Kunnskapsledelse, motivasjon og jobbtilfredshet i barnevernet

Støttemateriell i tilknytning til kapittel 8 – Kunnskapsutvikling, motivasjon og jobbtilfredshet (Kjell Aage Gotvassli og Torill Moe) i boka Barnevernledelse (2014) av Øyvind Kvello og Torill Moe.

Professor Kjell Aage Gotvassli
Nord universitet

Universitetslektor Torill Moe
RKBU Midt-Norge, NTNU/ Nord Universitet

Oversikt

Tema 1

- Utvikling mot kunnskapssamfunnet
- Å lede kunnskapsmedarbeidere

Tema 2

- Ledelse og motiverende arbeidsmiljø
- Jobbtilfredshet og ytelse – sammenhenger?

Tema 3

- Organisasjonskultur som bringer resultater
  - Prestasjonskultur

Oppsummering – hva er en god kultur for prestasjoner?

Mer kunnskap – bedre barnevern
Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018 - 2024

Kompetansestrategien skal gi et historisk kompetanseløft i det kommunale barnevernet. Intensjonen er at mer kunnskap i barnevernstjenestene skal gi et bedre barnevern for barn og familier og tryggere medarbeidere. Kunnskapen skal bygge på forskning, men også på de erfaringene som barn, familier og ansatte har.

Strategiens mål:

- *Tidligere og bedre hjelp til barn i barnevernet*
- *God kvalitet over hele landet*

Strategiens innhold:

- *Gode og relevante utdanningstilbud*
- *Støtte til lokal tjeneste- og tiltaksutvikling*
- *Tydeligere krav og forventninger*

- Mer ressurser til kommunene

Barnevernsreformen

Stortinget vedtok i juni 2017 barnevernsreformen som gir kommunene større ansvar for tilbudet til barn som trenger hjelp fra barnevernet. Disse endringene trer tidligst i kraft i 2020, men arbeidet med å styrke kompetansen starter nå. Tiden skal brukes for å forberede kommunene på :

- Mer ansvar til kommune
- Mer vekt på forebygging og tidlig innsats
- Bedre tilpasset hjelp der barn bor
- Samarbeid med barn og barnas familie og nettverk
- Kompetanse og kvalitet i det kommunale barnevernet

Tenk over…..

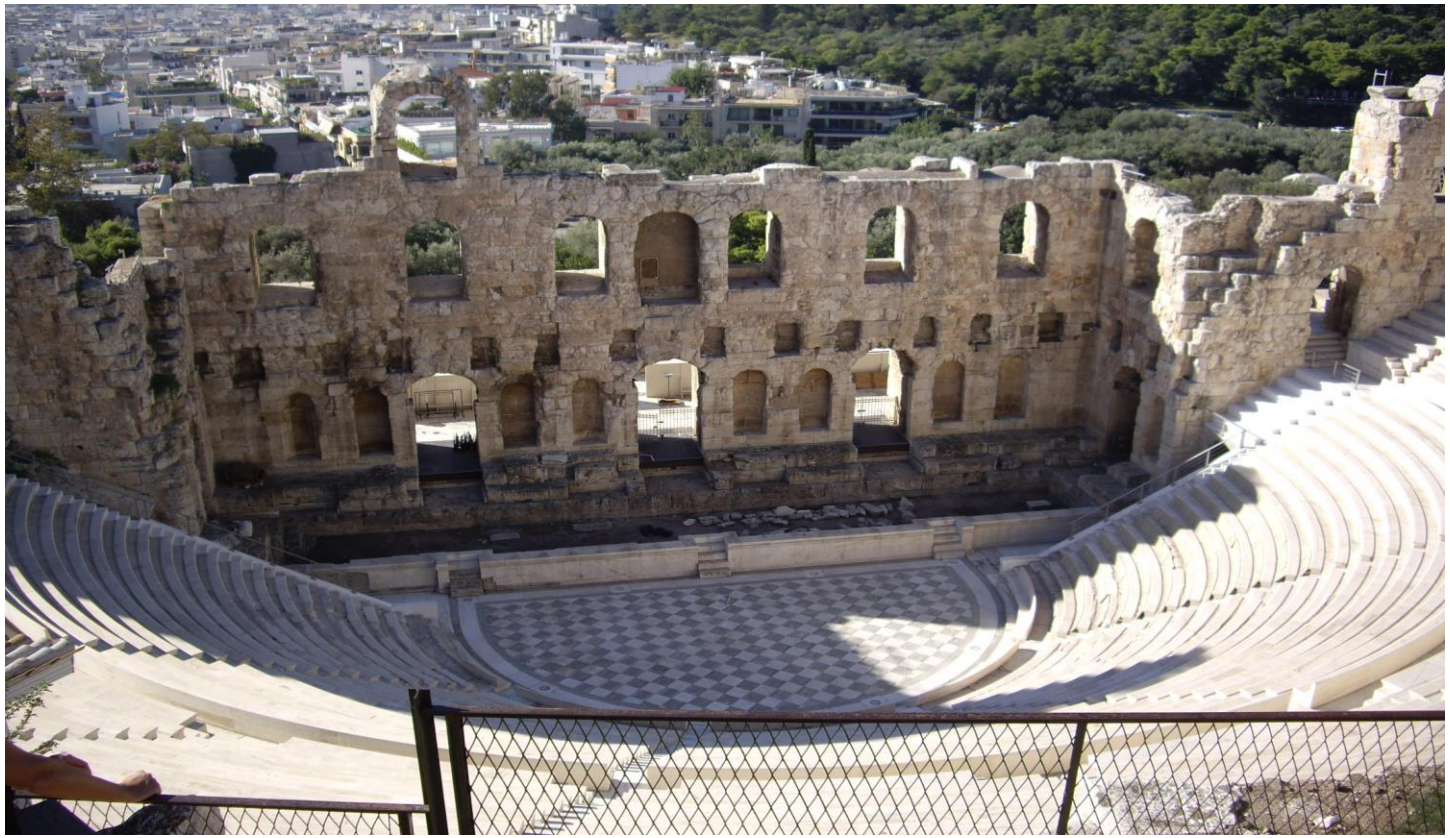
- Hva legger dere i begrepet kunnskapssamfunn?

- Hva er karakteristisk for kunnskapsarbeidere?

Utvikling mot kunnskapssamfunnet

	INDUSTRISAMFUNNET	KUNNSKAPSSAMFUNNET
Viktigste ressurs	Realkapital, råvarer	Kunnskap
Viktigste prosess	Investeringer	Læring, refleksjon, utvikling
Dynamisk drivkraft	Akkumulasjon av kapital	Akkumulasjon av kunnskap, kunnskapsdeling
Maktbase	Kontroll over kapital	Kontroll over kunnskaper
Lederprinsipp	Kontrollsystem, nøkkeltall	Verdier og visjoner, resultat
Nøkkelord	Kontroll	Tillit

Kunnskapssamfunnet – gammel vin på nye flasker…



Det kan sikkert diskuteres om kunnskapsledelse etc. er nye begreper. Allerede de gamle grekere var opptatt av kunnskapens karakter og viktigheten av kunnskapsutvikling. Bildet er tatt rett ved Akropolis og det Herrod-Atticus teateret.

En kunnskapsorganisasjon?

- Kunnskap den viktigste ressursen og der dømmekraften regjerer
- Vanskelig å standardisere og rutinisere
- Viktig med koordinering, kommunikasjon, samarbeid og utvikling av kunnskap
- Kompleks og flerfaglig oppgaveløsning
- Autonomi i oppgaveløsningen
- Tilhørende moral og/eller etikk knyttet til ”faget”
- Arbeidet gir identitet, glede, mening….
- Både teoretiske kunnskaper og erfaringsbasert kunnskap (eksplisitt og taus kunnskap)
- Andre forhold?

Kategorier for profesjonell kompetanse i barnevernet – en kunnskapsorganisasjon?

- ***Personlig kompetanse*** omfatter sosialt engasjement, kultursensitivitet og barne interesser og holdninger.
- ***Kommunikativ kompetanse*** omfatter samtale- og samhandlingsferdigheter og evne til å mestre direkte relasjoner og vanskelige situasjoner
- ***Faglig kompetanse*** som innebærer forskningsbaserte kunnskaper om barn, deres omsorgs- utviklings- og læringsbehov og en bred faglig innsikt om problemtilstander, tiltak og muligheter, samt ulike faglige forståelsesmåter med relevans for arbeidet
- ***Etisk kompetanse*** omfatter innsikt i etikkens grunnlagsspørsmål, evne til å utvise reflektert dømmekraft i ulike verdi- og konfliktspørsmål.
- ***Forvaltningskompetanse*** handler om evne til å utøve juridisk og fagligskjønn ved anvendelse av lover og forskrifter
- (NOU 2009: 08. Kompetanseutvikling i barnevernet).

Om kunnskapsarbeidere

- De vet hva de er verdt
- De er organisatorisk smarte
- De ignorerer hierarkier
- De krever direkte adgang til lederen
- De har gode forbindelser
- De har lav kjedsomhetsterskel
- De takker deg ikke

(Goffee & Jones 2007: 75)

Kunnskapsarbeidere er ikke som andre medarbeidere!

- Interessante arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter
- Sammensatte oppgaver, liker ikke rutineoppgaver
- Frihet i oppgaveløsning, sendrektighet og byråkrati gir frustrasjon
- ”Vaksinert” mot ledelse og styring?
- Det forløsende ”kick” og følelsen av ”flyt”
- Opptatt av lederens egenskaper og faglige kompetanse

Kunnskapsarbeidere er ikke som andre medarbeidere! (forts)

- Deltagelse i beslutningsprosesser
- Stort behov for oppmerksomhet og anerkjennelse
- Forventer aktive, synlige og inspirerende ledere
- Fleksibel organisering, men forutsigbare rammer!
- Ønsker en arbeidsplass med visjoner og positivt omdømme
- Ønsker en organisasjon der læring og utvikling er høyt prioritert – et godt arbeids- og kunnskap/læringsmiljø
- **HVA BLIR DE LEDELSESMESSIGE KONSEKVENSER?**

Fire arketyper (Helle Hedegaard Hein)

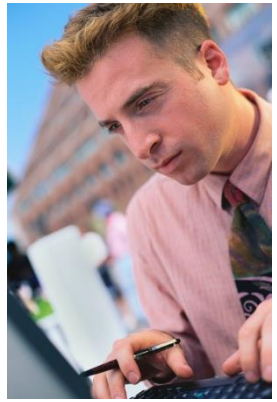
Primadonnaen

Prestasjonsrytteren

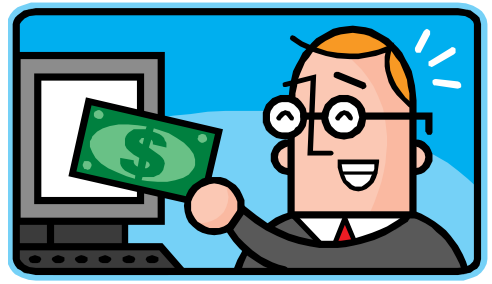
Ekstrovert

Introvert

Pragmatikeren



Lønnsmottakeren



Sterkt selvdreven ⟷ Lite selvdreven

Mer om ledelse og motiverende arbeidsmiljø

- Jobbtilfredsstillelse
- Jobbglede
- Jobbytelse
- Motivasjon
- Sammenhenger mellom dette?

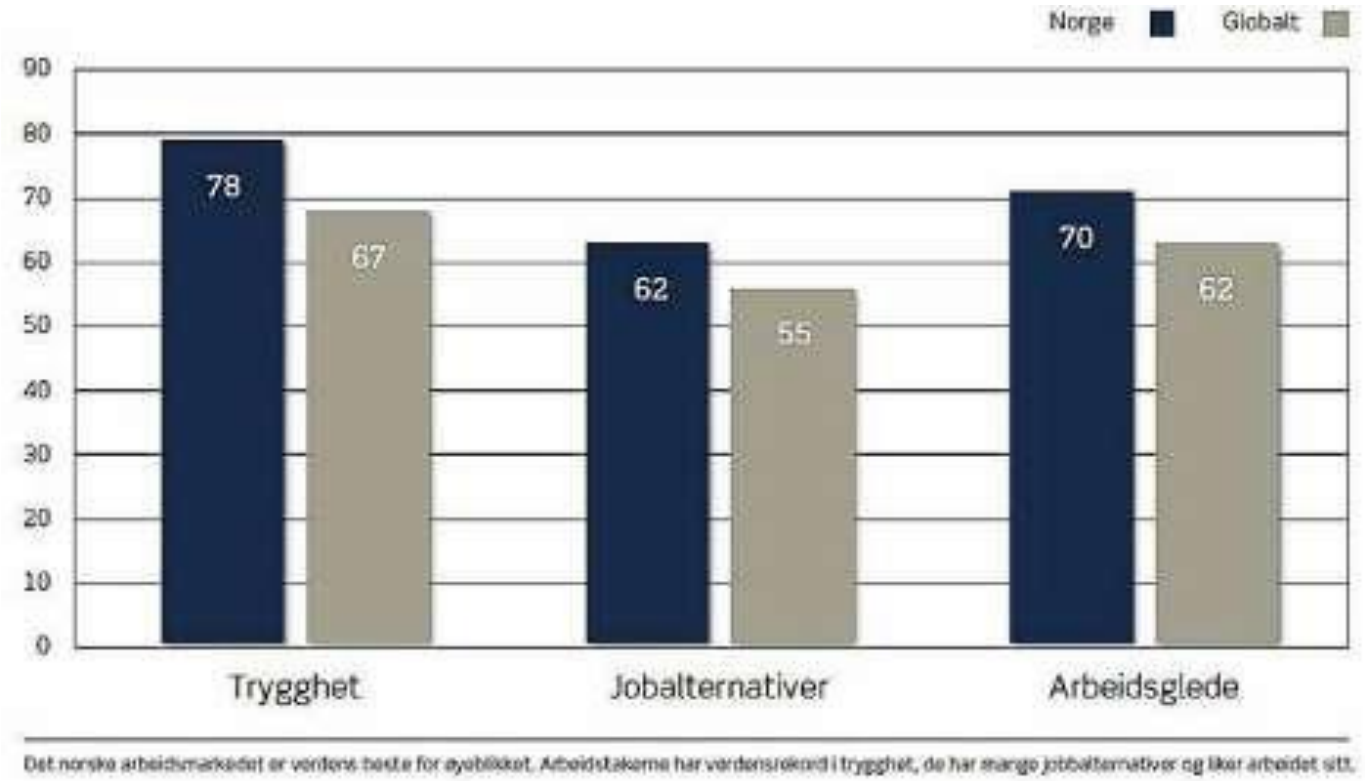
Oversikt

- Litt om bakgrunn for problematikken
- Hva er jobbtilfredshet og hva er det som skaper jobbtilfredshet?
- Sammenhengen jobbtilfredshet og jobbytelse?
- Konklusjoner – et godt arbeidsmiljø – et prestasjonsfremmende arbeidsmiljø?

Arbeidsmiljø

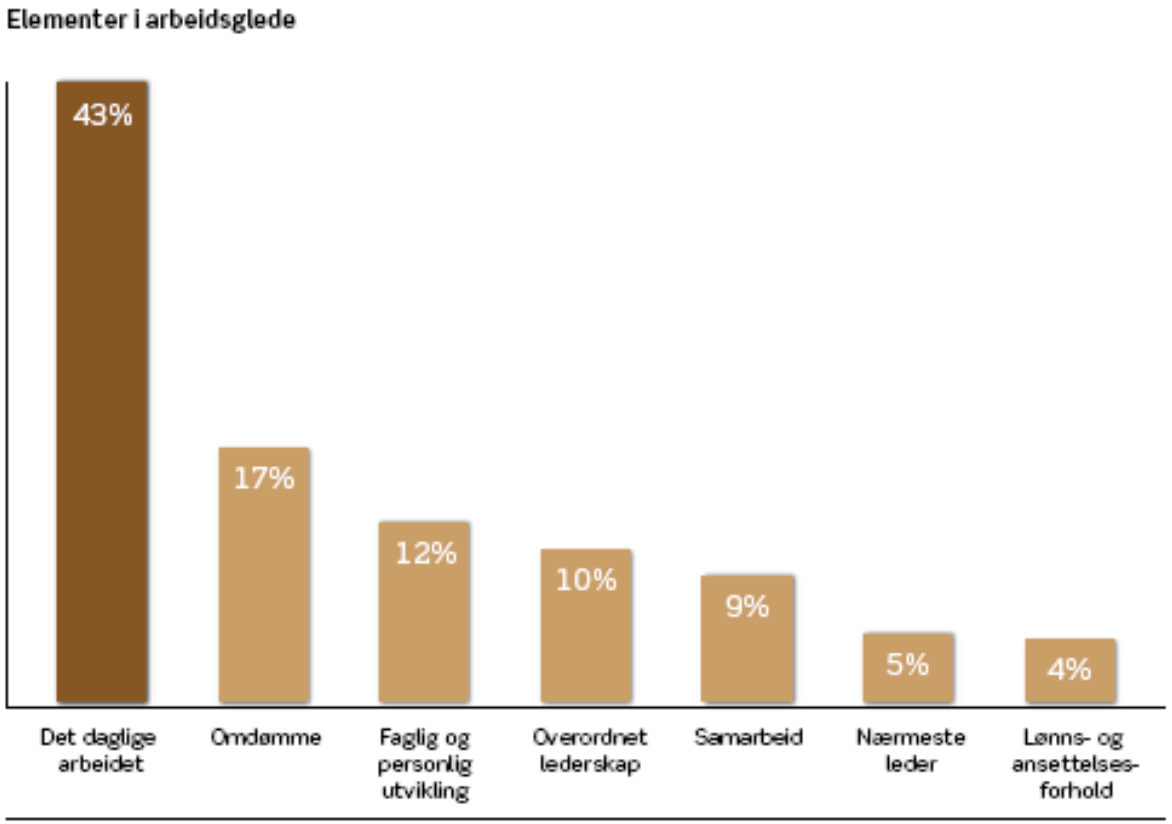
- Fysisk arbeidsmiljø > psykisk arbeidsmiljø
- Stor oppmerksomhet på psykisk arbeidsmiljø de siste 30 årene
  - Norsk forskning – psykologiske jobbkrav
  - Norsk lovgivning – AML
  - Den nordiske modellen
  - Den nye kunnskapsøkonomien
  - Mange står fortsatt utenfor arbeidslivet
  - Mange av årsakene til fravær er jobbrelatert

Norge best i verden!



Disse tallene er fra 2012 og viser høy grad av arbeidsglede hos norske arbeidstakere.

Arbeidsglede



Arbeidsgleden skapes primært av "Det daglige arbeid", som omfatter de daglige arbeidsoppgaver og innholdet i jobben. Det er for så vidt ikke noe nytt i det, men det positive er at det som skaper arbeidsglede for medarbeiderne, også er det som arbeidsgiverne etterspør – nemlig løsning av arbeidsoppgaver.

Hva er det som virker?

Dette er en klassisk problemstilling i arbeidspsykologien. Hva skaper motivasjon i arbeidet – pisk eller gulrot?

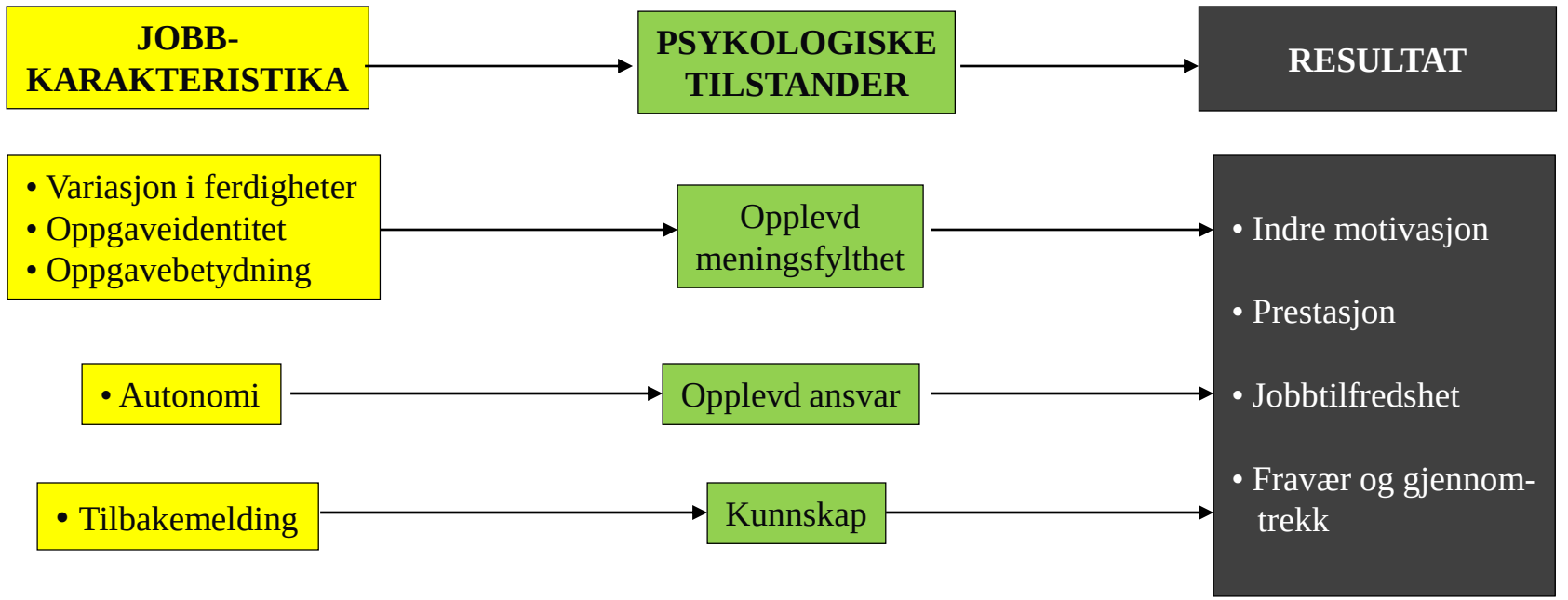
Jobbtilfredshet

- Har noe med den subjektive opplevelsen av arbeidet å gjøre
- Knyttes ofte opp mot motivasjon i arbeidssammenheng
- En positiv emosjonell tilstand som er resultatet av individets vurdering av jobben eller jobberfaringene (Lock 1976)

Mange bidrag

- Psykologiske jobbkrav
- Herzbergs to – faktorteori
- Maslows behovspyramide
- Et arbeids motivasjonspotensial
- Ulike egenskaper ved jobben og jobbinnholdet
- Altså, mange bidrag, men mange påpeker egenskaper ved jobben

Jobbkarakteristika modellen



Kilde: Hackman & Oldham 1980

Hva skaper gode resultater?

- **Meta-analyser** viser at medarbeidere som opplever høy grad av **jobbautonomi, tilbakemeldinger, oppgavebetydning, oppgaveidentitet og variasjon i ferdigheter er**
  - mer tilfredse med jobben, ledelse, kolleger, kompensasjon, muligheter for avansement, vekst og utvikling
  - samt at de har høyere organisasjonsforpliktelse, jobbinvolvering og indre motivasjon
- Medarbeidere som opplever høy grad av jobbautonomi leverer i tillegg bedre arbeidsprestasjoner, har mindre stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og fravær
- Opplevd jobbtilfredshet er en god indikator på jobbytelse

Vi finner det samme innenfor forskning på bemyndiggjøring

Meta-analyse av 103 utvalg med nesten 40,000 respondenter viser at jo mer medarbeidere opplever å bli myndig gjort (mening, kompetanse, autonomi og betydning)

- jo høyere jobbtilfredshet
- jo høyere organisasjonsforpliktelse
- jo bedre arbeidsprestasjoner
- jo mer ekstrarolleatferd
- og jo mer kreativitet

Oppsummering av hva forskningen sier om medarbeiderutvikling og prestasjoner

- Relasjonelle og sosiale fremfor transaksjonelle og økonomiske ”kontrakter”
- Gode relasjoner mellom ansatte og ledelse (tillit, trygghet, rettferdighet, organisatorisk støtte)
- Jobbinnhold gir jobbtilfredsstillelse som påvirker måloppnåing
- Bemyndiggjøring og høy grad av jobbautonomi fremfor måling og kontroll
- Indre fremfor ytre motivasjon

En enklere forklaring enn all denne forskningen…..

- Medarbeidere jobber hardere når de opplever et positivt jobbinnhold
- Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender

TURPAS – modellen

- Tilhørighet
- Utfordrende oppgaver
- Rettferdighet
- Prestasjon
- Autonomi
- Selvrealisering

(Christensen 2007)

Hva er organisasjonskultur? Hva er prestasjonskultur?

Kristoffer Robin: Det er spennende å se på skyene. Der er en hest,
og der er en støvel. Ser du noe, Ole Brumm?
Ole Brumm: Ja! Der er en honningkrukke, og en til, og der er ennå en.
Kristoffer Robin: Ser du bare honningkrukker?
Ole Brumm: Jeg ser ikke noe annet, jeg!

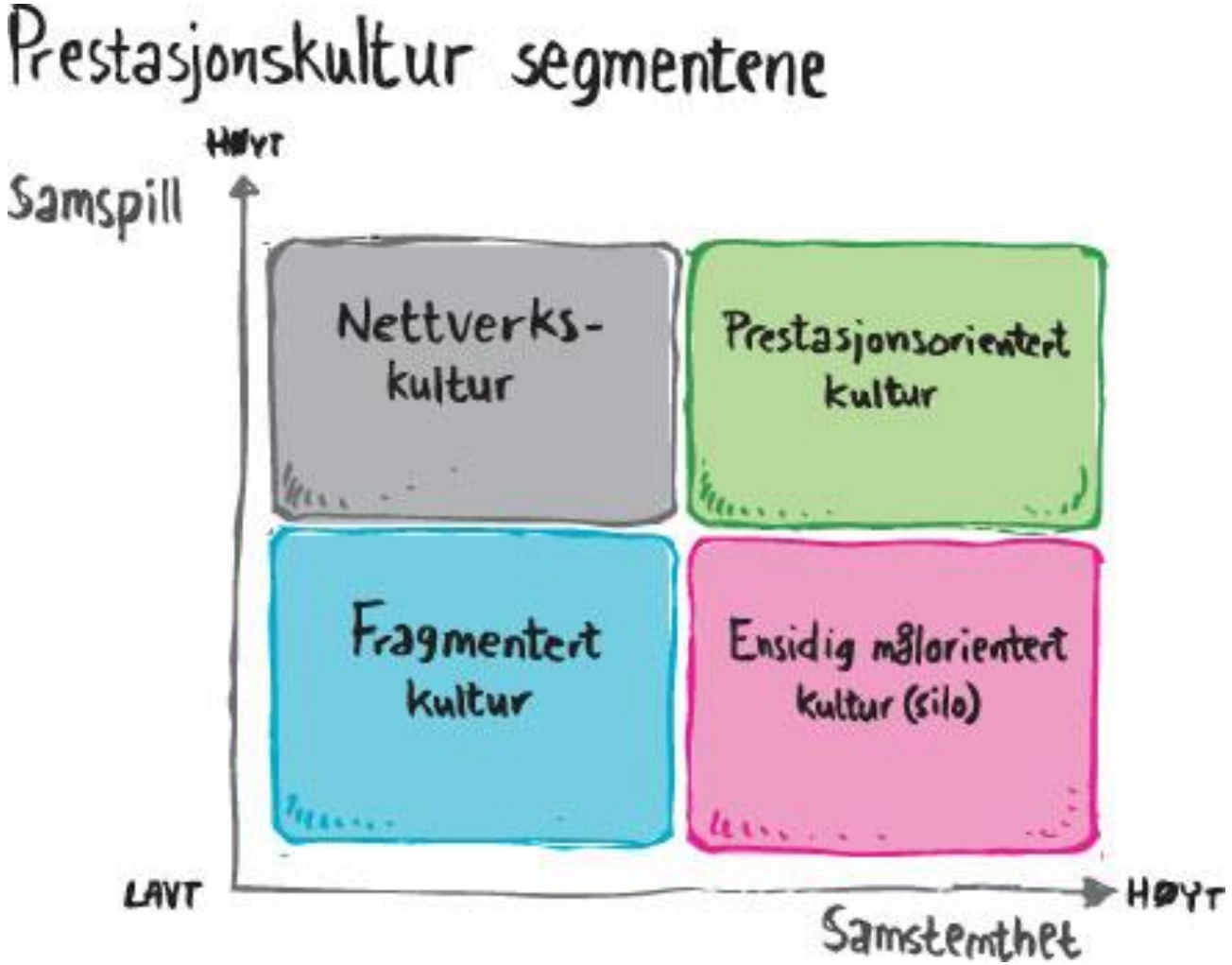
PRESISERING

- Populærdefefinisjon. : “Fjøslukt”, “sosialt lim”
- Kognitive fenomener - tankemønstre
- Overførte atferdsmønstre
- Vanskene med å def. begrepet skyldes først og fremst at organisasjonskultur er en abstraksjon!
- SLIK GJØR VI DET HOS OSS!

Organisasjonskultur – prestasjonskultur*

- Kultur er måten vi gjør ting på - her hos oss.
- De virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe
- En ”annen” styringsform enn struktur og regler

* ***en kultur der det er fokus på mål og måloppnåing***


Prestasjonskultur segmentene
HØYT
Samspill
Nettverks-kultur
Prestasjonsorientert kultur
Fragmentert kultur
Ensidig målorientert kultur (silo)
LAVT
HØYT
Samstemthet

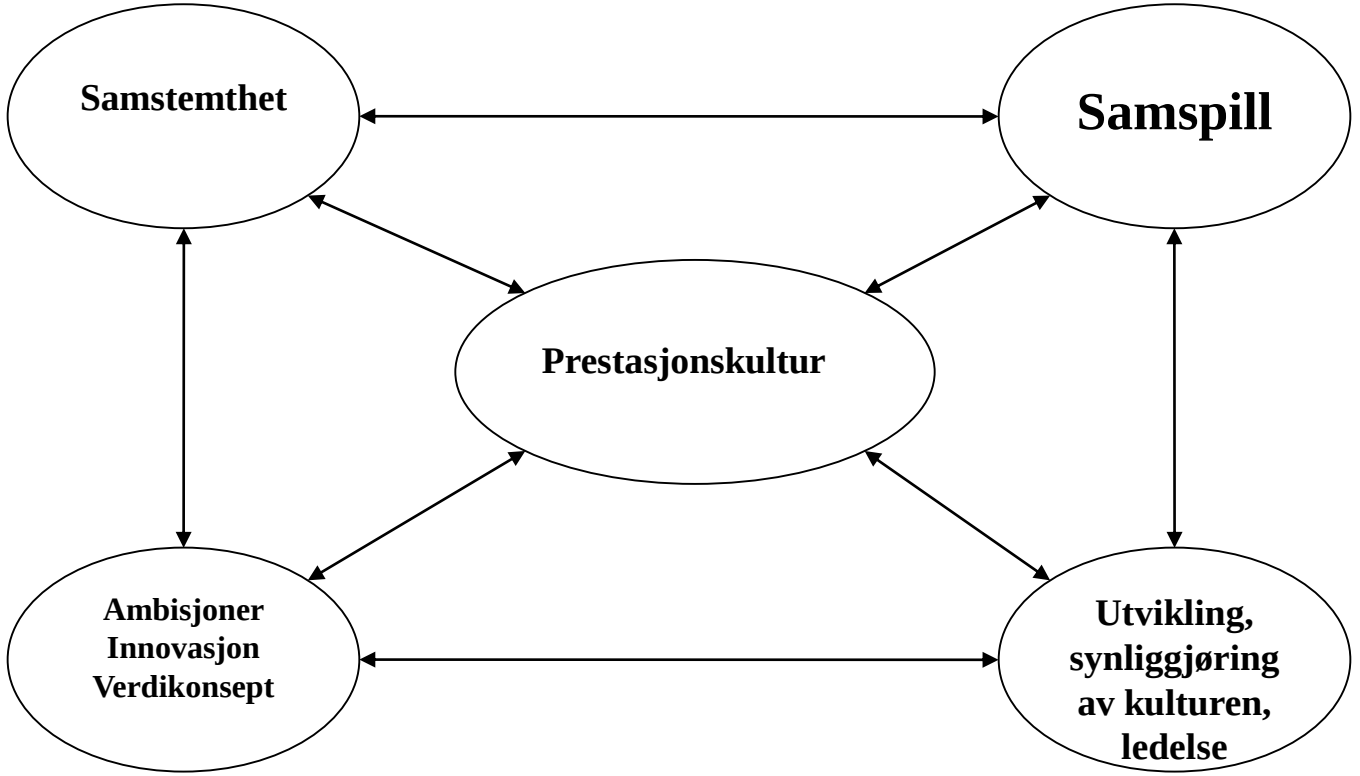
Samspill og samstemthet

- **Samspill**
  - Vilje og evne til å bidra for hverandre og til samarbeid
  - Kunnskap om hverandre sterke og svake sider
  - Respekt for kunnskaper, kunnskapsorientert
  - Både teoretisk og erfaringsbasert kunnskap
  - Utnytter hverandres ferdigheter
  - Endringsorientert
  - Respekt for personlige grenser
  - Grunnleggende tillit
  - Flinke til å gi feed back

Samspill og samstemthet (forts)

- **Samstemthet**
  - Forståelse av felles verdier
  - Avstemte mål og strategier
  - Vilje og evne til å gjennomføre analyser for å finne styrker/svakheter
  - Enighet om mål og visjoner
  - Konsekvens av resultatmåling
  - Forståelse for valg av strategi
  - Forståelse av egen rolle
  - Tillit til ledelsen

Prestasjonskultur



En prestasjonskultur vil ofte bestå av mange faktorer som til sammen gjør at en på en god måte når de mål som en er satt til å arbeide mot.

En god leder som utvikler en prestasjonskultur

- God verdiforankring
- Utvikler menneskene i laget sitt gjennom utviklingsoppgaver
- Sterk vilje til involvering, samarbeid og kommunikasjon
- Er åpen for ny kunnskap, og tar ansvar for helheten.
- Kunnskapen er det mange som har, men lederen sikrer en kultur som sørger for at det er kvalitet i gjennomføringen
- Leder laget slik at alle får realisert seg og får fram det beste for laget.
- Er dristig, viser trygghet og fasthet – ”følg meg!”
- Har kontinuerlig utålmodighet
- Gjennomfører alltid konsekvenser ved manglende leveranser i forhold til mål
- Er rollemodell

Vinner-kultur skaper tapere

DAGENS NÆRINGSLIV MANDAG 30. JANUAR 2012

LIVSSTIL 17

JOBBKLIMAFORSKER. Et sterkt utviklet konkurranse-instinkt kan være en ulempe dersom man vil prestere godt på jobben. Det kommer frem av BI-forsker Christina Nerstads ferske doktorgrad. Foto: Elin Høyland

Ledere i et prestasjonsklima vil stadig fremheve de beste medarbeiderne, og sammenligne de ansattes resultater

Christina Nerstad, BI-forsker

Inspirert av toppidrett

OSLO: Christina Nerstad har opprinnelig hovedfag i idrettspsykologi. Det er ikke tilfeldig. Hun er nemlig arvelig belastet. Faren Halldor Skard er kjent idrettscoach og forfatter, og broren Halldor Skard jr. vant OL-gull i kombinert i Nagano i 1998, og har også flere VM-medaljer på merittlisten.

– Jeg er nærmest vokst opp i hoppbakken. Idrettens plass i familien gjorde meg interessert i hva som skal til for å oppnå suksess, sier Nerstad.

Også ved idrettshøyskolen jobbet hun med motivasjonsklima.

– Håndballjentenes russiske trener, Jevgenij Trefilov, er et godt eksempel, sier Nerstad, og ruller stolen innover i kontoret sitt frem til po-em der hun finner frem folien av Trefilov fra et foredrag.

Han var kjent for å skrike og kjefte fra sidelinjen under kamper, og ser svært sint og opphisset ut på bildet.

– Dette kan illustrere et prestasjonsklima satt på spissen. Marit Breivik sto for en annen filosofi, med hovedvekt på mestring. Da kom også prestasjonene, sier Nerstad.

Selv om idrett på høyt nivå handler om beinhard konkurranse, viser idrettspsykologien at det er langt mer bærekraftig hvis utøverne greier å legge mest vekt på sin egen utvikling, fremfor å hele tiden stå og falle på andres resultater. Hun tror familie og sosialisering i tidlig alder påvirker våre holdninger til hva suksess betyr senere i livet.

– Jeg vet om foreldre som betaler barna for hvert nål de skårer på fotballbanen. Eller som spør barna med en gang de kommer inn døren; «vant du?». Det kan skape et klima så innrettet på prestasjoner at barnet slutter i stedet for å bli bedre.

Nerstad understreker at det er helt nødvendig å ville prestere dersom man vil bevede seg på toppnivå, enten det gjelder idrett eller arbeidsliv.

– Men forskningen indikerer at de som presterer absolutt best, er de som skårer høyt på begge dimensjoner: både prestasjons- og mestringsorientering, sier Nerstad.

eva.grinde@dn.no

Hva slags jobbtype er du?

Ta testen som viser hva som får deg til å føle deg mest vellykket på jobb - mestring eller prestasjon.

Mestringsorientert

	SVÆRT UENIG 1	UENIG 2	VERKEN ENIG/ELLER UENIG 3	ENIG 4	SVÆRT ENIG 5
POENG					
Jeg føler meg mest vellykket når...					
... jeg ser muligheter til å kunne utvikle nye kunnskaper og ferdigheter i jobben min.					
... jeg jobber med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter.					
... jeg kan utvikle meg i jobben min gjennom å ta sjansen på å prøve og feile litt.					
... jeg arbeider med krevende arbeidsoppgaver som stiller høye krav til kompetanse og innsats.					
SUM MESTRINGSPOENG					/4

På dimensjonen mestringsorientering hadde du gjennomsnittsscore på: –

Mestringsorienterte personer måler sin suksess ved å se på egne, tidligere prestasjoner. En høy score her betyr at du liker godt utfordringer kontinuerlig og da har noe å strekke seg etter. Feil tolker du gjerne som en erfaring du kan lære av. Du vet at både innsats og evner er viktig for å prestere, men er overbevist om at sterk innsats fra din side vil føre til gode resultater.

Prestasjonsorientert

	SVÆRT UENIG 1	UENIG 2	VERKEN ENIG/ELLER UENIG 3	ENIG 4	SVÆRT ENIG 5
POENG					
Jeg føler meg mest vellykket når...					
... jeg kan fremstå som kompetent overfor mine kolleger på jobben.					
... kollegene mine ser hvor flink jeg er i jobben min.					
... jeg jobber med arbeidsoppgaver som gjør det mulig å fremstå som kompetent overfor mine kolleger.					
... jeg kan vise at jeg kan gjøre arbeidsoppgavene mine på en bedre måte enn mine kolleger.					
SUM PRESTASJONS-POENG					/4

På dimensjonen prestasjonsorientering hadde du gjennomsnittsscore på: –

Prestasjonsorienterte personer sammenligner seg hele tiden med andre. Scorer du høyt på denne dimensjonen er det viktig for deg å prestere bedre enn andre. Store utfordringer blir risikable, fordi sjansene for å feile er store. Du mener at det er personlige evner som avgjør hvorvidt noen oppnår topprestasjoner. Du måler din jobbsuksess i at andre ser at du takler vanskelige oppgaver med letthet.

FASITEN

Du regner poengene på følgende måte:

Kryss i første rute gir 1 poeng, kryss i andre rute gir 2 poeng osv.

Gjennomsnitt for hver dimensjon finner du ved å summere poengene og dele på 4.

Jo høyere snitt du oppnår på hver av dimensjonene jo mer mestrings- og/eller prestasjonsorientert ser du ut til å være.

Denne testen er å betrakte som et pedagogisk spill laget spesielt for DN, mer enn en reell test til bruk i arbeidslivet eller innen forskningen. Den kan likevel gi en grov indikasjon på om du er mestrings- og/eller prestasjonsorientert som person.

Nicholls, J. G. (1989). The competitive ethos and democratic education. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. Educational and Psychological Measurement, 57, 995-1015.

FORSKNINGEN

I sin doktorgrad avlagt ved BI tidligere denne måneden har Christina Nerstad analysert data fra spørreundersøkelser blant 8030 ansatte i offentlige og private virksomheter. Yrkesgruppene omfatter ingeniører, teknologer og ansatte innen finans.

Respondentene oppga sine subjektive vurderinger av blant annet arbeidsklima, personlige tilbøyeligheter, trivsel og prestasjoner.

Resultatene indikerer at på arbeidsplasser der utvikling og læring er suksesskriterium (mestringsklima), presterer ansatte bedre og opplever høyere grad av velvære, enn på arbeidsplasser som ensidig måler og sammenligner de ansattes resultater (prestasjonsklima).

Funnene viser at det beste for barnelivet er å satse på mestringsklima. På personplan indikerer resultatene at de som presterer best er i høy grad både mestrings- og prestasjonsorienterte. Mest bra for resultater og velvære på jobben er det å være i høy grad mestringsorientert og i lav grad prestasjonsorientert.

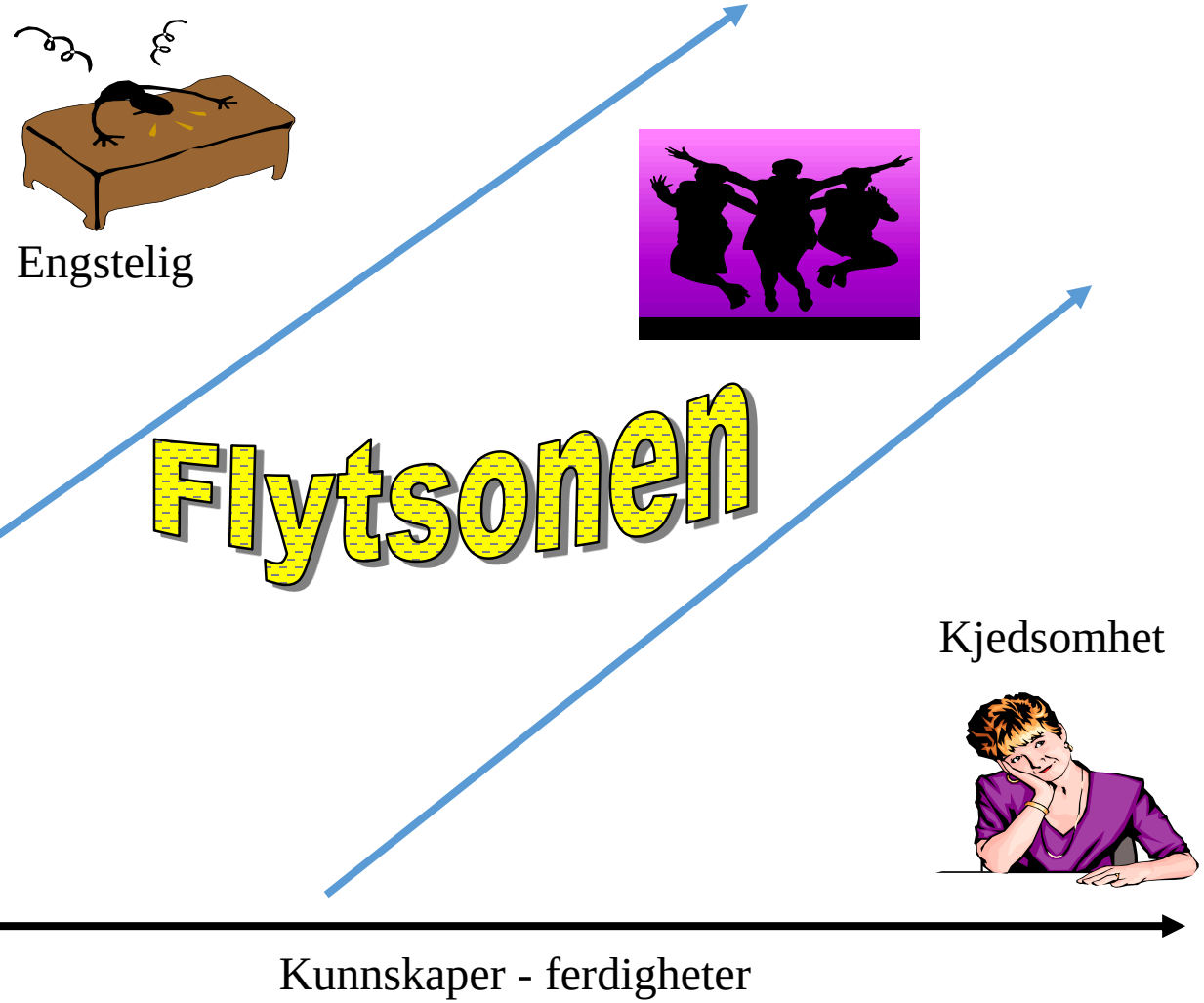
DN 30. januar 2012

- En prestasjonskultur er ikke det samme som en vinnerkultur, men en prestasjonskultur KAN få for mye preg av individuelle prestasjoner og for lite fokus på mestring.

Mestringskultur

- Varierte og meningsfylte oppgaver
- Varierte og meningsfylte arbeidsoppgaver
- Kreative utfordringer og medbestemmelse
- Selvbestemmelse, å bruke kompetansen og vi – følelse
- Unngå favorisering, men få frem det beste i hvert enkelt medarbeider
- Evaluering ut fra innsats og egenutvikling
- Å utvikle potensialet i hver enkelt medarbeider

Mestring og ”flyt”



Den såkalte flytsonemodellen viser hvor viktig det er å se på relasjonen mellom arbeidsoppgaver og den enkeltes kunnskaper og ferdigheter.
Vi kan også tenke teamarbeid der vi har gjensidig utfyllende kompetanse i forhold til hverandre. Slik kan vi bringe hverandre inn i flytsonen ved å samarbeide om oppgavene.