



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Å forebygge turnover i barnevernstjenesten

En kvalitativ studie om forebygging av turnover i barnevernstjenesten

Camilla Alvestad Jørgensen

Masteroppgave i ledelse. BED-3906-1 23 H.

Mai 2024

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2	Oppgavens disposisjon	3
2	Teori	4
2.1	Rammebetingelser i kommunalt barnevern.....	4
2.1.1	Utfordringer ved rammebetingelsene.....	5
2.2	Hvorfor slutter så mange i barnevernet?.....	7
2.3	Helserisikoen ved å jobbe i barnevernet.....	8
2.3.1	Belastningstrekanten	9
2.3.2	Å jobbe i barneverntjenesten i et helsefremmende perspektiv.....	12
2.4	HR-rammen – de menneskelige ressursene.....	13
2.4.1	Ivaretagelse av medarbeidere	14
2.4.2	Investere i ansatte	16
2.4.3	Myndiggjøring av ansatte.....	17
2.5	Barnevernledelse	19
2.5.1	Lederdimensjonen administrasjon.....	20
2.5.2	Lederdimensjonen relasjon	21
2.5.3	Lederdimensjonen kultur.....	22
3	Valg av metode.....	24
3.1	Kvalitativ metode	24
3.1.1	Utvalg og rekruttering	25
3.1.2	Forskningsetiske prinsipper og personvern.....	25
3.2	Innsamling av data.....	27
3.2.1	Transkripsjon.....	28
3.2.2	Analyse.....	28
3.2.3	Fortolkning og hermeneutikk.....	31

3.3	Pålitelighet og gyldighet.....	32
3.4	Metodekritikk	32
4.	Hvordan kan barnevernledere forebygge turnover?.....	33
4.1	Betydningen av gode rammebetingelser	33
4.1.1	Veiledning	37
4.1.2	Prosessveiledning.....	42
4.2.	Betydningen av gode relasjoner og en god kultur på jobb	44
4.2.1	Å skape gode relasjoner	44
4.2.2	Å skape en god kultur.....	48
5.0	Avsluttende diskusjon	53
	Referanseliste	56
	Vedlegg 1 Vurdering fra Sikt.....	60
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	62
	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	66

Forord

Endelig, ved masterveiens ende!

Våren 2007 leverte jeg min bacheloroppgave på barnevernspedagogutdanningen, med temaet hvordan man som barnevernspedagog kan oppnå trivsel, utholdenhet og faglig vekst i barnevernsyrket.

Når jeg nå våren 2024, 17 år senere, leverer inn min masteroppgave om forebygging av turnover i barneverntjenesten, ser jeg at dette er et tema som har opptatt meg hele veien.

Det har vært en lærerik prosess, og tusen takk til de som har bidratt til at jeg har kommet i mål.

Tusen takk til

- Geir Hyvre for veiledning og samarbeid.
- deltakerne i studien for at dere tok dere tid til å dele deres erfaringer med meg.
- mine kollegaer for støtte og tålmodighet.
- Sunniva som har lest og gitt innspill.
- Anders, Hermann og Anna for støtte og tilrettelegging – dere er gull verdt!

Camilla Alvestad Jørgensen

Mai 2024

Sammendrag

Bakgrunn: Turnover i barnevernstjenesten har vært et aktuelt tema over flere år, og med en turnoverandel på 20,9 % har barnevernet den høyeste turnoveren i kommunal sektor. Dette er bekymringsfullt med tanke på at en stabil og kompetent ansattgruppe er essensiell for å oppnå god kvalitet i barnevernet. Dette har skapt et ønske om å undersøke dette fenomenet nærmere. Ved å samle erfaringer fra barnevernledere og identifisere tiltak, håper jeg at studien kan bidra til bedre arbeidsforhold og økt stabilitet blant ansatte.

Problemstilling: Hvordan kan ledere i kommunalt barnevern bidra til å forebygge turnover i barneverntjenesten?

Teori: Studiens teoretiske utgangspunkt omfatter teori som belyser rammebetingelser i kommunalt barnevern, teori om turnover, helserisiko ved å jobbe i barnevernet, teorier innen Human resource og teorier innen barnevernledelse.

Metode: Studien er kvalitativ. Det er gjennomført individuelle intervjuer med fire barnevernledere. Intervjuene er analysert med kvalitativ innholdsanalyse.

Funn: Funnene viser at barnevernlederne gjør ulike tiltak som kan sees i sammenheng med å redusere turnover, blant annet systematiske veiledninger og ulike organiseringer for å redusere belastninger. Barnevernlederne er også opptatt å skape god kultur preget av anerkjennelse og ivaretagelse.

Konklusjon: For å forebygge turnover, kreves det en balanse mellom administrative oppgaver og relasjonell ledelse, samt en bevissthet om de ulike faktorene som kan påvirke ansattes trivsel og arbeidsprestasjon. Ved å fremme en kultur for læring, støtte og fellesskap, kan turnover reduseres, og arbeidsmiljøet i barneverntjenesten styrkes.

Nøkkelord: Turnover, barnevernledelse, risikofaktorer, helserisiko, forebygging og ivaretagelse

1 Innledning

Tema for denne studien er hvordan barnevernledere kan forebygge turnover i barnevernstjenesten.

Turnover i barnevernstjenesten har vært et aktuelt og bekymringsfullt tema over flere år. Med en turnoverandel på 20,9 %, har barnevernet den høyeste turnoveren i kommunal sektor. Til sammenligning har grunnskolen 12,8 % og barnehagene 15,2 % (Nilsen et al., 2024). Dette høye nivået av turnover har blitt dokumentert i flere studier, som blant annet viser at 30 % av de ansatte slutter i en konkret barneverntjeneste fra et år til et annet (SSB, 2014; Drange et al., 2021). Selv om KS har funnet noe lavere tall, på 21 %, inkluderer de ikke de som flytter fra én barneverntjeneste til en annen (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2022). En nyere studie av Nilsen et al. (2024) blant barnevernsansatte, viser en turnoverintensjon på 15,6 %, noe de mener kan ha sammenheng med at tiltak for å redusere turnover kanskje har hatt noe effekt.

Turnover kan defineres som:

Gjennomtrekk av ansatte i løpet av kalenderåret, det vil si summen av ansettelser og opphør av arbeidsforhold, fratrukket endringer i arbeidsstokken som skyldes at virksomheten øker eller minsker (Bufdir, 2022a, s. 6).

Det er også verdt å merke seg at det legemeldte sykefraværet i barneverntjenesten er høyere enn i den kommunale sektoren generelt, med 6,2 % mot 4,3 % for alle yrkesaktive. Dette høye sykefraværet representerer 550 000 tapte dagsverk, noe som ytterligere understreker utfordringene i sektoren (tall fra Nav, 2019 i arbeidsmiljøportalen.no).

Barnevernsansatte opplever betydelige emosjonelle krav knyttet til arbeidet sitt. Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) opplever 37 % av ansatte innen barnevern og sosialtjenester betydelige emosjonelle krav, noe som kan føre til emosjonell utmattelse og økt sykefravær over tid (STAMI, 2019). En studie om mental helse og livskvalitet blant norske barnevernsarbeidere, fant at omtrent halvparten av respondentene rapporterte om psykisk stress og høye nivåer av utbrenthet og sekundært stress (Geirdal et al., 2024). Til sammenligning rapporterer 18-20 % av befolkningen generelt om psykisk belastning tilsvarende psykiske lidelser i løpet av et år. Disse funnene er bekymringsfulle med tanke på

kontinuitet og kvalitet i barneverntjenesten, som er avgjørende for å yte gode tjenester til barn og familier.

En stabil og kompetent ansattgruppe er essensiell for å oppnå god kvalitet i barnevernet. Høy turnover medfører samfunnsmessige kostnader, ikke bare for arbeidstakerne, men også for tjenesten og de som mottar hjelp. Formålet med denne studien er å undersøke hvordan barnevernledere kan forebygge turnover i barnevernstjenesten. Ved å samle erfaringer fra barnevernledere og identifisere tiltak, håper jeg at studien kan bidra til kunnskap om å bedre arbeidsforhold og økt stabilitet blant ansatte.

Barnevernstjenestens ansatte er en uvurderlig ressurs, og å forebygge utbrenthet og turnover gjennom målrettede tiltak, kan være avgjørende for å sikre kvaliteten på tjenestene. Nasjonale retningslinjer, som "Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barnevernet" (Bufdir, 2022), fremhever betydningen av veiledning for å redusere turnover og bevare viktig kompetanse. En stabil og kompetent ansattgruppe er derfor en av de viktigste forutsetningene for å oppnå gode faglige resultater i barnevernet. Denne studien vil derfor fokusere på turnoverproblematikken og de tiltak som kan bidra til å redusere den, med håp om å styrke barneverntjenestens evne til å tilby gode og stabile tjenester til de som trenger det mest.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som barnevernleder selv, ønsker jeg å prøve og forstå hvorfor det er så høy turnover i barneverntjenesten og tilegne meg kunnskap om dette fenomenet. I tillegg ønsker jeg å få en større forståelse av hva jeg som barnevernleder kan gjøre for å forebygge dette. Med utgangspunkt i ovennevnte betraktninger har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere i kommunalt barnevern bidra til å forebygge turnover i barneverntjenesten?

Problemstillingen er relativ vid, og jeg vil belyse den ytterligere gjennom forskningsspørsmålene:

- Hvilken betydning har rammebetingelsene for å forebygge turnover?
- Hvilken betydning har relasjonelle og kulturelle faktorer for å forebygge turnover?

Forskningsspørsmålene vil jeg drøfte i analysekapittelet og til slutt svare på i den oppsummerende diskusjonen i kapittel 5.

1.2 Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 presenteres studiens teoretiske utgangspunkt, og kapitlet er delt inn i 5 underkapitler. Det omfatter teori rammebetingelser i kommunalt barnevern, teori om turnover, helserisiko ved å jobbe i barnevernet, teorier innen Human resource og til slutt teorier innen barnevernledelse.

I kapittel 3, metodekapitlet, presenteres valg av forskningsmetode og vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Her beskriver jeg utvalg og rekruttering, forskningsetiske prinsipper og personvern, innsamling av data og hvordan jeg har analysert og tolket dette. Avslutningsvis vil jeg belyse hvordan jeg har tolket datamaterialet og studiens gyldighet og pålitelighet.

I kapittel 4 presenteres studiens funn og diskusjon av disse, og til slutt i kapitel 5 gjør jeg er oppsummerende diskusjon for å svare på problemstillingen.

2 Teori

For å belyse problemstillingen «Hvordan kan ledere i kommunalt barnevern forebygge turnover i barneverntjenesten?», vil jeg i de følgende underkapitlene presentere relevant og aktuell teori som kan bidra til å forstå og analysere tematikken.

2.1 Rammebetingelser i kommunalt barnevern

Barneverntjenestens mandat er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid. For å kunne ivareta dette mandatet, er barneverntjenesten gitt fullmakter som gjør at man kan gripe inn i barn og familier sitt privatliv. Dette innebærer et stort ansvar som må forvaltes på en måte som ivaretar deres rettssikkerhet. Barnevernsloven og forvaltningslovens saksbehandlingsregler er de mest sentrale lovene som skal ivareta og regulere barneverntjenestens virksomhet. I tillegg er Norge tilsluttet FNs barnekonvensjon og den europeiske menneskerettskonvensjonen (Saksbehandlingsrundskrivet, 2023, s.1).

Barneverntjenestens ansvar og oppgaver er blant annet å motta og gjennomgå bekymringsmeldinger, ofte fra skole, politi, helsepersonell eller fra familien selv. Det er videre barneverntjenestens ansvar å vurdere disse meldingene grundig for å vurdere barnets omsorgssituasjon, og treffe vedtak om hjelpetiltak der det vurderes som nødvendig. Barneverntjenesten tilbyr og følger opp ulike former for hjelpetiltak til barn og familier. Det kan være tiltak som foreldreveiledning, økonomisk støtte eller tilrettelegging av andre ressurser som kan bidra til bedre familiens situasjon (Saksbehandlingsrundskrivet, 2023).

I tilfeller hvor barnet er i akutt fare eller der hjelpetiltak ikke er tilstrekkelig, kan barneverntjenesten vurdere å ta over omsorgen for barnet midlertidig eller som en langsiktig plassering utenfor hjemmet. I disse tilfellene har barneverntjenesten ansvar for å forberede sak til behandling i barneverns- og helsenemnda. Når et barn må flytte ut av hjemmet, har barneverntjenesten ansvaret for å følge opp barnet, foreldrene og fosterhjemmet (Saksbehandlingsrundskrivet, 2023).

De ytre rammene kan, og må, også forstås gjennom barnevernets grunnverdier, normer og etikk. NOU 2000:12 beskriver barnevernets verdigrunnlag som en veiledende retningslinje for all barnevernspraksis. Hvilke verdier, normer og etiske prinsipper som tillegges, er det som ofte begrunner hvilke beslutninger og veivalg som gjøres. Barnevernets oppgaver er tett knyttet til grunnleggende verdier som også gjelder for samfunnet generelt. Verdiene fokuserer

på barns oppvekstvilkår, ungdommens muligheter, familiens omsorgsevne, samt spørsmål om læring, omsorg, helse og velferd i oppveksten. Normene fungerer som praktiske retningslinjer for å realisere disse grunnverdiene, og kjennetegnes ved at de består av regler og virkemidler som kan bidra til å realisere en grunnverdi og dermed et samfunnsmessig anerkjent mål (NOU 2000:12).

Barnevernet står ofte overfor kritiske situasjoner der det må tas vanskelige beslutninger som direkte påvirker barns liv og trivsel. Verdispørsmål kommer spesielt til syne i slike kritiske situasjoner, der det kreves praktiske og etiske overveielser om hva som er til barnets beste. Etikken understreker behovet for å handle til barnets beste og å være oppmerksom på konsekvensene av ens handlinger. Derfor er kontinuerlig refleksjon over egen yrkesrolle, personlig og etisk kompetanse, samt kontinuerlig faglig utvikling, avgjørende i barnevernsarbeidet (NOU 2000:12).

2.1.1 utfordringer ved rammebetingelsene

Barneverntjenesten opplever ofte mangel på tilstrekkelige ressurser, både når det gjelder finansiering, personell og fysisk kapasitet. Dette kan føre til høy arbeidsbelastning og begrensninger i muligheten til å gi individuell oppfølging til barn og familier, noe NOU «Trygg barndom, sikker fremtid» (2023;7) peker på.

Det kommer frem i denne NOUen at det er flere barneverntjenester som ikke har de forutsetningene og rammebetingelsene som trengs for å levere gode tjenester. Mange ansatte jobber under forhold og rammer som gjør det vanskelig å utføre arbeidet på en forsvarlig og rettssikker måte. Utvalget mener det er fire grunnleggende problemområder i barnevernet; 1) det er stor variasjon mellom tjenestene, både i innhold og i terskelen for når man griper inn. 2) manglende kompetanse og erfaring på grunn av blant annet manglende stabilitet, vansker med rekruttering, manglende mengdetrening på ulike sakstyper og for dårlig tilgang på psykolog- og juskompetanse 3) organisatoriske utfordringer på flere områder, blant annet uklare ansvarsforhold mellom ulike instanser og 4) varierende ressurser i barneverntjenestene, både med tanke på kapasitetsutfordringer og økonomi. Sistnevnte må sees i sammenheng med de tre andre problemområdene (NOU 2023:7, s. 351 – 352.).

Utvalget i NOUen mener at flere tiltak må på plass for å sikre en tilstrekkelig forsvarlig og rettssikker førstelinje i barnevernet. Blant annet bør stabilitet i tjenestene, sterkere fagmiljøer

og bedre systemer for veiledning og kvalitetssikring på saksnivå vektlegges (NOU 2023:7, s. 365).

Langvad og Bæver (2023) poengterer spennet mellom krevende drift, omfattende nasjonale føringer for utviklings- og kvalitetsarbeid, og høy turnover i barnevernstjenestene. Forfatterne viser til en rekke store utviklingsprosjekter og endringer i kommunalt barnevern, som for eksempel barnevernsreform, ny barnevernslov, nytt fagsystem og ulike kompetansestrategier og nasjonale forløp. De viser til at alle disse samtidige endringene kan være krevende for hver enkelt barneverntjeneste, avhengig av hvordan de er organisert, antall ansatte og kapasitet.

Flere utredninger og rapporter viser at barneverntjenestene strever med å gjennomføre endringer og føringer i praksis, og rammebetingelsene må antas å være en utfordring. Økt grad av kompleksitet i barnevernssakene kan være en av årsakene til at kapasiteten i tjenestene ikke oppleves som tilstrekkelig. Økt kompleksitet stiller høyere krav til det barnevernsfaglige arbeidet og er mer ressurskrevende. Samtidig med økte krav til analyse, systematikk og dokumentasjon i sakene, vil dette kunne ha stor betydning for arbeidsmengden til den enkelte saksbehandler (Langvad og Bæver, 2023).

Avslutningsvis peker de på det paradoksale ved at alle disse endringene som skal føre til økt kvalitet i tjenestene, samtidig er en barriere mot å få det til i praksis. Høy turnover sammen med nasjonale krav og føringer, vanskeliggjør utviklingsarbeidet. For å lykkes med kvalitetsarbeidet, er barneverntjenestene i behov av tilstrekkelige ressurser for å ivareta implementeringen av de allerede igangsatte oppgavene (Langvad og Bæver, 2023, s.163).

En stor del av arbeidet i barneverntjenesten er relasjonell samhandling både med kollegaer, klienter og samarbeidspartnere. Stadige skiftninger av personell kan føre til at tjenesten får vansker med å vedlikeholde og utvikle disse relasjonene, noe som igjen kan føre til vansker med å innfri kvalitetsmålene til barneverntjenesten (Skjeggstad et al., 2022). Kvalitetsmålene stiller krav om at barn og familier skal møte sikre og trygge tjenester, ha stabilitet og kontinuitet i omsorgen, unngå utilsiktede flyttinger, forholde seg til færrest mulige omsorgspersoner, forutsigbarhet ved å vite hva som skjer, forebygge uheldige hendelser ved å lære av feil og kvalitetssvikt (Prop. 106 L (2012-2013), pkt. 6.3.1).

Kontinuitet i barneverntjenesten kan sies å være helt vesentlig for å kunne yte gode tjenester, og høy turnover representerer kostnader for både tjenesten og de som skal motta tjenester. Det kan være tid – og ressurskrevende å rekruttere ansatte, og det kan være utfordrende å finne

kompetente ansatte enkelte steder I tillegg til at høy turnover og opplæring av nye ansatte også kan være en merbelastning for kollegaer og føre til fristbrudd og forsinkelser (Skjeggstad et al., 2022).

2.2 Hvorfor slutter så mange i barnevernet?

Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (heretter benevnt som Bufdir) gjennomførte i 2022 en nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover; «Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?». Jeg vil i det følgende presentere hovedfunnene i denne undersøkelsen.

Funnene fra undersøkelsen identifiserte fem hovedkategorier som beskriver årsakene til høy turnover; rammebetingelser, ledelse, faglig arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og individuelle faktorer (Bufdir, 2022a).

I kategorien «rammebetingelser» er de mest sentrale årsakene et for høyt arbeidspress, lav lønn i forhold til ansvar og for mye ansvar, mellom 80 og 100 % av de spurte svarer dette. Den mest valgte årsaken, høyt arbeidspress, viser seg å være en gjennomgående årsak uavhengig av graden av turnover i tjenesten (Bufdir, 2022a).

I kategorien «ledelse» oppgir mellom 50 og 60 % av de ansatte i undersøkelsen at mangelfulle rutiner for debrifing og veiledning, samt manglende støtte og annerkjennelse fra leder, som årsak til turnover. For tjenester med høy turnover er det disse faktorene som peker seg klart ut, mens det i tjenestene med lav turnover er høyt arbeidspress, lønn og ansvar som peker seg klarest ut. Undersøkelsen indikerer også at det er mangelfull tilrettelegging for faglig utvikling, noe som blir ansett som bekymringsfullt (Bufdir, 2022a).

Når det kommer til kategorien «faglig arbeidsmiljø» viser undersøkelsen at i tjenester med høy turnover, nevner over 70 % av de spurte at spriket mellom faglige idealer og realiteter er en sentral årsak. Dette sees i sammenheng med manglende ressurser og kan indikere at mange ikke opplever å ha nok tid eller tilgang på tiltak for å hjelpe familier, altså at de ikke opplever å strekke til i en arbeidshverdag med høy arbeidsbelastning. Et annet funn er at 40 % oppgir at de opplever å ikke ha noen å drøfte vanskelige saker med, og at faglig uenighet med ledelsen også oppgis som en årsak (Bufdir, 2022a).

Når det gjelder kategorien «psykososialt arbeidsmiljø» oppgir over 80 % at «arbeidet i seg selv er for psykisk belastende» som hovedårsak til turnover. Dette funnet går igjen hos

tjenester med både lav og høy turnover. Et annet funn som utmerker seg, er at 80 % oppgir at «gode kollegaer har sluttet» som årsak. Dette gjelder i størst grad i tjenester med høy turnover, og det er naturlig nok lavere i tjenester med lav grad av turnover (Bufdir, 2022a).

Når det gjelder kategorien «egenskaper ved den enkelte» oppgir over 60 % at valget om å slutte i jobben handlet om at de ikke var godt nok forberedt, og andelen her er særlig høy i tjenester med høy turnover. Dette sees i sammenheng med andre faktorer som høyt arbeidspress, mye ansvar og at arbeidet er psykisk belastende (Bufdir, 2022a).

Analysen av undersøkelsen viser at årsakene til turnover er mange og sammensatte, særlig i tjenester hvor det er høy grad av turnover. En tolkning er at det er flere negative forhold som påvirker hverandre parallelt. Samtidig påpekes det i undersøkelsen at der graden av turnover ikke oppleves som høy, er det en opphopning av mange risikofaktorer for høy turnover og det tegner et bilde av risikofaktorer for ustabilitet blant ansatte i barneverntjenesten (Bufdir, 2022a).

2.3 Helserisikoen ved å jobbe i barnevernet

Å jobbe i førstelinjen innen barnevern kan være svært belastende. Som barnevernsarbeider møter man barn, familier og deres nettverk i ulike kriser. Dette kan være barn som er utsatt for seksuelle overgrep, som er utsatt for vold eller er vitne til vold i hjemmet, barn som er utsatt for omsorgssvikt, eller det kan være barn som må flytte i fosterhjem. Når barnevernsansatte skal jobbe med disse komplekse problemstillingene, vil det over tid kunne medføre psykiske belastninger i form av utbrenthet, turnover, sykemeldinger og liknende. I noen tilfeller vil også hjelperen kunne utvikle det som Isdal beskriver som compassion fatigue eller vikarierende traumesymptomer (Isdal 2018).

Studien til Geirdal et al. (2024), nevnt innledningsvis, understøtter disse psykiske belastningene jobben kan medføre. De psykiske og emosjonelle belastningene, et stort ansvar og mye makt i kraft av sin stilling, er faktorer ved yrket som gjør barnevernsarbeidet til en krevende jobb. Ansatte må håndtere et stort arbeidspress, tidspress med ofte korte frister og et omfattende saksbehandlingsarbeid med høye krav til dokumentasjon i et komplekst saksfelt. Til sammen stiller dette store krav til faglig kunnskap (Baugerud, 2019, s. 232).

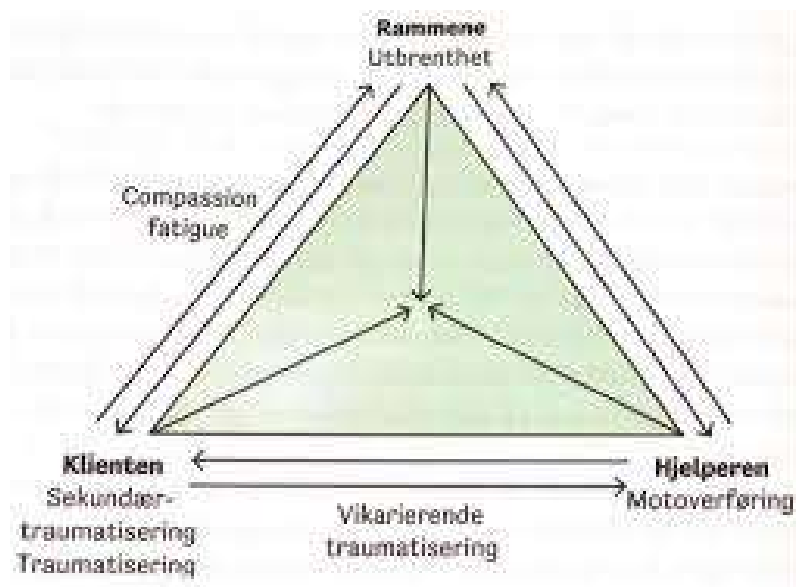
I yrker med høy belastning og lite tilgang på ressurser, er risikoen for å utvikle utbrenthet stor. Dette kan føre til at yrkesutøvere som er utsatt for følelsesmessige belastende

arbeidsoppgaver, vil kunne utvikle fysisk og psykisk utmattelse (Richardsen & Martiniussen i Bufdir, 2022b, s.8).

Det er risiko at hjelpere selv får de samme symptomene som barnet eller familien i krise har, som for eksempel hodepine, søvnproblemer, vondt i magen, engstelse og mistillit til omverdenen. Dette kalles gjerne sekundærtraumatisering, omsorgstretthet eller medfølelsesutmattelse (Isdal, 2018). Dette er ikke noe som bare rammer den ansatte, men kan også gå utover de man skal hjelpe ved at man kan bagatellisere problemer eller unngå å ta alvorret innover seg (Killen, 2004).

2.3.1 Belastningstrekanten

Belastningstrekanten kan bidra til å øke forståelsen av hvordan de ulike belastningene og relasjonelle forholdene kan påvirke hverandre. Forståelsen og kunnskapen kan bidra til å gi ansatte og ledere verktøy til å forebygge de negative helserisikoene. Ved å analysere eller se nærmere på hvilke faktorer og belastninger hver enkelt ansatt og ansattgruppa generelt kan stå ovenfor, og sette inn tiltak for å forebygge (Isdal, 2018).



Belastningstrekanten Isdal, 2018, s. 148.

Det er flere begreper som kan bidra til å forklare belastninger i arbeidet. Hver av disse faktorene kan i seg selv være årsak til høy symptombelastning eller sykdom. *Rammene* for å gjennomføre jobben kan være så dårlige at arbeidstakere blir syke. Det kan for eksempel være

dårlig ledelse, dårlig kollegamiljø, mangel på oppfølging eller ingen innflytelse i egen jobbhverdag. *Hjelperen* kan selv ha mange sårbarheter som egen traumehistorie, manglende evne til å sette grenser, hvile eller til å tenke på seg selv. Og noen *klienter* kan være så krevende å jobbe med, at mange på sikt ville ha blitt syke av jobben (Isdal, 2018, s. 147 – 148).

Jeg vil i de følgende underkapitlene gi en kort gjennomgang av de ulike begrepene i belastningstrekanten. Begrepene sekundærtraumatisering, vikarierende traumatisering, motoverføring, utbrenthet og compassion fatigue er alle begreper for til fulle å forstå helserisikoen (Isdal, 2018).

Sekundærtraumatisering

Figley (i Isdal, 2018) var pioneren som brakte traumeperspektivet inn i forståelsen av de belastningene en hjelper blir eksponert for.

Sekundærtraumatisering blir kalt hjelperens traumelidelse, hvor det sentrale er det sekundære. Det er de som gjennom sin jobb mottar klientens traumatiske historier, og over tid vil kunne få noen av de samme reaksjonene selv. Reaksjonene kan være gjenopplevelser, nummenhet/unngåelse og hyperarousal (søvn-/konsentrasjonsvansker, bli lett redd/skremt med mer). Reaksjonene vil sjelden være like sterke som klientens, men over tid når man har møtte mange slike historier, vil dette kunne føre til en oppbyggende belastningsprosess (Isdal, 2018).

Vikarierende traumatisering

Der sekundærtraumatisering er et symptomorientert begrep, er vikarierende traumatisering et samspillsorientert begrep. Begrepet tar utgangspunkt i at hjelperen står i relasjon til de som man møter i jobben, og at hjelperen gjennom denne relasjonen tar inn over seg deres historier på en slik måte at det kan sies at man blir «vikarer» for dere lidelse.

Begrepet prøver å beskrive mer grunnleggende endringer i hjelperens sinn og sjel. Pearlman og Saakvitne (referert i Isdal 2018) beskriver endringer i hjelperens selvfølelse, syn på livet, håp og tro. Dette skjer gjennom en gradvis og oppbyggende effekt, og henger sammen med hvor mange og hvor grovt traumatiserte klienter man møter over tid (Isdal 2018).

Motoverføring

Det finnes ulike definisjoner av begrepet motoverføring. Pearlman og Saakvitne (i Isdal, 2018, s. 126), definerer motoverføring som totalen av de emosjonelle, tankemessige og fysiske reaksjoner som hjelperen får av sine klienter, deres historie og deres væremåte. Dette kombinert med hjelperens bevisste og ubevisste forsvar mot de følelsene og reaksjonene klienter vekker i hen.

Utfordringen i motoverføring ligger i å registrere og erkjenne de følelser klienten vekker i deg, og dernest å bruke motoverføringen i arbeidet med klientene. Poenget til Pearlman og Saakvitne, er at man som hjelper skal være bevisste sine egne reaksjoner og hvordan disse påvirker klienten, og hvordan det påvirker relasjonen til dem man skal hjelpe. Dette er grunnleggende kunnskap som er en forutsetning for å kunne gi hjelp som er respektfull og trygg (Isdal, 2018).

Utbrenthet

Utbrenthet handler om rammene, og er et tilstandsbegrep som forklarer en reaksjon på det å ikke kunne utføre jobben. Rammene kan være for mange klienter, for dårlig tid, dårlig ledelse, mangelfull oppfølging og lignende. Det er en reaksjon på det å ikke kunne strekke til på grunn av de forholdene man jobber under (Isdal 2018).

Verdens helseorganisasjon definerer utbrenthet som *«et syndrom som er et resultat av kronisk stress på arbeidsplassen som ikke har blitt håndtert på en vellykket måte»*. Typiske symptomer er en følelse av å være emosjonelt utslitt, overbelastet, tappet for energi, trøtt og deprimert (nhi.no).

Utbrenthet er et viktig begrep når det gjelder helserisiko for ulike hjelpeyrker. Det supplerer og utfyller andre begreper som nevnt ovenfor, ved å sette fokus på ytre rammer og betingelser ved yrket (Isdal, 2018).

Compassion fatigue (omsorgstretthet)

Compassion fatigue ble lansert av Figley og kan defineres som:

«... en tilstand av utmattelse og dysfunksjon (biologisk, psykologisk og sosialt) som er et resultat av langvarig eksponering for andres lidelse. Compassion fatigue er en naturlig konsekvens over tid av å hjelpe, eller ønske å hjelpe personer som er traumatisert eller som lever i smerte» (Figley i Isdal, 2018, s. 131).

Compassion fatigue er noe som utvikler seg over tid og er en gradvis nedbryting av hjelperens engasjement, involvering og empati med en påfølgende slitenhet knyttet til det å skulle hjelpe andre. Tilstanden sees på av Figley som hjelperens særegne kombinasjon av sekundærtraumatisering og utbrenthet, og har de samme symptomene som ved vikarierende traumatisering (Isdal, 2018). Dette begrepet er det som klart tydeliggjør konsekvensene for klientene ved at det er en utarming av evnene til å være en god hjelper med empati, personlig engasjement, involvering, kjærlighet og et genuint ønske om å hjelpe, trøste og lindre (Isdal 2018).

Som beskrevet ved turnover i kapittel 2.2, vil dette gå utover kvaliteten i arbeidet og gå utover dem vi skal hjelpe. Kunnskapen og forståelsen for risikoene ved å jobbe i barnevernet vil være nødvendig og viktig for å sikre en forsvarlig oppfølging av medarbeidere (Isdal, 2018).

2.3.2 Å jobbe i barneverntjenesten i et helsefremmende perspektiv

Det er viktig å fremheve at mange liker jobben sin, og opplever det som meningsfylt og får gode følelser av å være i et hjelpeyrke. Dette kan benevnes som jobbtilfredsstillelse og kan sees på som en motvekt til de negative tilstandene som nevnes. *Jobbtilfredsstillelse defineres som en positiv emosjonell reaksjon og henger sammen med i hvilken grad en person opplever mestring og et utbytte av jobben* (Lasalvia & Tansella i Baugerud, 2019, s. 234).

Teorien om salutogenese av Antonovsky, kan bidra til å se barnevernsjobben i et helsefremmende perspektiv. Salutogenese betyr helsens opprinnelse og innebærer en ressurstilnærming til mennesker. Gjennom sin forskning oppdaget Antonovsky at til tross for alvorlige belastninger og traumer, klarte noen personer seg bra. Han fant at personer med høy grad av opplevd sammenheng hadde større kapasitet til å håndtere stress og belastninger. (Amundsen, 2020).

Antonovsky beskriver sammenhengene ut ifra tre dimensjoner; begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Amundsen (2020) forklarer disse tre dimensjonene ut ifra en arbeidslivskontekst, hvor *begripelighet* handler om å ha nødvendig informasjon og kunnskap om oppgavene man skal utføre, hvorvidt man forstår dem og ser hensikten med dem, tydelige arbeidsroller og mål, og at man forstår seg selv og de man jobber sammen med. Når man begriper dette, opplever man orden, struktur og forutsigbarhet. *Håndterbarhet* omhandler blant annet at det er en sammenheng mellom krav og tilgjengelige ressurser, som for eksempel tid, økonomi, tro på egen mestring og at man har støtte fra kollegaer og leder. Dette

gir en følelse av kontroll. Man opplever *meningsfullhet* når man blir satt pris på og opplever jobben som betydningsfull, og at egne personlige mål og verdier samsvarer med innhold og krav i jobben. Dette gir motivasjon til å investere innsats i det man holder på med.

2.4 HR-rammen – de menneskelige ressursene

Alle tjenester og tiltak etter barnevernloven skal være forsvarlige jamfør barnevernlovens § 1-7, forsvarlighetskravet. I forarbeidet til kravet er det understreket at barneverntjenestens personell er en «avgjørende ressurs for å kunne yte forsvarlige tjenester», samt at barneverntjenesten «må ha en bemanning, kompetanse og kvalifikasjoner som er tilstrekkelig for å ivareta sine oppgaver på en forsvarlig måte» (Bufdir, 2022b, s. 5).

Barnevernsloven § 15-2 annet ledd stiller videre krav til at personell i barnevernstjenester får nødvendig veiledning og opplæring, og at personellet har plikt til å delta i den veiledning og opplæring som blir bestemt. Veiledningen må forankres i ledelsen og i organisasjonens planer og rutiner (Stette, 2023, s. 188).

Human resource – perspektivet (HR-rammen) handler om hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre, altså forholdet mellom mennesket og organisasjonen. Ifølge Cable og Derue i Bolman og Deal (2020, s. 153) er det tre sentrale forhold som styrer tilpasningen mellom enkeltmennesket og organisasjonen; får den enkelte gjort nytte for seg i arbeidet, får den enkelte utfolde sin dyktighet og selvfølelse, og får den enkelte oppfylt sine økonomiske- og livsstilsbehov.

Bolman og Deal viser til at enhver organisasjon med en produktiv personalledelse, har sine særegne tilnæringsmåter til HR – perspektivet. Disse oppsummeres i seks grunnleggende HR – strategier; bygge opp og innføre en HR-strategi, ansette de rette personene, beholde de ansatte, investere i de ansatte, gi de ansatte myndighet og fremme mangfold. Varianter av disse seks strategiene vil kunne gi mer tilfredse medarbeidere, som vil trives på jobb og som organisasjonen kan nyte godt av (Bolman & Deal, 2020). For å videre belyse hvordan man kan forebygge turnover i barneverntjenesten, vil jeg se nærmere på tre av de nevnte strategiene; beholde de ansatte, investere i de ansatte og gi de ansatte myndighet.

2.4.1 Ivaretagelse av medarbeidere

Haavik og Toven (2022) viser til at det er to gode grunner til å være opptatt av ivaretagelse av hjelpere. Den første grunnen er hensynet til hjelperens eget liv og helse. Alle arbeidstakere har rett til å ikke bli syke eller skadet av jobben, og som vist i kapittel 2.3, er det en forhøyet risiko for helserelaterte belastninger for ansatte i for eksempel barneverntjenesten. Den andre grunnen er av hensynet til de barn og familier som skal motta hjelp (Haavik & Toven, 2022).

I NOU «svikt og svik» (2017:12), utarbeidet av Barnevoldsutvalget, gjennomgikk de tjue særlige alvorlige barnevernsaker der barn utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt ikke hadde fått den hjelpen de trengte. Haavik og Toven trekker frem at ett av funnene i denne rapporten var at høy arbeidsbelastning, lite opplevd støtte i arbeidet og manglende muligheter til å drøfte arbeidet med kollegaer, var noen av årsakene til at det ble gjort en for dårlig jobb. Dette er sammenfallende med funn fra rapporten til Bufdir om turnover, som er beskrevet i kapittel 2.3. Haavik og Toven fremhever at de fleste hjelpere er bevisste at risikoen for å gjøre en dårlig jobb er til stede når man er overveldet, stresset eller utmattet. Dette viser at det er en tydelig sammenheng mellom det og ta vare på hjelpere og det å være opptatt av tjenestens kvalitet (Haavik & Toven, 2022, s. 18).

Ledere har en avgjørende rolle i ivaretagelsen av ansatte, og effektiv ivaretagelse av ansatte krever at ivaretagelsen er satt i system. Det handler både om organiseringen av arbeidet og rammene rundt det. Eksempelvis hvor mange barn kan en saksbehandler i barneverntjenesten kan følge opp (Haavik & Toven, 2022).

Hvordan arbeidet organiseres vil kunne ha mye å si for de ansattes ivaretagelse og for hvordan man gir hjelp til de som trenger det. Haavik og Toven viser til ett eksempel om arbeidsoppgaver skal utføres alene eller i team på to eller flere. Det er lett for at ansatte jobber alene i relasjonssyrker, fordi det ofte er et høyt arbeidspress og knapphet på ressurser. *Dersom arbeidet kan organiseres slik at folk i minst mulig grad har ansvaret for krevende oppgaver alene, gir dette dobbel gevinst: høyere kvalitet på arbeidet og mindre belastning på arbeidstakeren* (Haavik & Toven, 2022, s. 60 - 61).

At alle ansatte har mulighet for veiledning, er et eksempel på en ivaretagende struktur for. Det finnes flere typer veiledning, det kan være individuelt, i gruppe, med ekstern veileder eller kollegaveiledning. Formålet med veiledning er at det skal finnes et trygt sted på jobb hvor man har mulighet til å analysere og jobbe med vanskelige problemstillinger og faglige temaer.

Det at ansatte vet at det finnes avsatt tid til dette kan gjøre det enklere for folk å unngå å ta ut ting privat, det kan også skåne kollegaer for «ventilering» som ikke alltid er passende (Haavik & Toven, 2022).

Isdal beskriver tre viktige arenaer for håndtering av faglige og emosjonelle utfordringer; debriefing, veiledning og konsultasjon. Debriefing kan gjøres ved å dele spesifikke følelser og opplevelser med en kollega, eller ved systematisk gjennomgang av en overveldende opplevelse. Det viktige er bearbeiding, og Isdal mener at en god arbeidsplass bør gi sine ansatte opplæring i hvordan de skal ta imot historier fra hverandre (Isdal, 2018). En annen arena er at den ansatte får veiledning på arbeidet sitt. Veiledning kan gjøres på ulike måter, tradisjonelt har veiledning hatt tre funksjoner; læring, støtte og administrativ kontroll (Bang i Isdal 2018, s. 191). Veiledningen skal, som også Haavik og Toven (2022) beskriver, hjelpe oss til å gjøre en best mulig jobb, hjelpe oss til å reflektere over arbeidet og motta råd. I tillegg til at leder har mulighet til å følge opp om den ansatte gjør jobben sin. En tredje arena er konsultasjon og her er formålet først og fremst få en løsning på hva man kan gjøre eller tenke i en situasjon. Den har et rent faglig fokus, og kan være både kollega- og ekspertkonsultasjoner (Isdal, 2018).

I nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barneverntjenestene og barneverninstitusjonene (Bufdir, 2022b), legges det til grunn at veiledning kan brukes som kompetansehevende tiltak, som tiltak for å redusere turnover og som ivaretagende og forebyggende virksomhet. Det vises til ulik forskning på dette området, blant annet utenlandske studier som sier at veiledning av høy kvalitet kan forebygge turnover blant barnevernansatte (Collins – Camrigo, 2003; Landsmen, 2001; Westbrook, 2006, i Bufdir, 2022b, s. 8). Hovedmålsettingen med veiledningen er utvikling og vedlikehold av kompetanse, ivaretagelse av ansatte og økt rettssikkerhet for barn og familier gjennom styrking av faglige vurderinger i saksarbeidet (Bufdir, 2022b). Også rapporten «lederforankret veiledning i barnevernet» understøtter betydningen av veiledning, og viser til noen konkrete områder som utpeker seg som viktige i arbeidet med å utvikle god veiledningspraksis i barnevernet. Blant annet ledelsesforankring, struktur og systematikk, barneverns- og teamleders kompetanse når det gjelder veiledningsfunksjonen og kvalitetssikring ved bruk av eksterne veiledere (Storhaug et al. 2022).

Prosessveiledning er en form for veiledning som er rettet mot en profesjonell og personlig utvikling av den som mottar veiledning. Her er det fokus på reaksjoner og følelser, og

hvordan disse påvirker oss i jobben vi gjør. Det er ikke alltid lett å skille sak og prosess i barnevernet, begge er viktige for å ivareta og gjøre den ansatte i stand til å gi forsvarlige tjenester og for å utvikle det faglige skjønnet. I barnevernstjenestene må ansatte ofte foreta viktige vurderinger og beslutninger alene. Å få støtte og innspill på disse er viktig, både for faglig selvutvikling og for å redusere belastninger knyttet til de avgjørelser som må tas (Bufdir, 2022b).

I kunnskapsoversikten «systematisk veiledning i det kommunale barnevernet - en kunnskapsoversikt», viser ett av hovedfunnene at ansatte opplever manglende eller mangelfull veiledning. Det trekkes fram at veiledningen som gis er sporadisk og tilfeldig. Imidlertid ga barnevernlederne et mer positivt bilde av veiledningssituasjonen, årsak vites ikke. Det kom også frem at når det blir gjennomført veiledning, er denne i hovedsak knyttet til sak. Et annet av funn i studiet er at det etterlyses en annen veiledning enn det som blir gitt, og at flere ønsker mer fokus på prosess og faglig refleksjon (Storhaug et al., 2022).

2.4.2 Investere i ansatte

En av de seks strategiene er å investere i de ansatte. Ifølge Bolman og Deal (2020), er dette viktig med tanke på å opprettholde en god kvalitet på det arbeidet som skal gjøres. Dette kan gjøres gjennom påfyll av kunnskap og ferdigheter hos ansatte, og vil komme organisasjonen til gode.

Barnevernets viktigste ressurs er motivasjonen og kunnskapen til de som jobber i tjenestene, og feil og mangler i tjenestene kan få alvorlige og uopprettelige konsekvenser for dem det gjelder. Komplekse saker setter høye krav til den enkeltes faglige dyktighet og skjønnsutøvelse. De ansatte står nær barn i svært vanskelige livssituasjoner, og må håndtere saker som kan ha et høyt konfliktnivå, noe som kan være følelsesmessig belastende (Prop. 133 L, 2020–2021, s. 41).

Fagutvikling er en måte å ivareta ansatte og investere i den ansatte på gjennom å gjøre dem kompetente til de arbeidsoppgavene som skal gjøres. Det kan oppleves som belastende og stressende å ikke gjøre en god jobb på grunn av manglende kompetanse. Prioritering av fagutvikling kan bidra til å styrke den ansattes mestringsfølelse, trygghet i arbeidssituasjonen og et fellesskap i arbeidsmiljøet. I tillegg kan arbeid med faglig utvikling gi nye perspektiver, tilføre nye tanker og sette i gang refleksjon, noe som er viktig i arbeidet med å hjelpe andre mennesker og deres utfordringer (Haavik & Toven, 2022).

I NOU «svikt og svik», ble det avdekket flere årsaker til svikt knyttet til manglende kunnskap og kompetanse hos ansatte i barnevernet. En av årsakene var manglende opplæring og kunnskap både i grunnutdanningene og på arbeidsplassen. Andre årsaker var manglende trening og kompetanse i å snakke med barn, feiltolkning av barns atferd og uttrykk, ulike tolkninger av melde- og avvergingsplikten og redsel for å trå feil og frykten for konsekvenser det kan medføre. Samlet sett tyder disse årsakene på behovet for bedre opplæring, trening og retningslinjer for ansatte som jobber med barn og familier, samt behovet for å øke bevisstheten om viktigheten av å handle tidlig og riktig i saker om vold og overgrep (NOU 2017: 12, s.59).

En annen viktig ressurs hos ansatte i barneverntjenesten er motivasjon. Arbeid og motivasjon kan sies å ha en klar sammenheng. Det har vært forsket mye på arbeidsmotivasjon og det er utarbeidet flere ulike modeller for dette. Eksempelvis den anerkjente Maslows behovspyramide og Hertzbergs «tofaktorteori» med flere. Felles for alle disse teoriene er at det å motivere handler om at man som leder forstår og handler ut ifra hvilke behov folk har når de kommer på jobb. Det er bred enighet om at mennesker ønsker mer enn penger (Bolman & Deal 2020).

Hertzbergs «tofaktorteori» tar blant annet for seg dette skillet med at folk ønsker å gjøre et godt arbeid, blir dyktige i det de gjør, ha kontakt med andre og finne mening med livet.

Hertzbergs teori viser til faktorer som bidrar til tilfredshet og faktorer som bidrar til utilfredshet i jobben, henholdsvis motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Motivasjonsfaktoren er innebygd i selve arbeidet og handler om å gjøre et godt arbeid, ha ansvar, kunne avansere og bli anerkjent for den jobben man gjør. Han hevdet at ytre faktorer, hygienefaktorer, som arbeidsforhold og bedriftens regler og retningslinjer, kan gjøre folk lite tilfredse med jobben (Bolman & Deal, 2020).

2.4.3 Myndiggjøring av ansatte

Amundsen (2020) forsøker i sin bok å ramme inn begrepet myndiggjøring på følgende måte:

Myndiggjøring i arbeidslivet handler om i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndighetsprosessen (s. 32).

Teorier om jobbautonomi, eller selvbestemmelse, ansees som en av bærebjelkene innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien. Med autonomi menes det i hvilken grad ansatte opplever å ha selvbestemmelse over å planlegge arbeidet, bestemme arbeidsmetoder og fatte beslutninger innenfor sitt ansvarsområde. Flere studier viser at selvbestemmelse er en viktig faktor for å forklare blant annet indre motivasjon, arbeidsprestasjoner og helserelevante forhold i arbeidslivet (Amundsen, 2020).

I jobbkarakteristikk-modellen til Hackman og Oldman (i Amundsen, 2020) blir blant annet autonomi sammen med tilbakemeldinger fra selve arbeidet, beskrevet som en sentral faktor. Ifølge denne modellen er autonomi avgjørende for hvor stort motivasjonspotensiale som kan knyttes til en gitt arbeidsoppgave, og dermed også sannsynligheten for gode arbeidsprestasjoner. En stor metastudie av Humphrey mfl. (i Amundsen 2020, s. 45), bekreftet dette og viste i tillegg at jobbautonomi hadde gunstig innvirkning på helserelevante faktorer, som sykefravær, angst, stress og utbrenthet.

KS konsulent Sivertsen er også opptatt av myndiggjøring av ansatte i barneverntjenesten. Han mener at myndiggjørende veiledning kan redusere turnover og heve kvaliteten i arbeidet. Hans påstand er at dagens veiledning i kommunalt barnevern ikke bidrar til myndiggjøring. Hans erfaring er at alt for mye av veiledningen skjer ad-hock, utenfor veiledningsrommet, i gangen, i døråpningen, i lunsjen også videre (Sivertsen, 2024).

Myndiggjørende veiledning skal være en arena for kritisk refleksjon over egen praksis, kvalitetssikring av faglige veivalg og faglig påfyll. Dette vil kunne bidra til å bygge trygge og faglige kompetente medarbeidere. Ifølge Sivertsen bør en slik veiledning inneholde tre elementer; emosjonell støtte med hensikt å møte de følelsesmessige belastningene som jobben kan medføre, kvalitetssikring av det faglige, at lovkrav følges, samt faglig utvikling og etisk refleksjon (Sivertsen, 2024).

Å fremme myndiggjøring blant medarbeidere handler ikke bare om det individuelle hensynet, men også om det organisatoriske og strukturelle på arbeidsplassene. Myndiggjøringsmodellen viser fire faktorer som er viktige for opplevd myndiggjøring; mening, autonomi/innflytelse, tilhørighet og kompetanse. Disse er dynamiske og kan påvirkes av den ansatte selv eller av sosiologiske og strukturelle forhold på arbeidsplassen. Amundsen påpeker at det å oppleve myndiggjøring aldri kan reduseres til den enkeltes ansvar alene. Det kan føre til at problemer

som kan tilskrives organisatoriske og ledelsesmessige forhold, bli den enkeltes problem (Amundsen, 2020, s.109).

Ifølge Haavik og Toven (2022), er det tre faktorer som går igjen når det gjelder å beskytte ansatte mot arbeidsrelatert stress og utbrenthet. Det første er høy grad av autonomi, det innebærer at ansatte opplever å ha stor kontroll over egen arbeidshverdag, og hvor leder har tillit til de ansattes vurderinger og prioriteringer med tanke på hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det andre er opplevd støtte fra nærmeste leder. Støtten kan være av både emosjonell og praktisk karakter, det viktige er at lederen ser hvilke vanskelige arbeidsoppgaver man står i, anerkjenner innsatsen, er til stede for og stiller seg bak den ansatte. Den tredje faktoren er tilbakemelding på prestasjon, det å se og anerkjenne, følge med på arbeidet og aktivt vise at de ser og bryr seg om innsatsen som blir gjort.

2.5 Barnevernledelse

I rapporten «*Hvorfor slutter så mange i barnevernet?*» er utfordringer relatert til ledelse et av funnene for å forstå turnover. Det er da særlig mangelfulle rutiner for debrifing og veiledning, og manglende støtte og anerkjennelse fra leder som oppgis som årsak til at folk slutter (Bufdir, 2022a).

Arbeidsmiljøloven gir rammer for hvordan ledelse skal utøves. Loven skal sikre godt arbeidsmiljø og trygge og forutsigbare arbeidsforhold. Arbeidsmiljølovens formål er blant annet å «*sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (...)*» (Arbeidsmiljølovens § 1-1).

Det stilles en rekke krav og forventninger om ledelse til barnevernleder. Dette er sammenfattet i veilederen «operativ ledelse i barnevernet» til å gjelde seks hovedoppgaver; 1) organisere og forvalte barnevernets mandat, som beskrevet i kapittel 2,1., 2) planlegge og gjennomføre fag- og utviklingsarbeid i henhold til barnevernets seks kvalitetsmål, 3) arbeide strategisk med langsiktige drifts- tilpasnings- og utviklingsmål, 4) personalledelse, herunder rekruttere riktig personell, personalplanlegging, håndtere personalsaker og arbeide systematisk med arbeidsmiljøet, 5) økonomiledelse for å planlegge og styre hvordan tjenestens samlede ressurser skal prioriteres og benyttes, og 6) offentlig ledelse som inngår som et ledd i tverrfaglig og tverretatlig arbeid (Bufdir, 2017).

I Olsviks studie «Skjønn i ledelse av kommunalt barnevern», viser hun til barnevernledere som forteller om tjenester som jobber intensivt med å overholde frister og rapportere på kvantitative mål. Olsvik stiller spørsmål ved om et overdrevent fokus på slike mål kan gi et barnevern som er opptatt av å tilfredsstille systemet, fremfor å prioritere relasjonsbygging og helhet. Dette kan gå på bekostning av kvaliteten på det som gjøres (Olsvik, 2021, s. 99).

Videre fremhever Olsvik at de stadig økende kravene, forventningene og kompleksiteten fører til en opplevelse av motstridende spenninger blant barnevernledere. Disse spenningene oppstår særlig på grunn av manglende samsvar mellom nasjonale forventninger til barnevernlederrollen og den faktiske lederrollen slik den beskrives av barnevernlederne selv. Studien påpeker viktigheten av både faglig og sosial kompetanse hos barnevernledere, samtidig som den understreker at lederkompetansen også må inkludere en analytisk og kontekstuell dimensjon (Olsvik i Nordby, 2022, s. 189).

Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse kan bidra til forståelse av de sammensatte lederoppgavene i barnevernet. Colbjørnsen definerer ledelse som *å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere*. Dette gjøres gjennom tre ulike lederdimensjoner; administrasjon, relasjoner og kultur. Definisjonen legger til grunn at lederen søker målrettede og rasjonelle handlinger, og at ledelse utøves i samspill med medarbeiderne (Colbjørnsen i Nordby, 2022). I det følgende vil jeg gjennomgå ulike sider ved de tre dimensjonene.

2.5.1 Lederdimensjonen administrasjon

HR-rammen representerer en av fire fortolkningsrammer for ledelse. Det kan imidlertid også være nyttig å se barnevernledelse ut ifra andre fortolkningsrammer, som for eksempel den strukturelle rammen. Den strukturelle rammen handler blant annet om strategier for å sette opp mål og samordne ressurser, ha rasjonelle handlingsforløp som bidrar til å riktige beslutninger og holde organisasjonen på riktig kurs (Bolman & Deal, 2020). Den strukturelle rammen er i tråd med Colbjørnsens lederdimensjon administrasjon, som handler om styring og kontroll av tjenesten (Colbjørnsen, 2004).

Jeg har i kapittel 2.1 om rammebetingelser og i første del av dette kapitlet belyst krav og forventninger gjennom rammebetingelsene som barnevernet er underlagt. En side ved administrasjon som jeg ikke har belyst så langt, er beslutningstaking og utøvelse av skjønn.

Utøvelse av skjønn er en viktig oppgave for barnevernleder for å ivareta sitt samfunnsmandat, og bruken av skjønn påvirker beslutningene som tas. Arnulf (2020) fremhever at den viktigste

oppgaven for en leder er å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og gjennomførbare. Beslutningsprosesser kan sees gjennom to perspektiver: teknisk og sosial validering. Teknisk validering handler kort fortalt om at beslutninger kan tas på et sikkert grunnlag av hva som er gode og dårlige utfall, og er bare mulig i begrenset grad. Sosial validering handler om at beslutninger inngår i mellommenneskelig sammenheng og gode beslutninger er gode, fordi de oppfattes som gode for dem som er berørt. Sosial validering sikrer at folk forstår og aksepterer beslutningene på tvers av organisasjonen.

Ifølge Goodin er en av farene ved skjønnsbruk, at det kan bli vilkårlig. Dermed kan det skapes usikkerhet og utrygghet, og føre til ulik behandling av like saker (Goodin i Olsvik, 2021, s.46). En løsning kan være kollegiale drøftinger, som gir rom for kritisk refleksjon og diskusjon, og bidrar til å unngå vilkårlighet i saksbehandlingen. Dette kan skje gjennom stabiliserende drøftingspraksis, hvor kollegagruppen inntar en felles kunnskapsmessig og normativ posisjon. Eller korrigerende drøftingspraksis, hvor noen utfordrer den dominerende forståelsen, og åpner for alternative perspektiver. Dette kan bidra til å fremme kompleksiteten i sakene og dermed legitimiteten i vurderingene (Jørgensen & Heggen i Olsvik, 2021, s.47).

2.5.2 Lederdimensjonen relasjon

Lederdimensjonen relasjon handler om hvilken betydning det emosjonelle forholdet mellom lederne og medarbeiderne har for medarbeiderens motivasjon og effektivitet. En av forutsetningene for å skape gode relasjoner, er at barnevernlederen evner å forstå egne og andres følelser, og evner å skape tillit (Colbjørnsen i Nordby, 2022). Ledere tilbringer det meste av tiden sin til å forholde seg til andre mennesker. Kvaliteten i relasjonene har stor betydning både for deres individuelle jobbtilfredshet og for effektiviteten i deres arbeid (Bolman & Deal, 2020).

Ifølge Spurkeland (2017), er ledelse alltid et forhold mellom to eller flere mennesker, og i relasjonsledelse skilles det mellom ledelse og administrasjon. Ledelse handler om det mellommenneskelige, mens administrasjon dreier seg om alt en leder må ivareta av økonomi, strategi og system. I følge Spurkeland er det ledelse av mennesker som blir mest forsømt, og det er her relasjonsledelse forsøker å gi svar. Dette kan underbygges av de kvantitative krav og forventninger som er tillagt barnevernleder (Bufdir 2017), og gå på bekostning av relasjonsbygging, som Olsvik er inne på (Olsvik, 2021).

Hovedinnholdet i relasjonsledelse handler om å være integrert i et sosialt fellesskap, noe som innebærer å ta vare på andre, og å bry seg om andres utvikling og trivsel. Relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen. Til dette kreves det menneskekunnskap, samspillserfaring, individorientering og en ekte interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. Denne lederstilen stiller atskillig større krav til emosjonell dyktighet enn en faglig administrativ rolle gjør (Spurkeland, 2017).

Ifølge Spurkeland (2017), bør leder undersøke den enkeltes forventninger og forutsetninger for å bidra med noe. De må hjelpe den enkelte til å kvalifisere seg og yte støtte gjennom empati, dialog og tilrettelegging. Med dette handler relasjonsledelse om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse til enkeltmenneske, mens kollektiv ledelse er mer å betrakte som administrasjon.

2.5.3 Lederdimensjonen kultur

Kultur, som lederdimensjon, handler om forståelse og synliggjøring av verdier, samt å jobbe med meningsdannelse. Det er betydningsfullt dersom verdiene og normene på arbeidsplassen, samsvarer med de ansattes egne oppfatninger. Det er viktig at medarbeiderne opplever mening i arbeidet (Colbjørnsen i Nordby, 2022).

Olsvik (2021) viser i sin studie til ovennevnte veileder «operativ ledelse i barnevernet» (Bufdir, 2017), hvor det fremgår at det nasjonalt er lagt en mer instrumentell tilnærming, hvor forventninger til profesjonell ledelsespraksis i stor grad handler om prosedyrer, rutiner, kontroll og kvalitetssikring. Dette i stedet for en mer grunnleggende verdidebatt som et element i utviklingen av barnevernet og barnevernledelse. Ifølge Olsvik er en diskusjon rundt barnevernets grunnleggende verdier nødvendig for god ledelse og praksis (Olsvik, 2021).

Barnevernsfeltet er i stor grad preget av verdiladete kjernebegreper, som for eksempel «barnets beste» og «minste inngreps prinsipp» (Kristoffersen i Olsvik, 2021, s. 115). Og tolking av disse begrepene kan variere, noe som påvirker praksisen. Dette kalles "skjønnets byrder" (Grimen & Molander i Olsvik, 2021, s.116). Mål og visjoner i en organisasjon må være støttet av verdier, fordi uten verdiforankring kan selvstyring føre til stor variasjon i hvordan målene blir oppnådd i praksis (Kirkhaug i Olsvik, 2021, s. 116). Dette ser vi i barnevernet, hvor ulike kommunale tjenester har svært forskjellige praksiser. Verdier hjelper derimot med å konkretisere virkemidlene som foreslås for å nå målene, og kan fungere som en felles mental frekvens blant ansatte (Olsvik, 2021).

En annen side ved lederdimensjonen kultur og verdier i barneverntjenesten, kan sees i lys av Eileen Munro (2019) sin drøfting av hvordan man som barneverntjeneste kan skape en positiv og lærende kultur når det kommer til å ta beslutninger i barnevernet. Forfatteren fremhever at barnevernstjenesten må akseptere at feil mest sannsynlig begås, og må se på feilene som muligheter til læring og forbedring. I motsetning til en kultur hvor man fordeler skyld, må man utvikle en praksis hvor man har en felles forståelse hvordan feil imøtekommes. En viktig side av å skape et godt organisasjonsklima, er å skape en kultur hvor man aksepterer dette faktumet, og at man har en positiv og lærende tilnærming når man har gjort en feil vurdering. Ifølge Munro er dette viktig for å unngå at liknede feil skjer mot andre barn og familier.

Schein beskriver tre måter ledere kan forme og påvirke organisasjonskulturen på. Først fungerer lederen som hovedarkitekt for den etablerte kulturen. Deretter har lederen ansvar for å påvirke og videreutvikle kulturen når den er etablert. Til slutt har lederen ansvar for å endre kulturen hvis den blir dysfunksjonell (Schein i Skjeggstad et al., 2022, s. 245).

3 Valg av metode

Problemstillingen handler om hvordan man som barnevernleder kan bidra til å forebygge turnover i kommunal barneverntjenesten, samt undersøke hvilke erfaringer barnevernledere har på dette området. Gjennom forskningsspørsmålene ønsker jeg å få tak i barnevernledernes tanker og refleksjoner om hva de selv mener de kan gjøre for å forebygge fenomenet med utgangspunkt i faktorer som rammebetingelser, relasjon og kultur. For å få tak i deres individuelle erfaringer og refleksjoner, har jeg benyttet kvalitativ metode.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker eller forstår en gitt situasjon. Metoden egner seg ofte til å utdype et uavklart tema og få frem nyanserte beskrivelser (Jacobsen 2021, s. 133). Det er gjort flere studier på turnover i barneverntjenesten, både i forhold til omfang av og årsaker til turnover, som for eksempel rapporten til Bufdir (2022a), Drange et. al. (2021, i Bufdir 2022a) og statistikk fra SSB (2014 i Bufdir, 2022a). Studiene gir kunnskap om forekomst og årsak til turnover. Jeg ønsker gjennom min problemstilling å utforske hvilke erfaringer barnevernledere har i å forebygge og løse de utfordringene som den øvrige forskningen peker på.

Jeg vil belyse problemstillingen gjennom et intensivt undersøkelsesopplegg med dybdeintervju. Intensive design (Jacobsen, 2021) er velegnet til å belyse problemstillinger der forskeren er interesserte i dybde, nyanser og forholdet mellom individ og kontekst. Et intensivt opplegg vil videre si at en velger ut en eller noen få caser eller noen få enheter (Jacobsen 2021). Undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming (Thagard, 2019). Sentralt i denne studien er å forstå fenomenet turnover på grunnlag av perspektivene til barnevernlederne som har vært informanter i denne studien, og å beskrive omverdenen på grunnlag av deres erfaringer.

Som rapporten til Bufdir (2022a) viser, så er det sammensatte årsaker til turnover, og det vil sannsynligvis ikke være enkle svar på hvordan dette skal forebygges. Gjennom barnevernledernes erfaringer, refleksjoner og tanker, kan denne studien bidra til å danne et bilde av mulige forebyggende tiltak. Utfallet av studien er ikke gitt på forhånd, og undersøkelsesopplegget må kunne tilpasses underveis. Det kan dukke opp temaer jeg ikke har tenkt på og må ta hensyn til videre i undersøkelsen.

3.1.1 Utvalg og rekruttering

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, og for å svare på problemstillingen, har jeg foretatt en strategisk utvelgelse. Strategisk utvalg handler om at forskeren må tenke gjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendig data, for så å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2015). Problemstillingen avgrensers seg selv med tanke på den strategiske utvelgelsen, og det var naturlig å søke svar hos barnevernledere i kommunale barneverntjenester. Videre var et kriterium at barnevernlederne skulle ha vært i rollen over noen år for å øke sannsynligheten for at de hadde gjort seg opp meninger, tanker og erfaringer i forhold til turnover. I tillegg vil deres ledererfaring over år også gi dem en viss oversikt og kunnskap om rollen som barnevernleder.

I min forskning har jeg gjennomført intervju med fire erfarne barnevernsledere, og jeg har rekruttert dem gjennom mitt kjennskap til barnevernsfeltet. Før intervjuene ble gjennomført, hadde jeg en prat med hver enkelt, hvor jeg kort fortalte om prosjektet og forhørte meg om det var aktuelt for dem å delta. Etter at de hadde sagt seg villige til å delta, sendte jeg informasjonsskriv og samtykkeerklæring til dem via e-post (vedlegg 2).

Etter at jeg hadde gjennomført de fire intervjuene, vurderte jeg at jeg hadde fått rikelig med informasjon til å kunne gå i gang med å sortere og analysere dataene. Det var mange sammenfallende funn på flere av temaene, med noen små variasjoner. Ifølge Johannesen et al., kan man snakke om et metningspunkt hvor det ikke lengre har noen hensikt å intervju noen flere, fordi det ikke kommer frem ny informasjon (Johannesen et al., 2015). I min studie hadde jeg begrenset tid til rådighet, i tillegg til at jeg vurderte at informasjonen ikke varierte i tilstrekkelig grad, til at det var nødvendig med mer informasjon for å besvare problemstillingen.

3.1.2 Forskningsetiske prinsipper og personvern

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannesen et al., 2015, s. 89). Dette er regler og retningslinjer som alle samfunnsvirksomheter må forholde seg til, også forskningsvirksomhet. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, og mange av de måtene vi direkte og indirekte samhandler på, reiser etiske spørsmål (Johannesen et al., 2015). Jeg har i mitt forskningsprosjekt forsøkt å vise etiske hensyn gjennom alle delene av denne prosessen, i

planleggingen, i gjennomføringen av intervjuene, i databehandlingen og i selve besvarelsen av oppgaven.

I forskningsetikken i Norge i dag, kan det sies å være tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2021).

Før intervjuene ble gjennomført, ble prosjektet mitt sendt inn til og godkjent av Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør (vedlegg1). I forkant av intervjuene sende jeg e-post med informasjonsskriv og samtykkeskjema til de som på forhånd hadde sagt ja til å delta i forskningsprosjektet. I informasjonsskrivet beskrev jeg formålet med prosjektet og hva det innebærer for den som deltar å delta, herunder informasjon om lydopptak og behandlingen av datamaterialet. Det ble også gitt informasjon om at deltakerne kan trekke samtykket sitt senere dersom de ønsker det.

Faren for brudd på privatlivets fred oppstår først og fremst når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet. Denne faren er større jo mindre utvalg man opererer med (Jacobsen, 2021). I informasjonsskrivet har jeg beskrevet hvordan jeg vil oppbevare og bruke opplysningene som kommer frem i intervjuet. Siden jeg har et lite utvalg, har hver informant fått sin egen kode (A – D) i stedet for navn når jeg har transkribert intervjuene, og jeg har utelatt faktorer som kjønn, alder, geografi, både i transkriberingen og i selve forskningsoppgaven. Det er også utsagn jeg har utelatt fordi de kan avsløre hvem som har sagt det, både innad i tjenestene, men også for utenforstående som kjenner til barnevernsfeltet i en bestemt region. Det kom også frem opplysninger som jeg tolker dit hen sagt i en mer fortrolig setting i intervjuene. Disse opplysningene har jeg utelatt, og de bidrar nødvendigvis ikke til å svare på problemstillingen.

Jeg har også utelatt ting som har blitt sagt, som jeg mener er gode funn, men som kunne ha blitt presentert dersom utvalget var større. Det er til dels sårbare tema man er inne på, og som forsker vil jeg ikke påføre unødige bekymringer for de involverte, ved at det kan spekuleres i hvem som har sagt hva. For selv om jeg ikke har fortalt til noen hvilke ledere jeg har intervjuet, så har ikke de som har blitt intervjuet den samme taushetsplikten, de kan fortelle i personalgruppa, og det har jeg tatt høyde for.

3.2 Innsamling av data

Jeg har benyttet et åpent individuelt, semistrukturert intervju med lav strukturingsgrad. Det åpne individuelle intervjuet er en samtale mellom forsker og informant, og passer bra når relativt få enheter undersøkes, og når man er interessert i hva enkelt individ sier og hvordan den enkelte fortolker et spesielt fenomen (Jacobsen 2021). I denne studien ønsket jeg å utdype hvilke personlige erfaringer barnevernledere hadde om temaet turnover.

Jeg har ut ifra problemstillingen valgt ut noen hovedtemaer som jeg ønsket å gjennomgå i løpet av intervjuene. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden (vedlegg 3) har jeg tatt utgangspunkt i sentrale temaer som inngår i den overordnede problemstillingen, og jeg har utarbeidet underspørsmål til hvert tema for å sikre meg at jeg får utdypet de forskjellige temaene. Utover dette var samtalen ganske fri, noe som kjennetegner et slikt intervju (Jacobsen 2021), og spørsmålene, temaene og rekkefølgen varierte (Johannesen et al., 2015).

I utgangspunktet ønsket jeg å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju for å etablere tillit og kunne «være mer til stede» under intervjuet. Blant annet fordi personlig kontakt gir forskeren muligheter til å gi positive tilbakemeldinger, uttrykke med ord og kroppsspråk at jeg forstår og er interessert i det som sies, og det gir bedre muligheter til å tolke utsagnene. På grunn av kapasitet og geografi ble imidlertid alle intervjuene gjennomført via teams. Det positive med bruk av teams er at jeg kunne rekruttere respondenter over større geografiske avstander. I tillegg kan on-line intervjuer også gi mest troverdige resultater i studier hvor spørsmålene er rettet mot intervjupersonens konkrete handlinger og gjøremål (Thagaard, 2019).

Jeg gjennomførte intervjuene med forholdsvis korte intervaller, alle fire var gjennomført i løpet av 3 uker. Det var intensivt med tanke på å få nok tid til å både transkribere intervjuene og gjøre refleksjoner underveis, men jeg løste det ved å notere mine erfaringer i intervjuguiden etter hvert intervju. På denne måten kunne jeg gjøre eventuelle endringer til neste intervju.

De fire intervjuene varte mellom 50 minutter til 1 time og 10 minutter. Jeg startet hvert intervju med å gjenta noe av informasjonen fra informasjonsskrivet for å forsikre meg om at de hadde forstått innholdet, og at de fremdeles ønsket å delta. Det ble også informert på nytt at samtalen ville bli tatt opp digitalt, transkribert og at materialet vil bli slettet når oppgaver er ferdig.

Jeg oppfattet intervjuene som ganske frie samtaler, hvor informantene stort sett styrte samtalen ut ifra deres erfaringer, og jeg stilte oppfølgingsspørsmål om det var noe jeg ønsker at de skulle utdype. Intervjuguide var nyttig til å «hente inn» samtalen dersom den fløt ut. Jeg jobber selv som barnevernleder, og en utfordring i intervjuene var å ikke blande meg inn og diskutere det de fortalte i intervjuene. Det var også en utfordring enkelte ganger å ikke selv bli med i samtalen med å komme med svar på spørsmål. Dette er kjente problemstillinger som jeg både er opptatt av selv i det daglige og som er aktuell på egen arbeidsplass.

3.2.1 Transkripsjon

Intervjuene ble tatt opp i en diktafonapp og lagret på nettskjema.no, hvor de ble automatisk transkribert. Imidlertid klarte ikke nettskjema å oppfatte alle ord, spesielt ikke dialektord og dersom de som ble intervjuet pratet fort, så det var nødvendig å høre gjennom opptakene og sikre at alt ble korrekt gjengitt. Dette var en mer omfattende prosess enn hva jeg hadde sett for meg. Transkripsjonene inneholdt fra 5300 – 8800 ord. Jeg unnlot å transkribere for eksempel innledende samtaler om vær og vind, og avsluttende samtaler som omhandlet andre ting enn intervjuet. Dette ble formidlet til informantene.

Til tross for at nettskjema ikke klarte å fange opp alle ord, var det allikevel en klar fordel med en slags «råtranskripsjon». Der hvor jeg ikke rakk å transkribere ferdig mellom hvert intervju, brukte jeg disse i forberedelse til neste intervju. Ifølge Jacobsen (2021) kan en ulempe ved lydopptak være at noen føler seg ubekvemme med at samtalen blir tatt opp, men fordelene er at det gir åpenhet om funnene, og at mine tolkninger i ettertid kan vurderes av andre. Jeg opplevde ikke at informantene fant det vanskelig at det ble tatt lydopptak, de pratet fritt om de ulike temaene og jeg forsikret meg en ekstra gang med å spørre om dette var greit, før jeg satte på lydopptak.

3.2.2 Analyse

Transkripsjonene fra intervjuene dannet videre grunnlaget for analysen. Jeg leste igjennom intervjuene flere ganger og dannet meg et bilde av hva de ulike informantene var opptatte av, for så å gjøre en innholdsanalyse. En innholdsanalyse er ifølge Jacobsen (2021), basert på antakelser om at det en person sier i et intervju kan reduseres til ett sett færre, men mer overordnede kategorier. Ifølge Kirsti Malterud består en analyse av å finne meningsinnholdet i et intervju av fire hovedsteg: 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatning (Malterud i Johannessen et al., 2015, s. 173).

For å finne meningsinnholdet, leste jeg flere ganger gjennom intervjuene og lette etter interessante og sentrale temaer som kunne bidra til å belyse problemstillingen «*hvordan kan ledere i kommunalt barnevern bidra til å forebygge turnover i barneverntjenesten?*». Jeg forkortet informantenes uttalelser og komprimerte lange setninger til kortere setninger (Kvale & Brinkmann i Johannessen et al., 2015). Videre søkte jeg å skille ut det som var relevant for problemstillingen, og gikk systematisk gjennom materialet for å finne elementer som kunne gi kunnskap om de hovedtemaene som jeg hadde festet meg med. Her markerte jeg i margen på utskriften av intervjuet et eller flere kodeord om hva teksten handlet om. Dette kalles koding og er et utsnitt av teksten, og er et verktøy for å organisere meningsinnholdet (Johannessen et al., 2015). Dette tok ganske lang tid, og jeg opplevde underveis at jeg måtte lese gjennom materialet flere ganger for å bli enig med meg selv hvilke koder jeg satt. Jeg opplevde også at disse kunne endre seg underveis, da flere av utsagnene kunne knyttes til flere temaer.

Det tredje steget var kondensering. Hensikten med kondensering er å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene, og man blir sittende igjen med et redusert materiale. I denne fasen ser man om flere kodeord kan slås sammen til kategorier (Johannessen et al., 2015). På samme måte som med kodingen, brukte jeg en del tid på å sortere og slå sammen til en kategori. Også dette var et møysommelig arbeid, og jeg satte opp en tabell for å ikke miste oversikten (se tabell 1). Det siste steget var å slå sammen til tema, som videre skulle danne utgangspunktet for funn og diskusjonsdelen. Etter at jeg hadde slått sammen til tema, gikk jeg tilbake og sjekket hvorvidt dette stemte med inntrykket fra det opprinnelige materialet.

Tabell 1: Eksempel på analyseprosess fra meningsinnhold til tema

Meningsinnhold	Koding - hva handler det om?	Kategorier	Tema
For å forebygge turnover eller sykefravær, så tenker jeg at veiledning er kjempeviktig.	Systematisk veiledning for å forebygge	Veiledning	Betydningen av gode rammebetingelser
Tror myndiggjøring av ansatte er viktig.	Gjøre ansatte trygge og kompetente		
Vi er nødt til å definere i tjenesten hva prosessveiledning er for noe.	Avklaring av ulike veiledningsbegreper		
Vi har jobbet mye med tiltaksplaner og evalueringer, for å kunne avslutte saker.	Saksmengde og rutiner	Rammebetingelser	
Vi har innført to ajourføringsuker i året for å ikke alltid være bakpå.	Minske belastning		
I perioder med alt for mye å gjøre, har vært drøftet å akseptere fristbrudd for å forhindre arbeidspress på ansatte.	Forebygge arbeidsbelastning		

Ved å følge analyseprosessen beskrevet ovenfor, kom jeg frem til følgende temaer:

- Betydningen av gode rammebetingelser
- Betydningen av gode relasjoner og en god kultur på jobb

3.2.3 Fortolkning og hermeneutikk

For å fortolke og nyttiggjøre meg av datamaterialet jeg har samlet inn, ønsker jeg å se det ut ifra er hermeneutisk perspektiv. Det handler om «å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsforhold enn det som er umiddelbart innlysende» (Thagaard, 2019, s. 37). Å fortolke handler om å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes. En hermeneutisk tilnærming vektlegger at det ikke finnes en egentlig sannhet, fenomener kan tolkes på flere måter og mening kan bare forstås i lys av den konteksten vi studerer (Thagaard, 2019).

Fangen (i Thagaard 2019) beskriver hvordan denne tilnærmingen gir grunnlag for fortolkninger på flere plan. Forskerens tolkninger er basert på kommunikasjonen med den som intervjues, vi fortolker deltakerens fortolkning av sin situasjon, dette kalles for annengrads fortolkning. Tolkningen bygger på deltakerens egen forståelse, for så videre å gjenspeiles i forskerens teoretiseringer (Thagaard, 2019, s. 38).

Det finnes ingen fasit på problemstillingen i min studie, noe som gjør det nyttig å tolke det ut ifra hermeneutisk tilnærming. Fenomenet turnover kan forstås på flere måter, noe også informantene gir uttrykk for. Gjennom mine tolkninger har jeg satt funnene inn i en barnevernsfaglig kontekst, og basert mine tolkninger ut ifra hvilke erfaringer barnevernlederne i studiet fremhever.

Det at jeg selv har flere års erfaring som barnevernleder, gjør at jeg kjenner til konteksten til informantene, og bedre kan forstå deres meninger når det gjelder fenomenet turnover. Ifølge Nielsen og Repstad (2004), kan dette være noen fordeler ved å forske i egen organisasjon, blant annet ved at jeg kjenner til hverdagspråket og vet hvilke utfordringer barneverntjenesten kan stå ovenfor. Ved å bruke mine egne erfaringer når jeg stiller spørsmål, kan jeg lettere sette meg inn i deres fortolkning av sin situasjon.

En utfordring med å forske på egen organisasjon, er at jeg på grunn av mine egne antakelser om fenomenet, gjør at jeg kanskje går glipp av informasjon ved å ikke stille oppfølgende spørsmål på grunn av min egen forforståelse. Andre ulemper er, ifølge Nielsen og Repstad (2004), er at når man skal tolke dataene, så er det vanskelig å ikke la seg påvirke av sine egne forutinntatte holdninger, bevisst eller ubevisst.

Jeg har forsøkt å være bevisst på dette, og for å unngå at mine meninger, forforståelser og fordommer skulle påvirke mine tolkninger, har jeg forsøkt å innhente teorier som kan belyse

turnover fra flere perspektiver (Nielsen og Repstad, 2004). På denne måten har jeg forsøkt å gjenspeile informantenes egen forståelse ut ifra et teoretisk perspektiv (Thagaard, 2019).

3.3 Pålitelighet og gyldighet

Thagaard (2019) bruker begrepene gyldighet og pålitelighet for å vurdere forskningsprosjektets troverdighet og kvalitet. Hun mener at disse begrepene er mer egnet og gir mer mening når det gjelder å vurdere kvalitative undersøkelser. Pålitelighet handler om redegjørelse for fremgangsmåte, rekruttering og kontakt med utvalget, hvordan dataene har blitt samlet inn og hvordan de har blitt analysert.

Jeg har i kapitlene over redegjort for fremgangsmåten og de vurderingene jeg har gjort i forhold til mine metodiske valg. I beskrivelsene av valg av forskningsmetode, planlegging og gjennomføring av intervjuer, hvordan jeg har gått frem for å analysere dataene. Jeg har gjennom dette forsøkt i størst mulig grad å etterstrebe åpenhet omkring undersøkelsen.

Gyldigheten (Thagaard, 2019) handler om hvordan jeg har kommet frem til resultatene, og hvordan jeg har tolket disse. Som jeg allerede har vært innom, så har jeg prøvd å være bevisst på hvordan min rolle som barnevernleder, har kunnet påvirke mine tolkninger av funnene. Jeg har gjengitt funnene så nøyaktig som mulig, og vært bevisst på konteksten disse har blitt sagt i, og bestrebet meg i å ikke gi dem en annen mening.

3.4 Metodekritikk

En svakhet med denne studien, er at jeg kun har intervjuet barnevernledere. Dermed har jeg kun deres synspunkter på fenomenet turnover, og jeg vet ikke hvilke synspunkter saksbehandlerne har. Jeg kunne valgt å foreta et fokusgruppeintervju med saksbehandlere for å frem deres syn, for etterpå å kunne sammenlikne funnene og gi en bedre beskrivelse av tiltak. Thagaard (2019) beskriver at fokusgruppeintervju kan gi verdifull innsikt i vanlige holdninger og meninger innenfor det aktuelle feltet. Gjennom diskusjoner i gruppen gir deltakerne tilbakemeldinger på hverandres synspunkter, noe som hjelper oss å forstå variasjonene i holdninger innenfor et miljø. Enn oppfølgende studie ved bruk av fokusgruppeintervju, kunne muligens komme frem til andre synspunkter.

En annen mulig svakhet ved studien, er at jeg har forholdsvis få informanter. Jeg har valgt å intervju kun fire barnevernledere, dette for at jeg skulle ha tid til å forstå og fordype meg inn i det komplekse med turnover og få en bedre kunnskap. For å belyse problemstillingen har jeg vurdert at det ikke var nødvendig med flere informanter.

4. Hvordan kan barnevernledere forebygge turnover?

For å svare på problemstillingen hvordan barnevernsledere kan forebygge turnover i tjenestene, har jeg delt dette kapittelet inn i to underkapitler basert på de temaene som kom frem i analysen; betydningen av gode rammebetingelser, og betydningen av gode relasjoner og en god kultur på arbeidsplassen. Disse temaene sammenfaller med Colbjørnsens (2004) helhetlige teori om ledelse, og denne vil danne rammen for diskusjon av funnene. I hvert underkapittel presenteres relevante funn, og funnene diskuteres underveis i oppgaven.

Av hensyn til anonymisering, vil jeg i de øvrige kapitlene henviser til informantene som henholdsvis barnevernslederen eller barnevernslederne. Det vil ikke gjøres et distinkt skille mellom hver enkelt, da hensikten med studien ikke er å sammenligne de ulike tjenestene, men å fremme barnevernsledernes refleksjoner og erfaringer rundt forebygging av turnover

4.1 Betydningen av gode rammebetingelser

I dette underkapittelet vil jeg svare på og diskutere forskningsspørsmålet «Hvilken betydning har rammebetingelsene for å forebygge turnover?».

I rapporten til Bufdir (2022a) blir rammebetingelser nevnt som en fremtredende årsak til å forstå hvorfor ansatte slutter i barneverntjenestene. Rammebetingelsene handler i stor grad om for høyt arbeidspress, for lav lønn i forhold til ansvar og belastning, og lav lønn sammenliknet med andre arbeidsgivere.

Barnevernlederne i denne studien peker på ulike sider ved rammebetingelsene ved jobben og hvordan disse kan påvirke ansatte. De fremstår som bevisste på ulike belastninger og risikofaktorer ved arbeidet som kan gjøre at ansatte kan bli syke, utbrente eller ønsker å slutte i jobben. Funnene viser også hvordan de som barnevernledere forsøker å strukturere arbeidshverdagene på en måte som bidrar til å minske belastningene.

Flere av barnevernlederen peker på arbeidsmengde som den største risikoen for sykefravær, og gir uttrykk for at det er krevende og hektisk å jobbe i barneverntjenesten. Saksbehandlerne har krevende arbeidsoppgaver og et stort ansvar. Som en barnevernleder sier:

Så det er ikke bare bare, du skal holde tunga rett i munnen for å kunne klare å føle at du gjør en god nok jobb. Det krever enormt mye i forhold til saksbehandling. Du skal være god på å skrive, du skal ha med barnets beste, medvirkning og ha et blikk for alt. Det er veldig stor forskjell på hvordan det var for ti år siden.

En av barnevernlederne beskriver at mange saksbehandlere opplever å aldri være ajour, samt det å ofte være bakpå i saksbehandlingen. Det er hele tiden ting som skal gjøres. Denne tjenesten har valgt å innføre at de skal sette av en hel uke, vår og høst, til ajourføringsuker. Der skal alle hjelpe hverandre med å komme i mål med den skriftlige delen av arbeidet, noe som leder mener kan bidra til å ta bort noe av presset.

En barnevernleder forteller at de ligger lavt i forhold til antall saker pr saksbehandler. De har jobbet mye med tiltaksplaner og evalueringer for å sikre at forløpet blir kortest mulig. Det har også vært mye fokus på barnevernsreformen internt i kommunen. Et økt søkelys på det som omtales som ”kjernebarnevernet”, er et av hovedinsentivene i reformen¹ og skal bidra til en mer effektiv utnyttelse av ressursene i barnevernstjenesten. Dette gjenspeiles i den følgende uttalelsen til barnevernlederen:

Vi har jobbet mye med å få riktige meldinger til barneverntjenesten, og har hatt fokus på det både i tjenesten vår, men også i kommunen generelt. Vi har gjort det opp imot de andre tjenestene, og vi begynner å merke effekten av det. Så, det er ikke for å heve terskelen for å melde bekymring, men at de andre tjenester har sitt ansvar før en melding sendes da.

Flere nevner også opplevelsen av en økt kompleksitet i sakene, og at samarbeid med andre instanser er viktig for å mestre oppgavene. Kompleksiteten fører til at saksbehandlerne må jobbe mer tverrfaglig. En av barnevernlederne fremhever viktigheten av tverrfaglig samarbeid, og påpeker at det vil være dårlig ressursbruk dersom barnevernet alene skal forsøke å løse alle utfordringer. I tillegg er det ikke meningen at barneverntjenesten skal ha kompetanse til å jobbe med alt, og at det derfor er viktig at de ulike instansene med sin særkompetanse gjør det de skal.

Funnene over viser blant annet hvordan barnevernlederne jobber med oppfølging av lovkrav, frister og rutiner. Og hvordan de skal prioritere og utnytte de ressursene de har tilgjengelig på best mulig måte. Dårlige rammer og høyt arbeidspress over tid vil kunne medføre at ansatte blir utbrente, og utbrenthet øker sjansen til turnover. De som har minst erfaring og utdanning er de som er i særlig risiko for utbrenthet (Nilsen et al., 2024).

¹ Reformen som refereres til er Barnevernsreformen (Prop. 73L, 2016-2017).

For å forebygge utbrenthet og turnover, slik Nilsen et. al. (2024) beskriver, viser funnene i studien at barnevernlederne setter i gang ulike forebyggende tiltak. Som nevnt, ble det i en kommune laget ajourføringsuker som et konkret tiltak. Andre eksempler er systematisk jobbing med saksporteføljen og prioritering av hvilke saker som skal meldes til barneverntjenesten, og hvilke saker det primært er andre instanser som skal følge opp. Sistnevnte er et eksempel på et forebyggende tiltak som krever en mer langsiktig prosess og et langsiktig mål.

De langsiktige målene kan sees i sammenheng av funnene om økt kompleksitet i sakene. Økt kompleksitet er også noe Langvad og Bæver (2023) nevner som en av grunnene til at kapasiteten i barnevernet ikke oppleves som tilstrekkelig. Den økte kompleksiteten stiller høye krav til det barnevernfaglige arbeidet og er mer ressurskrevende. Som flere av barnevernlederne er inne på er samarbeid med andre instanser nødvendig for å få dette til, barnevernet alene klarer ikke å løse komplekse problemstillinger. Dette vil først og fremst, slik jeg ser det, kunne gi en bedre faglig kvalitet, men også bidra til å minske arbeidsmengden på den enkelte saksbehandler.

Funnen viser at det er nødvendig ut ifra dagens krav og forventinger, at barnevernlederen har kontinuerlig fokus på å finne gode organisatoriske løsninger for å få arbeidspresset ned, samtidig som man skal gi gode tjenester av høy kvalitet. De langsiktige målene fordrer slik jeg ser det, at hver tjeneste har tilstrekkelig med ressurser, noe Langvad og Bæver (2023) påpeker i sin artikkel. Stadig nye føringer er ressurskrevende og utfordrer mange barneverntjenester på å drive utviklingsarbeid. Dette kan bidra til økt arbeidspres og dårligere rammebetingelser, men det er viktig å påpeke, at det også kan bidra til at man finner nye muligheter.

Funnet om å jobbe mot at barn og familier har et kortest mulig forløp, kan sees ut ifra et verdiperspektiv. Det kan føre til etiske utfordringer for ansatte, ved at man mister troen på den man holder på med, dersom familier man vurderer har behov for og ønsker hjelp avslås, fordi man som tjeneste må prioritere de med større behov. I rapporten til Bufdir (2022a) utgjør sprik mellom faglige idealer og realiteter av de mest sentrale årsakene til turnover, hvor den ansatte kan oppleve å ikke strekke til i en arbeidshverdag preget av høy arbeidsbelastning. Dette kan gå på tvers av verdigrunnlaget til den ansatte, og utfordre den ansattes idealer som kanskje var grunnen til at en i utgangspunktet valgte et hjelpeyrke. Ifølge Geirdal et al. (2024), kan man i barnevernet oppleve at man er ikke før ferdig med en sak, før neste sak står

og banker på døren. Etter at en sak er avsluttet, kan ansatte tenke på om det er noe man skulle ha gjort annerledes, fulgt tettere opp eller gjort noe annerledes.

På den andre siden, er ressurs- og økonomistyring en av hovedoppgavene til barnevernleder (Bufdir, 2017). Det skal være en begrunnet prioritering av ressurser, hvor både det rettslige prinsippet om å imøtekomme hvert enkelt barns unike behov for vern, samtidig som man ser dette *«sammen med den pragmatiske budsjettmessige prioriteringen av barna i størst risiko sikres optimal bistand først»* (Bufdir, 2017, s. 10). Dette er et handlingsrom og en oppgave barnevernleder har. Det kan sees på som et viktig grep og ansvar for å legge til rette for at saksbehandlerne får tid nok til å jobbe med de vanskeligste sakene og at disse sakene får riktig prioritering og at de barna som trenger det mest, får riktig hjelp. Det betyr med andre ord at man som barnevernleder kan heve eller senke terskelen ut ifra kapasitet og ressurser, innenfor kriteriene i barnevernsloven. Videre er dette skjønnsmessige vurderinger som gir mye makt til barnevernleder og en individualisering av ansvar. Dette kan utfordre ideen om likeverdige tjenester og kan føre til stor variasjon mellom barneverntjenestene, noe som blant annet påpekes som et av de grunnleggende problemområdene i barnevernet (NOU 2023:7).

Jeg mener imidlertid at det er stor forskjell på om mangelen på ressurser alene er årsaken til å heve terskelen for at barn skal få hjelp av barnevernet, eller om det av faglige årsaker vurderes at andre instanser er mer kompetent til å ta seg av en spesifikk utfordring eller oppfølging av saken. Dette kan medføre et dilemma som barnevernleder, hvor man gjennom beslutninger skal ta hensyn til klienten og kvaliteten, de ansatte og økonomi. Det rapporten til Bufdir (2022a) viser om sprik mellom faglige idealer og realiteter, kan også tenkes å gjelde for barnevernleder. Barnevernleder kan også oppleve å ikke strekke til, og bli satt til å gjøre prioriteringer som går på tvers av ens faglige idealer.

Det skal på den ene siden være lav terskel for å undersøke en bekymringsmelding jamfør barnevernsloven, mens det er en høyere terskel for å iverksette tiltak. Det gir i og for seg mening, men paradokset er at lovkravene og det barnevernfaglige kvalitetssystemet ønsker å bidra til mer like barneverntjenester, noe som gjør den oppgaven vanskeligere når tjenestene har veldig ulike utgangspunkt og ressurser. Dette kan sees opp mot verdispørsmål om hvilke beslutninger og veivalg som tas (NOU 2000:12). Man kan spørre seg om rammebetingelsene og stadige nye reformer er med på å bidra til en mer effektiviseringstankegang. Hvor man som leder blir «tvunget» til å heve terskelen for å få hjelp, ha større fokus på kortere forløp i barneverntjenesten, og få til endringsprosesser i familier på kort tid. Dette kan mange ganger

være riktig å gjøre, men som Langvad og Bæver (2023) peker på, så er det nødvendig med tilstrekkelige ressurser for å drive utviklingsarbeid.

En annen måte å se dette på, er om ledere kan støtte opp om utviklingsarbeidet på en annen måte. Olsvik (2021) stiller spørsmål ved om barneverntjenesten har et for stort fokus på mål, kan gi et barnevern som er opptatt å tilfredsstille systemet, fremfor å prioritere relasjonsbygging og helhet.

4.1.1 Veiledning

I rapporten til Bufdir (2022a) under kategori ledelse oppgir som nevnt mellom 50 og 60 % at det er mangelfulle rutiner for debrifing og veiledning, samt manglende støtte og anerkjennelse fra leder som noen av årsaksforklaringene. I tillegg er det ifølge rapporten, relativt mange som opplever å ikke ha noen å drøfte vanskelige saker med.

En risikofaktor som flere av barnevernlederne nevner er at saksbehandlerne opplever å ha et stort ansvar, og at det kan oppleves som at mye står og faller på dem. Barnevernlederne i studien fremhever at det er saksbehandlerne som ser og hører det barn forteller, og som må stå i krevende situasjoner. En av dem beskriver det slik;

Så klart det kan noen ganger være ei belastning det at det faktisk er de tingene jeg som kontaktperson ser og hører barnet forteller, eller ser av samspill, eller hører foreldre beskrive, det får veldig avgjørende betydning for hvilken vei vi tenker en sak skal gå. (...) At det er mye som står og faller på dem.

Samtlige barnevernledere nevner at nyutdannede har en særskilt risiko for sykefravær og turnover. De fremhever viktigheten av å ha egne rutiner og tettere oppfølging av dem den første tiden, for å etablere en faglig trygghet hos den enkelte. En av barnevernlederne viser til de unge nyutdannede som begynner i barneverntjenesten, og at arbeidsbelastninger er en utfordring for en del av dem. De er ofte veldig flinke, og det kan være utfordrende for dem å ikke klare å gjøre alt det de ønsker å gjøre, grunnet arbeidspresset. Denne barnevernlederen påpeker at barnevernet er en vanskelig førstejobb, og at det ideelt sett skulle vært attraktivt å jobbe i førstelinjen før du begynner i barneverntjenesten, men realiteten er at dette er en førstejobb for mange. Samtlige har egne rutiner for oppfølging av nyansatte og alle har saksveiledning satt i system. Det virker som dette er noe alle er opptatte av, å finne en god struktur på at ansatte ikke skal føle seg alene i sak og ha noen å drøfte og konkludere med.

Flere av barnevernlederne beskriver arbeidshverdagen i barnevernet som hektisk og krevende, og at det til tider er et stort arbeidspress på de ansatte. En av barnevernlederne påpeker at tidvis jobber saksbehandlerne i tillegg alene. Det å myndiggjøre ansatte, gjøre dem trygge og kompetente i arbeidsoppgavene, tenker en av barnevernlederne henger sammen med turnover. I denne aktuelle tjenesten, har de jobbet med hvordan de har organisert sine faglige drøftinger og beslutninger for å oppnå dette.

Selvledelse og viktigheten av at ansatte er gode på dette blir også trukket frem, som en av barnevernlederne sier:

Selvledelse er ekstremt viktig. Det sier jeg til folk i intervjuer. Hvis man er dårlig på selvledelse, så får man ikke gjort jobben. Det er så enkelt som det.

Veiledning av ansatte blir nevnt av alle barnevernlederne som et viktig tiltak for å kunne forebygge både sykefravær og turnover, og funnene i studien viser at barnevernlederne har rutiner for dette. Veiledningen blir nevnt både i sammenheng med barnevernleders behov for kontroll og oversikt, men også som støtte og det å ikke stå alene i krevende saker for de ansatte. Det som ikke fremkommer like tydelig i funnene er hvorvidt det er rutiner for debrif og prosessveiledning, her er funnene mer sprikende. Dette vil jeg komme tilbake til neste underkapittel.

Jeg vil videre presentere og diskutere funnene ved bruk av to caser som illustrerer to ulike måter å systematisere veiledning og oppfølging av ansatte på.

Case 1 Illustrerer en veilednings- og beslutningsstruktur som en av tjenestene i studien bruker.

Case 1

Alle nyansatte får ukentlig individuell veiledning av fagleder de første seks månedene. Da er det satt av en og en halv til to timer, hvor en halv time er forberedelse og halvannen time er veiledning. Etter de første seks månedene er veiledningsomfanget behovsprøvd.

Veiledningstidene er obligatoriske. Det første veileder spør om er «hva har du behov for i dag?» Veileder tar opp saker som man må prioritere, status i sak og gir oppgaver til for eksempel neste måned.

I tillegg har tjenesten satt av to timer i uken for å kunne drøfte i team, hvor saksbehandler sammen med teamleder blir enige om å løfte inn en sak. Det er ikke sånn at man som saksbehandler bare melder inn en sak. Erfaringen er at det blir mer kvalitet, saksbehandlerne er mer forberedte og teamet får presentert hva som ønskes å drøftes. Dette kalles trinn to.

På trinn tre deltar også barnevernleder. Her drøftes det særlig kompliserte saker, hvorvidt omsorgsovertakelse er aktuelt, eller beslutninger om kostbare tiltak.

Case 2 Illustrerer et oppfølgingssystem i en annen tjeneste i studien. Her har en gjennomgående oppfølging som både skal være kontrollinstans hvor man går gjennom nøkkeltall, men det skal også en arena å snakke om andre ting.

Case 2

Oppfølgingssystemet kan oppsummeres på følgende måte:

- Teammøter hver tredje uke (fire ulike team)
- Individuelle oppfølgingssamtaler med avdelingsledere og saksbehandlere hver tredje uke. Her er det først og fremst fokus på sak, men også en anledning til å høre hvordan folk har det.
- Hver tredje uke settes det av tid til å drøfte vanskelige barnevernssaker
- I tillegg er det eget oppfølgingssystem for fagledere og avdelingsledere.

Ifølge Haavik og Toven (2022), er et av formålene med veiledning at det skal være et trygt sted på jobb hvor man har mulighet til å analysere og jobbe med vanskelige problemstillinger sammen med andre kollegaer. Funnene viser at barnevernlederne i stor grad systematiserer veiledningen for å ivareta ansatte, men veiledningene handler også i stor grad om å ha kontroll i sak. Dette er ikke et overraskende funn, og sammenfaller med stadig økende lovkrav og krav til internkontroll i kommunene (Bufdir, 2023). De ansattes motivasjon og kunnskap er barnevernets viktigste ressurs (Prop. 133L, 2020-2021), og komplekse saker

stiller høye krav til den enkeltes faglige dyktighet. Det kan få store følger for barn og familier som får hjelp fra barnevernet, dersom hjelpen svikter, noe flere NOU peker på (NOU 2017:12 og NOU 2023:7). Saksveiledningen har en viktig rolle og gir barnevernleder anledning til administrativ kontroll og sikre saksbehandlingmessig kvalitet.

Det er et komplekst bilde av årsaker til turnover, noe rapporten til Bufdir (2022a) viser. Særlig i tjenester med høy turnover, her viser rapporten at det er en stor klynge av årsaker som virker å opptre samtidig og påvirker hverandre negativt. I tillegg skiller denne gruppen seg ut med avvik knyttet til ledelse, særlig faktorer som manglende rutiner for opplæring av nyansatte, veiledning og debrifing, samt manglende støtte og anerkjennelse fra leder. En av barnevernlederne fremhever at barnevernsjobben er en vanskelig førstejobb, og at nyansatte blir ekstra sårbare når de møter det høye arbeidspresset. Veiledning og prioritering av å følge opp nyansatte er viktig for å forebygge turnover, dette understøttes av flere studier. Nilsen et al. (2013), fant blant annet at høyt arbeidspress påvirker ansatte ulikt, og at de med minst erfaringer har større turnoverintensjoner enn de med lengre arbeidserfaring. Dette sammenfaller også med studiet til Geirdal et al. (2024), hvor de fant at det er stor grad av psykisk uhelse blant barnevernsansatte, og at de med minst erfaring, de yngste og de med lavest utdanningsnivå er de som er mest utsatte.

For flere av barnevernlederne ser på veiledningen som en myndiggjørende prosess av de ansatte, for å gjøre dem trygge og kompetente i jobben. Veiledning kan sees på som faglig utvikling, dersom man ser det ut ifra et myndiggjørende perspektiv. Ifølge Sivertsen (2024) kan denne formen for veiledning bidra til å redusere turnover og heve kvaliteten i arbeidet. Haavik og Toven (2022) mener gjennom fagutvikling kan man ivareta ansatte og gjøre dem kompetente til de arbeidsoppgavene som skal gjøres. Dermed kan belastningene ved å føle at man ikke gjør en god nok jobb, reduseres.

I et helsefremmende perspektiv kan man se veiledning i lys av Antonovskys teori om Salutogenese (Amundsen, 2020). I et slikt perspektiv vil veiledning kunne styrke den ansattes begripelighet, gjennom et felles fokus på den barnevernfaglige kvaliteten. Dette vil kunne innebære å se nærmere på nøkkeltall, frister og praktiske ferdigheter, men også felles forståelse av oppgaver, økt selvforståelse, samt forståelse av de man jobber med. Veiledningen vil også kunne bidra til håndterbarhet ved for eksempel sørge for at saksbehandler har tilgjengelige ressurser for å løse en oppgave, få støtte fra veileder og gi mestringstro og trygghet i arbeidet, noe som kan bidra til opplevelse av kontroll. Gjennom

anerkjennelse, og dersom egne personlige mål og verdier samsvarer med innhold og krav i jobben, vil veiledningen også kunne bidra til at jobben oppleves som meningsfull.

Begge casene har fokus på individuelle veiledninger, og spesielt case 1 ser det ut til at mye av saksveiledning foregår mellom fagleder og saksbehandler, og at det i samarbeid skal være en enighet i hvilke saker som drøftes inn i ett team med flere. Barnevernleder er fornøyd med denne ordningen, og opplever at det har blitt en bedre kvalitet på drøftingene. Slik jeg har forstått det, ønsker denne tjenesten en mer myndiggjørende veiledning, hvor ansatte er trygge og kompetente i jobben sin (Amundsen, 2020). Som jeg har vist til over, vil individuell veiledning både kunne gi opplevelse av mening/meningsfullhet, gi økt kompetanse gjennom faglig refleksjon (håndterbarhet) og den kan fremme autonomi dersom veiledningen støtter opp under selvbestemmelse, som for eksempel i case 1 «*Hva har du behov for i dag?*».

Dersom veiledningen tar utgangspunkt i dette spørsmålet og utforskning rundt det, vil dette kunne fremme autonomi ved at det er den som søker veiledning, som definerer hva personen trenger veiledning på. Ifølge Haavik og Toven (2022) er en av tre faktorer som bidrar til å beskytte ansatte mot stress og utbrenthet autonomi. Dette innebærer at ansatte opplever å ha stor kontroll over egen arbeidshverdag, og hvor leder har tillit til de ansattes vurderinger og prioriteringer.

Veiledning er en del av det store bildet og kan bidra til å forebygge turnover. Funnene mine viser i all hovedsak at barnevernlederne jeg har intervjuet har fokus på veiledning og oppfølging, og har satt dette i system. Annen forskning (Storhaug et al., 2022) har funn som viser at barnevernledernes selvrapporing på veiledning, ikke nødvendigvis harmonerer med de ansattes rapportering. Som barnevernleder mener jeg at dette er et viktig moment å ta med seg videre når man arbeider med veiledning. Det kan tyde på at man definerer ulikt hva veiledning er og hvilke forventninger man har til veiledning. Som barnevernleder og ansatt har man ulike roller, noe som nødvendigvis også kan føre til ulikt fokus. Det er mange krav som stilles til kvaliteten i barneverntjenester, og barnevernleder vil naturlig nok ha mer behov for styring og kontroll, mens ansatte kan ha mer behov for håndtering av emosjonelt stress og belastninger for å kunne stå i jobben.

Også annen forskning viser til denne «interessekonflikten», der ansatte er mest opptatte av prosessveiledning og veiledning som har fokus på ivaretagelse, og mener at veiledningen blir for «driftspreget» og flere regner ikke dette som veiledning. På andre siden, skal veiledningen også være et middel for å sikre forsvarlig kvalitet i barnevernet, og må anerkjennes som en

viktig del av veiledningspraksisen (Storhaug et al., 2022). For at veiledningen skal være til hjelp og ha sin funksjon både for ansatte og ledere, kan det være nødvendig med en dialog i tjenestene om hva veiledning er, hva det betyr for den enkelte og skape en felles forståelse. Det kan også være nødvendig med individuelle tilpasninger, noe både case 1 og 2 legger opp til i sine individuelle veiledninger. Kvaliteten på de individuelle veiledningene vil videre bero hvilken kompetanse veileder har. Dersom målene med de ulike veiledningene er avklart og veileder har god kompetanse på veiledning, vil veiledningene kunne bidra til både oversikt og kontroll i sakene, og gjøre barnevernsarbeideren bedre rustet til å håndtere arbeidsbelastninger. Flere studier (Collins-Camargo, Westbrook i Bufdir, 2022b) sier at veiledning av høy kvalitet, kan forebygge turnover blant barnevernsansatte. Ifølge Nilsen et al. (2024), er det funn som tyder på at de nasjonale føringene om veiledning av nyansatte det første året, ikke har hatt en ønsket effekt. De fant at dette handlet om blant annet manglende veilederkompetanse og manglende ressurser til å gjennomføre dette på en permanent basis.

4.1.2 Prosessveiledning

I motsetning til barnevernledernes definerte mål for saksveiledning og oppfølging av ansatte, indikerer funn i studien at prosessveiledning fremstår noe mer uklart for flere av barnevernlederne. Også fra noen av tjenestene som hadde saksveiledning med rom for prosess samtidig, fikk jeg ikke helt tak på hvordan barnevernlederne erfarte at dette fungerte.

En av lederne forteller at de er i gang med et større arbeid med å systematisere veiledning av ansatte. De ser i sin tjeneste et behov for å definere i fellesskap hva prosessveiledning er:

Vi har egentlig forholdt oss veldig gammeldags til veiledningsbegrepet, og tenkt at veiledning er på en måte saksgjennomgang og kontroll. Vi er nødt til å definere i tjenesten hva prosessveiledning er for noe.

Det kommer frem fra flere av barnevernlederne at prosessveiledning gjøres ulikt, og ikke alle har god erfaring med dette. Samtlige er klar over kravet om at ansatte i barneverntjenesten skal ha en slik form for veiledning, men det kan virke som at prosessveiledning er et noe «ullent» begrep. Det påpekes at denne type veiledning fort kan bli en «klagemur» over hvordan man har det på jobb, og at noen nærmest tenker på dette som egenerapi, og ikke hvordan den enkelte barnevernsarbeider skal mestre å stå i jobben.

Jeg tror den (prosessveiledningen) kan være med på å forebygge ganske mye hvis du har en god prosessveileder som har et fokus på hvordan du skal mestre arbeidsoppgavene, hva det gjør med deg og hvordan du kan håndtere den biten der.

Det er i utgangspunktet ikke lett å skille sak og prosess, noe som også understøttes i Bufdirs rapport (2022b). Funnene over kan tyde på at det er et behov for en mer tydelig føring for kravet om prosessveiledning, hva skal veiledningene inneholde, hva er formålet og skal det være differensiering mellom ansattes ansiennitet, alder eller andre faktorer. I kunnskapsoversikten systematisk veiledning i det kommunale barnevernet (Storhaug et al., 2022) etterlyses det mer veiledning med fokus på prosess og faglig refleksjon. Med den kunnskapen man har om helserisiko ved å jobbe i barnevernet, samt at flere undersøkelser viser mangler ved denne veiledningen, er dette noe det bør rettes et større søkelys på. Her kan det muligens ligge et forebyggingspotensiale av både sykefravær og turnover.

Som jeg har vist, kan det være mange fordeler ved individuell veiledning for å fremme myndiggjøring. En utfordring med individuelle veiledninger, kan sees i lys av Amundsen (2020), at å fremme myndiggjøring ikke bare handler om det individuelle hensynet. Det bør også være andre systemer som kan løfte utfordringer de ansatte står i opp på et gruppenivå. Funnene i denne studien tyder på at selv om det blir gitt veiledning i grupper, fremstår det som at det i stor grad er fokus på enten individuelle veiledninger for de ansatte, og/eller fokus på drøfting av sak. Dette kan handle om de statlige føringene hvor det anbefales at saksbehandlere skal følges opp tett i forhold til sine klientlister, som blant annet vises til som god praksis i «operativ ledelse i barnevernet» (Bufdir, 2017). Det kan være en sammenheng mellom økte krav og behov for kontroll, og i tillegg en økt oppmerksomhet på kunnskap vi har om hva belastninger og stress kan medføre. Jeg tror det er vel så viktig å fremme tilhørighet og at man er en del av et større felleskap, slik at man for eksempel vet hvilke krevende saker kollegaer står i og man kan tilby hjelp eller støtte, og at man kan dele viktig kunnskap og erfaring fra de familiene man jobber med. Det er ikke enkeltindividet som «eier» eller er ansvarlig for den krevende konteksten man ofte står i som barnevernsansatt. Vi vet at ansatte ofte jobber alene i relasjonsyrker (Haavik og Toven, 2022), og at høy arbeidsbelastning, lite støtte i arbeidet og manglende muligheter til å drøfte med kollegaer var noen av årsakene til det ble gjort en for dårlig jobb ifølge rapporten «svik og svikt» (NOU 2017:12).

I en undersøkelse om «mental helse og livskvalitet hos norske barnevernsarbeidere» av Geirdal et al. (2024), viste deres funn at veiledning kan hjelpe de ansatte med å håndtere den psykiske belastningen det kan være å jobbe i barnevernet, og særlig veiledning i grupper med fokus på egne opplevelser. Denne typen veiledning viser seg å kunne ha en positiv effekt på den psykiske helsen, sammenlignet med den individuelle veiledningen der fokuset blir på saken alene. I gruppeveiledning deler man erfaring og refleksjoner med andre kollegaer, og kan oppleve støtte og at man ikke er alene om å ha det tøft på jobben (Geirdal et al., 2024).

4.2. Betydningen av gode relasjoner og en god kultur på jobb

Jeg vil i dette kapitlet svare på forskningsspørsmålet «hvilken betydning har de relasjonelle og kulturelle faktorene for å forebygge turnover?». Jeg vil først belyse hvilken betydning gode relasjoner kan ha for å forebygge turnover ut ifra funnene i denne studien. Videre vil jeg drøfte funnene ut fra hvordan barnevernleder kan lede for å skape en god kultur på arbeidsplassen.

4.2.1 Å skape gode relasjoner

Flere av barnevernlederne påpeker viktigheten av å være tilgjengelig for ansatte. Å ha en åpen dør-politikk for å skape en lav terskel for å snakke med leder eller fagleder, mener flere er viktige bidrag til å få en god relasjon, og skape en kultur som ikke er basert på hierarki. Dette synes å være en viktig verdi for flere av barnevernlederen

Å anerkjenne og gi gode tilbakemeldinger til ansatte er noe flere av barnevernlederne er opptatte av. En av barnevernlederne beskriver at det dreier seg om å anerkjenne og verdsette ansatte for den jobben de gjør og for den de er. Dette kan være enkle handlinger som for eksempel å ta seg tid til å investere to minutter og stoppe opp for å høre hvordan det gikk på møtet i går, i stedet for å bare gå forbi og vite at personen hadde et møte.

Funnene viser at flere av barnevernlederne er bevisste på at belastninger i privatlivet kan være en risiko for sykefravær, og hvilke konsekvenser dette kan få i forhold til jobb. Eksempelvis kan dette være at en ansatt selv har opplevd omsorgssvikt som barn, at den ansatte går gjennom en form for livskrise, eller det skjer noe med egne barn som gi bekymring. En av barnevernlederne påpeker at det er individuelle forskjeller, og hvilken «ballast» den ansatte vil kunne påvirke hvordan vanskelige situasjoner blir håndtert. Som en barnevernleder sier;

Man bruker seg selv så mye at når man er i en livskrise i en eller annen form, så ser vi at det fort blir en sykemelding. Du kan ikke sykemelde deg fra livet. Det er jo jobben. Du bruker deg selv så mye. Kommunikasjon er verktøyet ditt. Det å være mentalt til stede. Det å være trygg i deg selv i møter med sårbare mennesker.

Relasjoner er viktige for å skape en god kultur på arbeidsplassen, og hovedinnholdet i relasjonsledelse ifølge Spurkeland (2017), handler om å være integrert i et sosialt fellesskap. Det betyr å ta vare på hverandre og bry seg om andres utvikling og trivsel. Å være en tilgjengelig leder for ansatte, med åpen dør som flere av barnevernlederne nevner, kan være en viktig side av dette. Det kan bidra til å skape tillit, invitere til dialog og bygge gode relasjoner. Også det at flere av lederne påpeker viktigheten av å vise at de bryr seg og stopper opp og hører hvordan for eksempel et møte har gått. Som blant annet Haavik og Toven (2022) nevner, så er det en forhøyet helsemessig risiko å jobbe i barneverntjenesten, og at det er viktig med hensynet til den ansattes liv og helse, det å bry seg.

Funnene over viser at flere av lederne er oppmerksomme på ulike helserisikoer de ansatte kan være utsatt for, både på grunn av arbeidsbelastninger, men også belastninger utenfor jobb og hvordan disse kan påvirke arbeidshverdagen. I en nylig artikkel i Fontene, setter de søkelys på at det er mange som selv har hatt vanskelige opplevelser i barn-/ungdommen, som søker seg til yrker hvor de kan hjelpe andre. I artikkelen hevdes det at sjansen for å bli sykemeldt er ganske høy om man ikke har et bevisst forhold til egen historie (Skotheim, 2024, s.8). Dette kan også sees i lys av belastningstrekanten (Isdal, 2018), hvor det påpekes at hjelperen selv kan ha egne sårbarheter knyttet opp mot egen historie. Man kan da være ekstra sårbar for høyt arbeidspress (rammene) som kan gjøre at man er mindre resistent for fenomenet motoverføring (klienten). Det at man ikke skiller klientens følelser fra sine egne, og det blir vanskeligere å være bevisst sine egne reaksjoner og hvordan dette påvirker de man skal hjelpe (Isdal, 2018).

En annen side ved utsagnet som handler om livskriser utenfor jobb, viser hvor krevende det kan være å jobbe i barneverntjenesten generelt, med tanke på hvor til stede en som saksbehandler må være mentalt. Dette understøttes også av NOU (2000:12), hvor det påpekes at de praktiske og etiske overveielserne en saksbehandler må gjøre når man står ovenfor en vanskelig situasjon og skal fatte viktige beslutninger, krever at saksbehandler blant annet klarer å ha en kontinuerlig refleksjon over egen yrkesrolle. Dette kan tenkes å utfordres når saksbehandler for eksempel står i skvis mellom belastninger på jobb og belastninger privat.

Det vil videre være grunn til å tro at belastninger privat, også vil kunne bidra til at arbeidsmengde og rammebetingelser vil kunne oppleves ulikt blant ansatte. Som en parallell fant Antonovsky (2020) at personer som opplevde høy grad av sammenheng, hadde større kapasitet til å håndtere stress og bekymringer. Dersom man som barnevernleder kan bidra til å støtte de ansattes opplevelse av sammenheng, gjennom begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet i arbeidet, kan dette bidra til å styrke den ansattes ressurser og mulig forhindre utbrenthet og turnover.

Dermed blir gode relasjoner, både mellom kollegaer og med barnevernleder, spesielt viktige når man jobber i barneverntjenesten, fordi det potensielt kan være mye som står på spill for de man skal hjelpe, samtidig som man kan oppleve egne belastninger. Dette gjenspeiles også i rapporten til Bufdir (2022a), hvor et av funnene er at det kan være faglig sprik mellom hva man får gjort og hva man ideelt sett skulle fått gjort. Dette utfordres spesielt ved høyt arbeidspress. Det fremheves i NOU (2017:12) «svikt og svik», at ansatte selv er klar over at de kan svikte. Dette kan føre til en stor belastning for den det gjelder. Og kan i ytterste konsekvens føre til utbrenthet, dersom det blir en langvarig opplevelse av å ikke kunne utføre jobben sin (Isdal, 2018). Ifølge Nilsen et al. (2023), er utbrenthet det som i størst grad predikerer turnoverintensjonen.

I det relasjonelle ligger det å følge opp ansatte ut fra et mellommenneskelig perspektiv. Det å vise støtte, vise forståelse for hvilke arbeidsoppgaver den ansatte står i, anerkjenne innsatsen og stille seg bak den ansatte er en av tre viktige faktorer for å beskytte ansatte mot arbeidsrelatert stress og utbrenthet (Haavik og Toven 2022). Ved at barnevernlederen og ansatte er bevisste på for eksempel de ulike begrepene i belastningstrekanten, vil denne kunne gi innsikt hvordan ulike belastninger og relasjonelle faktorer kan påvirke arbeidstakere, og muliggjøre forebygging av negative helsekonsekvenser (Isdal, 2018).

Bolman og Deal (2020) beskriver også betydningen av det relasjonelle forholdet mellom ledere og medarbeidere, og hvilken påvirkning det har for å både den enkeltes jobbtilfredshet og effektivitet. Jobbtilfredshet og motivasjon for å opprettholde god kvalitet på arbeidet, kan også sees i lys av Hertzbergs tofaktorteori (referert i Bolman og Deal, 2020). Flere av barnevernlederne er inne på motivasjonsfaktorer som anerkjennelse. Tett oppfølging av ansatte vil kunne gi den ansatte direkte tilbakemeldinger på arbeidet og bidra til økt mestring, slik som begge casene illustrerer.

Som også noen av barnevernlederne var inne på, jobber man mye alene i barneverntjenesten ute i feltet. Dette sammenfaller med det Haavik og Toven (2022) skriver om at det er vanlig med alenearbeid i relasjonstyrker. Forfatterne mener at dersom man klarer å jobbe mer i team eller to og to, vil dette minske belastningene og øke kvaliteten. Alenearbeid innebærer ikke bare at den ansatte må være god på selvledelse, men den ansatte blir også overlatt til å gjøre en del beslutninger på egenhånd og må stor grad sette opp og styre gangen i en sak. Det blir imidlertid påpekt fra en av barnevernlederne, at det er enkelt å be om å få kollegastøtte i sak. Ifølge jobbkarakteristikk-modellen til Hackman og Oldman (2020), er autonomi sammen med tilbakemeldinger en sentral faktor for god motivasjon. Ifølge Kaufmann og Kaufmann, er tilbakemelding på egen jobbytelse, helt avgjørende for å redusere usikkerhet og å få dekket kontaktbehovet (i Kveine & Erlie, 2019). I så måte støtter flere av funnene opp mot dette.

En fallgrube kan være at dersom veiledning og oppfølging av ansatte styres mot kontroll av frister og kvantitative mål. Dette kan, som Olsvik (2021) poengterer, gå på bekostning av relasjonsbygging. Min tolkning av funnene i min studie, tyder på at det i hovedsak er saksveiledning som blir gitt. Faren ved dette kan være at oppfølgingen blir mer å regne som hygiene faktorer (Bolman og Deal, 2020), noe som alene ikke fremmer motivasjon. Dette er forståelig ut ifra nasjonale krav og føringer, hvor det i stor grad forventes en mer instrumentell ledelsespraksis, men som Olsvik påpeker, er en diskusjon rundt barnevernets grunnleggende verdier nødvendig for god ledelse og praksis (Olsvik, 2021). Slik jeg ser det, så kan barnevernlederen oppleve å stå mellom «barken og veden», ved det mer administrative på den ene siden og det mellommenneskelige perspektivet på den andre siden. En av barnevernlederne sier:

Det er et for stort spenn til at du kan klare å ha god nok oversikt og god nok oppmerksomhet på alle områdene. (...) Og det er kanskje det som blir mest lidende, de der prosessene som du ser at det er behov for å kjøre i en enhet, men som du aldri har tid til å verken planlegge eller gjennomføre på noen god måte.

Haavik og Toven (2022) snakker om effektiv ivaretagelse ved å sette ivaretagelsen i system, eksempelvis gjennom systematisk veiledning som jeg drøftet i kapittel 4.1.1. Det relasjonelle aspektet ved ledelse kan nødvendigvis ikke settes i system, og er kanskje mer et resultat av en mer langsiktig relasjon og tillit, og hvilke verdier leder legger til grunn i sin ledelse.

4.2.2 Å skape en god kultur

Barnevernlederne i studien er opptatte av å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Samtlige av barnevernlederne snakker om ulike sider av kulturen i deres tjeneste, og hvilken kultur de ønsker å skape. En av barnevernlederne beskriver viktigheten av å skape en kultur hvor folk ikke skal gå på «tå hev» i redsel for å bli kritisert, eller for at vanskelige ting skal bli tatt opp med dem.

Jeg innkaller aldri noen på teppet. Det måtte jeg jobbe ganske mye med da jeg kom hit, for det var en litt sånn utrygg kultur.

Barnevernlederen mener at en ikke kommer noen vei med en slik fremtoning, og påpeker nødvendigheten av å tenke over hva man ønsker å si, før man tar det opp med vedkommende. Barnevernlederen fremhever at å gi ting tid, kan føre til andre konklusjoner, samt viktigheten av å lede med det gode.

Et annet funn, har jeg valgt å kalle fordeling av faglig ansvar i sak. En av barnevernlederne fremholder at det er et lederansvar å utforske det en saksbehandler legger frem i en sak. For selv å danne seg et bilde, og eventuell innhente flere opplysninger før eventuelle beslutninger tas. Dette tolker jeg å handle om en grunnleggende holdning fra leders side om at saksbehandler ikke skal stå alene om ansvaret og vurderingen i en sak.

Samtlige barnevernledere forteller at for å være i stand til å forebygge sykemeldinger, har de en forventning om en kultur hvor ansatte snakker med nærmeste leder før de går til lege og blir sykemeldt, slik at det kan gjøres eventuelle forebyggende tiltak. Det nevnes flere tilretteleggingstiltak som har vært satt i gang, det kan være alt fra å komme inn litt senere hver dag om en plages med søvn, til å ha færre barn på klientlisten. Slik jeg tolker dette, betyr det ikke at sykemelding ikke er akseptert eller at det ikke er forståelse for det. En av barnevernlederne forteller at etter en tilretteleggingssamtale, så kan en likevel komme frem til at det rette for vedkommende, er å bli sykemeldt.

Til tross for at flere av barnevernlederne virker å ha gode erfaringer med slike samtaler, har flere også erfaringer med at det er ansatte som ikke snakker med leder først. Ingen av barnevernlederne har noe svar på hvorfor det blir slik, og noen opplever at dette kan vanskeliggjøre oppfølgingen videre.

En av barnevernlederne tenker at sykemelding også kan handle om hvilken kultur som er etablert og hva som er akseptert blant ansatte. Vedkommende tror at dersom man som leder klarer å bygge opp en slags indre justis hvor man passer på hverandre, så vil dette kunne bidra til å forebygge sykefravær.

Som jeg har vært inne på tidligere, så er beslutningstaking en viktig del av arbeidshverdagen i barnevernstjenesten. Barneverntjenestens mandat gir fullmakt til at man kan gripe inn i barns og familiers privatliv noe som innebærer et stort ansvar (saksbehandlingsrundskrivet, 2023) og som NOUen 2000:12 er inne på, så innebærer dette at det i kritiske situasjoner må tas vanskelige beslutninger som direkte påvirker dem det gjelder. I slike situasjoner kommer verdispørsmålet spesielt til syne. Ifølge Colbjørnsen (i Nordby, 2022) er det betydningsfullt at kulturen er preget av verdier og normer som samsvarer med de ansattes egne oppfatninger. Dette kan sies å både gjenspeiles og understøttes av funnene i rapporten til Bufdir (Bufdir, 2022a), hvor en av årsakene til turnover som skårer relativt høyt, er et for stort sprik mellom faglige idealer og realiteter, dette skårer faktisk noe høyere enn «mangelfulle rutiner for debrifing og veiledning» (Bufdir 2022, s.39).

Å ta beslutninger innebærer at man kan ta feil. Munro (2019) er opptatt av at det må skapes en kultur hvor det aksepteres at det gjøres feil, og at feil må sees på som en mulighet til læring og forbedring. Noen ganger må det tas beslutninger hvor det ikke foreligger tilstrekkelig med informasjon av hensyn til for eksempel barnets behov for beskyttelse, og at beslutningen ikke kan vente. Det å skape kultur for at ingen skal gå på «tå hev» i frykt for å bli innkalt på teppet, er viktig sett opp mot det Monroe (2019) poengterer. Som saksbehandler i barnevernet må man ta små og store beslutninger, og det er ikke alltid man har noen å drøfte med der og da. Noen ganger vet man ikke alltid med sikkerhet hva som blir det beste for barnet, og det er mange faktorer som det må taes hensyn til i en beslutning. I en barnevernssak er det ofte flere parter, og interessene til disse skal veies opp mot hverandre for å skape en best mulig løsning. Som saksbehandler møter man barnet, foreldrene, familiens øvrige nettverk, samarbeidsinstanser som barnehage og skole, og alle disse kan se en sak fra ulike sider og det kan være ulike forklaringer, meninger og ønsker om hva som er det beste.

En annen side som kan påvirke beslutningsgrunnlaget er tjenestens tilgjengelige ressurser. Som Skjeggstad et al. (2022) er inne på, er en stor del av arbeidet i barneverntjenesten relasjonell samhandling. Den relasjonelle samhandlingen med barnet eller familien, kan utfordres dersom det er stadige utskiftninger av ansatte, og kan føre til at relasjoner brytes ved

at barn og familier må forholde seg til nye saksbehandlere. Det blir mindre forutsigbart, og det kan oppstå uheldige feil i kjølvannet av dette. Dette kan også sees i lys av det Haavik og Toven (2022) skriver om at risikoen for å gjøre en dårligere jobb er høyere når man er overveldet, stresset eller utmattet. Ut ifra dette, vil det kunne være viktig å skape en god kultur for å lære av feil og unngå en kultur hvor man skal fordele skyld. Dette kan igjen bli en belastning for saksbehandler og føre til økt risiko for turnover.

Det er kanskje når det skal tas vanskelige avgjørelser som medfører store inngripen i andres liv, at barneverntjenesten kan bli mest utfordret. Det kan være ulike meninger internt i barnevernet, som kan rokke ved den ansattes faglige perspektiver og personlige idealer og holdninger. Ifølge Monroe (2019) vil det være umulig og kanskje ikke ønskelig, at alle alltid er enige. Ansatte vil ha ulik erfaring, kunnskap eller forstå en situasjon ulikt. Det er imidlertid viktig å gjenkjenne slike faktorer. Beslutningskulturen kan også sees i lys av sosial validering (Arnulf, 2020), og hvorvidt beslutningene skaper mening for de ansatte som jobbe videre i en sak. Når ansatte opplever et sprik mellom faglige idealer og realiteter, eller uenighet med leder vil dette være en risikofaktor for turnover (Bufdir, 2022a). En annen side ved beslutninger og drøftinger, er hvorvidt det er en korrigerende, slik at en sikrer seg at en drøfting bidrar til å fremme kompleksiteten og dermed legitimiteten i sak drøftingspraksis (Jørgensen og Heggen i Olsvik, 2021). Dette kan underbygge betydningen av å være flere som drøfter en sak, og det kan være sårbart å drøfte to og to, slik som vist i case en og to.

Et annet funn i denne studien er at flere av barnevernslederne er opptatte av at de ansatte ikke skal stå alene i vanskelige situasjoner eller beslutninger. Dette kan sees i sammenheng med funnene om at saksbehandlerne har mye ansvar og kan føle seg alene i jobben. Sett fra barnevernledernes perspektiv, kan den høye arbeidsbelastningen og følelsen av å være alene være en risikofaktor for utbrenthet. Se for øvrig diskusjonen i kap. 4 om hvordan veiledning kan bidra til å minske denne risikoen.

Jeg vil imidlertid her se det i sammenheng med en av barnevernledernes perspektiv på det å fordele faglig ansvar, at det en saksbehandler løfter inn til en drøfting ikke skal stå alene. Slik jeg forstår det, må den som har veiledningsansvar stille spørsmål og aktivt selv søke etter informasjon og bidra til å opplyse en sak godt nok, til å gjøre riktige vurderinger. Dette vil kunne bidra til å gjøre det tryggere for saksbehandler og skape en kultur hvor barnevernleder tar ansvaret eventuelle feil fra den enkelte saksbehandler. Dette vil kunne øke muligheten for å skape en rettferdig og lærende kultur, slik Monroe beskriver (2019). Det vil kunne skape

kultur for at den ansatte ikke skal stå alene i beslutninger og om å fremlegge informasjonen som danner grunnlaget for beslutningene. Det vil også være grunn til å anta at dersom man har vurdert feil eller vurderer at man skulle ha gjort noe annerledes, vil være større sannsynlighet for at den ansatte tør å legge det frem. Dette kan sies å understøttes av funn i rapporten «Svikt og svik» (2017), hvor en av årsakene til svikt var redsel for å trå feil og konsekvenser dette kunne medføre.

Oppfølgings og beslutningsmodellen som vist i case 1, hvor saksbehandler og fagleder sammen legger frem en sak, er en måte å sikre dette på. Det vil også kunne redusere opplevelsen av å stå alene i sak, og forebygge at saksbehandlere ikke har noen å drøfte vanskelige saker med, noe som over 40 % oppgir som en av årsakene til turnover (Bufdir, 2022a).

Jeg mener at som barnevernleder bør man evne å ta et metaperspektiv, for å få et overblikk over hva som rører seg. Funnene som hittil er diskutert viser at det er mange ulike faktorer som kan bidra til turnover. Som leder bør man også kunne sette ord på hva man oppfatter som rører seg både kollektivt i gruppa, så vel som individuelt, for å holde tjenesten på stø kurs og fange opp eventuelle bekymringer. I følge Spurkeland (2017) handler relasjonell ledelse om en individtilpasset ledelse, mens det å lede kollektivt handler mer om de administrative oppgavene. Slik jeg tolker funnene, er det nødvendig med begge deler.

Å ha et blikk på hvordan de ansatte har det på jobb, og om det er noen man bør være spesielt oppmerksom på. Gjennom kapitlet har jeg påpekt flere forhold som påvirker kulturen på arbeidsplassen. Studier viser at nyutdannede og de med minst erfaring og utdanning, er mest sårbare for emosjonelt stress (Geirdal et al., 2024). Belastninger utenfor jobb og rammebetingelser kan påvirke kvaliteten på arbeidet som utføres. Stress over tid og dårlig rammer kan føre til utbrenthet, og kombinasjonen av sekundær traumatisering og utbrenthet, kan føre til compassion fatigue (Isdal, 2018). Dette viser at barnevernledere må være oppmerksomme på hvilke mekanismer som kan påvirke relasjonene og kulturen på arbeidsplassen, både individuelt og for ansattgruppa som helhet.

Funnene viser til tross for at lederne i denne undersøkelsen har tilgjengelighet som en klar verdi, at noen ansatte «vegrer» seg for å ta kontakt med leder når man står i en antatt vanskelig situasjon hvor man tenker at sykemelding er nødvendig. Dette kan selvsagt handle om mange ting, enten at det har gått for langt og man er utbrent, at man ikke har tillit eller en

god relasjon til leder, eller en følelse av skam og skyld ovenfor kollegaer fordi man vet at det blir mer jobb på dem. Ifølge Skjeggstad et al. (2022), kan mye tyde på at mer oppmerksomhet mot organisasjonsklima og arbeidsmiljø, kan bidra til mindre sykefravær og turnover. De viser blant annet til en studie (Molander et al. i Skjeggstad, 2022), som viser at gode relasjoner på arbeidsplassen, og stressreducerende tiltak og støttende relasjoner kan bidra til å fremme motivasjon og løsningsorienterte ansatte, noe som videre kan forebygge sykefravær og turnover.

En av barnevernlederne tenker at sykemelding også kan handle om hvilken kultur som er etablert og hva som er akseptert blant ansatte, og ved å bygge opp en slags indre justis hvor man passer på hverandre, så vil dette kunne bidra til å forebygge sykefravær. Dette kan sees i lys av Schein (i Skjeggstad et al., 2022), hvor barnevernleder har ansvaret for den etablerte kultur, og videre ansvaret for å påvirke og videreutvikle den. Dersom barnevernleder opplever at kulturen, eksempelvis ved sykemeldinger, ikke er funksjonell, må leder ta ansvar for å endre denne. Dette kan også sees i lys av Olsvik (2021) sitt poeng om at målstyring ikke må gå på bekostning av å prioritere relasjonsbygging.

5.0 Avsluttende diskusjon

Jeg har i denne studien forsket på hvordan ledere i kommunalt barnevern kan bidra til å forebygge turnover i barneverntjenesten. For å besvare problemstillingen har jeg belyst den ved hjelp av de to forskningsspørsmålene; hvilken betydning rammebetingelsene har for å forebygge turnover, og hvilken betydning relasjonelle og kulturelle faktorer kan ha.

Rammebetingelser, som arbeidspress, lønn og organisatoriske strukturer, kan sies å ha stor betydning for turnover i barneverntjenesten. Bufdir-rapporten (2022a) identifiserer disse som sentrale faktorer som påvirker ansattes beslutning om å forlate arbeidsplassen. Dette sammenfaller med funnene i min studie. Barnevernlederne fremstår å være bevisste på belastninger som kan følge med arbeidet, og gjør tiltak for å redusere disse.

Barnevernlederne synes i denne studien å arbeide med å finne gode organisatoriske løsninger for å håndtere arbeidspress og ressursmangel. Dette gjøres blant annet gjennom å satse på veiledning og myndiggjøring av ansatte, tverrfaglig samarbeid og enkelttiltak, eksempelvis ajourføringsuker, for å minske stresset.

Flere barnevernledere understreker viktigheten av samarbeid med andre instanser for å håndtere de økende komplekse problemstillingene. Økt tverrfaglig samarbeid kan bidra til å minske arbeidsmengden på den enkelte saksbehandler og forbedre kvaliteten på arbeidet.

Veiledning og oppfølging av ansatte er viktige tiltak for å forebygge turnover.

Barnevernledere har innført rutiner for individuell og team-basert veiledning, spesielt for nyansatte, for å etablere faglig trygghet og redusere følelsen av å stå alene i krevende situasjoner. Ifølge Antonovskys teori om Salutogenese (Amundsen, 2020), kan veiledning styrke den ansattes forståelse, mestring og meningsfullhet i arbeidet. Dette kan redusere stress og utbrenthet, og dermed turnover.

Gode relasjoner og en god kultur på arbeidsplassen er også viktige faktorer for å forebygge turnover. Støtte og anerkjennelse fra leder, er noe av det som skårer lavt i Bufdirs undersøkelse (2022a). Barnevernledere som anerkjenner og verdsetter ansatte for både arbeidet de gjør og deres personlige kvaliteter, kan bidra til å bygge gode relasjoner.

Barnevernledere som er tilgjengelige og viser omsorg for ansatte, kan bygge tillit og gode relasjoner, som igjen kan bidra til å forebygge turnover.

Alle barnevernlederne i studien legger vekt på å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. De ønsker en kultur hvor ansatte ikke trenger å være på "tå hev" i frykt for kritikk. Å gi ting tid og lede med godhet, fremheves som viktige elementer for en trygg og støttende arbeidskultur.

Beslutningstaking er en stor del av arbeidshverdagen i barneverntjenesten. Det er viktig å ha en kultur hvor feil aksepteres og sees som en mulighet til læring, som Munro (2019) understreker. Dette reduserer frykt for å ta feil og øker åpenheten for å lære og forbedre seg. Beslutninger i barneverntjenesten bør ha sosial validering, hvor ansatte føler at beslutningene er meningsfulle og samsvarer med deres faglige idealer. Sprik mellom idealer og realiteter kan være en risikofaktor for turnover, som Bufdir (2022) peker på.

Tiltak som reduserer arbeidspress, fremmer tverrfaglig samarbeid, og gir god veiledning og oppfølging, kan bidra til å skape en mer stabil og tilfredsstillende arbeidssituasjon for barnevernsansatte. Dette krever imidlertid en kontinuerlig innsats og tilpasning fra barnevernleder, for å møte de stadig skiftende utfordringene i feltet. Slik jeg oppfatter noen av funnene, kan barnevernleder noen ganger oppleve å bli mellom «barken og veden». Det handler om prioriteringer i en hektisk hverdag, og at dette noen ganger går ut over eksempelvis forebyggende og helsefremmende tiltak som krever en mer langsiktig prosess. Og som paradoksalt, kan være de man trenger mest å gjennomføre.

I tillegg til rammebetingelse som bør ligge til grunn, er gode relasjoner og en støttende kultur essensielle for å forebygge turnover i barneverntjenesten. Barnevernledere som viser tilgjengelighet, anerkjennelse og omsorg, og som skaper en trygg og støttende arbeidskultur, kan bidra til å redusere stress, utbrenthet og turnover. Dette krever en balanse mellom administrative oppgaver og relasjonell ledelse, samt en bevissthet om de ulike faktorene som kan påvirke ansattes trivsel og arbeidsprestasjon. Ved å fremme en kultur for læring, støtte og fellesskap, kan turnover reduseres, og arbeidsmiljøet i barneverntjenesten styrkes.

Funnene viser at det er behov for både kortsiktige og langsiktige forebyggende tiltak, og at barnevernledere bør jobbe mot begge disse målene samtidig. Dette kan være spesielt utfordrende i perioder hvor arbeidsbelastningen er høy, og det kanskje er for få ansatte å fordele arbeidsoppgavene på. Å være barnevernleder kan oppleves krevende, det er mange krav og forventninger, og man kan spørre seg om det er realistisk å få til alt innenfor dagens rammebetingelser og dagens organisering av barnevernet.

Olsvik (2021) advarer mot at for mye fokus på målstyring kan gå på bekostning av relasjonsbygging. Barnevernleder må balansere mellom administrative oppgaver og relasjonell ledelse for å ivareta ansattes trivsel og forebygge turnover. Det relasjonelle aspektet ved ledelse kan ikke alltid systematiseres, men krever en langsiktig investering i relasjoner og tillit. Effektiv ivaretagelse handler om systematisk veiledning (Haavik og Toven, 2022), men relasjonell ledelse bygger på verdier og tillit over tid.

Jeg finner funnene til Geirdal et al. (2024) bekymringsfulle. Jeg mener at disse funnene bør settes på dagsorden og løftes opp på et nasjonalt nivå. Mitt inntrykk er ikke at barnevernledere eller barnevernsansatte ikke vet hva som er helserisikoen i yrket, eller ikke vet hva som kan være kloke grep å gjøre, men at det er mangel på tid og ressurser til å følge dette opp på en forsvarlig måte.

Jeg har avslutningsvis forsøkt å svare ut hvordan barnevernledere kan forebygge turnover. Turnover er et komplekst fenomen, med ingen enkle svar. Denne studien kan bidra til å kaste lys over noen perspektiver ved forebygging av turnover sett fra barnevernlederne sine synspunkter. Det hadde vært spennende å gjære en oppfølgende studie, hvor saksbehandlerens synspunkter på forebygging av dette fenomenet kommer frem, og hva de mener kan være viktig å gjøre.

Referanseliste

- Amundsen, S. (2020). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv ledelse, selvledelse og medarbeiderskap* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Arbeidsmiljøportalen. (2024) *Fakta om arbeidsmiljøet innen barnevern og sosialtjenester*. <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnevern/fakta-om-bransjen> Nedlastet 27.05.24
- Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnevern/fakta-om-bransjen>
- Barne- ungdoms- og familiedirektoratet². (2022). *Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barneverntjenestene og barneverninstitusjonene*. <https://www.bufdir.no/contentassets/ed7a489b2fbf4c808e4637c037e51450/nasjonal-veileder-om-veiledning-av-ansatte-i-barnevernet-.pdf>
- Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. (Nr. 04/2017).
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2022). *Internkontroll for kommunenes barneverntjeneste – en veileder*. https://www.bufdir.no/fagstotte/produkter/veileder_internkontroll_for_kommunens_barneverntjeneste/ Nedlastet 31.05.24.
- Barne- ungdoms- og familiedirektoratet³. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover*. (ISBN 978-82-8286-391-9).
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2023). *Rundskriv for barneverntjenestens saksbehandling (Saksbehandlingsrundskrivet)*. (Nr. 03/2023).
- Baugerud, G.A. (2019). Barnevernet som arbeidsplass: en kilde til jobbtilfredsstillelse eller stressrelaterte belastninger? *Tidsskriftet norges barnevern*, 2019 (nr. 4 vol.96) s. 230 – 245..
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utg.). Gyldendal.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget
- Det kongelige barne- og likestillingsdepartementet. (2016-2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)*. (Prop. 73L, 2016-2017). <https://www.regjeringen.no/contentassets/67954c9d29dd4c0ca3134e0931f32fdc/no/pdfs/prp201620170073000dddpdfs.pdf>

² Refereres i oppgaven som Bufdir, 2022b

³ Refereres i oppgaven som Bufdir, 2022a

Det kongelige barne- likestillings- og inkluderingsdepartement. (2012 – 2013). Endringer i barnevernloven. (Prop. 106L 2012-2013).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7d0ea1b89cc54939b17e69a20d5f7b48/no/pdfs/prp201220130106000dddpdfs.pdf>

Det kongelige barne- og familiedepartement. (2020 – 2021). *Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernloven*. (Prop. 133L 2020 – 2021).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f325e4de00fb472f85a7a2b94124f531/no/pdfs/prp202020210133000dddpdfs.pdf>

Geirdal, A.K.Ø., Nerdrum, P. & Olkowska, A. (2024). Mental health and quality of life among Norwegian child welfare service workers. *European Journal of Social Work*, 2024.
<https://doi.org/10.1080/13691457.2024.2317907>

Haavik, M. & Toven, S. (2020). *Ivaretakelse av hjelpere. Er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget.

Isdal, Per (2018). *Smittet av vold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i vitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Abstrakt forlag.

Killen, K. (2004). *Sveket* (3. utg.). Kommuneforlaget.

Kveine, R. & Erlie, B. (2019). *Internkommunikasjon*. (5. utg.). Universitetsforlaget.

Langvad, H.F. & Bæver, M. (2023). Fagutvikling i en krevende kontekst. Fagutvikling og implementering i kommunal barnevernstjeneste. *Tidsskriftet norges barnevern*, 2023 (nr. 2-3 vol. 100), s. 154 – 164.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (LOV-2005-06-17-62).
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#%C2%A71-1

Munro, E. (2019). Decision-making under uncertainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & Family Social Work*, 2019 (24) s.123 – 130.

Nielsen, J.C.R. & Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Universitetsforlaget.

Nilsen, K.H., Lauritzen, C., Vis, S.A. & Iversen, A. (2023). Factors affecting child welfare and protection workers intention to quit: a cross-sectional study from Norway. *Human Resources for Health*, 2023 (21:43).
<https://doi.org/10.1186/s.12960-023-00829-1>

Nordby, G.S. (2022). Hvilken kompetanse opplever barnevernledere som viktig for å lede en kommunal barneverntjeneste, og hvordan kan en forstå deres kompetansebehov i lys av ulike forståelser av ledelse? *Tidsskriftet Norges barnevern*, 2022 (nr. 4 vol. 99), s. 186 – 201.

Norsk helseinformatikk (NHI). (2024). *Utbrenthet*.
<https://nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet>, Nedlastet 22.05.2024

NOU 2000:12 (2000). *Barnevernet i Norge - Tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-12/id117351/?ch=3>

NOU 2017: 12 (2017). *Svipt og svipt. Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvipt*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

NOU 2023:7. (2023) *Trygg barndom, sikker fremtid. Gjennomgang av rettssikkerheten for barn og foreldre i barnevernet*. Departementenes sikkerhets – og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon.

Sivertsen, S.H. (2024). Myndiggjørende veiledning kan redusere turnoveren og heve kvaliteten i barnevernet. *Fontene*. lastet ned. 30.05.24.
<https://fontene.no/fagartikler/myndiggjorende-veiledning-kan-reducere-turnoveren-og-heve-kvaliteten-i-barnevernet-6.47.1018228.a84899703b>

Skjeggstad, W., Slettebø, T. & Sørensen, T. (2022). Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet? *Tidsskriftet Norges barnevern*, 2022 (nr. 4 vol. 99), s. 242.

Skotheim, H. (2024). Innhentet av fortiden. *Fontene* (5/2024). s.6 – 10.

Spurkeland, Jan (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) (2024). *Fakta om arbeidsmiljøet innen barnevern og sosialtjenester*.
<https://noa.stami.no/yrker-og-naeringer/noa/barnevern-og-sosialkontor/#> Nedlastet 27.05.24.

Stette. Ø. (Red.). (2023). *Barnevernsloven 2023. Med forskrifter og forarbeid*. Vigmostad & Bjørke AS.

Storhaug, A.S., Moe, T., Wikan, G.H. & Singstad, M.T. (2022). Systematisk veiledning i det kommunale barnevernet – en kunnskapsoversikt. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 2022 (nr. 4 vol. 99), s. 168 – 185.

Storhaug, A.S., Moe, T., Singstad, M.T., Wikan, G.H., Grip, M.S., Thorhus, C. *Lederforankret veiledning i barnevernet – Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten*. Regionalt kunnskapssenter for barn og unge – psykisk helse og barnevern, NTNU.

Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Olsvik, B. S. (2021). *Skjønn i ledelse av kommunalt barnevern. Kompleksitet, motstridende krav og paradoksale spenninger* (Doktorgradsavhandling). UIT Norges arktiske universitet.

Vedlegg 1 Vurdering fra Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

07.12.2023

Referansenummer

163176

Vurderingstype

Automatisk

Dato

07.12.2023

Tittel

Erfaringsdeling hvordan forebygge turnover blant ansatte i barneverntjenesten

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Geir Hyvre

Student

Camilla Alvestad Jørgensen

Prosjektperiode

01.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

Meldeskjema

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«erfaringsdeling hvordan forebygge turnover blant ansatte i barneverntjenesten?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke erfaringer dere har, og hva dere gjør for å forebygge sykefravær og turnover i deres tjenester. I dette skrivet får du informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

En stabil og kompetent ansattgruppe kan hevdes å være en av de viktigste forutsetningene til å få til et godt faglig barnevernsarbeid. Samtidig vet vi at det nasjonalt sett, er høy turnover og sykemeldingsstatistikk i kommunalt barnevern, og at dette kan påvirke kvaliteten på tjenestene som skal gis barn og familier.

En nasjonal undersøkelse gjennomført av Bufdir i 2022, identifiserte fem hovedkategorier som beskriver årsakene til høy turnover; ytre rammebetingelser, ledelse, faglig arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og individuelle faktorer (Bufdir, 2022).

Formålet med masteroppgaven er å forske på hvordan man som leder kan bidra til å forebygge turnover og hvilke erfaringer man har på dette området.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges arktiske universitet (UIT) avdeling Harstad, fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi er ansvarlige for prosjektet. Og studiet «erfaringsbasert master i ledelse» med student Camilla Alvestad Jørgensen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet handler om hvordan man kan forebygge sykefravær og turnover sett ut ifra et ledelsesperspektiv, og du som barnevernleder har en viktig rolle i dette arbeidet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ studie, hvor jeg vil intervju fire barnevernledere for å forske på min problemstilling.

Formålet med intervjuet er at du som leder kan dele dine erfaringer om hvordan dere jobber i deres tjeneste opp mot sykefravær og turnover.

Intervjuene har en varighet på ca. 60 minutter og vil fortrinnsvis foregå via teams. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, og skrevet notater underveis. Intervjuene vil i ettertid blir transkribert til bruk ved analyse av innholdet.

Dataene fra intervjuene, lydopptak og eventuelle personopplysninger vil bli slettet etter at masteroppgaven er godkjent.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du senere trekke samtykket ditt. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som beskrevet over. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernreglementet.

Ingen av deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, det vil kun bli beskrevet at man arbeider i barneverntjenesten. Verken alder, kjønn, tjenestested og eventuell annen gjenkjennbar informasjon vil bli brukt i teksten.

De som kommer til å ha tilgang til opplysningene og dataene er meg og min veileder.

Lydopptaket vil bli tatt via godkjent app som er personvernsikkert. Det vil bli brukt teams og opptak via Vågan kommunes sikre sone. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Sikt – kunnskapssektorens tjenesteleverandør har vurdert at behandlingen av personvernopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernreglementet.

Dine rettigheter

Om du kan identifisere datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysningene om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

Veileder Geir Hyrve

e-post: geir.hyrve@ntnu.no

Camilla Alvestad Jørgensen

Tlf.nr.: 971 84 805

e-post: camilla.alvestad.jorgensen@vagan.kommune.no

Om du har spørsmål knyttet til Personvernregister sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Sikt - kunnskapssektorens tjenesteleverandør, via deres nettside sikt.no eller på telefon 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Camilla Alvestad Jørgensen

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju, og jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Intervjuguide

Innledning

- Informasjon om intervjuet og gjennomgang av informasjonsskrivet, herunder:
 - o Rollen som forsker og taushetsplikt
 - o Frivillighet, publisering og at samtykket når som helst kan trekkes tilbake
- Informasjon om gjennomføring av intervjuet, om det er noe informanten ikke ønsker å svare på eller ikke forstår, så er det bare å gi beskjed.
- Intervjuet vil ta ca. 60 minutter. Det vil være tid til refleksjon underveis.

Introduksjon til informanten / bakgrunn:

- Kort presentasjon av deg selv og din stilling i barneverntjenesten, herunder:
 - o Hvor lenge har du arbeidet i barneverntjenesten, og hvilke roller har du/har hatt i tjenesten? Mange år som leder?
 - o Beskrivelse av dine arbeidsoppgaver.
 - o Hvordan opplever du det er å jobbe i barneverntjenesten?

Hvordan vil du beskrive din tjeneste (kontekst)?

- Hvordan vil du beskrive de generelle arbeidsforholdene i deres tjeneste? (arbeidsmengde, fordeling av roller/arbeidsoppgaver, kultur etc.).
- Fenomenet turnover i barneverntjenesten er et av temaene i undersøkelsen. Hvilke tanker har du om dette, hvordan er det hos dere, eventuelt hvordan påvirker dette dere?
- Sykefravær?
- Hvordan håndterer dere eventuelle utfordringer knyttet til turnover/sykefravær?

Helserisiko og belastning (psykisk belastende/høyt arbeidspress)

- Hvilke risikofaktorer mener du er til stede i deres tjeneste for at medarbeidere skal slutte i jobben eller bli sykemeldte?
- Hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk hos dere?
- Hvordan håndterer du/dere disse faktorene?
- Opplever du å ha tid til å følge opp medarbeidere slik du selv ønsker?

- Flere studier peker på at det er et stort spenn i arbeidskravet til barnevernleder, hvordan opplever du dette?

Forebygging / oppfølging av medarbeidere (støtte, anerkjennelse fra leder)

- Opplever du at det er tilstrekkelig opplæring tilgjengelig for å håndtere belastningene i arbeidet (både for ledere og medarbeidere)?
- Eventuelt hva mangler?
- Opplever du at barnevernsarbeidere er godt nok forberedt på de psykososiale utfordringene de kan møte?
- Kan du beskrive hvilke rutiner dere har for debriefing og veiledning (hvem har ansvaret, hvordan foregår denne):
 - o faglig veiledning av klientarbeid (omfang, mål og metode)
 - o prosessveiledning (omfang, mål og metode)
 - o medarbeidersamtaler (omfang, mål og metode)
 - o debriefing (omfang, mål og metode, systematisk eller ved behov)
- Har dere andre rutiner for psykososialt arbeid i tjenesten som ikke er nevnt her?
- Hvordan opplever du din relasjon til medarbeidere (gjensidig tillit, fornøyde medarbeidere og trivsel)?
- Hva eventuelt hemmer god ivaretagelse av avsatte?
- Dersom du har lederutdanningen, hvordan har denne påvirket deg som leder? (dersom leder har tatt denne?)

Oppsummering og avslutning

- Er det noen annet du har lyst å dele om temaet turnover og sykefravær i barneverntjenesten?
- Har du noen tanker om hvordan man best kan oppnå et mer stabilt og helsefremmende arbeidsmiljø innen barnevern?

