



LUNDS
UNIVERSITET

Varför stannar ni kvar?

- **En kvalitativ studie av motivationen hos socialsekreterare
som arbetar med barn och unga**

Sofie Williamsson

Kandidatuppsats SOPA 63

Ht 2017

Handledare: Tabitha Wriath Nielsen

Abstract

Author: Sofie Williamsson

Title: Why do you stay? A qualitative study of social workers engaged in child welfare
[Translated title]

Supervisor: Tabitha Wright Nielsen

Assessor: Anders Östnäs

The aim of this study was to investigate how social workers in child-welfare perceive that different levels of motivation affect their investigation work with children and young people and the role of intrinsic and extrinsic motivation in the choice of staying. The analysis was based on self-determination theory (SDT). A qualitative approach was used, and four social workers were questioned with the use of a semi structured interview. The result showed that intrinsic motivation, with components such as mission, solidarity with colleagues, interest in the task itself and a feeling of making a difference, gave a greater impression in the decision to stay while the extrinsic motivation, with components such as wages and rewards, didn't play as much of a role in the decision. Although the four respondents didn't appear to have much in common at first, they all have defied the high turnover and a common feature after all was the feeling of joy and satisfaction after helping a child or a family.

Keywords: *intrinsic motivation, extrinsic motivation, retention, child welfare, self-determination theory*

Förord

Jag vill börja med att framföra mitt tack till er som har deltagit i denna studie. Ni har bidragit med er tid och kunskap och att få ta del av era tankar om detta har varit ytterst intressant och givande. Jag vill tacka min handledare Tabitha Wright Nielsen. Vidare vill jag tacka dig Angelina, min vän, som har varit mitt bollplank i uppsatsdimman. Allra mest vill jag tacka dig Andreas som har fått dra ett lite större lass under den här perioden. Min son Leo vill jag tacka för att du har stått ut med en skrivande mamma alldeles för många dagar och kvällar. Allra sist riktar jag ett tack till alla er andra som har varit delaktiga i att denna uppsats faktiskt blivit färdig.

Sofie Williamsson

Lund Ht-2017

Innehållsförteckning

1. Problemformulering	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	8
2. Kunskapsläge	8
2.1 Varför stannar de kvar?	8
2.2 Arbetsglädje	11
2.2.1 Sammanfattning	12
2.3 Motivation	13
3. Teori	14
3.1 Självbestämmandeteorin	14
3.2 Inre och yttre motivation	15
4. Metod	18
4.1 Metodologiska överväganden	19
4.2 Urval	19
4.3 Metodens tillförlitlighet	20
4.4 Analys	20
4.5 Etiska överväganden	21
5. Resultat och analys	23
5.1 Erfarenhet och bakgrund	23
5.2 Arbetsglädje – organisation, autonomi och arbetsbörda	25
5.3 Inre motivation – genom kompetens, samhörighet & autonomi	31

5.4 Yttre motivation	35
5.5 Egna tankar om varför man stannar kvar	36
6. Avslutande diskussion	38
Referenslista	40
Bilaga 1: Informationsbrev	45
Bilaga 2: Intervjuguide	46

1. Problemformulering

I Dagens Samhälle kan man läsa ”Bristerna inom kommunernas barn- och ungdomsvård är fortfarande stor. Samtidigt minskar andelen erfarna socialsekreterare, vilket påverkar personalens förutsättningar att göra ett gott och rättssäkert arbete. Nu krävs akuta åtgärder.” (Strandhäll & Tham 2014)

2015 genomförde Sveriges Kommuner och Landsting en enkätundersökning i Sveriges kommuner där de efterfrågade rekryteringsläget inom barn och unga samt på ekonomiskt bistånd. 245 kommuner svarade och av dem hade 98 % svårt att rekrytera erfarna socialsekreterare till barn och unga (SKL 2015). Att personalomsättningen för socialsekreterare inom barn och unga är alarmerande hög är ingen nyhet. Svårigheterna med att få handläggare inom barnavården att stanna har varit ett erkänt forskarämne under många år. Trots att arbetsbördan i flera studier beskrivs som hög inom socialt arbete så är det dock sällan som den höga arbetsbelastningen anses vara orsaken till att man lämnar sitt arbete (Samantrai 1992; Söderfeldt & Söderfeldt 1997). Arbetsbelastningen ses istället som ett mindre problem (Tham 2007).

Många studier inom området pekar på att det som får handläggare att tänka på att lämna jobbet är att man känner sig missnöjd, att arbetsglädjen har försvunnit. Det i sin tur handlar i många fall om att man inte känner att man får tillräckligt med stöd från sin närmsta chef och/eller kollegor. Flera studier inom människobehandlande organisationer har betonat att arbetsglädjen påverkas starkt av organisationsklimatet (Tham 2007). Arbetsglädje är inom organisationer mest sedd som de anställdas attityd gentemot sina arbetsvillkor och sin arbetsmiljö (Barakat et al. 2015; Joung et al. 2015), men även som en positiv känslomässig respons på sitt jobb och sin arbetsprestation (Dierendonck 2015).

Resultat från en metastudie visar att för att anställda ska stanna så behöver de känna en form av tillfredsställelse av arbetet de utför men de behöver även uppleva ett engagemang gentemot organisationen eller befolkningen som berörs av arbetet, allt detta kan ses som den inre motivationen. När anställda är missbelåtna med sitt arbete eller inte känner en stark tillhörighet till organisationen så börjar de fundera på att lämna sina jobb (Mor Barak et al.

2001). Samma studie visar på att de som lämnar i regel är missnöjda med hur ledningen agerar. Arbetsglädjen verkar då ha minskat eller helt försvunnit.

Omotiverade anställda lägger inte ner stora ansträngningar i sitt arbete, de undviker sin arbetsplats om de kan, de gör ofta ett dåligt jobb och de lämnar arbetsplatsen när tillfälle ges. En motiverad anställd å andra sidan använder sin kreativitet på ett produktivt sätt, är dedikerad till sitt arbete, gör ett bra jobb och den är beständig (Amabile 1993).

Från perspektivet organisationsbeteende består arbetsmotivation av två huvudkomponenter. Först av den inre motivationen som refererar till att man tar sig an en arbetsuppgift på grund av ett intresse för den och den glädje som den för med sig (Jungert 2015). Det handlar om bland annat prestation, ansvar, bekräftelse, personlig utveckling och erkännande. Den yttre motivationen påverkas av bland annat tillsyn, lön och organisationsklimatet. Den refererar därav till att man engagerar sig i sitt arbete för att nå ett yttre resultat och på grund av yttre krav, som till exempel högre lön eller för att slippa bli straffad för illa utfört arbete (ibid.).

Om anställda har en hög inre motivation kan detta leda till att de utför sitt jobb mer effektivt och ändamålsenligt men om de däremot har en lägre inre motivation kan det leda till minskad arbetsprestation (Azman et al 2016). Forskning visar på att arbetsglädjen är direkt kopplad till den inre motivationen (Deci & Ryan 2000). Ju mer självbestämmande det ligger i den motiverande processen är och ju mer den harmonierar med ens inre passion och drivkraft, desto mer positivt blir resultatet. Inre motivation hänvisar till att göra något för att man är intresserad av det eller för att man finner det trevligt och givande (ibid.).

Arbetet som handläggare inom socialtjänsten med barn och unga är ett krävande jobb som innebär en påfrestning. Är det så att man kanske behöver ha en stark inre drivkraft, ett så kallat ”kall” för att orka med sitt arbete eller är det andra faktorer som spelar in? Hur gör socialsekreterare för att bibehålla en värdefull känsla av mening i en miljö som fokuserar på förfaranden och resultat?

Om drivkraften existerar, gör den det i så fall tillsammans med den inre motivationen? Hur stor är graden av självbestämmande då det ingår till exempel myndighetsutövning i arbetsuppgifterna och hur passar motivationen in i allt?

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur socialsekreterarna upplever att olika nivåer av motivation påverkar arbetet med barn och unga och vilken roll den inre respektive yttre motivationen spelar i valet att stanna kvar.

1.2 Frågeställningar

- Hur relaterar motivationen, i synnerhet inre och delvis yttre motivation, till att socialsekreterarna stannar kvar?
- Vilken betydelse har de olika faktorerna autonomi, känsla av samhörighet och kompetens i beslutet att stanna kvar?
- Vilka andra faktorer kan bidra till att socialsekreterarna stannar kvar?

2. Kunskapsläge

I detta avsnitt kommer tidigare forskning att presenteras. Det börjar med forskning kring själva valet att stanna kvar där relevanta studier presenteras. Efter det presenteras begreppet arbetsglädje och hur tidigare studier menar att den hålls levande respektive släcks. I slutet ges läsaren en generell bild av motivation då en bredare och mer ingående presentation av inre och yttre motivation ges i teoriavsnittet. För att få tag på relevant tidigare forskning och för att få en generell överblick över det rådande kunskapsläget har olika sökmotorer använts. Som ett första steg har begrepp och sökord Googlets då det är bra för att få en överblick över området för studien. Vidare har LUBsearch använts för att leta upp artiklar, böcker och avhandlingar. Sökorden som använts är: *child welfare, child protection, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, retention, turn-over, inre motivation, yttre motivation, och self-determination theory.*

2.1 Varför stannar de kvar?

Frost et al. (2017) har genomfört en studie i Sverige och andra europeiska länder där de frågar efter vad det är som gör att socialsekreterare stannar kvar i arbetet med barn och unga. När det gäller organisatoriska orsaker är det fem stycken som utmärker sig: uppgiften i sig, arbetsstrukturen, gruppleddaren, gruppen i sig och utrymme för reflektion, handledning

inkluderad. Kritisk reflektion uppmuntrar utforskning av erfarenheten av professionell praxis och kan användas för både lärdom och forskning. Processen möjliggör för anställda att uttrycka underliggande och ofta omedvetna uppfattningar och värderingar på ett sätt som kan leda till djupare förståelse för deras individuella reaktioner i både social och organisatorisk kontext. Detta leder i sin tur vidare till förändringar i praxis (ibid.). Kritisk reflektion låter anställda komma i kontakt med vad som verkligen betyder något och vad som är meningsfullt när det kommer till komplexiteten i organisationslivet. Processen tillåter medvetenheten att växa och utvecklas och det gäller både på ett personligt och organisatoriskt plan. I längden handlar det om att öka känslan av meningsfullhet och studien visar på just detta (Gardner 2009). I samma studie blir respondenterna tillfrågade vad det var som gjorde att de valde yrket från början. För många av dem upplevs frågan som en tankeställare och de berättar att det är uppfriskande att bli påmind om den aspekten (Gardner 2009). Andra studier landar i att vikten av handledning påverkar upplevelsen av arbetsglädje hos anställda inom människobehandlande organisationer (Rycraft 1994) och det påverkar även beslutet att stanna kvar i organisationen (Rycraft 1994; Samantrai 1992). Ytterligare en studie visar på vikten av att det finns tid för reflektion och handledning (Frost et al. 2017).

Inom litteraturen om svårigheten med att behålla personal finns det väsentliga bevis för att arbetsuppgiften i sig själv kan vara stressig, leda till utbrändhet och därav vara en anledning till att säga upp sig. Dock finner Frost et al. (2017) att uppgiften i sig paradoxalt nog kan motivera en till att stanna kvar. Många respondenter beskriver jobbet som ett kall de älskar, som en passion, som något speciellt som inte är för alla. Det här kallet de nämner handlar om mer än att arbeta med varje enskilt barn och familj, för vissa är det ett sätt att känna sig ansvarig och att känna att man gör något för nästa generation (ibid.).

Organisatoriska faktorer som påverkar avsikten att stanna kvar är till exempel arbetsbördan och att man har lagom många ärenden i gång. Det verkar dock vara svårt att definiera ”lagom många”. Förutom arbetsbördan så är möjligheten att kunna erbjuda familjer resurser avgörande. Att ha uppfattningen om att man är effektiv är också den avgörande för att stanna kvar (Frost et al. 2017). Dessutom kan organisationer ha en tydlig värdegrund som sedan motsägs av underförstådda förväntningar och praxis och som inte stämmer överens med professionella förväntningar. Alla dessa faktorer bidrar till en miljö där professionella upplever stora slitningar mellan sina kärnvärden och hur de kan agera. Anledningen till att

professionella arbetar inom människobehandlande organisationer är att de har speciella sociala värderingar och att de vill göra en positiv skillnad i samhället (Gardner 2009).

När det gäller relationen mellan arbetstagare och chef så har Yankeelov (2009) genomfört en studie som menar att de som stannar kvar på sina jobb är mer fästa vid sina chefer än de som lämnar och hen föreslår att anställda finner en känsla av trygghet i sina relationer med cheferna. Studien visar även på att cheferna hjälpte sina anställda med att hantera stressen i jobbet så pass mycket att de stannade längre på jobbet än de kanske hade gjort utan stöd. Utöver detta visar studien på att en bra och tillgänglig chef assisterar sina anställda med en tydlig känsla av riktning, information och påtagligt stöd. En annan studie visar på att en dålig relation med ens närmsta chef är det som får anställda att ta beslutet att lämna (Samantrai 1992).

En annan studie visar på att anställda som stannar kvar inom offentlig barnavård rapporterar om signifikant höga nivåer av stöd från kollegor när det gäller att bli lyssnade på i arbetsrelaterade frågor och även när det gäller att få hjälp i svåra fall (Tai et al. 1998). Detta visar även Frost et al. (2017) studie på. Anställda som stannar kvar har även en tro på att deras chef är öppen för att lyssna på arbetsrelaterade problem och dessutom känner de att de litar på att de får hjälp när det blir tufft på jobbet. I samma studie är teamledaren är ett annat undertema. En bra teamledare har full kontroll över vad som händer i gruppen, ger erkännande till de anställda och om det uppstår konflikter så står teamledaren upp för de anställda. Det anses även av vikt att teamledaren prioriterar de anställdas och barnens säkerhet (ibid.). Utöver detta så är klimatet kollegor emellan viktigt, kanske för att arbetet med barn och unga kräver ett tätt samarbete och team-baserat arbete. Det handlar om att hjälpa varandra, blandningen mellan nya och erfarna yrkesutövare och själva atmosfären (Tai et al. 1998; Frost et al. 2017).

Samantrais (1992) studie visar även på att en avgörande faktor till att man stannar är ens personliga inställning till barnavård och potentialen att kunna hjälpa utsatta barn och familjer. Möjligheten man har att förändra och förbättra människors liv är spännande, men frustrerande om resurserna inte finns (Frost et al. 2017), vilket är en fråga för beslutsfattande personer. Om socialarbetare har verktygen, inklusive förebyggande och stödjande arbete, för positiva interventioner så är chansen att arbetsglädjen och motivationen består stor (ibid.). En annan studie visar att de anställda som stannar inte ser en frånvaro av det som andra studier visar

som anledningar till att anställda lämnar. De ser istället själva arbetet som givande både på en individuell och kollektiv nivå (Samantrai 1992)

I bästa fall tillför professionellas värderingar en underliggande mening som kan styra praxis i olika miljöer. Dock kan professionella bli förvirrade över vad som är lämpligt när det gäller deras övertygelse både privat och professionellt. I själva verket kan ”att vara professionell” förstås som att förbli objektiv och opartisk istället för att acceptera att i interaktioner mellan anställda, chefer och klienter kan ett neutralt förhållningssätt i princip vara omöjligt (Gardner 2009).

2.2 Arbetsglädje

Arbetsglädje har definierats på många sätt i olika studier men generellt kan man se att arbetsglädje har visat sig vara positivt sammanbunden med avsikten att stanna kvar som socialsekreterare med barn och unga (Landsman 2001; Mor Barak et al. 2001; Weaver et al 2007). När det gäller högre lön och tillfredsställelse med lönen visar vissa studier på ett samband mellan dessa och att man stannar kvar medan andra studier har misslyckats med att visa sambandet mellan lön och personalomsättning (Mor Barak et al. 2001; Yankeelov 2009).

Något som har visat sig påverka individens arbetsupplevelse och därigenom arbetsglädjen är möjligheten för individuell påverkan och utveckling. Denna möjlighet bestäms av hur organisationsstrukturen är uppbyggd (Blomberg 2015). Två övergripande uppdelningar är, å ena sidan mekaniska och hierarkiska strukturer, å andra sidan organiska och dynamiska strukturer. En hierarkisk organisation präglas i regel av lydning, centralt beslutsfattande, ansvar samt regelstyrning medan den organiska istället präglas av förtroende, samarbete, delat ansvar och delaktighet (ibid.). Detta bäddar för att den senare nämnda formen är mer tillåtande när det gäller individens möjligheter att uppleva en god autonomi, påverka och få utrymme för sin potential. Detta leder till slutsatsen att det i organiska organisationsformer är mycket högre förutsättningar för god trivsel då hög autonomi påverkar arbetsglädjen (ibid.).

En positiv organisationskultur har visat sig öka sannolikheten att behålla skickliga socialsekreterare inom barn och unga (Mor Barak et al. 2001). En stödjande arbetsmiljö har också en positiv inverkan på arbetsglädjen. Om det finns medarbetare och chefer i organisationen som kan erbjuda individen olika typer av stöd leder det i många fall till att

individen ändå känner sig önskad och värdefull, även om det i övrigt är en stressig miljö. Detta i sin tur kan påverka de negativa konsekvenser som låg autonomi kan ha på arbetsglädjen och det är även möjligt att stöd från chefer och medarbetare kan ge individen en känsla av autonomi även om möjligheterna att påverka inte är så stora egentligen (Jungert et al. 2013).

Stalker et al. (2007) visar på att känslan av ett kall eller ett starkt engagemang hos socialsekreterare inom barn och unga är en viktig faktor när det gäller arbetsglädje, att behålla personal och lägre känslomässig utmattning. Författarna menar att det krävs fler studier inom området för att finna orsaker till att vissa socialsekreterare inom barn och unga är väldigt känslomässigt utmattade samtidigt som de har en hög arbetsglädje. Landsman (2001) har dock uppmärksammat samexistensen mellan hög känslomässig utmattning och hög arbetsglädje och hen tror att det dels kan förklaras genom styrkan i socialsekreterarens engagemang i barnavården, dels genom av hur mycket det betyder för socialsekreteraren att genom socialt arbete göra en skillnad i andras liv. För att finna glädje i arbetet med barn och unga är man tvungen att tro på att man verkligen hjälper utsatta barn och att man gör en positiv förändring i deras liv (Stalker et al. 2007).

För vissa verkar känslan av att ha kontroll över beslut eller andra aspekter av jobbet påverka arbetsglädjen trots höga krav. Organisatoriska faktorer så som hög arbetsbelastning, brist på befördringsmöjligheter, uppfattning av problematiska förändringar inom enheten, en otillgänglig chef och känslan av att arbetet är fysiskt osäkert har alla visat sig ha en negativ effekt på både känslomässig utmattning och arbetsglädjen inom arbete med barn och unga, men en hög autonomi kan alltså påverka arbetsglädjen positivt (Stalker et al. 2007). Intressant i sammanhanget är dock att även denna studie visar på samexistens mellan en stark arbetsglädje och en hög nivå av känslomässig utmattning jämför med Landsman (2001). Att man mår bra av att hjälpa andra, att man har ett starkt engagemang gentemot fältet och att man tror att ens arbete ”gör en skillnad” bidrar till en hög arbetsglädje trots hög arbetsbelastning och känslomässig utmattning (Stalker et al. 2007).

2.2.1 Sammanfattning

Tidigare forskning som här nämnts har gett en tydlig bild av faktorer som påverkar viljan att stanna kvar på arbetet. En sammanfattande bild av hur arbetsglädjen påverkas av olika faktorer har också presenterats. Tidigare studier visar på olika orsaker till att socialsekreterare

stannar kvar men en gemensam nämnare kan vara att man vill känna känslan av att göra skillnad. Att själva uppgiften eller hög arbetsbelastning skulle vara en orsak att lämna verkar inte stämma.

2.3 Motivation

Ordet motivation kommer ur det latinska ”motus” som betyder lidelse, drift och känsla och själva ordet syftar till alla de drivkrafter eller motiv och all den energi som finns inom människan (Bakka Fivelsdal & Lindkvist 2014).

Det finns en rad olika motivationsteorier och i början av 1900-talet började man med att prata om instinktsbegreppet men det blev för mycket att hålla reda på. Föreställningar om behov var nästa gren att dyka upp inom motivationsforskningen och det var ofta med inslag av biologi då det visat sig lättast att studera fysiologiska motivationssystem, som till exempel behoven av sömn, mat, dryck, sexualitet och temperaturreglering. Man insåg dock snabbt att det inte gick att förklara allt genom enbart en biologisk grund utan en bro skulle behöva byggas mellan kroppsliga och själsliga psykiska behov (ibid.). Man kan till exempel inte förklara varför en människa frivilligt söker upp situationer som ger dem spänning även om de inte är hungriga eller törstiga. Ett annat exempel är att pengar i sig inte kan tillgodose några psykologiska eller biologiska drifter och trots detta har pengar visat sig vara en fungerande förstärkare (Jungert 2015).

I humanistisk psykologi har drifterna inte samma tyngd och betydelse då det istället handlar om behov. Behoven är källor till inre motivation och ett vanligt perspektiv inom humanistiska motivationsteorier är att en persons handlingar motiveras av olika behovskategorier. En av de mest kända är nog Maslows behovshierarki som sträcker sig från grundläggande behov, så som mat, sömn, trygghet osv. till sociala behov som blir tillfredsställda genom givande relationer med vänner, familj och arbetskamrater. Längst upp i pyramiden ligger självförverkligande och enligt honom själv så måste lägre behov alltid tillfredsställas före ett högre och därför måste alla behov vara tillgodosedda innan behovet av självförverkligande väcks. Denna teori är dock generell och det finns kritik mot sättet att se på behovshierarkin och dessutom mot att de behovsbaserade teorierna inte lyckats med att förklara den struktur deras behovshierarkier har och inte heller de psykologiska processer som gör att vissa behovskategorier framkallar beteenden under olika förhållanden (Jungert 2015).

3. Teori

I detta avsnitt kommer studiens teoretiska perspektiv att presenteras. Då den valda självbestämmandeteorin (Self-determination theory, SDT) är tätt sammankopplad med i synnerhet den inre motivationen, men även med den yttre motivationen, så kommer de att presenteras i underrubriker efter varandra för att ge läsaren den bästa förståelsen.

3.1 Självbestämmandeteorin

Självbestämmandeteorin eller som den heter på engelska, *Self Determination Theory* (SDT) härstammar från studier som ledde till en ökad förståelse för skillnader mellan externa- och interna motiv, och påbörjades under tidigt 1970-tal.

Teorin skiljer sig från andra motivationsteorier genom att det inte enbart är fokus på måluppfyllande och kognitiv motivation, utan även på psykologisk utveckling och behov (Deci & Ryan 2002). Teorin används för att förstå motivation inom olika områden, till exempel i förhållande till fysisk aktivitet, i arbetslivet, i skolan och inom hälso- och sjukvården (Deci & Ryan 2016). Självbestämmandeteorin definieras på följande sätt:

” Self-determination theory begins by embracing the assumption that all individuals have natural, innate, and constructive tendencies to develop an even more elaborated and unified sense of self”. (Deci & Ryan, 2002:5)

Edward Deci och Richard Ryan vidareutvecklade detta och föreslog tre faktorer som antas ha en stor påverkan på den inre motivationen:

- Autonomi/Självbestämmande
- Känsla av kompetens
- Samhörighet

SDTs definition av behov är ”universella nödvändigheter”, som näringsämnen som är essentiella för optimal mänsklig utveckling och integritet. Enligt denna definition är något ett

behov endast genom att dess tillfredsställelse främjar psykisk hälsa och att motsättningar underminerar psykisk hälsa och forskningen handlar i stort om i vilken utsträckning individer lyckas tillfredsställa dessa behov (Gagne & Deci 2005).

Till skillnad från många andra motivationsteorier så utgår STD inte från en hierarki där behoven tillgodoses i en viss ordning och det finns mycket starkt empiriskt stöd för de tre behoven som SDT förespråkar, dvs. autonomi, kompetens och samhörighet. Dessa tre faktorer har visat sig vara positivt relaterade till motivation, arbetsglädje, prestation, hälsa och många andra variabler som är viktiga komponenter i arbetslivet. Autonom motivation är även relaterat till större uthållighet vid svårigheter, bättre lärande, bättre prestationsförmåga och mer effektiv coping.

De tre grundbehoven måste tillgodoses för att människor ska känna inre arbetsmotivation. *Kompetensbehovet* genom att individer bör ges möjlighet att utvecklas i arbetet, *samhörighetsbehovet* genom att ges möjlighet att utveckla bra och hållbara relationer med sina chefer och kollegor och *autonomibehovet* genom att ges möjlighet att påverka, välja och utforma sina arbetsmål (Jungert 2015). Ofta jämföras de tre behoven men många studier har utforskat just stödet som handlar om autonomi. Det är faktiskt så att om det finns utrymme för autonomi i en organisation så visar det även höga värden på de andra två behoven (kompetens & samhörighet) och detta borde bero på att om man har en chef som erbjuder autonomi så är det i regel en chef som även ser och stödjer andras behov. Vidare är det en naturlig effekt att när man upplever ett stöd för autonomi så känner man även sig mer kopplad till organisationen (Deci Olafsen & Ryan 2017).

3.2 Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2007) beskriver att inre motivation baseras på människans önskan om att vara kompetent och självbestämmande. Motivation varierar från ren inre motivation till ren yttre motivation och ett tredje område som är amotivation (brist på motivation). Med yttre motiv menas att man utför något av instrumentella skäl, alltså för att uppnå något annat. Inre motiv innebär att man utför någonting för att man tycker att uppgiften i sig själv är intressant och belönande. SDT antar att alla människor har en medfödd drivkraft till att aktivt utveckla färdigheter, utmana sig själva och utforska nya aktiviteter även om det inte finns yttre krav eller belöningar. På grund av en önskan om att fungera socialt i ens närmiljö så anpassar vi

oss till omgivningarna. Denna medfödda drivkraft är den grundläggande förutsättningen för inre motivation (Ryan & Deci 2007).

För att främja ett arbetsklimat som stödjer autonomi, kompetens och samhörighet så är det viktigt att medarbetare har möjligheter att utveckla goda relationer med sina kollegor och att chefer ger omtanke och respekt. Att vara öppen för varandras åsikter och inte vara för kritisk kan bidra till en ökad känsla av samhörighet. Det kan också handla om att främja ett sympatiskt klimat där man stödjer varandra och att det finns förutsättningar för att gruppen ska fungera på ett bra sätt. Angående känslan av kompetens så fann Deci (1979) att den inre motivationen ökade om en individ fick positiv feedback på sin prestation. Detta innebär att individens kompetens uppmärksammas och uppskattas, vilket i sin tur skapar inre motivation till att prestera. Studier har även visat att negativ feedback har motsatt effekt och minskar den inre motivationen.

Inre motivation skapas inom en människa genom dennes känslor inför en uppgift. Den inre motivationen går hand i hand med personlig utveckling men även om den kommer inifrån så är det i vissa fall så att den inre motivationen måste existera sida vid sida med den yttre motivationen. Det är även så att även om man gärna hade velat att allt skulle genomföras på grund av inre motivation så finns det alltid uppgifter som enbart genomförs på grund av yttre motivation (Amabile 1994). Deci och Ryan (2000) skriver om att den inre motivationen kan stärkas om kontrollkraven minskar. De menar att om man ska utföra arbetsuppgifter där målen sätts av andra, och där intresset för arbetsuppgiften är litet, drivs man mest av yttre motivation. Om individen däremot själv får påverka sättet att nå målet och på så sätt känna en större egen kontroll, stärks den inre motivationen.

Deci visade i ett klassiskt experiment hur yttre belöningar kan ha en negativ inverkan på den inre motivationen. Han upptäckte att genom att erbjuda individer belöningar för aktiviteter som personen redan innan tyckte om att göra, så minskade intresserat för uppgiften och mer intresse gavs åt den yttre belöningen. Den inre motivationen, att göra något för sakens skull, skiftades till att göra saken för den yttre belöningens skull (Deci 1971). Detta har lett till en livlig diskussion om huruvida yttre faktorer, som till exempel pengar kan påverka den inre motivationen negativt och många studier har genomförts med varierande resultat. Amabile et al. (1994) föreslår en intressant hypotes som handlar om att de som är intresserade av inre motivation nödvändigtvis inte måste vara ointresserade i den yttre motivationen. Genom detta

ifrågasätter de den vanligare hypotesen som säger att det är en distinkt skillnad mellan inre och yttre motivation och att de inte kan kombineras eller existera samtidigt. Författarna menar att när det handlar om arbetsmotivation så har skillnaderna mellan inre och yttre motivation mindre betydelse på grund av att lön, kompetens och prestation är tätt sammanbundna. Alternativet är att anställda kan vara vad Amabile et al. beskriver som ”dubbelt motiverade”. Med det menar de att det kan finnas ett positivt samband mellan inre och yttre motivationsorienteringar. Detta kan också ses i annan forskning som menar att under SDT, när belöningar ges i ett autonomi-stödande klimat är det mindre troligt att den inre motivationen undermineras. I vissa fall kan den till och med stärkas (Deci Olafsen & Ryan 2017).

När det gäller yttre belöningar såsom högre lön, bonusar eller ackordsarbete så har det visat sig att de kraftigt minskar den inre motivationen. Likaså har det visat sig att stora yttre belöningar faktiskt kan minska prestandan i uppgifter som kräver kreativitet och innovation (Pfeffer 1998). Vidare så finner Deci & Ryan (1985) att negativ feedback som minskar den upplevda kompetensen underminerar både inre och yttre motivation och lämnar människor omotiverade. En metaanalys visar dock på att när belöningar ges oberoende av specifika uppdrag (som kan vara fallet med en lön) eller när belöningar är oväntade (som kan vara fallet med bonusar), så har påtagliga yttre belöningar inte underminerat den inre motivationen (Deci et al. 1999). Detta står då i kontrast till Deci's studie som tidigare nämnts då yttre belöningar verkade ha negativ effekt på den inre motivationen (Deci 1971).

Yttre motivation har utvecklats till att innefatta fler drivkrafter än att enbart sträva efter en yttre belöning. Inom SDT finns det således olika grader av självbestämmande (i hur stor utsträckning en individ gör något till följd av egen vilja eller om det är en följd av yttre omständigheter och belöningar). De olika graderna tar sitt avstamp i *extern reglering*, där det är yttre faktorer som lön som motiverar, går vidare till *infogad reglering*, som handlar om att motivationen kommer från viljan att undvika skuld känslor, leva upp till andras förväntningar och bekräfta sig själv, sedan vidare igen till *identifierad reglering*, där individen utför sina uppgifter för att de uppfattas som meningsfulla i ett längre perspektiv, både för andra och för en själv och slutligen till *inre, självständig motivation* som betyder att uppgiften utförs enbart på grund av att individen tycker att den är spännande, rolig och helt enkelt givande i sig (Ryan & Deci 2000).

4. Metod

I detta avsnitt kommer metoden presenteras

4.1 Metodologiska överväganden

Efter att ha konstruerat frågeställningarna blev det uppenbart att en kvalitativ ansats var mest passande. Detta då inriktningen är vad enskilda handläggare har för upplevelser av specifika fenomen. Målet har varit att få en inblick i deras specifika verklighetsuppfattningar och tankesätt. Kvalitativa data ger mångfasetterade och nyansrika beskrivningar av de studerade fenomenen (Lind 2015).

Studien är genomförd med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Detta då det finns ett tydligt fokus med studien (Bryman 2011). Även om det finns ett tydligt mål så har möjligheten att få ut det unika ur varje möte tagits till vara på (Bryman 2011). En intervjuguide har använts där de teman och nyckelord studien riktat in sig på har stolpats upp och sen har utrymme för utsvävningar lämnats i den mån det funnits behov då denna intervjuform är väldigt flexibel (Bryman 2011). Intervjuerna har även spelats in för att få med även det som missats genom att enbart anteckna (Bryman 2011). Då enbart fyra socialsekreterare intervjuats har intervjuerna haft en mer djupgående karaktär för att få med så mycket information som möjligt. Intervjuerna har var och en varat cirka en timme. De djupgående intervjuerna har gjort att studien inte har en hög generaliserbarhet (Bryman 2011). För att få en högre generaliserbarhet skulle studien istället kunnat genomförts i form av en kvantitativ metod med hjälp av enkäter (ibid.). På detta sätt skulle fler respondenter nås och mer specifika data samlats in (ibid.).

Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) menar att det egentligen inte är någon mening med att ha olika benämningar på de olika intervjustilarna. De menar att alla kvalitativa intervjuer är anpassningsbara. Däremot är de tydliga med att man som student och forskare bör tydliggöra hur intervjuerna har gått till och i vilken grad frågor har ställts på olika sätt (ibid.).

Lind menar också att det genom intervjuer kan vara svårt att komma åt upplevelser som ligger djupt rotade i organisationen och att det ibland är lättare att komma åt det rutinmässiga och det man tar för givet med intervjupersoner som är relativt nya i den miljö man vill undersöka (2015). Intervjupersonerna i studien har varit på samma arbetsplats i minst åtta år så

vetskapen om att det kan ha haft betydelse för vilken typ av svar som getts har funnits med, men målet har varit att genom intervjuguiden komma nära det som studeras.

4.2 Urval

Då det i problemformuleringen klargjorts vilken grupp av människor studien ämnar undersöka har ett målstyrt urval använts. Detta då det redan innan är tydligt i vilket sammanhang som borde ge bäst svar på frågorna (Bryman 2011). Lind menar att det handlar om ” ... att identifiera ett underlag som är så relevant och rikt på empirisk information som möjligt i förhållande till undersökningens forskningsfrågor. ” (Lind 2015) Han benämner det istället för lämplighetsurval (ibid.).

Rent praktisk har tillvägagångssättet varit så att samtal har gjorts till olika socialtjänstkontor i Skåne för att få tag i nummer till enhetschefer. Den vägen har tagits för att lättare få tag i handläggare. Vissa har även nåtts genom mail. Sedan har en informationstext konstruerats som blivit utskickad till intervjupersonerna där studien och upplägget förklarats. Det har varit tydligt att det handlar om intervjupersoner som arbetat som handläggare på barn och ungdomsenheten relativt länge i jämförelse med vad som numera är vanligt. Genom tydlighet har det framkommit att målet med studien är att undersöka vad som har gjort att de stannat kvar trots att det är en i övrigt stor personalomsättning inom fältet. Förhoppningen har varit att enhetschefer sett på detta ämne som högst relevant och intressant och det är även den feedback som återkommit. Som en följd av kontakterna med enhetscheferna har fyra socialsekreterare som jobbar helt eller delvis med myndighetsutövning gällande barn och unga intervjuats.

4.3 Metodens tillförlitlighet

Kvalitativ forskning tar fasta på varje situations struktur och unika värde. När det gäller validitet och reliabilitet så är det begrepp mer passande då det gäller kvantitativ forskning. Begrepp som istället brukar diskuteras vid en kvalitativ ansats är tillförlitlighet och äkthet (Bryman 2011).

Kvalitativa forskare ställer sig tveksamma till att definiera själva mätbarheten av sina studier då det ofta är specifika miljöer och personer som studeras. Kvantitativa forskare däremot finner troligen intresse i huruvida ett mått är stabilt eller inte (Bryman 2011). Som själva ordet

antyder handlar kvalitativ forskning om att upptäcka en eller flera kvalitéer hos en företeelse, inte om att mäta kvantiteten.

Det kommer vara svårt att generalisera resultaten till andra situationer och sociala miljöer så överförbarheten är inte hög (Bryman 2011). Detta då en liten grupp människor studerats och fokus har legat på på det kontextuellt unika i den miljön som studerats (ibid.). Däremot har ansträngningar gjorts för att beskriva detaljer så att det kan underlätta jämförelser av resultaten med andra studier (ibid.). Strävan har förts efter en hög transparens för att möjliggöra kritisk granskning av studien (Svensson & Ahrne 2015). Forskningsprocessen har beskrivits och eventuella misstag och tvivel har diskuterats för att öka transparensen (ibid.).

Då utgångspunkten är att handläggare inom barn och unga på socialtjänsten har en stressfylld vardag på grund av hög arbetsbelastning är det något som funnits med under hela arbetet. Självklart har det påverkat sättet intervjuerna genomförts på på men eftersom medvetenhet funnits har även uppmärksamhet för eventuella påtryckningar i specifika riktningar funnits har lyhördheten för intervjupersonens unika berättelse fått komma först. Något som även blivit tydligt under processens gång är hur lätt det är att bli engagerad i intervjun och även att det händer att det inte är frågor som ställs utan att det blir ett samtal, nästan en diskussion. Det har stundtals varit bra för intervjun, men det har förmodligen även försvårat möjligheten att förbli objektiv precis som Bryman (2011) nämner.

4.4 Analys

Fyra semistrukturerade intervjuer har genomförts som även har spelats in för att inte missa något viktigt (Bryman 2011). Eftersom transkriberingen av en intervju genererar många sidor material fokus legat på att sortera och reducera materialet så att det ska bli mer lättbearbetat (Rennstam & Wästerfors 2011). Det har gjort materialet mer lättöverskådligt, men samtidigt har en kamp förts för att behålla nyanserna och komplexiteten samt för att kunna leverera ett starkt material (ibid.). Reduceringen har inte varit första steget utan trädde in en bra bit in i arbetet med att koda och sortera.

Under analysen har materialet blivit behandlat som att det inte är känt sedan innan. Det har lästs igenom många gånger och på olika sätt för att på detta sätt möjliggöra att se något nytt (Rennstam & Wästerfors 2011). Svårigheter finns med att få ut det mesta från ett material,

men ansträngningar har gjorts för att kunna leverera det bästa. Det har hjälpt att tänka bort frågorna och nyckelorden för att kunna se materialet med nya ögon (ibid.).

För att lättare se sammanhang och hur de olika intervjuerna kan kopplas till varandra så har materialet kodats. Som Rennstam & Wästerfors (2011) skriver inleds kodningsarbetet ofta med att analytikern kommenterar materialet spontant genom att till exempel göra anteckningar i marginalen, vilket benämns initial kodning. Efter hand har kodningen koncentrerats så att det blivit mer fokuserat och ju fler gånger materialet gått igenom desto mer selektivt har det blivit (ibid.). Användningen färgpennor har hjälpt där varje färg har representerat en kategori. Kategorierna som använts är *arbetsglädje, organisation, drivkraft, svårigheter, arbetsbörda, samhörighet, kompetens, autonomi och egna tankar om varför man stannar kvar*. Tilläggas bör att det inte alltid är det sammanhängande man ska fokusera på utan ibland ger det mer att lägga fram det som skiljer sig från mängden. Det intressanta blir då att gå in och titta på vad det är som bryter mönstret (ibid.). Uppgiften har varit att välja ut det som varit mest relevant, likt en regissör som väljer vilka scener hen vill ha (Rennstam & Wästerfors 2011).

När det gäller den slutgiltiga argumentationen som kommer sist i processen som innefattar att sortera och reducera så har ingången varit att det finns en chans att bidra till ämnesområdet, snarare än att det inte finns någon möjlighet att påverka. Rennstam & Wästerfors (2011) menar att de ofta stöter på studenter som tror att man inte bör eller ens får skapa egna förklaringsmodeller. Här är syftet ett annat, nämligen att försöka påverka.

I analysdelen relateras fynden till en teori, närmare bestämt självbestämmandeteorin (Deci & Ryan 2002). Enligt Bryman (2011) får ens arbete egentligen ingen större betydelse förrän man blandar in den teoretiska aspekten.

4.5 Etiska överväganden

”Studentarbete på grund- och avancerad nivå ska inte utformas så att de riskerar att skada någon.” (Nygren 2012).

Bryman (2011) tar upp de fyra forskningsetiska principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. När det gäller information – och samtyckeskravet så menar Kalman & Lövgren (2012) att de går in i varandra då de tänkta intervjupersonerna har rätt till grundlig information om studien innan de kan förväntas ta

ställning till ett eventuellt deltagande. Detta är tillgodosett genom att respondenterna fått ta del av en informationstext om studien där de fått förklarat för sig att deras medverkan kommer avidentifieras och att de alltid kan välja att avsluta sin medverkan (Kalman & Lövgren 2012). Informationen upprepades sen vid första mötet för att säkerställa att informationen kommit fram.

Konfidentialitetskravet handlar om att man ska hantera sina data, som till exempel kan bestå av inspelningar, intervjutranskriberingar och anteckningar, med största försiktighet. Man ska även förvara detta på ett säkert ställe eftersom obehöriga inte ska kunna komma åt informationen. Sist handlar kravet om att materialet ska presenteras på rätt sätt. Allt detta gör att det landar i att man skyddar både kunskapens integritet och kvalitet. Dessutom värnar man om människornas integritet (ibid.). Detta informerades intervjupersonerna om vid första mötet och informationstexten de fick skickad till sig före intervjun innehöll samma information. Som ett led i detta benämns intervjupersonerna som IP 1, IP 2, IP 3 och IP 4 för att behålla anonymiteten (ibid.).

När det gäller nyttjandekravet blev respondenterna informerade om att materialet som samlades in inte skulle kunna hamna i orätta händer. Det används enbart i denna studie för forskningsändamål (ibid.). Denna studie borde vara etiskt försvarbar. Nyttan med studien får anses vara mycket större än någon eventuell skada som den skulle orsaka. Socialsekreterare har intervjuats angående deras yrkesroll och även om frågorna tangerat privatlivet, så har det inte blivit ett intrång i privatlivet i den bemärkelsen (Bryman 2011). Detta då frågorna handlat om yrkesrollen. Det har säkerställts att respondenterna fått rätt information innan intervjun påbörjats för att säkerställa att samtycket finns (ibid.). Därutöver har studien hållits transparent och information har inte undanhållits (ibid.).

Som forskare ställs man inför att vara medveten om sin egen roll. För inte så längesedan ansåg man att subjektivitet var ett störande inslag. Den rådande synen var då positivistisk. Numera anser många att subjektivitet är ett nödvändigt inslag i kvalitativ forskning. Utan detta skulle "... varje försök till kvalitativ forskning vara misslyckat, ja, meningslöst, oansvarigt och i sista hand djupt oetiskt." (Thornquist 2012)

Reflexivitet beskrivs som forskarens medvetenhet om den påverkan hans egen delaktighet har i det som skapas och utvecklas. Som forskare är det nödvändigt att reflektera över detta under

arbetets gång och speciellt när det gäller viken maktposition man hamnar i gentemot sina intervjupersoner (ibid.). Detta har tagits i beaktande under hela processen.

5. Resultat och analys

Fyra stycken socialarbetare har intervjuats, män och kvinnor representerade, angående vad det är som gör att de stannar kvar på jobbet. Alla fyra arbetar för närvarande med myndighetsutövning men en av dem (IP 1) sitter inte, som de andra, på en tjänst som enbart handlar om detta utan jobbar även med fältarbete. Intervjupersonerna hänvisas till IP 1, IP 2, IP 3 och IP 4 i texten och namn och platser är anonymiserade. Detta för att fylla kravet på konfidentialitet och för att beskydda intervjupersonernas integritet (Bryman 2011).

Materialet kommer presenteras med underrubriker som följer kategorierna från min intervjuguide och intervjupersonerna kommer citeras. Det första avsnittet om erfarenhet och bakgrund finns med som en informerande del och har inte med studien att göra. På grund av detta kommer den inte att analyseras. Övrig information är att det ibland har ansetts nödvändigt att korta ner intervjupersonernas uttalanden för att fånga det väsentliga för studien. Materialet kommer även att analyseras löpande med hjälp av tidigare forskning och den valda självbestämmandeteorin.

5.1 Erfarenhet och bakgrund

Erfarenheten bland intervjupersonerna är relativt lång om man jämför med en i övrigt hög personalomsättning inom yrket. Intervjupersonerna har var och en som minst arbetat med socialt arbete i åtta år. Den som arbetat längst har arbetat i 17 år. Bakgrunden till varför de började arbeta som socialsekreterare är olika. För vissa handlar det om rena tillfälligheter och anledningarna till att man valde att utbilda sig till socionom skiljer sig även de åt:

” För att jag inte kom in på sjuksköterskeprogrammet. Jag hade inte matten. Då kom precis denna utbildningen så då tänkte jag att då hoppar jag på den (...) Jag utbildade mig till socialpedagog och senare gick jag ett och ett halvt år i Lund för att få med mig rättskunskapen och lite andra kurser som jag valde bara för att det var kul (...) för att jag gillar att dokumentera och göra kontorsarbete. Och sen var jag ju tvungen att vara socialsekreterare för att få

jobb här...sen kom ju detta efter hand med myndighetsutövande och jag tycker det är roligt...eller spännande (...) Jag började här för åtta år sen. Innan dess var jag ett och ett halvt år på familjerätten i kommun- X” (IP 2)

Vidare berättar IP 4:

” Jag har arbetat tidigare med ekonomi och administration. Sen fick jag möjligheten att plugga på senare år...så det gjorde jag när vi fått vårt senaste barn (...) Jag var färdig 2008. När jag var färdig så jobbade jag ett år på ett ungdomsboende. Sen fick jag tjänsten som jag sitter på nu. Jag började här hösten 2009 så att jag har jobbat här i åtta år nu.”

IP 3 är den som var yngst när hen utbildade sig:

” Ja, jag var 19 när jag valde detta direkt efter gymnasiet (...) Jag gick ut -97 och mitt första jobb var som skolkurator på en gymnasieskola och komvux i tre och ett halvt år. Sen jobbade jag ett halvår på behandlingshem. Så 2001 började jag här i kommun-X. Sen 2005 har jag jobbat med myndighetsutövning och sen 2007 på heltid (...) Jag trodde också att jag var behandlare, men det var jag inte.”

Vidare berättar IP 3 att hen alltid varit den som folk har vänt sig till när de har problem på frågan om varför hen valde yrket från början.

IP 1 är den som arbetat med socialt arbete längst:

” I 17 år, så jag var rätt ung när jag började. Då började jag på resursgruppen och jobbade med barn och ungdomar med neuropsykiatriska sjukdomar. Sen flyttade jag till X-stad och jobbade också på ett boende med barn och ungdomar, de hade Aspergers särskilt då. Sen tänkte jag att jag måste bli nånting och bli stor jag också. Så då tänkte jag att då pluggar jag till socionom. Så jag läste till socionom 2007.”

Vidare berättar IP 1 om varför hen själv tror att hen blev socionom:

” (...) jag kommer ihåg att mina kompisar va ganska struliga och min mamma bjöd alltid in kompisarna så de fick äta och fika. Så hon var väl lite socialt driven. Jag har väl fått det med mig att jag vill hjälpa och stötta...det är väl därför att man jobbar med det här.”

IP 4 är inne på samma tema och berättar om hur hen ända sedan ungdomen varit aktiv i föreningslivet och velat hjälpa barn som har det svårt.

” Sen träffar jag min man som är från en stor barnkull och tänker samma sak så vi började faktiskt med att bli familjehem.”

5.2 Arbetsglädje – organisation, autonomi & arbetsbörda

När det gäller rent organisatoriska faktorer så är den gängse uppfattningen bland intervjupersonerna att en bra arbetsgrupp är det viktigaste för att man ska trivas. Att ha upplevelsen av att man har en bra arbetsgrupp väger tungt i beslutet att stanna kvar vilket bekräftas i flera studier (Frost et al. 2017; Tai et al. 1998; Jungert et al. 2013).

” För anledningen till att jag är kvar är mina kollegor. Det är deras förtjänst att jag har stannat här i 16,5 år (...) Just nu är vi en fantastisk arbetsgrupp.” IP 3

Vidare berättar IP 1 om sitt första jobb i X-stad. Hen kom som nyutexaminerad och berättar om en väldigt bra introduktion och en högst tillgänglig chef som gav ensam handledning en gång i veckan

” Men där hade jag en jävligt bra arbetsgrupp och en jävligt bra chef...hon var grym. Jag var sprillans ny liksom, men de tog hand om mig genom att de hade ensam handledning en gång i veckan där hon (chefen) hjälpte mig att prioritera. Det här ska du göra och det här kan du skita i typ...varenda vecka (...) jag tror fan hon gjorde det med alla...ska jag bli chef ska jag bli som hon (...) hade inte hon varit där...asså det var tufft i X-stad (...) chefen var grym, hon backade upp alla.”

Chefen egenskaper och dennes roll är också återkommande i intervjuerna. Vissa berättar om närvarande och stöttande chefer medan andra har otillgängliga och inte lika stöttande chefer.

” Så jag började här och kom från ett jobb där jag inte trivdes och hit där jag fick en jättebra chef. Dessutom arbetade jag ensam innan jag kom hit. Det var inte så kul. Sen kom jag hit och blev jätteuppskattad. Fick en jättebra chef som trodde på mig och gav mig jättemycket ansvar. Sen har åren rullat på...” IP 2

Detta bekräftar fynd från tidigare studier (Samantrai 1992; Yankeelov 2009).

IP 3 berättar att cheferna i kommunen generellt är otillgängliga på grund av mycket möten och ansvar.

” (...) men visst är det klart att det påverkar mitt arbete...vi har chefer som generellt...inte bara min chef utan även andra arbetsgrupper...de är väldigt otillgängliga...mycket möten och mycket ansvar. Deras arbetsbelastning är horribel så de har inte möjlighet att vara tillgängliga. Där hade vi önskat att det fanns en mellanchefer som fanns i det dagliga.”

Utöver detta så berättar alla intervjupersoner om konsulterna som hyrs in då kommunerna inte lyckas med att rekrytera egna socialsekreterare. Även om det finns en viss tacksamhet till konsulterna som betar av ärenden så kan jag skönja en viss ton av bitterhet hos intervjupersonerna. Konsulterna är inte skyldiga att medverka på några andra aktiviteter än just att utföra det sociala arbetet. Intervjupersonerna berättar att mycket av deras arbetstid går åt till samverkansråd, möten och utbildningar medans konsulterna enbart ägnar sig åt att arbeta. Att konsulterna tjänar mycket pengar är också det ett ämne som alla intervjupersoner nämner.

”Jag tror att lönen spelar stor roll. Det har blivit många som vill jobba som konsulter...de vill inte göra annat än att jobba med det sociala arbetet...de får också betalt för det...det är klart att de kommer fortsätta att vara konsulter. Därför söker inte erfarna tjänster som läggs ut...Sen tänker jag att om man är konsult så har man jättemycket erfarenhet men så är det inte...” IP 4

IP 1 säger såhär om konsulter och deras löner:

” (...) konsultfirmor erbjuder mycket pengar, men skippa konsulterna och lägg pengarna på dom som jobbar, på deras lön och på att man uppskattar dom...julklappar och sånt... sommaravslutning eller nåt. Visa uppskattning... det är inte kommuner så bra på, där tror jag att de privata är bättre. Jag blev erbjuden 50 000 från en konsultfirma – ”om du kommer nu””.

Ett tema inom fältet är den höga personalomsättningen. Eftersom jag haft turen att intervjua personer som har varit länge i yrket så kan de vittna om just detta. IP 2 och IP 4 berättar båda om att det bara är en kollega kvar från när de började jobba för många år sen och de andra två vittnar även de om att en stor del av arbetsgruppen har bytts ut sedan de började.

Omsättningen en personal verkar dock inte påverka intervjupersonernas inställning till arbetet jättemycket. IP 4 berättar:

” Det påverkar mig inte mer än att jag...det tar mycket av min tid men det påverkar inte mitt tänk att jag ska sluta eller stanna...det har väl att göra med att nu är jag äldst i gruppen tror jag...och man har ju med sig sin egen livserfarenhet (...) vi som är äldre efterlyser annat på en arbetsplats än vad de yngre gör tänker jag (...) Det blir en generationsfråga.”

När det gäller känslan av autonomi så vittnar tre av fyra intervjupersoner om att de känner att de har fullt stöd från sina chefer i vad de gör och att de får sköta sig själva. Stöd från chefer och medarbetare kan ge personen en känsla av autonomi även om möjligheterna att påverka inte är så stora egentligen, som i detta fall när det handlar om myndighetsutövning som i mångt och mycket är lagstyrd verksamhet (Jungert et al. 2013). IP 4 förklarar det så här:

” Till viss del är det ju det (självständigt) men vi är ju en myndighet så det är ju inte helt fritt...och jag har fortfarande alla lagar jag måste följa, men man får ju hitta kryphål hela tiden.”

Chefens roll verkar också bli mindre och mindre betydelsefull ju längre erfarenhet intervjupersonerna fått. De berättar om att en tillgänglig och stöttande chef var viktigare när

de började jobba för många år sen vilket tyder på att tryggheten och känslan av att vara kompetent efterhand mer och mer verkar komma inifrån individen själv. IP 2 berättar ju längre hen har jobbat ju mindre betydelse får chefen. Dock sa IP 2 upp sig förra året på grund av att hen inte trivdes med chefen. Hen jobbade ett tag i en annan kommun men det var ännu sämre där och efter att hen fått reda på att den gamla chefen slutat kom hen så tillbaka till nuvarande kommunen igen och nu trivs hon igen då nuvarande chefen är en tidigare kollega som arbetat sig upp. Detta går att koppla till Samantrai (1992) vars studie visar på att en dålig relation till ens närmsta chef är det som får anställda att ta beslutet att lämna.

Den fjärde intervjupersonen upplever visserligen stöd från sin chef, men samtidigt finns den en känsla av rivalitet i relationen då chefen är ny och intervjupersonen har lång erfarenhet.

”Jag vet att min chef litar på att jag kan mitt arbete. Jag vet också att hon litar på att jag lotsar mina kollegor rätt. Samtidigt som jag då får till mig att jag inte ska göra det alltid. (...) Hon är ju jättetacksam för min kunskap och att jag driver mycket själv och att hon kan komma och fråga och att hon litar på att jag fixar saker samtidigt som hon vill visa ibland att hon är chef. Sen är det min känsla (...) den här chefen kom för ett år sen (...) så jag kan ju bygget och rutiner och riktlinjer bättre än vad hon kan och det måste hon markera ibland (...) Innan dess hade jag samma chef i tio år. Vi hade ju gnagt av alla de vassa kanterna.” (IP 3)

Vidare tolkas IP 3 som att arbetsglädjen på senare tid har sjunkit en del då relationen med chefen är lite problematisk:

” (...) det är nog snarare den senaste tiden, de sista månaderna, så du har otur som kommer nu för det är mer negativt nu än innan...Jag upplever mig mer bromsad den senaste månaden än vad jag har gjort innan...Ta dig inte ton det är jag som är chef. Min analys är att hon är osäker som chef och jag har mycket mer erfarenhet och en stark personlighet... Och det är väldigt dubbla budskap...ibland vill hon ha min hjälp. Nu tänker jag ibland att då gör jag mina 8 timmar och sen går jag hem. Jag tänker att om det är bara handläggare jag ska vara så är jag det men då får hon också ta det...men sen kommer kollegorna och frågar och då hjälper jag dem ändå.”

IP 3 visar på stark solidaritet mot sina kollegor och hen uttrycker att trots att chefen och hen inte kommer överens hela tiden så hjälper hen ändå sina kollegor när de behöver hjälp.

Jungert et al. (2013) visar på att en stödjande miljö har en positiv inverkan på arbetsglädjen. I detta fall får IP 3 inte alltid stöd från sin chef men å andra sidan hen finns alltid där som en stöttande pelare åt sina kollegor och bidrar med det till deras arbetsglädje. Detta i sin tur ger förmodligen den bekräftelse IP 3 behöver för att orka jobba vidare utan en alltid stöttande chef.

”Jag brukar referera till en kassörska på ICA...är hon hemma en dag så står inte kön kvar när hon kommer tillbaka...så är det inte för mig vilket säkert gör att vi har en ganska hög sjuknärvaro (...) Jag är ofta orolig för mig själv och även för kollegor...Stressade perioder är inte hela tiden men ibland blir det mycket. Högarna växer o allt annat får stå tillbaka...Väldigt olika stresståliga. Jag upplever mig ganska stresstålig. Sen är man mer eller mindre produktiv.”

(IP 3)

De upplever även känslan av att de har en bra arbetsgrupp som stöttar dem, även om det i de flesta fall är intervjupersonerna i fråga som arbetat längst av alla i sin grupp och det därför i regel är dem som blir uppsökta för att ge råd och stöd till sina kollegor. Intervjupersonerna i denna studie har alla arbetat länge och erfarenheten väger tungt när det kommer till känslan av att vara kompetent och säker på det man gör. IP 2 berättar:

” (...) nu trivs jag på ett annat sätt för nu är jag säkrare i min roll så nu kan jag känna att nu kan jag mitt jobb

Alla intervjupersoner uttrycker att de mår bra av att hjälpa andra. De gillar tanken på att de finns där för barnens och familjernas skull och på att de gör en skillnad. Detta kan härledas till Stalker et al. (2007) som visade att just känslan av att man gör skillnad bidrar till en hög arbetsglädje.

För vissa verkar känslan av att ha kontroll över beslut eller andra aspekter av jobbet påverka arbetsglädjen trots höga krav (Stalker et al. 2007). När det gäller känslan av att trivas på jobbet så är möjligheterna att erbjuda resurser central (ibid.). Detta bekräftas av IP 2 som

menar att X-stad är en stor kommun med mycket insatser att erbjuda och att det finns ett stort kontaktnät och att hen på grund av detta trivs bra i kommunen.

Gällande arbetsbördan så uttrycker alla intervjupersoner att den är hög. Den är nationellt sett hög menar dem så det är inte mycket att göra åt. Flera av intervjupersonerna menar att den höga arbetsbelastningen inte är skäl att lämna för det ser ändå likadant ut i alla kommuner. På något sätt har man anpassat sig till det hårda trycket. Det verkar ha med inställningen att göra och att man på något sätt påverkas av en i övrigt bra arbetsmiljö vilket studier också visar på (Stalker et al. 2007; Jungert et al. 2013). Trots en bra och stöttande arbetsmiljö så finns det perioder när det blir för mycket. IP 4 berättar om att hen varit ”rödploppad” sen i oktober. Det betyder att hen inte får ta fler ärenden än de hen redan har igång. Hen berättar även att när någon slutar eller går på föräldraledighet så sätts det inte in ny personal utan ärendena fördelas istället på de existerande handläggarna. Dessutom hamnar de ”svåra” fallen gärna på de mer erfarna handläggarna, trots att ingen matchning egentligen ska ske. Gällande sjukskrivningar på grund av arbetsbördan ger intervjupersonerna inga rapporter om att det är vanligt förekommande. Däremot finns tankar om detta:

” Jag är förvånad över att vi inte är fler som är sjukskrivna. Vi har gjort en arbetstyngdsmätning och flera av oss sitter på tjänster som är mellan en och en halv och över två tjänster och vi sitter på flexkonton som är höga. (IP 3)

Beträffande skälen till att man går in i väggen så nämner både IP 4 och IP 2 att det gäller att man har det stabilt hemma när man jobbar med så pass krävande fall som man trots allt gör. Det kan även ha att göra med ärendetypen ihop med den gällande arbetsbelastningen menar IP 4.

IP 1 som inte enbart arbetar med myndighetsutövning berättar om att arbetsbelastningen går upp och ner. Just nu är det en tuff period, men samtidigt vet hen att det kommer bli lugnare framåt våren och det gör att arbetsglädjen inte direkt påverkas av att det just nu är tufft.

Resultaten visar på att graden av självbestämmande (autonomi) påverkar i valet att stanna kvar. Enligt självbestämmandeteorin är den viktigaste kategorin att bli tillfredsställd just autonomibehovet (Jungert 2015). Med denna följer kompetensbehovet och samhörighetsbehovet (ibid.). Att det är viktigt att känna att man gör skillnad framkommer och

intressant är även att arbetsglädjen, precis som tidigare studier visar, påverkas av en sämre relation till närmsta chefen (Samantrai 1992).

5.3 Inre motivation – genom kompetens, samhörighet & autonomi

Kompetensbehovet tolkar jag som behovet att känna att man gör ett bra jobb och det bästa måttet på att man gör det är genom att få bekräftelse. Det handlar även om möjligheten att utvecklas. Studien visar att alla fyra intervjupersoner har ett genuint intresse för själva uppgiften de utför. Att de fortsätter jobba på grund av att de någonstans ändå får bekräftelse. Det är ett tufft jobb och bekräftelsen/belöningen kommer inte direkt när det gäller arbetet med barn och ungdomar. Som IP 1 beskriver det:

” Nånstans är det så att det som är jobbigt med detta jobbet är att man inte ser resultat direkt som till exempel en målare gör...Det ser du inte med ungdomar. Du kan lägga ner en jävla massa tid utan att se nånting.”

Under intervjuens gång berättar IP 1 att belöningen kommer långt senare och hen har ett exempel på det:

” Jag har jobbat rätt länge med detta...17 år...så jag har börjat träffa barn som jag hade när de var småtingar. Här om dagen skulle jag byta däck på verkstan. Då kom det en kille och la handen på min axel. Det visade sig att det var en kille jag hade hand om när han var typ nio bast. Då gjorde jag skillnad. (...) nån såg honom och pratade med honom...jag hade ju inget trollspö eller så men för honom räckte det. Och nu är han helt ok.”

IP 1 pratar mycket om bekräftelsens roll och vad den gör för hens känsla av att göra skillnad. Det krävs inte mycket berättar hen så när det väl händer att hen får någon typ av bekräftelse så väger den upp det tuffa med arbetet. Alla fyra menar också att det är belöning i sig att se när ett barn får ett bättre liv eller när man kan förebygga ett omhändertagande med hjälp av rätt insatser för familjen i tid.

” Fast jag blir belönad för varje barn jag räddar...att veta att jag lyfter ut barnet ur en situation som jag vet skadar barnet...så är det nog belöning. Jag vet att jag inte kan rädda alla (...) min belöning är när jag får julkort från mina familjer...eller får hälsningar på något vis som talar om att de ser socialtjänsten som ett stöd. Eller den här mamman som ringer och säger Jag önskar att alla hade haft en x. Eller när det går käpprätt åt helvete i en familj och mamman ringer upp och ber om hjälp att jag ska hjälpa barnet, det är belöning.” (IP 4)

Ryan & Deci (2007) beskriver att inre motivation baseras på människans önskan om att vara kompetent och självbestämmande. IP 4 bekräftar det genom att hen berättar om att motivationen för hen just nu är att hen känner sig som en fena på sitt jobb.

IP 3 berättar:

”Samtidigt som jag tänker att utvecklingen är viktigt och jag har ju fått utvecklas här. Jag har haft två olika sorters tjänster och gått mot mer myndighetsutövning. Där har skett en personlig utveckling för mig och så länge jag utvecklas på ett ställe. Jag är väldigt kunskapsinriktad och vi har ju fått gå 3 högskoleutbildningar och det är bra.”

IP 2 uttrycker att hen får väldigt mycket bekräftelse på jobbet:

” Ja, det kan jag säga att jag har alltid blivit lyssnad på och jag har alltid fått en bra lön och jag tror att det är en del av varför jag är kvar här (...) Ja, och jag har aldrig känt mig orättvist behandlad eller dåligt behandlad. Aldrig”

Angående känslan av kompetens så fann Deci (1979) att den inre motivationen ökade om en individ fick positiv feedback på sin prestation. Detta innebär att individens kompetens uppmärksammas och uppskattas, vilket i sin tur skapar inre motivation till att prestera. Genom att se detta ur självbestämmandeteorins perspektiv så bekräftas kompetensbehovet på detta sätt och den inre motivationen till att stanna kvar förstärks därigenom (Jungert 2015).

En annan aspekt av kompetensbehovet är möjligheten att få handledning. Alla intervjupersoner berättar att de har eller i alla fall någon gång har haft handledning. Alla är inte lika förtjusta i det men oavsett så menar de flesta att det är ett värdefullt verktyg när det gäller personlig utveckling att gå i processhandledning. Forskning har visat på att handledning påverkar både arbetsglädjen och beslutet att stanna i organisationen (Rycraft 1994; Samantrai 1992; Frost et al. 2017).

Samhörighetsbehovet handlar om att utveckla bra och hållbara relationer med sina chefer och kollegor. I denna studie har jag kommit fram till att intervjupersonerna har bra relationer med sina chefer men att det viktigaste är kollegorna. IP 3 uttrycker det så här:

” Jag är ju den som har varit här längst på vår enhet. Också den som varit utexad längst. Så ja, jag kan mitt jobb, det är många som kommer och frågar och det är många som vill ha hjälp. Jag är ganska duktigt rent datatekniskt också så många vill ha hjälp med det. Diskuterar praktiska saker som ärenden och det är ju en personlig uppskattning och vinst för mig att kunna vara till stöd för mina kollegor så att jag ska få behålla dem.”

IP 4 beskriver relationen med sina kollegor så här:

” (...) nej jag skulle aldrig klara mig utan mina kollegor...och jag vet vad jag har också. Jag vet var jag har dom och när vi åker ut på akuta omhändertaganden så känner jag mig trygg.”

Även de andra två intervjupersonerna vittnar om hur viktig gruppen är för trivseln och för att man ska orka med jobbet.

Autonomi handlar om att få vara med att påverka och att välja och utforma sina arbetsmål (Jungert 2015) och alla intervjupersoner bekräftar att det betyder mycket att få förtroendet med att de gör ett bra jobb. Som tidigare nämnt handlar det om myndighetsutövning och därmed försvinner ganska mycket frihet men handlingsutrymmet existerar fortfarande och som även nämnt hittar man kryphål för att få det att fungera.

”Det är fritt...Asså såhär är det...40 timmar ska jag jobba i veckan. Men jag får göra vad jag vill med de timmarna. Vill jag jobba 12 timmar i morgon och sluta tidigt på fredag så kan jag göra det. Det handlar om frihet under ansvar.” (IP 1)

Att ha möjlighet att flexa betyder mycket för frihetskänslan. IP 2 är noga med att betona att det som betyder mest för hen är fritiden. Hen jobbar 65 % och är helt ledig en dag i veckan och jag förstår att det är väldigt viktigt för hen. Hen är dock noga med att poängtera att hen är tacksam för att hen kan välja att arbeta mindre. Hen är inte tvungen att ha en heltidstjänst utan kan jobba det hen känner för. Detta påverkar säkerligen känslan av autonomi och i grund och botten den inre motivationen.

IP 3 upplever att hen bromsas då och då av sin chef och som jag nämnt tidigare sänker minskad autonomi arbetsglädjen och därmed även den inre motivationen. Hen är dock noga med att poängtera hur fantastisk arbetsgruppen är och även i detta fall kompenserar alltså kollegorna det chefen inte kan tillföra vilket kan härledas till andra studier (Deci Olafsen & Ryan 2017; Deci 1979).

Behovet av autonomi har tagits upp under avsnittet ”Arbetsglädje” och då nämndes att studien visar på att tre av fyra intervjupersoner upplever ett stöd från sina chefer och de upplever även att de har förtroendet att handla som de anser bäst. De upplever även att ju längre de har arbetat och desto mer erfarenhet de har med sig – ju mer förlitar sig cheferna på dem. Autonomi och självbestämmande är alltså något som upplevs starkare ju mer erfarenhet man har. Självbestämmandeteorin menar att alla människor har en medfödd drivkraft som är den grundläggande förutsättningen för inre motivation och det är den som får oss att aktivt utveckla färdigheter, utmana oss själva och utforska nya aktiviteter även om det inte finns yttre krav eller belöningar. På grund av en önskan om att fungera socialt i ens närmiljö så anpassar vi oss till omgivningarna (Ryan & Deci 2007).

I övrigt visar studien på hög inre motivation hos alla intervjupersoner. De är självständiga socialarbetare som vet vad de vill och de har en gedigen erfarenhet som de använder i sitt dagliga arbete. De beskriver att de är omtyckta av sina kollegor då de alltid ställer upp och svarar på frågor och ger stöd i ärenden. Åldern är en detalj då det har kommit upp att

inställningen till vad man behöver ändrar sig i takt med åldern. Det man krävde och behövde när man var ny i arbetet är inte samma som nu då man känner sig trygg med sin egen förmåga att hantera arbetet. Graden av självbestämmande ökar alltså i takt med erfarenheten och en hög autonomi påverkar arbetsglädjen (Blomberg 2015).

5.4 Yttre motivation

Studien visar att yttre motivation inte är rådande för att man ska stanna kvar. Lönen för en socialsekreterare benämns som ”ett skämt” och ingen av intervjupersonerna anger att de arbetar enbart för lönen. Alla intervjupersoner nämner att de är medvetna om att för att få upp sin lön som socialarbetare så behöver man hoppa från jobb till jobb. Att stanna kvar 16 år på samma ställe är det sämsta du kan göra om du vill ha en bra lön.

” Lönen är ett skämt. Då ska du absolut inte va kvar i 16 år. Jag hade tjänat på att flytta på mig. Det har jag påtalat för cheferna att det är fan att man ska behöva byta kommun för att få upp sin lön. Jag vet att jag kan ringa till vilken kommun som helst i Skåne och säga hej jag vill ha jobb hos er, så hade jag fått det...” (IP 3)

Det intressanta här är att IP 3 ändå väljer att stanna kvar. Det borde bero på att den inre motivationen är så pass mycket starkare att lönen blir sekundär i avseendet.

IP 2 säger att hen är nöjd med sin lön, att den är bra, men att den inte är jätteviktig för hen då hushållets ekonomi inte är avhängig hens lön. Hen menar också att det inte är på grund av lönen hen stannar kvar.

IP 1 har hoppat en del mellan arbeten och är ärlig med en av anledningarna till det:

” Det är ju så i vårt gebit att det är så man får upp lönen. Det är ju inte så att lönen höjs jättemycket om man är på samma ställe i flera år. Löneutvecklingen är inte den bästa i vårt arbete. Du kan höja din lön med flera tusen genom att byta arbetsplats.”

IP 1 menar dock att det inte är på grund av lönen hen arbetar med detta utan det är för att hen gillar sitt arbete.

IP 4 menar att hen inte har någon bra lön och att det kanske beror på att hen inte har hoppat runt utan varit på samma ställe och hen poängterar att åldern kanske har något med det att göra:

” (...) det kanske också har med min ålder att göra. Jag kanske inte ser att lönen är det absolut viktigaste...jag ser inte efter en karriär. Hade jag velat få upp min lön så hade jag fått flytta på mig...men jag tror inte att det är typiskt för denna kommunen.”

I själva verket visar inte studien på att det är den yttre motivationen som styr beslutet att stanna kvar. I vissa fall kan det vara en bidragande orsak men det är inte den enda anledningen. Intervjupersonerna är tydliga med att de vet att det är dåligt betalt men även med att de drivs av annat. Ur självbestämmandeteorins perspektiv kan man uppfatta det som att de flesta drivs av identifierad reglering då uppgifterna uppfattas som meningsfulla i ett längre perspektiv, både för andra och för en själv. Vissa drivs kanske även av inre, självständig motivation som betyder att de utför uppgiften enbart för att den är givande i sig (Ryan & Deci 2000). Hade de enbart drivits av lönen så hade det handlat om extern reglering (ibid.)

5.5 Egna tankar om varför man stannar kvar

Studier har visat på att det är vanligt att socialarbetare känner att de har en inre drivkraft, ett kall, när det gäller varför de stannar kvar (Frost et al. 2017; Stalker et al. 2007). Mina intervjupersoner håller dock inte med om detta. De kan sträcka sig till att det kanske finns känslor av att det är en inre drivkraft men kall är de osäkra på om de vill kalla det.

”Så känner inte jag. Jag värnar om min fritid och jag tror att om man känner att man har ett kall...det var nog dem som utbildade sig på 70–80-talen och det var de som gjorde sig outhärliga...det funkar inte. Jag är inte förälder till dessa barnen men jag ska ta reda på vad det är som gjort att det blivit som det blivit. Men jag går inte in i en behandlande roll.” (IP 2)

” Jag ser inte mitt arbete som ett kall, utan det hoppas jag vi kommer ifrån för det är ett arbete.” (IP 3)

IP 1 har tidigare berättat om att hens mamma var socialt driven och hen är också tydlig med att det inte är yttre belöningar som styr hens beslut att stanna:

”Jaja...du får pengar men till syvende och sist gör du inte det för pengarna.”

Uppfattningen jag får är att IP 1 stannar kvar på grund av kollegorna och för bekräftelsen hen ändå får av föräldrar och ungdomar.

För IP 2 ligger fokus på själva jobbet och kompetensen, men även en del på bekräftelse. Hen har uttryckt att hen aldrig blivit orättvist behandlad och på frågan om vad som skulle krävas för att hen skulle lämna svarar hen:

” Det är nog om jag hade blivit orättvist behandlad eller inte lyssnad på...när man bara öser över en och börjar klaga. Jag hör ju i korridoren att det finns folk som är missnöjda. Jag hade slutat för längesen om jag hade känt så.”

Vidare uttrycker IP 2 sig såhär:

”Jag accepterar att det är mitt jobb och jag tror att det är det som gör att jag stannar kvar. Gör du inte det så hinner du inte...då räcker du inte till och man gör sig outhärlig för klienterna.”

IP 4 menar att just nu handlar det om att hen är bra på det hen gör och att hen trivs med kollegorna. Hen säger också att belöningen man får från familjer och barn räcker som motivation och att även om hen hade velat byta jobb så är det likadant överallt.

Värt att nämna här är att på frågan om vad de tror gör att det är så hög personalomsättning så svarar de flesta lönen. Att det är de låga lönerna som gör att anställda lämnar. Trots detta anger ingen av intervjupersonerna att det är lönen som gör att de stannar. De menar att det är dåliga löner överlag men det verkar inte kunna påverka just de här individerna att lämna. Det

finns kanske en anledning till att det är och har varit svårt att visa på samband mellan lön och avsikt att stanna kvar (Mor Barak et al. 2001; Yankeelov 2009).

Ett annat intressant fynd är att ett par stycken nämner att en positiv effekt av arbetet är att man blir tacksam över vad man själv har. Man får se så mycket elände att det gör en medveten om hur bra man har det.

Ur självbestämmandeteorins perspektiv så är väl detta ultimat. Anledningarna till att de stannar grundar sig i att det är det de vill. Det vill säga maximalt självbestämmande. Ingen av intervjupersonerna uppger att de känner sig tvingade att stanna av olika anledningar, utan alla uttrycker, mer eller mindre, att det är ett aktivt val att stanna kvar och i stort handlar det om att de trivs och känner att de gör skillnad.

6. Avslutande diskussion

Min studie har velat undersöka vad det är som gör att socialsekreterare som arbetar med barn och unga väljer att stanna kvar trots en annars hög personalomsättning med hjälp av dessa frågor:

- Hur relaterar motivationen, i synnerhet inre och delvis yttre motivation, till att socialsekreterarna stannar kvar?
- Vilken betydelse har de olika faktorerna autonomi, känsla av samhörighet och kompetens i beslutet att stanna kvar?
- Vilka andra faktorer kan bidra till att socialsekreterarna stannar kvar?

Jag har velat undersöka motivationen bakom beslutet. Jag har funnit att det, precis som tidigare studier visar, handlar om många olika faktorer. Det handlar om att känna samhörighet med organisationen, att ha en bra, stöttande och fungerande arbetsgrupp, att ha en tillgänglig och kompetent chef, att känna glädje inför arbetsuppgiften och att ha upplevelsen av att man gör skillnad i samhället (Mor Barak 2001; Amabile 1993; Jungert 2015; Frost et al. 2017; Yankeelov 2009).

Intervjupersonerna i studien har visat sig vara väldigt olika vilket har gett en spridd bild av de olika drivkrafterna till att stanna kvar. Innan studien hade jag en inre bild av den stereotypa

handläggaren på barn och unga. Den bilden krackelerade väldigt fort. Alla fyra visade sig vara personer med olika motiv till varför de var kvar efter så många år men trots detta är det omständigheter runt intervjupersonerna som är väldigt lika. De pratar alla om en bra och stöttande arbetsgrupp och de uttrycker alla att de drivs av att känna att de gör skillnad.

På ett sätt kan man säkert se det som att det inte är ett aktivt val att stanna kvar på ett jobb. Så kan det vara när det är ett jobb som inte är så krävande och åren bara går tänker jag, men när det handlar om myndighetsutövande arbete som ibland innefattar tvångsomhändertagande av barn, då är det något annat. Om man stannar kvar så länge som alltifrån åtta till 17 år då handlar det i mitt tycke om ett aktivt val. Trots detta tror jag inte att intervjupersonerna var så medvetna om just det. Min uppfattning är att de under intervjuerna blev medvetna och att det säkert gjorde dem medvetna om andra aspekter av arbetet också. En aspekt som de faktiskt tog upp allihopa är att man på något sätt måste kunna stänga av för att kunna klara av vissa situationer i detta arbete. Det är en förmåga som alla fyra verkar besitta.

Studien har visat på att det främst är inre motivation och en hög grad självbestämmande som styr intervjupersonernas val att stanna kvar. Det handlar om alltifrån arbetsglädje, tilltro till sin egen kompetens och känslan av att man gör skillnad. Den yttre motivationen i form av lön har visat sig vara sekundär i valet att stanna. Däremot tror alla att det är den dåliga lönen som gör att många väljer att lämna vilket jag finner väldigt intressant. På något sätt antar man att lönen är en viktig faktor för alla andra även om man själv inte anser att lönen är en bidragande faktor till att man stannar. Om denna antagelse skulle stämma så borde alla intervjupersoner ha väldigt bra löner vilket, som visat, inte är fallet. Studien har även visat på att ålder och erfarenhet är faktorer som spelar roll då de styr känslan av att man klarar sig själv och är trygg med att man gör ett bra jobb.

Intressant när det gäller yttre belöningar vid inre motivation är att på frågan om IP 1 tackade ja till de 50 000 hen blev erbjuden för ett konsultjobb svarade hen att det gick emot hens principer att tjäna pengar på det här vilket är intressant. Det får mig att tänka på det faktum att viss forskning visat på att yttre belöningar kan sänka den inre motivationen (Deci 1971). Sett ur självbestämmandeteorins perspektiv kan man anta att den egna drivkraften försvagas då bestämmelserna plötsligt kommer utifrån. Om hen hade tagit emot pengarna, hade arbetet då inte känts lika givande och viktigt längre? Det är en idé till framtida studier, att verkligen undersöka hur yttre belöningar påverkar inre motivation.

Överhuvudtaget visar studien på att de fyra intervjupersoner som har deltagit är starka, kompetenta och viljestyrda individer som tillsammans ger en klar bild av vad det är som gör att man stannar kvar och mitt resultat kan tolkas som att helheten är betydelsefull, dvs. att både inre och yttre motivation spelar roll bland de anställda, även om den inre motivationen i denna studie visat sig vara mer betydelsefull. Enbart intresse för arbetsuppgiften är inte tillräckligt utan det måste kombineras med en bra arbetsgrupp med en tillgänglig och kompetent chef och god kommunikation mellan arbetskollegor.

Tankar som har väckts i mig under arbetets gång är hur central den inre motivationen är i alla val vi gör, inte bara när det gäller arbetet utan hela livet. Visst är det så att vi inte alltid agerar på grund av den inre motivationen men jag tror att vi i det mesta har med oss en känsla som kommer inifrån och har med våra grundvärderingar att göra. Det är något vi inte riktigt kan ta på men som ändå påverkar våra val. Jag står även frågande till varifrån den inre drivkraften kommer. Vad är det som gör att vissa känner ett kall mot denna typ av arbete? För även om alla intervjupersoner inte är överens om att kalla det för ett kall så finns det uppenbarligen en osynlig kraft som påverkar dem i valet att stanna kvar. Kan det handla om värderingar man får med sig från uppväxten eller handlar det om något annat? Det hade varit intressant att forska på vad det är som gör att vissa socialsekreterare viger år av sina liv till att finnas där för utsatta barn medans andra aldrig skulle orka. Vad har dem som andra inte har?

Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P. (2011) Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne, & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (pp.19–33). Malmö: Liber AB.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., and Tighe, E.M. (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, *Journal of Applied Psychology*, 66, 950–967

Azman, I., Razak, A. and Ridwan, M. (2016) *A Study on Job Satisfaction as a Determinant of Job Motivation*, *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*; Vol. 12(3), pp30-44,

Barakat, Livia L.; Lorenz, Melanie P; Ramsey, Jase R. & Cretoiu, Sherban L. (2015). *Global managers*. International Journal of Emerging Markets, Vol. 10 (4) pp. 781 – 800

Benton, A. D. (2010) *Why do they stay? Building a Conceptual Model to Understand Worker Retention and Turnover in Public Child welfare*. University of California

Bennet, P., Evans, R. and Tattersall, A. (1993) *Stress and coping in social workers: A preliminary investigation*, British Journal of Social Work, 23, pp. 31-44.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cearley, S. (2004). *The power of supervision in child welfare services*. Child & Youth Care Forum, 33(5) pp.313–327.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum Press

Deci, E.L., Connell, J.P., and Ryan, R.M. (1989), *Self-Determination in a Work Organization*, Journal of Applied Psychology, 74, pp.580–590.

Deci, E.L., Koestner, R., and Ryan, R.M. (1999), *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, Psychological Bulletin, 25, pp.627–668.

Deci, E. L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 18, pp.105–115.

Deci, E. L., Olafsen, A., Ryan, R. M. (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4. pp.19-43

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E.L. & Ryan, R. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. I: E. L. Deci & R. M. Ryan (Red.) *Handbook of Self- Determination Research*. Rochester: The University of Rochester Press.

Dierendonck, D., (2015). *The influence of planning, support and self-concordance on goal progress and job satisfaction*. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol.3 (3), pp. 206 - 221

Dyer, L., and Parker, D. (1975), *Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic–Extrinsic Dichotomy*, *Journal of Applied Psychology*, 60, 455–458.

Fang, M. and Gerhart, B (2012) *Does pay for performance diminish intrinsic interest?* The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23 (6), March 2012, pp. 1176–1196

Frost, L., Höjer, S., Campanini, A., Kullberg, & Sicora, A. (2017) *Why do they stay? A study of resilient child protection workers in three European countries*, *European Journal of Social Work*, pp. 1-13

Gagne, M & Deci E. L (2005) *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior: John Wiley & Sons, Ltd*, Vol. 26, pp. 331-362,

Jinnett, K. and Alexander, J. A. (1999) *The influence of organizational context on quitting intention*. *Research on Aging*, 21(2), pp. 176-205.

Joung, Hyun-Woo; Goh, Ben K.; Huffman, Lynn; Jingxue, Jessica Yuan & Surles, James (2015). *Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (7), pp. 1618 – 1640.

Jungert, T., Koestner, R., Houliort, N., & Schattke, K. (2013) *Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy*. *Journal of Social Psychology*, 153, pp. 651-666

Kalman, H., & Lövgren, V. (2012) Etik i forskning och etiska dilemman. En introduktion. I H. Kalman, & V. Lövgren (red.) *Etiska dilemman. Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (pp.7-20). Malmö: Liber AB

Kinman, G., & Grant, L. (2011). *Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies*. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261–275

Landsman, M. J. (2001). *Commitment in public child welfare*. *Social Service Review*, 75(3), 386–420.

Lind, R. (2015). *Vidga vetandet. En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Mor Barak, N., Nissly, J.A & Levin, A. (2001) *Antecedents to Retention and Turnover among child welfare; Social Work and Other Human Service Employees: What can We Learn from Past Research? A review and meta-analysis*, *Social Service Review*, 75 (4), s. 626-661

Nygren, L. (2012). Risken finns, finns nyttan? Etikprövningsnämnderna och den kvalitativa forskningen. I H. Kalman, & V. Lövgren (red.), *Etiska dilemman. Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (pp. 23-37). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne, & P.Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (pp. 194-210). Malmö: Liber AB.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) *Self Determination theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55, pp. 68-79

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2007). Active Human Nature. Self-Determination Theory and the Promotion an Maintenance of Sport, Exercise, and Health. I: Hagger, M. S. & Catzisarantis,

N. L. D. (Red.) *Intrinsic motivation and selfdetermination in exercise and sport* (1-20). Champaign, IL: Human Kinetics.

Rycraft, J. R. (1994) *The party isn't over: The agency's role in the retention of public child welfare caseworkers*. *Social Work*, 39(1), pp. 75-80

Samantrai, K. (1992) *Factors in decision to leave: Retaining social workers with MSW in public welfare*. *Social Work*, 37(5), pp. 454-8.

SKL. (2015). Rekryteringsläget inom socialtjänsten. Barn och unga samt ekonomiskt bistånd.

Stalker, C. A., Mandell, D., Frensch, K. M., Harvey, C., & Wright, M. (2007). *Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: How do they do it?* *Child & Family Social Work*, 12(2), 182–191.

Strandhäll, A., Tham, P. (2014) *Socialsekreterarnas arbetsbelastning måste minska*. [<https://www.dagenssamhalle.se/debatt/socialsekreterarnas-arbetsbelastning-maste-minska-8839>] Hämtad 2018-01-15

Söderfeldt, B. and Söderfeldt, M. (1997) *Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete: En undersökning av personal i försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg*, Lund University, Department of Social Work.

Tai, Teresa Wai Chi, Sherry I. Bame, and Chester D. Robinson. 1998. *Review of Nursing Turnover Research, 1977–1996*. *Social Science Medicine* 47 (12): 1905–24

Tham, P. (2007) *Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare*, *British Journal of Social Work*, 37(7) Oxford University, p. 1225–46.

Tham, P. (2008). *Arbetsvillkor i den sociala barnvården: förutsättningar för ett kvalificerat arbete*. Doktorsavhandling, Stockholms Universitet, Institutionen för socialt arbete.

Thornquist, E. (2012). Etiska utmaningar och motstridiga hänsyn. In H. Kalman, & V. Lövgren (red.), *Etiska dilemman. Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (pp. 117-130). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Vallerand, R. J. (2012). *From motivation to passion: in search of the motivational processes involved in a meaningful life*. *Canadian Psychology*, 53, 42-52.

Vallerand, R. J. (2008). *On the psychology of passion: in search of what makes people's lives most worth living*. *Canadian Psychology*, 49, 1-13.

Weaver, D., Chang, J., Clark, S. & Rhee, S. (2007). *Keeping public child welfare workers on the job*. *Administration in Social Work* 31(2),5125

Yankeelov, P., Barbee, A., Sullivan, D., & Antle, B. (2009). *Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's child welfare agency*. *Children and Youth Services Review*, 31, 5471554.

Zlotnik, J., Strand, V., & Anderson, G. (2009). *Introduction: Achieving positive outcomes for children and families: Recruiting and retaining a competent child welfare workforce*. *Child Welfare*, 88 (5), 7121

Bilaga 1

Informationsbrev

Hej!

Vad roligt att du vill ställa upp på en intervju till min kandidatuppsats!

Som jag nämnt är jag en socionomstudent som går sjätte terminen på Socialhögskolan vid Lunds universitet. Jag ska nu skriva min kandidatuppsats med syftet att undersöka motivationens roll i att stanna kvar, dvs. behålla sin anställning som socialsekreterare inom barn och unga.

Anledningen till att jag har valt detta område är för att det är ett aktuellt ämne och för att det verkligen intresserar mig personligen. Jag vill veta vad det är som driver dig att fortsätta – både ur ett inre och yttre perspektiv.

Inom ramen för min uppsats har jag stöd av en handledare som heter Tabitha Wright-Nielsen, universitetslektor vid Socialhögskolan. Tabitha är insatt i min uppsatsprocess, följer mitt skrivande och ger mig kontinuerlig handledning inom ramen för utbildningskraven.

Intervjun kommer, efter ditt godkännande, att spelas in på band. Materialet kommer att transkriberas. Inspelningen och transkriberingen kommer sparas tills uppsatsen är godkänd, därefter kommer allt raderas.

Ditt deltagande kommer vara anonymt och kommunens namn kommer inte nämnas i studien. Intervjumaterialet kommer endast användas i denna studie och materialet kommer förvaras på så sätt att det endast är tillgängligt för mig och min handledare.

Du deltar frivilligt och du kan när som helst avbryta intervjun.

Jag är väldigt tacksam för att du ställer upp. Det ska bli trevligt att träffa dig. Vi räknar med att intervjun tar ungefär 1 timme.

Om du har ytterligare funderingar vänligen hör av dig till

Sofie Williamsson

soc15swi@student.lu.se

070-201 43 61

Bilaga 2

Intervjuguide

Temat	Nyckelord
Bakgrund	Ålder, År i yrket, Erfarenhet, Varför valde du detta yrket?
Arbetsglädje	Autonomi, Trots känslomässig utmattning? Engagemang? Stödjande arbetsmiljö? Mår bra av sitt arbete?
Motivation	Inre? (samhörighet, kompetens, autonomi) påverkas av yttre belöningar? Positiv feedback, Intresse av själva uppgiften Yttre? (lön, belöningar, klättrande)
Hinder	Känslor av otillräcklighet? Dålig ledning? Höj arbetsbörda? Utbrändhet? Hög belastning?
Organisation	Autonomi, ledning, klimat (tillåtande?), miljö, kultur, kollegor
Egna tankar	Vad tror du själv är orsaken till att du stannar kvar? Kall? Mission? Empati?