NTNU. Gjennom disse ukene med skriving har jeg fått muligheten til å utforske og analysere ulike aspekter av dagens barnevern.

Min interesse for barnevernsfeltet ble betydelig større under praksissemesteret i fjor høst, da jeg fikk en unik mulighet til å jobbe i den samme kommunale barneverntjenesten der jeg hadde praksis. Her fikk jeg muligheten til å både anvende den teorien jeg har tatt med meg fra studieløpet, samt oppleve ulike utfordringer som kan oppstå i dette fagfeltet. Det var nettopp disse opplevelsene som motiverte meg til å utforske og fordype meg i temaet for denne bacheloroppgaven.

Gjennom studiet har jeg fått et innblikk i viktigheten og kompleksiteten gjennom det arbeidet som utføres i barnevernet. Som en del av denne forståelsen har jeg vært spesielt oppmerksom på hvordan de ansatte påvirkes av arbeidshverdagen, og hvordan det kan føre til turnover. Det er nettopp dette jeg har undersøkt i besvarelsen min, og jeg håper dette kan bidra til en bredere forståelse av dette fenomenet.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å rette en stor takk til min veileder Berit Skauge for din tålmodighet og faglige innsikt gjennom arbeidet med denne oppgaven. Dine bidrag har vært avgjørende for å forme og forbedre besvarelsen min.

Videre vil jeg gjerne benytte anledningen til å rette en takk til mine medstudenter og min mor for god støtte og oppmuntring gjennom denne prosessen. Deres engasjement, støtte og bistand har bidratt til å utvikle min forståelse og mine perspektiver for dette temaet.

Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til mine kolleger for deling av god kunnskap og erfaring. Deres brennende engasjement for fagfeltet har vært en kilde til inspirasjon for meg siden jeg startet arbeidsforholdet mitt hos dere.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og presentasjon av problemstilling

Jeg har i denne oppgaven valgt å skrive om turnover i kommunale barneverntjenester (heretter omtalt som barnevernet). Bakgrunnen for at valget av tema falt på turnover var praksisen i femte semester, samt egen arbeidserfaring med jobb i kommunalt barnevern. Jeg fikk et jobbtilbud etter endt praksis, og fikk tidlig erfare at den reelle arbeidshverdagen kanskje ikke er slik jeg har lest om i lærebøkene eller slik jeg hadde forestilt meg. Med høyt arbeidspress, tidspress og begrensede ressurser og kompetanse som nyansatt, fikk jeg selv erfare det såkalte «praksissjokket». Praksissjokk innebærer at nyansatte ikke er forberedt på hva som møter en (Bufdir, 2022).

Turnover har vært en utfordring blant ansatte i kommunale barneverntjenester (Bufdir, 2022). Barnevernet har et viktig samfunnsoppdrag med å hjelpe barn og familier i vanskeligstilte livssituasjoner, og ofte mottar barn og familier langvarige hjelpetiltak fra barnevernet. Hyppige utskiftninger av saksbehandlere kan derfor virke negativt inn på den hjelpen familiene har krav på. Jeg ønsker med denne bacheloroppgaven å belyse dette temaet. Jeg kommer ikke til å komme inn på konsekvenser av turnover, men kommer til å fokusere på hva som kan være mulige årsaker til turnover. Jeg har derfor valgt problemstillingen:

Hvilke faktorer kan påvirke turnover blant ansatte i kommunale barneverntjenester?

Denne bacheloroppgaven baseres på funn fra tidligere studier som belyser årsaker og konsekvenser av turnover i barneverntjenester i Norge. Jeg har anvendt statistikk for å framheve omfanget av turnover. Statistisk sentralbyrå viser at om lag 1 av 3 ansatte slutter i kommunale barneverntjenester i Norge hvert år (Johansen, 2014). For å forklare fenomenet turnover vil jeg ta utgangspunkt i Herzberg's to-faktorteori. Det er en teori som kan forklare hvordan ulike elementer på en arbeidsplass kan påvirke en ansatts opplevelse av arbeidshverdagen.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygd opp av seks kapitler. Det første kapitlet er innledning og avgrensning. Det andre kapitlet er metoddelen, som tar for seg fremgangsmåten min i oppgaveskrivingen. Det tredje kapitlet gir en presentasjon av teorien jeg har brukt i oppgaven. Her vil jeg først vise til statistikk og noen sentrale funn fra tidligere studier gjort på samme område. Videre vil jeg presentere to-faktorteorien av Frederic Herzberg. Det fjerde kapitlet er analyse og drøftingsdelen av oppgaven, hvor jeg tar for meg noen av de mest sentrale funnene fra teorien, og drøfter dem i tråd med to-faktorteorien. I femte kapittel kommer jeg med en oppsummering av det jeg har diskutert. I sjette og siste kapittel presenteres litteraturlista.

1.3 Avgrensninger

For å kunne gjøre et dypdykk i problemstillingen vil det være nødvendig med noen avgrensninger. Norges barnevern kan deles inn i to hoveddeler – kommunalt og statlig barnevern. Det kommunale barnevernet jobber lokalt for å tilby hjelp til de barn og familiene som tilhører sitt område. De statlige tjenestene en mer spesialisert hjelp for å håndtere mer komplekse saker, og favner større geografiske områder. Det kan innebære å tilby fosterhjem, adopsjon eller institusjoner. Jeg har valgt å begrense oppgaven ved å legge vekt på kommunale barneverntjenester. Grunnen til dette er at jeg selv har mest erfaring fra det kommunale barnevernet. I tillegg er litteraturen i hovedsak basert på kommunale barneverntjenester, og det er derfor en naturlig overføringsverdi mellom forskning og anvendelse av de funnene jeg har gjort.

I tillegg har jeg valgt å basere oppgaven min på tidligere funn fra andre studier, deriblant en rapport fra Bufdir (2022) som peker på ulike årsaker til turnover. Jeg har i den anledning valgt å legge vekt på de mest sentrale funnene som kom fram i rapporten. Jeg kommer derfor ikke til å ta for meg alle faktorene som kan ha en innvirkning, da det ville blitt en for stor oppgavebesvarelse. Jeg har så vidt kommet inn på hvordan turnover igjen kan påvirke det barnevernsfaglige arbeidet i kapittel 2.2 om barnevernets mandat. Når det er sagt, har jeg ikke valgt å legge større vekt på dette, da det går utenfor problemstillingen.

Til slutt har jeg valgt å legge litt ekstra vekt på nyansatte i kommunale barneverntjenester. Det er et kjent fenomen at nyutdannede slutter kort tid etter ansettelsen (Drange, et al., 2021). I en konferanse av Svein Helland Sivertsen (2024) pekte han på at nyansatte i kommunale

barneverntjenester har en større risiko for å rammes av turnover. Som nyansatt i en kommunal barneverntjeneste, føler jeg at hans uttalelser er høyst relevant å legge spesiell vekt på. Jeg ønsker derfor å vie noe av oppgavens oppmerksomhet i den retning.

2.0 Teori

2.1 Hva er turnover?

Begrepet turnover har ingen internasjonal definisjon per i dag (Johansen, 2014), og dets definisjon avhenger av konteksten det brukes i. I denne sammenhengen refererer «turnover» til totalen av ansettelser og oppsigelser i en bestemt organisasjon. Bufdir (2022) definerer begrepet som «gjennomtrekk av ansatte i løpet av et kalenderår». Statistisk sentralbyrå (SSB) fokuserer mer på avgang fra barneverntjenester, uavhengig av hvor den ansatte fortsetter sin karriere (Johansen, 2014). På den andre siden har KS, kommunesektorens organisasjon, en mer snevrere definisjon av «turnover». Her ligger fokuset på avgangen fra kommunen eller helsesektoren som en helhet.

I denne besvarelsen vil jeg anvende definisjonen fra SSB, som beskriver «turnover» som «avgang fra barneverntjenester, uavhengig av hvor de jobber videre».

2.2 Statistikk

Barneverntjenesten har et stort ansvarsområde, og tidligere rapporteringer har vist at det er, og har vært en bekymringsfull høy turnover i barnevernet generelt (Bufdir, 2022). På vegne av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, publiserte Statistisk sentralbyrå en rapport der de kartla turnover blant ansatte i kommunalt barnevern. Undersøkelsen ble utført i perioden 2010-2011, og ble publisert i 2014. Resultatene viste at den gjennomsnittlige turnoveren lå på 31,5% i det kommunale barnevernet i Norge. Tallene viser alle ansatte som slutter, uavhengig av hvor de søker ny jobb (Johansen, 2014).

I en studie publisert i 2019 oppgir rundt 21% av ansatte i kommunalt barnevern et ønske om en annen stilling utenfor barnevernet innen en to-års periode (Drange, et al., 2021). KS fører årlig statistikk på akkurat dette området, og statistikken fra året etter viser at den samme

prosentdelen (21%) valgte nye stillinger utenfor barnevernet (KS, 2021). Per dags dato er det ukjent om en kan forvente økning eller synkende turnover i fremtiden.

Tall fra Bufdir (2022) viser at over halvparten av ansatte i barnevernet forteller om høy turnover i egen tjeneste det siste året. Hele 43% av deltakerne i studien forteller at de kommer til å aktivt søke nye jobber. Samtidig sier en fjerdedel av deltakerne at de ikke kommer til å jobbe innenfor kommunalt barnevern om noen år. Dette er store tall, og kan ha betydelige konsekvenser i forhold til tap av verdifull kompetanse.

2.3 Juridiske rammer – barnevernets mandat

Resultatet av statistikken og tidligere rapporteringer viser at turnover er en stor utfordring blant kommunale barneverntjenester. Norges barnevern krever høy kompetanse, både teoretisk og erfaringsbasert. I tillegg er store deler av det barnevernsfaglige arbeidet basert på skjønnsutøvelse i tråd med lovverket. Barnevernets samfunnsoppdrag går ut på å:

«sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid.» (Barnevernsloven, 2021, §1-1).

I starten av 2023 trådte det i kraft en ny barnevernslov med et styrket barneperspektiv for ivaretagelse av barnets og familiens rettssikkerhet (Norsk fosterhjemsforening, 2023). Samtidig påla den nye barnevernloven et tydeligere ansvar til barneverntjenester i form av et skjerpet krav til saksbehandling og et økt kompetansekrav blant ansatte. Det kommer blant annet frem av en strengere journal- og dokumentasjonsplikt, samt et større krav om barnevernsfaglige begrunnelser (Bufdir, u.å.). Dokumentasjonskravet kommer av at de begrunnelser som er gjort skal være etterprøvbare. Det gir en økt kontroll ovenfor det arbeidet som er gjort tidligere, samtidig som det kan avdekke svikt fra barnevernets side (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2023). Kompetansekravet trer i kraft i 2031, og innebærer at alle ansatte i barnevernet skal ha enten barnevernsfaglig eller annen relevant mastergrad eller fire års arbeidserfaring fra barnevernsfaglig arbeid med en gjennomført relevant utdanning på minst 30 studiepoeng (Prop. 133 L, 2020-2021). Det stilles derfor store krav til ansatte i

barnevernet for å sørge for en god ivaretagelse av brukers rettssikkerhet, relasjonsbygging og for å sikre en faglig, forsvarlig og god skjønnsutøvelse (NOU 2016: 16).

I barnevernet er det et mål å kunne skape et godt samarbeid mellom barneverntjenesten og familier. I tillegg til den faglige kompetansen er relasjonsbygging en viktig forutsetning for et godt samarbeid. Gode relasjoner kan bidra til trygghet og tillit, samt at det kan føre til at det treffes riktige beslutninger. Saksbehandlingsrundskrivet for barnevernet sier noe om saksbehandlers plikt å aktivt jobbe for å skape en god relasjon til barnet (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2023). I tillegg har barn og familier ofte behov for langvarige hjelpetiltak i regi av barneverntjenesten. Hyppig bytte av saksbehandlere kan derfor føre til uforutsigbarhet og ustabilitet i sakene.

2.4 De mest sentrale faktorene for turnover

I regi av Barne- og familiedepartementet, publiserte Barne-ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir, 2022) en rapport basert på å finne ut av hva som kan være årsaken til turnover i det norske barnevern. Bakgrunnen for denne studien var basert på tidligere forskning og statistikk som har vist at det er en høy turnover blant ansatte i barnevernet i Norge.

Studien ble gjennomført av et todelt design. Først ved hjelp av en kvalitativ datainnsamling, deretter ved hjelp av en kvantitativ spørreundersøkelse til alle ansatte i barnevernet i Norge. Dette er to ulike tilnærminger til forskning, hvor den kvalitative datainnsamlingen går ut på å utforske fenomenet i dybden. Ved hjelp av denne metoden ønsket Bufdir å skaffe en fullstendig oversikt over fenomenet. Her ble det stilt åpne spørsmål til deltakerne som resulterte i varierte svar. Deretter ble det anvendt en spørreundersøkelse basert på funnene som ble gjort i den kvalitative datainnsamlingen. Ved bruk av en slik metode kan en systematisere og kartlegge funnene (Bufdir, 2022).

Funnene fra rapporten viste at de mest gjennomgående årsakene handlet i stor grad om rammebetingelser på arbeidsplassen, ledelse, det faglige arbeidsmiljøet, det psykososiale arbeidsmiljøet og faktorer knyttet opp mot den enkelte ansatte. Dette er funn som ble gjort uavhengig om de kommer fra de kommunale barneverntjenestene eller fra institusjonene. Hvis en derimot ser på funnene som ble gjort kun basert på de kommunale barneverntjenestene, kan en se at det er de samme faktorene som kommer frem som de mest sentrale. Funnene kan likevel ikke si noe konkret om hva som er den største pådriveren til turnover, da dette er et sammensatt fenomen.

2.5 Herzbergs to-faktorteori

I 1958 utviklet Frederic I. Herzberg (2008) sammen med to andre forskere, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman en to-dimensjonal modell om motivasjon. To-faktorteorien er en av de mest brukte teoriene når det kommer til studier om arbeidstilfredshet. Hypotesen i forskningen handler om tilfredshet og misnøye på arbeidsplassen, og grunntanken går ut på å forklare ulike fenomener bak arbeidstilfredshet (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017).

I studien konkluderte Herzberg at motivasjon og mistrivsel er to faktorer uavhengige av hverandre. Han viste til at det som skaper tilfredshet på arbeidet ikke nødvendigvis er de samme faktorene som skaper misnøye (Olsen & Garnes, 2018). Han konkluderte med at menneskets indre motivasjon er den største pådriveren når det kommer til trivsel på jobb (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017). Motivasjonsbegrepet stammer fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege. I denne sammenhengen peker motivasjonsbegrepet på hva som skal til for å drive en person til å gjøre noe (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Herzberg kritiserte i sin teori det klassiske belønningssystemet som går ut på at ansatte belønnes med for eksempel høyere lønn eller andre goder. Dette pekte han på som ytre belønninger, og argumenterte for at det i slike situasjoner er lederen som motiveres og ikke den ansatte (Øvrum, 2020). Han mente altså at ytre belønninger ikke kan skape langvarig motivasjon hos ansatte.

I modellen presenterer han to hovedkategorier med faktorer: motivasjon- og hygienefaktorer.

2.5.1 Hygienefaktorer

Hygienefaktorer (også kalt vedlikeholdsfaktorer) er ifølge Herzberg, faktorer som forebygger mistrivsel, men som alene ikke kan skape motivasjon. Dette kan være elementer som arbeidsplassens rammebetingelser. Det kan være selve arbeidsplassen, størrelsen på tjenesten, forhold mellom ansatte og ledelsen og lønn (Øvrum, 2020).

2.5.2 Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene assosieres med menneskets indre behov for vekst eller selvrealisering, og regnes som de viktigste elementene for å skape en tilfredshet i forhold til jobb. Det kan for eksempel handle om ansvar, prestasjoner, anerkjennelse, fremgang eller arbeidet i seg selv. Herzberg forklarer motivasjon med at dersom en har utilfredsstilte behov av noen av disse

faktorene, vil vedkommende selv kjenne på en indre motivasjon til å få jobben gjort. Essensen i denne kategorien er at dersom noen av disse faktorene er til stede, vil det automatisk føre til en økt motivasjon og dermed en økt trivsel (Øvrum, 2020).

Enkelt forklart kan den ansattes holdning til arbeidet påvirkes positivt med motivasjonsfaktorer til stede. Samtidig vil ikke hygiene faktorer alene øke tilfredsheten i jobben slik som motivasjonsfaktorene kan. Men dersom det ikke er hygiene faktorer til stede i det hele tatt, kan det føre til misnøye. Herzberg argumenterte altså for at det må være motivasjonsfaktorer til stede for å skape en indre motivasjon. Det er nødvendig for å styrke individets opplevelse av arbeidshverdagen. Han mente også at eliminering av negative hygiene faktorer er et nødvendig tiltak for å forebygge utilfredshet (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017).

2.5.3 Kritikk av to-faktorteorien

Herzberg's to-faktorteori er en behovsteori. Den kan sammenlignes med Abraham Maslows behovspyramide. Begge teoriene tar utgangspunkt i at alle mennesker er like. En kritikk som rettes imot dette er at ingen av teoriene tar høyde for de individuelle forskjellene (Olsen & Garnes, 2018). Alle mennesker er ulike med varierte forutsetninger og bakgrunner som preger dem. Når det kommer til studier om jobbtildfredshet, kan det derimot være en utfordring å ikke ta individuelle forskjeller i betraktning. Grunnen til det er at vi mennesker opplever verden ut ifra vårt egen ståsted. Det som oppleves som motiverende for en person er nødvendigvis ikke det samme som fører til motivasjon hos en annen.

2.5.4 Hvordan forklare turnover ut fra to-faktorteorien

Det er et kjent problem at det er høy turnover i barnevernet. Dersom en skal se på årsaker til turnover kan en ta utgangspunkt i Herzbergs to-faktorteori for en bredere forståelse for hvordan ulike faktorer på en arbeidsplass kan virke inn på en persons opplevelse av arbeidshverdagen. Det kan for eksempel være snakk om hvordan lønn og arbeidsmiljø spiller en rolle for ansattes motivasjon til å være i jobben. En kan altså få en pekepinn på hva som motiverer ansatte, samt hvilke faktorer som bidrar til misnøye på en arbeidsplass. Ut ifra to-faktorteoriens grunntanke kan en derfor anta at turnover hemmes dersom mange motivasjon- og hygiene faktorer er til stede, og motsatt dersom få av disse faktorene finner sted. Denne

antakelsen vil jeg ta med videre i drøftingsdelen hvor jeg vil drøfte ulike elementer som påvirker jobbtilfredshet.

3.0 Litteratursøk – metode

En metode er et arbeidsredskap som tas i bruk ved innsamling av data for å belyse en problemstilling. Valg av metode ved innsamling av data velges på bakgrunn av problemstillingen (Dalland, 2020), og sier noe om fremgangsmåten for å samle inn data.

Denne besvarelsen tar i bruk systematisk litteraturstudie som metode. En systematisk litteraturstudie innebærer å ta i bruk tidligere empiriske studier for å belyse oppgavens problemstilling (Forsberg & Wengström, 2016). En skal altså ikke produsere egen forskning slik som i et forskningsprosjekt. Det gjøres ved hjelp av å systematisk søke, granske og analysere litteraturen. En forutsetning for en god systematisk litteraturstudie er tilstrekkelige mengder studier for å danne et grunnlag som belyser problemstillingen godt fra alle sider (Forsberg & Wengström, 2016).

3.1 Fremgangsmåte

Som søkemotor tok jeg i bruk ntnu open, google scholar og oria. I tillegg har jeg benyttet meg av avansert søk for å presisere søket så mye som mulig. Jeg har da valgt søkeord som «turnover», «sykefravær», «Herzberg's two factor theory» og «barnevernet».

Jeg har valgt å ikke begrense søkene mine i forhold til tidsperiode. Grunnen til det er ta turnover er et relativt nytt begrep innenfor barnevernsfaglig forskning. Jeg har derimot valgt å anvende relativt ny litteratur.

Jeg har i hovedsak brukt norsk litteratur som sier noe om turnover. Det finnes derimot et mye større omfang av internasjonal litteratur på dette området. Grunnen til at jeg har valgt bort mye av den internasjonale litteraturen er at jeg ikke kan kvalitetssjekke overføringsverdien mellom det norske barnevernet og barnevern i andre land. Likevel kan en se at fenomenet turnover også oppstår internasjonalt.

Jeg har tatt utgangspunkt i allerede gjennomførte studier og statistikk som belyser samme område. Jeg har derimot sørget for å være kildekritisk til anvendt litteratur. I min fremgangsmåte har jeg startet med å søke bredt. Det for å få inn mest mulig perspektiver fra

begynnelsen. Deretter har jeg snevret inn søkene for å gå mer i dybden på de ulike perspektiver og synspunkt jeg har funnet.

En fallgrube en må være oppmerksom på er forutinntatthet eller skjevhet i litteraturgjennomgang og fremstilling. Når en skal forberede og gjennomføre litteratursøk er det viktig å være bevisst på litteraturen en velger å anvende. Når en skal finne svar på en problemstilling kan en bevisst eller ubevisst selekttere bort deler av litteratur som for eksempel ikke samsvarer med det en ønsker å finne svar på (Greenhalgh, Thorne, & Malterud, 2018). Dette viser viktigheten bak metoden systematisk litteraturstudie, hvor en er nødt til å samle nok litteratur for å få belyst temaet på et bredt spekter.

4.0 Analyse og drøft

I dette kapitlet skal jeg presentere de funnene jeg har gjort i teoridelen. Jeg vil først presentere noen av de viktigste faktorene som kan føre til turnover sett ut ifra statistikk og tidligere studier. Jeg vil her analysere funnene opp mot to-faktorteorien til Herzberg. Jeg tar med meg antakelsen om at turnover hemmes med et mangfold av motivasjons- og hygienefaktorer. I tillegg er min antakelse at nyansatte har en større risiko for å utsettes for turnover.

4.1 «Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?» - Rapport fra Bufdir

Funn fra rapporten av Bufdir (2022) viste at om lag en fjerdedel av deltakerne ikke kom til å jobbe innenfor kommunalt barnevern om noen år. Videre i rapporten legges det vekt på hva deltakerne selv mener er sentrale faktorer som påvirker turnover. Resultatene viste at faktorer knyttet opp mot arbeidsmiljø, ledelse og fysiske rammebetingelser på arbeidsplassen var de to største pådriverne til turnover. Studien presenterte hele 36 mulige årsaker til turnover. Jeg har valgt å ta utgangspunkt og drøfte 6 av de årsakene som fikk høyest prosentdel ut ifra deltakernes svar. Her er en oversikt over de største pådriverne i prosentdel:

Arbeidsmiljø og ledelse

- Arbeidet i seg selv – 86%
- For stort sprik mellom faglige idealer og realiteter – 62%

- Mangelfull veiledning – 60%
- Manglende støtte og anerkjennelse – 56%

Fysiske rammebetingelser

- Arbeidspress – 93%
- For lav lønn – 82%

I denne analysen er det tydelig at både arbeidspress og selve arbeidsoppgavene står frem som de primære pådrivere til turnover. Videre vil jeg undersøke disse faktorene nærmere. Først vil jeg sette søkelys på elementer knyttet til arbeidsmiljø og ledelse, deretter se nærmere på hva som går under fysiske rammebetingelser. Underveis vil jeg drøfte hver enkelt komponent opp mot to-faktorteorien. Teorien skiller mellom to typer faktorer som påvirker ansattes motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen: motivasjons- og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene knyttes opp mot elementer som gir motivasjon. Mens hygienefaktorene knyttes opp mot selve arbeidsplassen og kan forhindre misnøye, men ikke nødvendigvis gi direkte motivasjon. Med denne teorien som ramme vil jeg nå utforske hvordan arbeidsmiljø, ledelse og andre faktorer på arbeidsplassen kan påvirke turnover.

4.2 Arbeidsmiljø

Et godt og trygt arbeidsmiljø er en forutsetning for trivsel på jobb, og er for mange et krav til arbeidsplassen. I Norge har vi arbeidsmiljøloven som skal ivareta arbeiders rettigheter i forhold til et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven §1-1 bokstav a, skal «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon» og «som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger» (Arbeidsmiljøloven, 2005).

I rapporten om omfang og årsaker til turnover, ble «arbeidsmiljø» delt inn i to hovedkategorier: «faglig arbeidsmiljø» og «psykososialt arbeidsmiljø».

Med det faglige arbeidsmiljøet menes de faglige aspektene ved arbeidet, om hvordan den organiseres, struktureres og utføres. Rapporten refererte her til faglig uenighet blant kolleger og ingen å drøfte komplekse saker med (Bufdir, 2022). I tråd med to-faktorteorien kan det faglige arbeidsmiljøet adresseres både som motivasjons- og hygienefaktor. Muligheten til faglig utvikling, faglige diskusjoner og læring av kolleger kan bidra til indre motivasjon og

tilfredshet på jobb. Samtidig kan hygienefaktorer, som for eksempel arbeidsforhold eller arbeidstid, være en kilde til misnøye. I Bufdirs (2022) rapport ble «ubekvem arbeidstid» løftet frem som en sentral årsak til turnover. Her svarte 31% av ansatte i kommunalt barnevern at dette var en viktig årsak til turnover. Uregelmessig arbeidstid, som uforutsigbare vakter, helge- og kveldsarbeid kan påvirke ansattes balanse mellom arbeid og privatliv og den generelle trivselen.

Det psykososiale arbeidsmiljøet handler i stor grad om den sosiale delen på arbeidsplassen, og innebærer blant annet relasjoner mellom kolleger og ledelse. I rapporten refereres det psykososiale arbeidsmiljøet til manglende støtte og at arbeidet i seg selv er psykisk belastende (Bufdir, 2022). Når det kommer til motivasjon i det psykososiale arbeidsmiljøet, kan det i stor grad handle om støttende og inkluderende relasjoner blant kolleger og ledelse. Med gode mellommenneskelige relasjoner skapes gjerne større rom for samarbeid og anerkjennelse. På den andre siden kan elementer som mangel på støtte fra ledelsen og psykiske belastninger fra arbeidet virke negativt inn på en persons opplevelse av arbeidshverdagen. Jeg kommer nærmere inn på disse aspektene innenfor arbeidsmiljø i de neste avsnittene.

I tillegg kan størrelsen på kommunen ha en innvirkning på den ansattes trivsel og motivasjon på jobben. I større kommuner kan det være flere ansatte på arbeidsplassen og kan dermed skape et større sosialt og faglig nettverk. Det kan føre til en økt trivsel blant ansatte. Samtidig kan et større kontor med mange ansatte bidra til en redusert følelse av tilhørighet og mindre personlig kontakt mellom kolleger og ledelse. I mindre kommuner med færre ansatte kan arbeidsmiljøet oppleves som mer nært. For å sørge for en god trivsel er det en forutsetning for at de ansatte går overens med hverandre. Dette kan føre til tettere relasjoner, men samtidig ha en begrensende faktor når det kommer til det å dele erfaringer og å være ressurser for hverandre.

4.2.1 Arbeidet i seg selv er for psykisk belastende

I barnevernet er det mange ansatte som har et reelt ønske om å hjelpe barn og familier i vanskeligstilte livssituasjoner (Olsen & Garnes, 2018). Det genuine ønsket skaper en indre motivasjon hos barnevernsarbeidere som gjør at mange velger å stå i jobben sin til tross for at det kanskje er negative hygienefaktorer til stede. Dette kan forklares i tråd med to-faktorteorien, ved at det genuine ønsket å om å hjelpe trumfer for eksempel lav lønn eller høyt arbeidspress. Den ansattes indre motivasjon er altså drivkraften bak handling, som gjør at den

ansatte velger å stå i jobben. Det er ikke nødvendigvis langsiktig, og ifølge teorien kan ikke denne faktoren alene redusere turnover.

Selv om den ansatte har en sterk lidenskap for sitt arbeid, kan en til slutt bli tvunget til å forlate stillingen eller ta sykemelding på grunn av utbrenthet eller omsorgstretthet. Disse begrepene henger tett sammen og kan føre til lignende symptomer, men drives av forskjellige mekanismer. Med omsorgstretthet, eller ‘compassion fatigue’ som det heter på engelsk, menes det at en person får en opplevelse av utmattelse som et resultat av å ha gitt omsorg til andre. Dette skjer spesielt dersom den andre har komplekse behov, er utsatt for traumer eller ikke ser ut til å ta til seg omsorgen (Hægeland, 2024, april). Utbrenthet er en tilstand som kan oppstå dersom en person opplever langvarig stress, lite anerkjennelse og høye krav i forhold til jobb (Søftestad, 2009).

I tillegg kan vi undersøke beskyttelsesfaktorer for å forstå hva som kan motvirke utbrenthet og omsorgstretthet. Vi kan se på to ulike beskyttelsesfaktorer: *personlige egenskaper og faktorer knyttet opp mot organisasjonen*. Det kan handle om ledelse og støtte, eller personlige forhold som mestringstro, selvregulering og tilpasningsdyktighet. I en studie på akkurat dette med beskyttelsesfaktorer viste de at gode relasjoner med kolleger hadde en stor betydning for forebygging av sykefravær og turnover på arbeidsplassen. I tillegg så en at trygge og støttende relasjoner virket motiverende for den enkelte ansatt (Molakeng et al., 2021). Ulike beskyttelsesfaktorer kan bidra til å styrke ansattes trivsel på arbeidsplassen til tross for negative elementer. Et mangfold av beskyttelsesfaktorer kan redusere risikoen for utbrenthet, omsorgstretthet og i verste fall, turnover.

4.2.2 For stort sprik mellom faglige idealer og realitet – nyansatte ikke godt nok forberedt

En vesentlig faktor som nevnes som avgjørende for turnover handler om et for stort sprik i forhold til hva jobben kreves og den faktiske realiteten. I dette kapitlet har jeg valgt å legge vekt på nyansatte. Jeg har ikke tatt for meg arbeidspress inn i dette kapitlet, da jeg kommer tilbake til det senere i besvarelsen.

Som nyansatt i en barneverntjeneste kan arbeidet oppleves som nytt og spennende. Samtidig kan en være ivrig etter å bidra til å hjelpe barn og familier. Herzberg omtaler dette som en motivasjonsfaktor, da et nytt og spennende arbeid kan gi økt motivasjon og engasjement. Likevel viser forskning at nyansatte har størst risiko for å havne under statistikken for turnover. Bufdir (2022) peker på det såkalte ‘praksissjokket’ som ny på en arbeidsplass, og

argumenterer for at nyansatte barnevernspedagoger ofte ikke er godt nok forberedt på hva som venter en. Samtidig har en gjerne et ønske om å gjøre et godt inntrykk, og har kanskje mer kapasitet på grunn av ung alder og færre ansvarsområder i privatlivet (Sivertsen, 2024).

I en konferanse av Didrik Hægeland (2024, april) pekte han på at mennesker som ansettes i barneverntjenesten er å anse som nyansatt i 2 år. Han snakket videre om at det kan være et problem at nyansatte kastes inn i møter for tidlig, og pekte på at usikkerhet i forhold til det barnevernsfaglige arbeidet kan være en avgjørende faktor for turnover. Dette har jeg selv opplevd som nyansatt i kommunalt barnevern. Overgangen fra student i praksis til ansatt var betydelig større enn jeg hadde forutsett. I praksisperioden observerte jeg i større grad, og fikk prøve meg på ulike ting jeg følte meg trygg på. Når jeg derimot ble ansatt fikk en helt annen rolle. Dette medførte en stor usikkerhet i forhold til det ansvaret jeg fikk tildelt. Jeg overtok saker fra en som sluttet, og fikk liten tid til overlapping av sakene. Dette førte igjen til en følelse av usikkerhet og frykt for å ikke gjøre en god nok jobb.

Hvis en ser på dette eksemplet i tråd med to-faktorteorien, var denne brå overgangen fra praksisstudent til ansatt en kilde til stress og usikkerhet. En kan derfor se på dette som en hygienefaktor som påvirket min opplevelse av jobben negativt. I tillegg kan min følelse av manglede oppfølging og opplæring forsterke den usikkerheten og frykten for å ikke prestere som lå i bunn. Det er igjen relevant å presisere at dette er relative begreper, og baseres på hver enkelt persons opplevelse.

4.2.3 Myndiggjøring

I en fagartikkel av Svein Helland Sivertsen (2024) pekes det på at myndiggjøring i veiledning er en viktig faktor som kan påvirke turnover. Veiledning i barnevernet er en forutsetning for god støtte og oppfølging av ansatte i barnevernet, og er lovfestet i Barnevernloven (2021) §15-2 andre ledd punktum en og to. Likevel er det veldig forskjellig praksis fra tjeneste til tjeneste. KS' (2004) definisjon på dette er at ansatte som myndiggjøres gis større mulighet til å være selvstendig og ansvarlig i egen arbeidssituasjon. Dette kan i tråd med to-faktorteorien ses på som en motivasjonsfaktor. Med myndiggjøring gis ansatte en medbestemmelse hvor en i større grad kan få kontroll og innflytelse i egen arbeidssituasjon. På den andre siden kan veiledning være umyndiggjørende og kan ses på som en hygienefaktor. Det kan for eksempel være ustrukturert veiledning som skjer i lunsjpausen eller i gangen på arbeidsplassen. I slike

tilfeller hvor den ansatte ikke kjenner på eget ansvar til egen jobbsituasjon økes ikke nødvendigvis den ansattes motivasjon til arbeidet.

I en studie av Lauritsen og Aas (2015) kom det frem at en fjerdedel av deltakerne i studien vurderte å avslutte arbeidsforholdet sitt på grunn av opplevelser av et dårlig veiledningstilbud. Dette underbygges av rapporten om turnover, hvor 60% av deltakerne oppgir at manglende veiledningsrutiner er en årsak til turnover (Bufdir, 2022). En god veiledningsform kan innebære emosjonell støtte, kritisk refleksjon over eget arbeid, et påfyll av faglig stoff samt en kvalitetssikring av arbeidet.

Ofte nedprioriteres veiledningstimer i en travel arbeidshverdag. Sivertsen (2024) mener at behovet for veiledning ofte er størst de periodene med mer arbeidsrelatert stress og travelhet. Dette understreker viktigheten bak en strukturert, jevnlig og prioritert veiledningspraksis. Jeg har selv erfart at veiledning ofte kan nedprioriteres. Det var mye på grunn av arbeidspresset på veileder, hvor det rett og slett ikke var rom for veiledningstimer. Ofte skjedde veiledning som en kort telefonsamtale i bilen på vei til eller fra avtaler.

En god myndiggjørende veiledning kan ses på som en motivasjonsfaktor for ansatte. Dette er i tråd med Herzbergs to-faktorteori. Med en god myndiggjørende veiledning, sikres ikke bare den faglige kvaliteten, men kan også bidra til at den ansatte gis mestringsfølelse, selvutvikling og ikke minst en økt trivsel. Informanter i studien gjennomført av Garnes og Olsen (2018) pekte på at ansvar på jobb var en viktig faktor når det kom til deres trivsel på jobb. Samtidig er det viktig at den enkelte ikke kjenner på et for stort ansvar i forhold til arbeidet som skal gjøres. Dersom veiledning nedprioriteres i tillegg, kan den ansatte kjenne seg alene, samtidig som en kjenner på den overveldende ansvarsfølelsen.

4.2.4 Anerkjennelse og støtte

Ansattes opplevelse av støtte og anerkjennelse fra ledere og andre ansatte trekkes også frem som viktige pådrivere for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen (Olsen & Garnes, 2018). Ved å analysere disse elementene opp mot to-faktorteorien, kan vi få en forståelse for hvordan motivasjons- og hygienefaktorer kan påvirke opplevelse av en ansatts arbeidshverdag. Støtte og anerkjennelse fra kolleger og ledere kan motivere en ansatt ved at vedkommende føler seg sett og hørt. Ifølge Herzberg (Ruthankoon & Ogunlana, 2003) er anerkjennelse og muligheten for utvikling avgjørende for å motivere. Det kan ses i sammenheng med Maslows behovspyramide, hvor behovet for å bli sett og hørt ligger grunnleggende i alle mennesker.

Han mener at dette er et grunnleggende behov som må oppfylles for at en skal kunne oppnå sitt fulle potensiale og oppleve tilfredshet (Mørken, Sølna, & Villanger, 2015).

På den andre siden kan manglende støtte og anerkjennelse fra ledere, kolleger eller familier en jobber med, føre til misnøye. Det kan forklares med at en opplever å bli undervurdert eller ignorert. Funn fra rapporten fra Bufdir (2022) bekrefter dette, hvor over halvparten av deltakerne pekte på manglende støtte fra ledelse og andre ansatte som en viktig faktor når det kommer til turnover. Da er det i hovedsak snakk om manglende veiledning, støtte og anerkjennelse.

4.3 Fysiske rammebetingelser

Basert på studien gjort av Bufdir (2022) var ett av funnene at rammebetingelser er en av de fremste årsakene til turnover. Med rammebetingelser menes de ytre faktorene på arbeidsplassen som i liten grad kan påvirkes av hver enkelt ansatt. Der ble blant annet høyt arbeidspress og lav lønn i forhold til det ansvaret og belastning som arbeidet medfører listet som noen de viktigste faktorene. I lys av Herzbergs to-faktorteori er dette snakk om hygiene faktorer, altså faktorer en vanligvis ikke legger merke til når de er til stede, men som igjen kan føre til misnøye dersom de ikke er til stede. To-faktorteorien kan bidra til å belyse hvordan rammebetingelser som arbeidspress og lønn påvirker turnover. Herzberg mente at disse elementene kan knyttes opp mot hygiene faktorer da de ikke direkte øker motivasjon, men kan føre til misnøye dersom de ikke er tilfredsstillende. Dersom en ansatt får en god og tilstrekkelig lønn, samt en passende arbeidsmengde, er det kanskje ikke en motivasjonsfaktor alene. Men dersom elementene ikke er til stede kan vedkommende kjenne på misnøye. En kan også se på dette fra et annet perspektiv, hvor arbeidspress og lønn ses på som en mulighet for faglig utvikling og kan ses i sammenheng med motivasjonsfaktorene. Dette vil jeg drøfte nærmere i de kommende avsnittene.

4.3.1 Arbeidspress

Det er en forutsetning at ansatte i barnevernet står i jobben sin for å kunne utføre de viktige arbeidsoppgavene som kreves. Med tidsfrister, mangel på ressurser og for mange saker, gjengir mange ut ifra tidligere studier at arbeidspress er en stor pådriver til mistrivsel på arbeidsplassen. Samtidig er det viktig å nevne at arbeidspress er et komplekst begrep, og hver enkelt ansatt i barnevernet kan ha forskjellige opplevelser av hva som ligger i begrepet.

To-faktorteorien kan bidra til å belyse påvirkningen arbeidspresset kan ha på ansattes trivsel på arbeidsplassen. En kan på den ene siden forklare arbeidspress som en hygienefaktor. Det kan innebære en opplevelse av et for høyt arbeidspress uten tilstrekkelig oppfølging og ivaretagelse fra ledelse og andre kolleger, som igjen kan føre til en følelse av misnøye med jobben og i verste fall en opplevelse av utbrenthet. Det rapporteres om at saksbehandlere i kommunale barneverntjenester ofte har for mange saker i forhold til den ideelle arbeidsmengden. I en undersøkelse fra FO (2015) kom det frem at 80% av ansatte i kommunalt barnevern har en opplevelse av en overveldende arbeidsmengde som hindrer dem i å utføre en tilfredsstillende jobb. Dette indikerer en betydelig bekymring blant ansatte i kommunale barneverntjenester og det ansvaret som medfører jobben.

For ansatte med lavere stillingsprosent kan arbeidspresset oppleves som spesielt utfordrende (Bufdir, 2022). Når en jobber i en deltidsstilling har en færre timer til rådighet sammenlignet med heltidsansatte. Selv om arbeidsmengden tilpasses stillingsprosenten, kan det likevel føles overveldende av mengden arbeid og det begrensede handlingsrommet og tidspresset. Ansatte kan også kjenne på dårlig samvittighet dersom de ikke har tid til rådighet til å vie nok oppmerksomhet til hver enkelt sak. En kan da føle seg bakpå. Dersom en for eksempel har 50% stilling i en kommunal barneverntjeneste, kan en oppleve at en har et for dårlig handlingsrom til å rekke å gjøre det en skal i alle sakene.

Et annet element som omhandler dette, er at nyansatte ofte overveldes av alt for mange saker. Da er det ofte på grunn av en allerede belastet arbeidssituasjon hvor den enkelte kanskje tar over saker fra andre ansatte som er sykmeldt eller har sluttet på grunn av turnover (Bufdir, 2022). En slik overbelastning kan i tråd med to-faktorteorien ses på som en hygienefaktor som kan være ødeleggende for den ansattes motivasjon til å fortsette å arbeide. Svein Helland Sivertsen (2024) argumenterer for at det i slike situasjoner ikke hjelper å lyse ut flere stillinger. Han uttaler at «så lenge barnevernet mangler tydelig ledelse vil nye kolleger raskt bli like overarbeidet som resten». Dette argumentet poengterer i tråd med to-faktorteorien, viktigheten bak en tydelig støttende ledelse med gode rutiner for en motiverende ivaretagelse av nyansatte i barneverntjenester.

En deltaker i Garnes og Olsen's (2018) studie forteller om ledelsen på en arbeidsplass som konkluderte undersøkelsessaker for tidlig for å unngå fristbrudd. En undersøkelsessak i barnevernet har vanligvis en frist på tre måneder for å gjennomføre en undersøkelse dersom det ikke søkes om forlengelse (Barnevernsloven, 2021, §2-2 andre ledd). Dette viser en veldig uheldig situasjon, hvor barneverntjenesten ser bra ut utad fordi de ikke har noen fristbrudd. På

den andre siden finner vi kanskje flere barn og familier som kanskje ikke mottok den hjelpen de var i behov av på grunn av barneverntjenestens ønske om å holde seg innenfor fristene.

Til slutt vil jeg poengtere at dette med arbeidspress også kan forklares som en motivasjonsfaktor. Det er da en forutsetning at arbeidsbelastningen og presset oppleves som håndterbart fra den ansattes side. Her er det altså igjen andre faktorer som spiller en sentral rolle for hvordan presset oppleves, men tilstrekkelig oppfølging, støtte, belønning, anerkjennelse og den ansattes beskyttelsesfaktorer. Dersom disse faktorene ligger til grunn er det en større forutsetning for at den ansatte kan kjenne på en motivasjon og mestringsfølelse for å holde arbeidslysten oppe. Arbeidspresset kan i slike tilfeller være håndterbart og trenger nødvendigvis ikke å ha noe betydning for turnover.

4.3.2 Lønn

Lønn kan i tråd med Herzbergs to-faktorteori betraktes som en hygienefaktor da den alene ikke gir motivasjon. Dersom lønnen oppleves som utilstrekkelig kan det føre til misnøye, men fører ikke automatisk til økt tilfredshet på jobben dersom den er tilstrekkelig.

I Olsen og Garnes (2018) sin masteroppgave ble lønn sett på som en motivasjonsfaktor, og ikke en hygienefaktor slik som Herzberg presiserer. Deltakerne i studien mente at lønn kunne gå under begge kategoriene, men at det spiller en stor rolle når det kommer til turnover. I tråd med funnene fra tidligere studier, er det mange deltakere som peker på at de synes de har en for lav lønn i forhold til arbeidsmengde og arbeidspress. Hele 80% av deltakerne i Bufdirs studie peker på lav lønn i forhold til ansvar og belastning som en viktig pådriver til høy turnover.

Rettferdighet i forhold til lønning kan påvirke motivasjonen til ansatte begge veier.

Konkurransedyktig lønn kan for eksempel gi ansatte en økt motivasjon til å prestere bedre på jobben, som igjen kan gi en følelse av anerkjennelse og mestring – altså en motivasjonsfaktor.

Det er imidlertid viktig å ta med at det her er snakk om et relativt begrep, og kan variere fra person til person. Det vil si at hver enkelt vil ha forskjellige oppfatninger av hva som ligger i påstanden «lav lønn». Det kan komme av ulike forutsetninger, bakgrunner og kultur.

5.0 Oppsummering og konklusjon

Hensikten med denne besvarelsen har vært å belyse problematikken rundt temaet turnover i kommunale barneverntjenester. Hvilke faktorer som kan påvirke en barnevernsarbeiders motivasjon til å bli værende i jobben sin og hvilke faktorer som påvirker motsatt har vært fokuset gjennom besvarelsen. Jeg har ved hjelp av ulike empiriske funn samlet inn relevant data for å kunne belyse problemstillingen:

Hvilke faktorer kan påvirke turnover blant ansatte i kommunale barneverntjenester?

Basert på funn fra tidligere studier gjennomført på dette området har vist at arbeidsmiljø og arbeidsplassens rammebetingelser er to gjennomgående årsaker til turnover. Videre har jeg drøftet de ulike faktorene hver for seg med utgangspunkt i Herzbergs to-faktorteori og sett på hvordan alle faktorene både kan fremme og hemme turnover ut ifra hvilken kontekst de står i.

Turnover er sammensatt og komplekst. Det er ikke bare en enkeltårsak som kan identifiseres, men en kan heller si at turnover er et resultat av flere elementer som opptrer sammen eller påvirker hverandre gjensidig. For å oppsummere de mest sentrale årsakene scorer høyt arbeidspress, psykisk belastning og jobben i seg selv samt lav lønn høyest i undersøkelsen. I tillegg dras disse årsakene betydelig mer opp dersom det i tillegg er andre hygiene faktorer til stede. Det kan for eksempel være tjenester som opplever en mangelfull ledelse samt dårlig oppfølging av nyansatte (Bufdir, 2022).

For å gi et svar på problemstillingen er det viktig å presisere at en ikke kan komme frem til en enkeltstående faktor som forklarer turnover i sin helhet. Selv når vi vurderer arbeidsplassen i henhold til to-faktorteorien, kan det være utfordrende å kategorisere dem. Hvert enkelt element kan påvirke hver enkelt ansatt på ulike måter, og det kan være vanskelig å generalisere hvordan de påvirker enkeltindivider. En person kan for eksempel se på lønn som en viktig motivasjonsfaktor for å gjøre en god jobb, mens en annen kan oppleve at lønn har en mindre betydning for deres motivasjon og trivsel. Det samme gjelder for arbeidsmiljø og andre rammebetingelser på arbeidsplassen. Noen kan oppleve disse faktorene som avgjørende for deres trivsel på jobben, mens andre vurderer dem som mindre viktige. Det er nettopp

derfor vesentlig å anerkjenne individuelle forskjeller når en skal analysere hvordan elementer på arbeidsplassen påvirker ansatte.

Videre forskning kan utforske følgende spørsmål for å oppnå bedre innsikt i dette temaet:

Hvordan kan en effektive kartlegge faktorer som påvirker ansatte negativt for å kunne jobbe forebyggende for turnover? Hvilken innvirkning har hyppig utskifting av saksbehandlere på barna og deres saker i barnevernet?

6.0 Litteraturliste

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). *Herzberg's two-factor theory*. Life Science Journal, 14(5).

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62)*. Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2023). *Rundskriv for barnevernstjenestens saksbehandling*. [Rundskriv] 03/2023: Bufdir. Hentet fra <https://www2.bufdir.no/Bibliotek/RettsdataStartPage/Rettsdata/?grid=gRSz2DSAKSB EHANGLINGSRUNDSKRIVETz282023z29>

Barnevernsloven. (2021). *Lov om barnevern (LOV-2021-06-18-97)*. Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97>

Bufdir. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover*. Bufdir. Hentet fra https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blant_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf

Bufdir. (u.å.). *Ny barnevernslov*. Hentet fra <https://www.bufdir.no/fagstotte/barnevern-oppvokst/ny-barnevernslov/>

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Drange, N., Hernæs, Ø. M., Makrussen, S., Oterholm, I., Raaum, O., & Slettebø, T. (2021). *Rapport Delprosjekt 1: Beskrivende analyser - Barn og familier i barnevernet*. Rapport, 4, 2021. Stiftelsen Frisch Senteret.

Fagforbundet & FO. (2015). *Bemanningsnorm i barnevernstjenesten - faglig forsvarlig barnevern for barn og unge*.

Fellesorganisasjonen. (2015). *Barnevernsundersøkelsen 2015*. Upublisert manuskript.

Forsberg, C., & Wengström, Y. (2016). *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering analys och present* (4. utg.). Stockholm: Natur & Kultur akademisk.

- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). *Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews?* European journal of clinical investigation, 48(6). doi:<https://doi.org/10.1111/eci.12931>
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harwars Business Review Press.
- Hægeland, D. (2024, april). *Omsorgstretthet*. Foredrag ved Didrik Hægeland, Teams.
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. Rapport 2014/18. Statistisk sentralbyrå.
- KS. (2021). *Statistikk om barnevernstjenesten*. KS. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barnevernstjenesten/>
- Lauritzen, C., & Aas, B. (2015). Veiledning for nyansatte i barnevernet. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(4) 268-281. Hentet fra <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1838-2015-04-03>
- Molakeng, M. H., Truter, E., & Fouché, A. (2021). Resilience of child protection social workers: a scoping review. *European Journal of Social Work*, 24(6), 1028-1050. doi:<https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1901660>
- Mørken, K., Sølna, H., & Villanger, I. D. (2015). Hvordan skaper vi gode betingelser for læring? *Uniped*, 38(4), 264-273.
- Norsk fosterhjemsforening. (2023). Hva betyr det å ha fått en ny barnevernslov? *Norsk fosterhjemsforening*.
- NOU 2016: 16. (2016). *Ny barnevernslov*. Barne- og familiedepartementet.
- Olsen, B. J., & Garnes, L. K. (2018). Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern? [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/13094/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Prop. 106 L. (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7d0ea1b89cc54939b17e69a20d5f7b48/no/pdfs/prp201220130106000dddpdfs.pdf>

Prop. 133 L. (2020-2021). *Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernloven*. Barne- og familiedepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-133-l-20202021/id2842271/?ch=4>

Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). *Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.

Sivertsen, S. H. (2024). Foredrag ved Svein Helland Sivertsen.

Sivertsen, S. H. (2024, 01 12). Myndiggjørende veiledning kan redusere turnoveren og heve kvaliteten i barnevernet. *Fontene*.

Sollund, M. J., Trygstad, S. C., & Johansen, B. L. (2004). *Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg - hvorfor og hvordan*. Bodø: Nordlandsforskning.

Søftestad, S. (2009). *Seksuelle overgrep – fra privat avmakt til tverretatlig handlekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.

Øvrum, K. J. (2020). Hvordan redusere turnover i barneverntjenesten? [Bacheloroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/3096262/no.ntnu%3ainspera%3a56775632%3a21506967.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

