

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Omdømmebygging i Barnevernet

Taushet som varemerke

Av

Ann-Monika J. Wingstad

***Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap
STV-6901 høst 2015***

*"You can't build your reputation
on what you're going to do"*
-HENRY FORD-

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Disposisjon av oppgaven	4
2. Kontekst for oppgaven	5
2.1 Om barnevernet	5
2.1.1 Barneverntjenestens omgivelser	6
3. Teoretisk tilnærming	7
3.1 Omdømme.....	7
3.2 «The Roots of Fame»	12
3.2.1 Å være synlig.....	13
3.2.2 Å være særegen.....	14
3.2.3 Å være ekte.....	15
3.2.4 Å være gjennomiktig	16
3.2.5 Oppsummering	17
4. Forskningsdesign og metode	17
4.1 Valg av metode	18
4.2 Fremgangsmåte	18
4.2.1 Intervju	18
4.3 Kvaliteten i forskningen, mulige feilkilder.....	21
4.3.1 Intervju	21
5. Analyse av barneverntjenestens fokus på omdømme i lys av «The Roots of Fame», og kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern».....	23
5.1 Kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern»	24
5.2 Sammenfatninger av intervjumaterialet.....	28
5.3 Fokus på omdømme i arbeidshverdagen.....	31
5.3.1 Særegenhet	31
5.3.2 Gjennomsiktighet.....	34
5.3.3 Ekthet	39
5.3.4 Synlighet.....	42
6. Oppsummering og konklusjon	46
6.1 Oppsummering av undersøkelsens funn	46
6.2 Teoretiske konsekvenser av manglende felles omdømmeplattform.....	47
6.3 Praktiske konsekvenser av manglende omdømmebygging.....	48
7. Avslutning	48

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Et søk på nettet med søkeordet; oppslag om barnevernet, ga følgende treff; «*Barnevernet- et omdømme i ruiner*», «*Hva skal vi med et barnevern som leker mafia?*» Og «*bekymringsvern eller barnevern*». (www.google.no, 17.09.2015).

Etter gjennomgang av treffene konstaterer jeg at de fleste er av negativ karakter der barnevernet oppleves som lite troverdig, lukket og deres vurderinger i enkeltsaker blir kritisert. Jeg har jobbet flere år i barneverntjenesten og har egenerfaring med at organisasjonen har utfordringer i forhold til omdømme. Med bakgrunn i at det kan synes som om det er manglende tillit til tjenesten i befolkningen, har staten valgt å utarbeide kommunikasjonsstrategier som skal gi føringer for barneverntjenestens måte å jobbe på. Den første kommunikasjonsstrategien kom i 2004 og ble revidert på nytt i 2008. Det er kommunikasjonsstrategien fra 2008-2011 som har fått navnet « Et åpent barnevern » som vil omtales i denne studien. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan barneverntjenesten jobber med omdømmet sitt, og hvordan kommunikasjonsstrategien fungerer i praksis.

Mediene har en mektig rolle i samfunnet, og deres dekning av barneverntjenestens innsats og vurdering i enkeltsaker bidrar sterkt til den allmenne oppfatningen av tjenestens fungering og omdømme. Her kan nevnes «Svanhild saken» fra 2002, «Christoffer saken» fra 2005 og «Alvdal saken» fra 2011. Felles for disse sakene er at kritikken ble rettet mot de vurderingene barneverntjenesten gjorde, og som i to av sakene ga fatale utfall. Den ene med døden til følge for det involverte barnet. I etterkant av blant annet disse sakene ble det større fokus på at barneverntjenestene skulle være mer åpen, og utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategiene kan muligens ses i sammenheng med et større negativt påtrykk fra omgivelsene rettet mot barnevernet.

På Barne-, - ungdoms- og familiedirektoratets sider står følgende: (bufdir.no.20.09.15):

«Etter at kommunikasjonsstrategien Et åpent barnevern ble lansert i 2004 har mange barnevernsarbeidere fått bedre kunnskap om hvordan man kan arbeide med utadrettet kommunikasjon og hvordan media arbeider. Undersøkelser viser at det har vært en positiv

utvikling i befolkningens tillit til barnevernet og mediens omtale av barnevernet. Det kan være et resultat av at barnevernet i større grad presenterer og kommenterer saker».

Ut i fra søk på nettet og oppslag i media om barnevernet kan det synes som om denne uttalelsen ikke er helt i tråd med samfunnets syn på barneverntjenesten. Det er mulig at de ansatte i barneverntjenestene har hatt større fokus på måten de kommuniserer på for å bedre organisasjonens omdømme og troverdighet, men om dette har medført økt tillit til tjenesten i befolkningen er det kanskje større tvil om. Ett relevant spørsmål i denne sammenhengen er *hvilke* barnevernsarbeidere har hatt større fokus på kommunikasjon og omdømme? Er det bare barnevernledere som i stor grad er de som fronter tjenesten offentlig, eller er også saksbehandlerne involvert i prosessen? Hvordan endringsstrategiene er lagt opp, vil kunne være utslagsgivende for resultatet i kommunikasjonsstrategien. Av erfaring vet man at visjon og strategi bør kommuniseres ut i hele organisasjonen, og at man benytter en hver anledning til å få ansatte til å forstå visjonen og hva som skal endres (Jakobsen og Thorsvik 2009).

Barneverntjenesten har en av de viktigste oppgavene i samfunnet med å verne om barn som lever under vanskelige oppvekstvilkår. Liten tillit til tjenesten i befolkningen kan medføre at det ikke meldes fra når man er bekymret for barn. Det er liten tvil om at omdømmebygging i barnevernet er en utfordrende oppgave all den tid tjenesten er et komplekst arbeidsfelt og skal forvalte både en hjelper og kontrollørrolle. De ansatte kan befinne seg i en situasjon der de på grunn av kritikk opplever konstant ytre trykk på tjenesten i tillegg til den totale belastningen det er i seg selv å arbeide innenfor et komplekst, sårbart og vanskelig fagfelt som barnevernet. Å holde fast på strategien ledere og myndighetene har lagt kan bli svært utfordrende i situasjoner der man opplever negativt krysspress. Konsekvensen kan bli at strategiene velges bort til fordel for akutte løsninger for å håndtere hverdagen og utfordringene i her og nå- situasjonen.

Jeg vil senere i oppgaven komme nærmere inn på koblingen mellom identitet og image som er sentrale begrep i omdømmebygging.

1.2 Problemstilling

Ut i fra den jevne kritikken mot barneverntjenesten fra media og øvrige instanser i samfunnet er det interessant å se nærmere på hvordan statens satsing på å få et åpnere, og mer publikumvennlig barnevern har fungert. Problemstillingen i denne oppgaven er derfor følgende:

«Hvilket fokus har barneverntjenesten på omdømmebygging i arbeidshverdagen 11år etter at staten la frem kommunikasjonsstrategien et åpent barnevern»?

- Hva sier innholdet i kommunikasjonsstrategien om hvordan barnevernet skal jobbe?
- Hvordan er strategien implementert i en lokal barneverntjeneste?
- Hva legger de ansatte i begrepet omdømme, og er de opptatt av omdømmebygging?
- Hvilke oppfatninger har ansatte i en lokal barneverntjeneste av eventuelle utfordringer med å håndtere etatens omdømme, og hvordan kan de ansattes oppfatningers forklares?

For å belyse denne problemstillingen vil jeg gjennomføre intervjuer med ansatte i barneverntjenesten fra en kommune. Henholdsvis enhetsleder, barnevernleder og saksbehandler. Bakgrunnen for at jeg ønsker å intervjuer både saksbehandlere og ledere, er at det i stor grad er ledere som er kurset med tanke på mediehåndtering og kommunikasjonsstrategier for å få et åpnere barnevern. Ledere er de som oftest uttaler seg til pressen, representerer i kommunestyre og store fora. I tillegg ønsker jeg å finne ut hvilken rolle lederen i barnevernet har i forhold til omdømme og strategiplaner i den aktuelle kommunen. Saksbehandlerne er de som har mest å gjøre med brukerne av tjenesten og øvrige samarbeidspartnere. De er i stor grad tjenestens ansikt utad og det vil derfor være interessant å se nærmere på hvilket fokus de ansatte har på hvordan de oppleves av den øvrige befolkningen, og om de selv opplever at de har mulighet til å være med på å påvirke omdømmet og andres oppfatning av tjenesten. Jeg vil også forsøke å finne ut av om saksbehandlerne opplever at omdømmebygging er et tema det jobbes med i deres tjeneste, og hvordan dette eventuelt kommuniseres både internt og eksternt.

Tradisjonelt sett er det lettere å finne forskning rettet mot det private innafor dette temaet da det tidligere var mer vanlig at private hadde større fokus på omdømmebygging enn

offentlige instanser. Imidlertid ser man en dreining i denne tenkningen de senere år der også de offentlige ser ut til å verdsette behovet for godt omdømme i større grad. Dette medfører at noe av den teorien jeg benytter i hovedsak dreier seg om private organisasjoner, men jeg mener at teoriene også er anvendelig innenfor offentlig sektor og ønsker å bruke teoriene for å drøfte de funnene jeg gjør i intervjuene med informantene. Fombrun og Van Riel (2004) viser til fem faktorer som utmerker seg for organisasjoner med godt omdømme; å være konsekvent, ekte, særegen, synlig og gjennomiktig. Fombrun og Van Riel (2004) kaller disse elementene for «The Roots of fame». Ut i fra media og befolkningens kritikk av barneverntjenesten kan det se ut som det er nettopp disse fem faktorene det blir stilt spørsmål ved. Fombrun Og Van Riels teori sammen med kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern» vil benyttes vekselvis i analysekapittelet for å få frem nyansene og kompleksiteten med omdømmebygging i barnevernet.

1.3 Disposisjon av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for barneverntjenestens rolle og oppbygging. I kapittel 3 vil jeg vise til relevant teori som vil belyse temaet omdømme og barnevernets fokus på dette. I dette kapittelet vil jeg jeg også presentere The roots of fame- teorien og de delene av kommunikasjonsstrategiene som vil være aktuell å bruke i denne oppgaven. I kapittel 4 beskriver jeg metoden jeg har brukt for å undersøke problemstillingen, samt se med et kritisk blikk på mulige feilkilder i forbindelse med datainnsamlingen. Kapittel 5 tar for seg beskrivelse og drøftinger av funnene fra undersøkelsen med utgangspunkt i teoriene som er redegjort for i kapittel 3. Kapittel 6 inneholder oppsummering og konklusjon gjort på bakgrunn av de funn og analyser som er beskrevet i tidligere kapitler i oppgaven. Kapittel 7 er viet avslutning av oppgaven.

2. Kontekst for oppgaven

2.1 Om barnevernet

Barneverntjenestens oppgaver reguleres som beskrevet i lov om barneverntjenester der hovedoppgaven er «å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse eller utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid» (Lov om barneverntjenester § 1-1,1992). Barneverntjenesten er underlagt særlige bestemmelser om taushetsplikt i Lov om barneverntjenester § 6-7, som supplerer bestemmelsene i Forvaltningsloven § 13. Den skjerpede taushetsplikten gjelder personlige og sensitive opplysninger som mottas av barneverntjenesten i arbeidet med en familie. Dette medfører at hensynet til personvern og tillit veier tyngre enn hensynet til et åpnere barnevern (Lindboe 1998).

Barneverntjenesten kan betegnes å være et byråkrati. Den er opprettet med et konkret formål av de øverste myndighetene i landet. En byråkratisk organisasjonsform slik Weber beskriver den, er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner. Hierarki innebærer over- og under- ordning mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2009). Konkret for barneverntjenesten betyr dette at barnevernleder er den som har beslutningsmyndighet i tjenesten. I praksis delegeres dette ofte ned til mellomledernivå, ved større kontor, som i sin tur delegerer beslutningsmyndighet til det operative nivå som består av saksbehandlere. I Norge har både kommunene og staten oppgaver og ansvar innen barnevernsområdet. Alle kommuner skal ha en barneverntjeneste som etter loven skal utføre det daglige løpende barnevernsarbeidet. Statens ansvar for barnevernet, er delt mellom Barne- og likestillingsdepartementet, Barne-, ungdoms og familieetaten (Bufetat), fylkesmannen og fylkesnemnda for sosiale saker. Det er lagt opp til tett samarbeid mellom det kommunale og statlige barnevernet der staten skal bistå kommunene med bl.a. fosterhjemsplassing og rekruttering av fosterhjem. Fylkesmannen fører tilsyn med all barnevernvirksomhet i den enkelte kommune der det påses at kommunene driver i henhold til lovverket. Fylkesnemnda for sosiale saker, er et domstollignende forvaltningsorgan som har avgjørelsesmyndighet i saker om omsorgsovertakelse av barn(Lindboe 1998). Barneverntjenesten har en vanskelig rolle å forvalte da de har både en hjelpe- og kontrollfunksjon i samfunnet. Loven skiller mellom frivillige hjelpetiltak iverksatt av barneverntjenesten, og hjelpetiltak som er pålagt av fylkesnemnda.

2.1.1 Barneverntjenestens omgivelser

Til tross for at barneverntjenesten er en offentlig instans som har monopol på sin virksomhet er alle organisasjoner avhengige av omgivelsene både i form av arbeidskraft og penger for å nevne noe. Den generelle definisjonen på omgivelser er:

«Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonenes effektivitet og legitimitet» (Jakobsen og Thorsvik 2009).

I denne sammenhengen vil både brukerne av tjenesten, eksterne samarbeidspartnere som politi, helsestasjonene, barnehager og skoler, myndighetene og lovgivende organer være omgivelsene. Begrepet befolkningen brukes også tidvis i oppgaven. Med dette menes den generelle befolkningen som ikke nødvendigvis har en direkte relasjon til barneverntjenesten, men som likefult er en del av omgivelsene i den forstand at de også må tas hensyn til. Media er også en stor aktør i barneverntjenestens omgivelser. Det er overveiende sannsynlig at media har spilt en stor rolle i tidligere omtalte enkeltsaker som i neste omgang har ført til at nye strategier har blitt utarbeidet for å forbedre tjenesten, samt gjøre den bedre rustet til å tåle vanskelige situasjoner. Dette er en av flere samfunnsmessige forhold som er med på å påvirke tjenesten i tillegg til kommunal politikk gjennom økonomiske styringer og de føringer som ligger fra Barne,- ungdoms- og familiedirektoratet. Det er nok de nære omgivelsene som har mest betydning og konsekvenser for tjenesten, men samtidig viser det seg ofte at medias vinkling av saker kan føre til endringer også på nasjonalt nivå. Dette medfører at for den enkelte saksbehandler kan deres vurdering resultere i omfattende oppmerksomhet og store endringer innenfor tjenestene i hele landet. «Svanhild saken» er et godt eksempel på dette der bruk av IQ-tester ble brukt for å vurdere mors omsorgsevne. Dette ble grundig debattert i etterkant. Ved en slik fremstilling får en et godt bilde av hvor sammensatt og komplisert det er å jobbe innenfor barneverntjenesten. Som det fremgår er det mange aktører i barneverntjenestens omgivelser. I denne oppgaven vil jeg først og fremst fokusere på samarbeidspartnere og media og de ansattes egne vurderinger opp i mot barneverntjenestens omdømme.

3. Teoretisk tilnærming

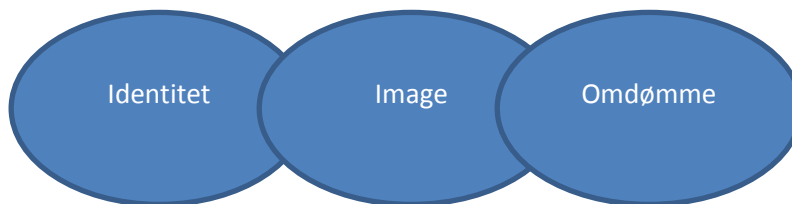
Dette kapittelet vil omhandle teorien som benyttes i oppgaven og som er førende for analysedelen. Med bakgrunn i problemstillingen finner jeg Fombrun og Van Riels (2004) forskning *The Roots of Fame* som mest aktuell teoretisk ramme. Kapittelet starter med en redegjørelse for omdømmebegrepet, samt beskrivelse av strategier som er hensiktsmessig for organisasjoner å benytte i arbeidet med omdømmebygging. Teorien *The Roots of Fame* teorien beskrives del for del.

3.1 Omdømme

En kan spørre seg hvorfor omdømme er viktig for barneverntjenesten som er en offentlig instans? De konkurrerer ikke i et marked der de er nødt til å selge et produkt eller være best for å vinne eller oppnå fordeler. Barnevernet i Norge har monopol på de tjenestene de leverer. Imidlertid konkurrerer de offentlige og de private ofte om den mest kompetente arbeidskraften slik at det kan være avgjørende for organisasjonen å ha et godt omdømme for å være attraktiv nok. Brønn og Ihlen (2009) sier at godt omdømme er viktig for organisasjonen i kriser. Et selskap som har et varig og robust omdømme, tåler skandaler og omdømmetrusler mye bedre enn selskap som allerede har et dårlig omdømme. Barneverntjenestens omdømme er således ikke viktig i en konkurranse situasjon men konsekvensene med dårlig omdømme er allikevel relativt store for dem tjenesten er satt til å tjene.

Hva er så omdømme, og kan man se utelukkende på omdømmebegrepet alene eller må det ses i sammenheng med andre begrep? Jeg støtter meg på Brønn og Ihlen (2009) innfallsvinkel og vil også fokusere på identitet og image for å forstå selve omdømmebegrepet. I tillegg ser det ut til å råde en oppfatning av at omdømme og tillit er knyttet tett sammen i omgivelsenes vurdering av omdømme. En organisasjons symboler, atferd og kommunikasjon gir oss grunnlag for at vi skal danne oss et inntrykk av den. Forenklet kan man si at image er inntrykket mens omdømmet er betydningen vi tillegger inntrykket. Brønn og Ihlen (2009) beskriver image som det *umiddelbare* inntrykket *omgivelsene* har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet. Det vil si hvordan vi verdsetter organisasjonen ut i fra inntrykket. Brønn og Ihlen (2009) definerer omdømme slik: «*Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.*» Hvordan henger så identitet sammen med de øvrige begrepene? For at barneverntjenesten skal kunne

kommunisere et ønsket omdømme, er det en forutsetning at ledelsen og saksbehandlerne har en oppfatning om hva virksomheten er og hva den står for. Brønn og Ihlen (2009) beskriver identitet slik: « *Et intern orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette.*» Et godt omdømme bør grunne i samsvar mellom identitet og image (Brønn og Ihlen 2009).



Figur 1. Identitet, image og omdømme (Brønn og Ihlen 2009:14).

De ovenstående beskrivelsene tydeliggjør at omdømmebygging er en omfattende prosess som inneholder flere elementer som til sammen er utfyllende og kan medvirke til måten å se seg selv, sitt eget fag og arbeidssted på. Det viser også viktigheten av at omdømmebygging bør skjer i alle ledd i barneverntjenesten. Ikke bare på ledernivå, men at også saksbehandlerne er med i prosessen.

Kommunikasjon er en viktig og muligens avgjørende del i en omdømmebyggingsprosess. Før organisasjonen kan kommunisere må den vite *hvem* den er, og *hva* den er. Det vil således være naturlig å starte med identitetsbegrepet. Barneverntjenestens kommuniserte identitet bør være forankret i organisasjonens identitet og tjenester for å være levedyktig. Det holder ikke bare å forsøke å presentere virksomhetens gode sider. Å jobbe med virksomhetens omdømme handler om grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd (Brønn og Ihlen 2009). Det som symboliserer virksomhetens identitet, er i første rekke virksomhetens navn. Det åpner og eventuelt lukker dører, alt etter det omdømmet som er knyttet til navnet (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). Dette stemmer godt med Barneverntjenesten som er satt til å ivareta vern om barn. Et mandat utformet i Norske lover. Ikke noe barneverntjenesten selv har bygget opp. Barneverntjenestens rolle skiller seg ut på noen områder fordi den har både en hjelpefunksjon og en kontrollfunksjon. En balansegang som er vanskelig å håndheve i praksis og kan være en mulig forklaring på konstante diskusjoner omkring måten tjenesten utfører virket sitt på. Hvilke forventninger

har brukerne og omgivelsene til tjenesten? I enkelte saker kan situasjonen i utgangspunktet starte som et frivillig hjelpetiltak, men utvikle seg til en alvorlig bekymring som ender i omsorgsovertakelse. Naturlig nok vil slike saker medføre brist i de forventningene som ligger hos både de involverte aktørene og hos omgivelsene som pårørende, skole, og barnehage. Det er kun de som er direkte involvert i saken som har innsyn i saksbehandlingen og vet hva barneverntjenestens begrunner sine vurderinger ut i fra. Omgivelsene vil derfor i stor grad kunne lage egne forklaringer, myter, rykter og historier om hva som har skjedd. Dette gir igjen ringvirkninger i form av uheldige spekulasjoner som resulterer i manglende tillitt til tjenesten, samt et redusert/ dårlig omdømme.

Identiteten omhandler i dette perspektivet det organisasjonen står for, og kan defineres gjennom følgende identitetstyper: Egentlig identitet, kommunisert identitet, oppfattet identitet, ideell identitet og ønsket identitet. Den egentlige identiteten omhandler organisasjonsidentiteten og hvem eller hva organisasjonen er, herunder organisasjonens prestasjoner, verdier og visjoner. Kommunisert identitet er hvem eller hva organisasjonen sier at den er. Dette kan sidestilles med virksomhetsidentitet og omfatter signaler bedriften sender ut. Oppfattet identitet er omgivelsenes oppfatning av organisasjonen. Image, omdømme og virksomheten som merkevarer. Ideell identitet er organisasjonens optimale posisjonering. Hvordan og hvem er organisasjonen basert på forskning og analyse. Ønsket identitet omhandler hvordan organisasjonen ønsker å fremstå utad (Balmer og Greyser ref. hos Brønn og Ihlen 2009:43).

Som figur 1 viser, er det tette bånd mellom omdømme, identitet og image. Det er imaget som gir omgivelsene det umiddelbare inntrykket av barneverntjenesten, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet. Ut i fra negative medieoppslag over år og statens satsing på å få et åpnere barnevern ser det ut for at barneverntjenesten over lang tid har blitt tillagt et dårlig omdømme. Tjenesten jobber innenfor et svært komplisert fagfelt som mange engasjerer seg i da de berører befolkningen på de områdene der en kanskje har sine svakeste punkter. Forholdet mellom foreldre og barn. Det faktum at barneverntjenesten har rett til å gjennomføre alvorlige inngripen i en familie ved omsorgsovertakelse, kombinert med at avgjørelsen er fattet på grunnlag av til dels skjønsmessige vurderinger, kan føre til at det for utenforstående er vanskelig å ha tillit til de avgjørelsene tjenesten har fattet. Såfremt barneverntjenestens ansatte, og ledere mangler grunnleggende forståelse for

sammenhengen og samsvar mellom barneverntjenestens identitet og image og fremstår utydelig i sin kommunikasjon ut til omgivelsene, vil tjenesten på sikt kunne slite med å fremstå med godt omdømme. Allmenhetens inntrykk og oppfatning av barneverntjenesten dannes som regel ut i fra en spesiell handling eller hendelse. Samtidig kan man stille spørsmål ved om barneverntjenesten har et dårlig omdømme på grunn av sine kjerneoppgaver. Kontrollørrollen, taushetsplikten og alvorligheten i den enkelte sak gjør det utfordrende å bygge et godt omdømme. Barnevernet kan ikke basere sitt omdømme på noe den ikke er. I praksis betyr det at det kan ligge urealistiske forventninger til barneverntjenesten og hvordan de skal opptre.

Såfremt barneverntjenesten ikke har en klar intern strategi for hvordan de skal opptre i vanskelige situasjoner, kan omgivelsene komme til å oppfatte tjenesten som uklar og usikker i de avgjørelsene som er fattet. Brønn og Ihlen (2009) sier at organisasjonen kan vanskelig manipulere eller styre omdømmet, derimot kan man forsøke å *påvirke* omdømmet ved å ta tak i sine egne verdier og sin egen atferd. Dette kan gjøres ved at fokus blir rettet mot å samle organisasjonsidentiteten i ett felles uttrykk, som så blir kommunisert eksternt på en så konsistent og egenskapelig måte som mulig (Kvåle og Væraas 2006). Relasjonen som organisasjonen har med sine ansatte og omgivelsene vil naturlig nok påvirke hvordan barneverntjenesten blir oppfattet, og deretter hvilket omdømme tjenesten får.

Med bakgrunn i dette vil en kunne tenke seg at en god strategi for omdømmebygging i barneverntjenesten kan være å involvere alle ansatte innad i tjenesten for å bygge et godt omdømme og skape legitimitet. Dette vil i noen tilfeller medføre en relativt omfattende organisasjonsutvikling og endringsprosesser, som igjen utløser spørsmål om hvem som skal stå for en slik implementering, utvikling og endring? Staten? Den enkelte kommune? Hvem har det overordnede ansvaret internt i kommunen? Rådmannen, enhetslederen, barnevernlederen eller alle? Hvem har i så tilfelle hvilke roller? Slike spørsmål viser at dette er en omfattende prosess som mest sannsynlig vil ta flere år og integrere. I tillegg vet man at barnevernsansatte bytter hyppig arbeidsted slik at det vil være utfordringer knyttet til å ha kontinuerlig fokus på temaet slik at det blir en naturlig del av arbeidshverdagen.

Staten har med sin kommunikasjonsplan initiert en ønsket endring med fokus på omdømme i barnevernet. Planen er kommunisert ut til tjenestene i form av skriftlig informasjon samt

opplæring i kommunikasjonsstrategier til lederne av tjenestene. All den tid det fremdeles er mange kritiske blikk og spørsmål til tjenesten fra omgivelsene, er det naturlig å se nærmere på hvordan kommunikasjonsstrategien jobbes med i kommunene, og hva effekten av statens satsing har vært. Omdømme utgjør de oppfatninger som viser seg over tid og ikke gjennom et øyeblikksbilde. Siden den første kommunikasjonsstrategien kom i 2004 og frem til i dag har det gått 11 år. Dette skulle normalt være rimelig nok tid til at man kan evaluere og se effekt av planen.

Kort oppsummert handler barneverntjenesten omdømme om hva omgivelsene virkelig mener om tjenesten. Den kan ha sin identitet, og kan muligens konstruere et image, men omdømme er også noe en gjør seg fortjent til. Brønn og Ihlen (2009) hevder at omdømme egentlig handler om relasjoner og tillit, og best forstås ved å se på relasjoner. Relasjoner skaper omdømme. Omdømme blir en ressurs som representerer den typen overbevisning som legger grunnlaget for tillit. Brønn og Ihlen (2009:83) sier det slik:

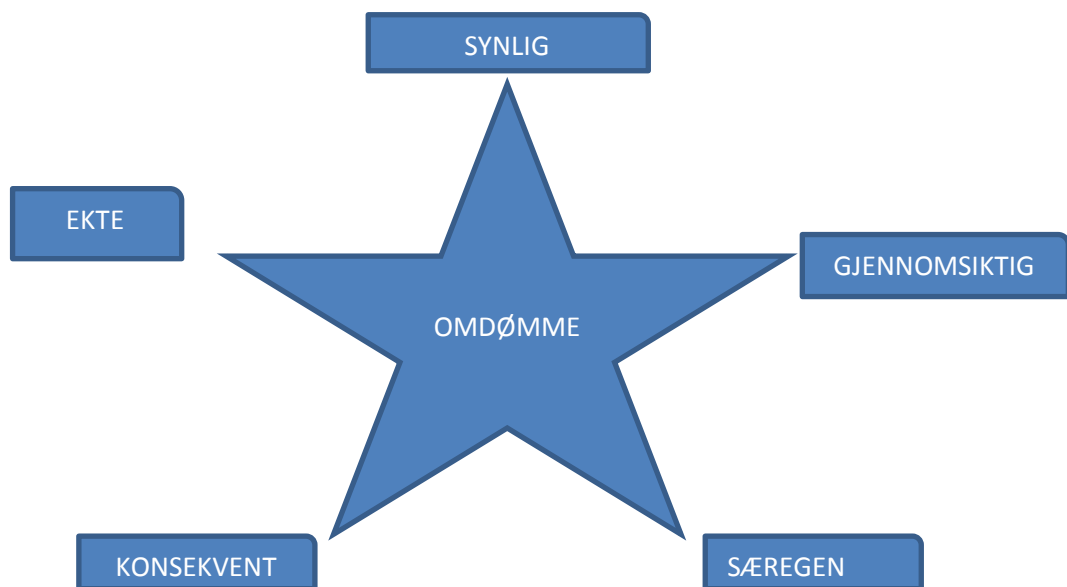
«En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks meninger om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, og hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd.»

Å kommunisere hva vi gjør, er ikke på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier vi skal. Fombrun og Van Riel (2004) vektlegger betydningen av et godt omdømme for en organisasjon. Et godt omdømme genererer flere positive ringvirkninger for organisasjonen. Som tidligere skrevet vil organisasjoner med et godt omdømme stå bedre rustet i krisesituasjoner, fremstå som en attraktiv arbeidsplass for å knytte til seg kvalifisert arbeidskraft og sikre god motivasjon og prestasjon hos de ansatte.

I omdømmebygging er det som beskrevet flere begrep som går igjen. Åpen, tillit, identitet og image for å nevne noen. Flere av disse er relativt omfattende begrep som kan ha flere betydninger. Betyr det å være åpen at omgivelsene skal ha fullstendig innsyn, eller i bare deler av virksomheten? Hvem skal omdømmebegrepet rettes mot? Brukerne av barneverntjenesten eller de øvrige omgivelsene? Dette viser at det er mange «veier som fører til Rom», men spørsmålet er om alle har den samme forståelsen av «kartet».

3.2 «The Roots of Fame»

I følge Fombrun og Van Riel (2004) er virksomheter med godt omdømme vesentlig annerledes enn de med dårlig omdømme. De er blant annet økonomisk solide og vel ansette, og faktorer som inntjening, pengestrøm, vekstrate og markedsverdi er bedre enn hos de med dårlig omdømme. The Roots of Fame teorien er basert på omfattende forskning utført av Fombrun og Van Riel (2004). I sin forskning fant de at virksomheter som har godt omdømme skiller seg fra de med dårlig omdømme ved fem kjennetegn som er synlige, ekte, særegne, gjennomsiktige og konsekvente. Det er disse dimensjonene som av Fombrun og Van Riel (2004) blir kalt for "The Roots of Fame", illustrert i figur 2.



Figur 2. Fem kjennetegn for organisasjoner med godt omdømme (Fombrun og Van Riel 2004:86)

I det følgende beskrives de fire dimensjonene som vektlegges i analysedelen. I følge Fombrun og Van Riel(2004) innebærer den femte dimensjonen, å være konsekvent, at organisasjonens kommunikasjon ut til omgivelsene må samsvare med det den gjør internt, samt at alle i organisasjonen kommuniserer det samme budskapet. På bakgrunn av oppgavens omfang velger jeg og ikke vektlegge denne dimensjonen i stor grad. Imidlertid kunne det vært interessant og se nærmere også på denne dimensjonen da en kan tenke at formålet med kommunikasjonsstrategien er at tjenesten skal fremstå som mer enhetlig og konsekvent. Barneverntjenestens kompliserte arbeidsfelt medfører at denne dimensjonen praktisk er lite gjennomførbar i arbeidshverdagen da det i hver enkelt sak fattes individuelle beslutninger. Muligens burde dette punktet vektlegges i større grad i barnevernets arbeid,

men da med fokus på å være konsekvent i forhold til hva som er tjenestens kjerneoppgaver, og at det medfører beslutninger som i noen tilfeller er ufravikelige.

3.2.1 Å være synlig

“No matter how good a company is, there`s no real reputation without visibility”.

I følge denne dimensjonen viser det seg at organisasjoner som scorer høyt i omdømmemålinger er mer synlig i media enn de som scorer lavere. I tillegg fremstår de som mer villig til å gi informasjon, samt inngå i direkte dialog med omgivelsene. Barneverntjenestens utfordringer knyttet til omgivelsene har nettopp vært at befolkningen opplever tjenesten som lukket og lite åpen. Dette har muligens vært med på å bidra til at tjenesten sliter med et dårlig omdømme. Fombrun og Van Riel (2004) beskriver at det ikke bare er positive ringvirkninger av synlighet. Såfremt synligheten er av negativ karakter kan dette gi negativ effekt på omdømmet og feste seg i befolkningen. Ut i fra barneverntjenestens situasjon i mediebildet og i øvrige omgivelser, kan det se ut som om dette kan være tilfelle. Den beste effekten av synlighet er når positiv medieomtale kommer som et naturlig resultat av noe organisasjonen har gjort bra, og ikke er initiert av ledere som selv kontakter media for å fortelle om positivt engasjement i bedriftens favør. Årsaken til dette kan knyttes til større grad av troverdighet utad når andre enn organisasjonen selv løfter frem det positive bedriften har gjort.

Barneverntjenesten utfører lovpålagte oppgaver for å ivareta barn og unge. I utgangspunktet er dette et oppdrag som i seg selv kan gi legitimitet, troverdighet, annerkjennelse og generell positiv omtale hos omgivelsene.

Hvilke arenaer kan barneverntjenesten være synlige i? Fombrun og Van Riel (2004) mener at en organisasjons synlighet kommer frem i det offentlige rom. For barneverntjenestens del betyr det at de kan drive oppsøkende virksomhet på skoler, barnehager, studiesteder der de kan ha stand på messer, vise seg frem på aktiviteter som skjer i nærmiljøet. Media er i tillegg en sterk aktør for synlighet. Fombrun og Van Riel (2004) vektlegger makten som ligger i mediers muligheter for å påvirke omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen. Den positive medieomtalen er relativt uproblematisk. Utfordringene er knyttet til hvordan organisasjonen håndterer negative medieoppslag. En dårlig håndtering vil kunne vise seg vanskelig å snu da

det tidvis virker som om mennesker har lettere for å huske negative faktorer enn positive. For å best mulig komme ut av en negativ situasjon anses det som viktig å raskt ta ansvar og vise vilje til forbedring (Fombrun og Van Riel 2004).

Som vi har vært inne på oppstår omdømme i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser, som skapes av det aktuelle selskapets eller organisasjonens løfte og levering. Det er ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva som leveres i forhold til hva som ble lovet, altså forventningene. Der et ikke nødvendigvis en sammenheng mellom synlig og åpen selv om de to begrepene er nært knyttet. At barneverntjenesten viser seg i det offentlige rom er ikke ensbetydende med at omgivelsene vil oppfatte dem som mer åpen. Slikt sett vil det kunne bli brist i forventningene som ligger både hos barnverntjenesten og dens omgivelser. Har barnevernsansatte selv en opplevelse av at de er en synlig tjeneste, og er det egentlig en synlig tjeneste omgivelsene savner, eller sidestilles synlig med åpen?

3.2.2 Å være særegen.

I følge Fombrun og Van Riel (2004) er et annet kjennetegn ved virksomheter med godt omdømme, deres distinkthet som handler om hvor tydelig organisasjonsidentiteten framstår. Om de betraktes innenfra eller utenfra, beskrives av media eller sammenlignes med andre, ser vi at virksomheter med godt omdømme skiller seg betydelig fra andre ved å fremstå som unik med en egen plattform og et eget verdigrunnlag og organisasjonsidentitet. De virksomheter som har en egen nisje har lettere for å skille seg fra andre virksomheter ved at virksomhetens art i seg selv oppfattes som særegent. På samme måte som vi snakker om individuelle identiteter – snakker vi om kollektive identiteter – organisasjoner som kollektive har en særegen identitet som skiller dem fra andre organisasjoner.

En måte å presentere sin særegenhet og organisasjonsidentitet på er gjennom en attraktiv historie, som kommuniserer hvem organisasjonen er og hva den står for. Historien kan være både en visjon om hvordan organisasjonen ønsker at fremtiden skal se ut, så vel som å se tilbake i tid eksempelvis ved å fortelle om etableringen og utvikling av organisasjonen over tid. Den kan fortelle hva organisasjonen har vært, hva den er og hva den vil bli i fremtiden.

Fombrun og Van Riel(2004) trekker frem at organisasjoner med et godt omdømme også skiller seg fra andre ved at de presenterer seg selv og kommuniserer med omgivelsene. De retter sine historier mot omdømmeplattformens kjerneverdier som kan være kjerneaktiviteter, nytteverdi for omgivelsene ved å benytte organisasjonens tjenester, og følelsesmessig appell som skaper et bånd mellom organisasjonen og omgivelsene.

Barneverntjenesten har flere faktorer som gjør dem særegen. De er den eneste etaten i landet med liknende myndighet innenfor sitt felt. Vil en slik type særegenhet være forenelig med å oppnå et optimalt omdømme, og hva er egentlig et godt og optimalt omdømme for barneverntjenesten? Kan det være slik at barneverntjenestens med sitt spesielle mandat i beste fall kan håpe på et nøytralt omdømme?

3.2.3 Å være ekte

Fombrun og Van Riel (2004) viser til det de kaller for «authentic» som gjenspeiler virksomhetens ekthet. Dette kommer til uttrykk når det er samsvar med det en organisasjon gjør og det den kommuniserer at den gjør. I følge Fombrun og van Riel (2004) begynner det med en prosess der man forsøker å finne "hjertet i virksomheten" – hva organisasjonen egentlig står for og hvilke verdier som finnes. Hva er organisasjonens identitet. Dette er en prosess hele organisasjonen bør være deltakende i, men som er initiert av toppledelsen. Målet er å komme til en felles og intern enighet slik at alle forstår og deler de samme verdiene. En virksomhet kan ikke være gjennomført ekte dersom ikke alle ansatte uttrykker virksomhetens verdier i helhet mot sine omgivelser. Fombrun og van Riel (2004) hevder videre at alle virksomheter har en identitet, men dersom denne skal bli synlig, krever det en prosess både internt og eksternt. Det må arbeides aktivt for å synliggjøre de bånd som knytter de ansatte til virksomheten og det rykte som virksomheten har utad, som igjen gir ringvirkninger ved å knytte eksterne interessenter og samarbeidspartnere til organisasjonen. En organisasjon vil dra fordeler av å ha et omdømme som både interne og øvrig omgivelser kan identifisere seg med. Det er lettere for en organisasjon å oppnå støtte og tillit hos omgivelsene når de både liker og forstår hva organisasjonen dreier seg om.

Barneverntjenesten har som sagt både en kontrollfunksjon og en hjelpefunksjon. Dette medfører at tjenesten kan anses å ha en todelt identitet, som igjen kan føre til at omgivelsene oppfatter barneverntjenestens identitet som utydelig. Fombrun og Van Riel (2004) mener omgivelsene må ivaretas og gis jevnlig oppmerksomhet gjennom ekstern kommunikasjon i form av verbale utsagn og handlinger. I forhold til negativ omtale av barneverntjenesten kan dette være en relevant strategi for tjenesten, samtidig som det kreves stor bevissthet i forhold til tjenestens to hovedroller, og hva slags informasjon omgivelsene skal og bør ha.

3.2.4 Å være gjennomsiktig

I følge Fombrun og Van Riel (2004) viser det seg at organisasjoner som scorer høyt i omdømmemålinger også er transparente. I dette ligger det at organisasjonen fremstår gjennomsiktig og skal kunne drives på en slik måte at alle kan se hva som gjøres. De sier videre at organisasjoner som unnlater å kommunisere og samhandle med omgivelsene, og gir minimal informasjon om hva som skjer internt i bedriften, og hvordan bedriften løser sine oppgaver, ser ut for å miste oppslutning og tillit i befolkningen. Fombrun og Van Riel (2004) mener at en organisasjons gjennomsiktighet bidrar til å bygge, ivareta og opprettholde omdømmet til bedriften. Når organisasjoner gir god og tilgjengelig informasjon om dem selv vil omgivelsene oppleve bedriften som mer troverdig. Gjennomsiktighet blir et middel for å skape tillit. De positive ringvirkningene av åpenhet er at det kan bidra til å vedlikeholde organisasjonens omdømme både internt og eksternt for bedre arbeidsmiljø, større stolthet og identitet knyttet til egen bedrift, som igjen fører til større etterspørsel av bedriftens tjenester.

Fombrun og Van Riel(2004) peker dermed på noen kriterier som bør ligge i bunn for åpenhet.

- Informasjonen som gis må være relevant, pålitelig og gis i rett tid.
- Åpenheten må inneholde nok informasjon til at omgivelsene er i stand til å danne seg et bilde av organisasjonen.
- Informasjonen må kunne brukes som sammenligningsgrunnlag.

Barneverntjenesten er regulert i lov om taushetsplikt. Denne gjelder med mindre konkrete unntaksbestemmelser kommer til anvendelse. Dette medfører at for noen organisasjoner er å være åpen og gjennomsiktig en større utfordring enn for andre. Dette kan være en medvirkende årsak til at barneverntjenesten kan fremstå som lukket. Barneverntjenesten kan informere om selve saksgangen i den enkelte sak på et generelt grunnlag men har ikke anledning til å kommentere den enkelte sak. Dette kan medføre usikkerhet og spekulasjoner rundt tjenestens vurderinger som er med på å svekke tjenestens troverdighet hos befolkningen. I hvor stor grad kan man forvente gjennomsiktighet omkring den svært sensitive jobben som utføres i barneverntjenesten? Tjenesten har også som mandat å verne om det enkelte barns integritet både i nåtid og fremtid. Hvem er det som skal bestemme i hvor stor grad omgivelsene skal ha innsyn i private anliggender. Foreldrene som er direkte og følelsesmessige berørt i saken, eller profesjonelle saksbehandlere som er ansatt til å forvalte vurderinger knyttet til barns beste? Et relevant spørsmål her vil være hvor gjennomsiktig man kan, og bør være for at omgivelsene skal oppleve det som tillitsvekkende i forhold til tjenestens troverdighet og legitimitet?

3.2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for det teoretiske rammeverket i oppgaven. I omdømmebygging er kommunikasjonsprinsippene i *The Roots of Fame* viktige grunnelementer for et godt omdømme. Prinsippene i seg selv, og hver for seg kan i utgangspunktet se enkel og overkommelig ut å etterleve. Det forutsettes imidlertid fokus, bevissthet, planer og strategier hos både ledere og ansatte for måloppnåelse innen god omdømmebygging.

4. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet redegjøres det for undersøkelsesdesignet og metoden som er benyttet for å besvare problemstillingen. Fremgangsmåten for valg av informanter og innhenting av informasjon presenteres, samt hvordan datamaterialet analyseres. Avslutningsvis vil jeg si noe om reliabilitet og validitet med hensyn til datamaterialet og mine funn.

4.1 Valg av metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i mitt forskningsprosjekt. Bakgrunnen for dette valget er forankret i problemstillingen der jeg har som mål å klargjøre et «fenomens» karakter gjennom bruk av ord, fremfor kvantitativ forskning som har som utgangspunkt å fastslå mengden/ antall (Widerberg 2001). Kvalitativ forskning kjennetegnes blant annet ved at det er en åpen metode, der forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn (Jakobsen 2005). Åpne intervjuer blir trukket frem som idealer ved kvalitativ metode. Gjennom slike åpne tilnærminger får man frem hvordan mennesker selv konstruerer virkeligheten, og man får frem alle de variasjoner og nyanser som ligger i ulike fortolkninger (Jakobsen 2005). Jeg ønsker å gå i dybden i problemstillingen for å få frem nyanser om fenomenet. Dette medfører at jeg velger ut noen enheter jeg vil se nærmere på i form av intervjuer med utvalgte informanter. Analysen er basert på dybdeintervju med enhetsleder, barnevernleder, som også jobber som saksbehandler, og saksbehandler.

4.2 Fremgangsmåte

4.2.1 Intervju

Utvalg av informanter

Jeg ønsket å få dekt et så bredt spekter som mulig innafor Roots of Fames fire utvalgte faktorer, samt elementer fra kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern» for å få belyst problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Det vil si at utvelgingen av informantene ikke besto i å få flest mulig intervjuer, men av flere nivåer i en og samme tjeneste. På en slik måte fikk jeg muligheten til å gi dybden på problemstillingen samtidig som jeg fikk belyst saken fra ulike nivå i samme enhet. Etter at denne vurderingen var gjort hadde jeg definert den teoretiske populasjonen jeg var interessert i å undersøke (Jakobsen 2005). Med bakgrunn i problemstillingen anså jeg enhetsleder, barnevernleder og saksbehandlere som den teoretiske populasjonen. Med tanke på prosjektets omfang og den kvalitative tilnærmingen, valgte jeg å forholde meg til én kommune. Kriteriene jeg hadde var at jeg ønsket dybdeintervju med ansatte på ulike nivå i barneverntjenesten. Kommunen jeg gjennomførte intervjuene i har også ansatt miljøterapeuter men jeg valgte kun å fokusere på ledere og saksbehandlere da jeg fant det mest relevant i forhold til prosjektets innhold. I løpet av utvalgsprosessen bestemte jeg meg for at jeg ønsket å gjennomføre intervjuene i en middels

stor kommune fremfor by. Bakgrunnen for dette er at det i mindre kommuner er relativt små forhold der samhandlingen med omgivelsene kan oppleves på en annerledes måte enn i byer, og at dette kan være medvirkende årsak til at kommunens ansatte er bevist egen rolle i forhold til omdømme.

Grunnen til at jeg ønsker å intervju personer fra samme kommune er for å se om det er likheter/ ulikheter i hvordan de ansatte jobber med dette temaet i forhold til statens strategiplan for å få et åpnere barnevern. Da tenker jeg både på individuelle forskjeller og ulikheter knyttet til hvilken stilling man innehar i kommunen. Brukerne av tjenesten er selvsagt en av de viktigste aktørene i omgivelsene til barneverntjenesten. Jeg velger av flere grunner å ikke vie dem oppmerksomhet i oppgaven. Undersøkelser viser at de som mottar direkte bistand fra tjenesten har et mer positivt inntrykk enn de som ikke har det (Havnen, tidsskriftet Norges Barnevern nr. 4. 2003). I tillegg kan det være stor forskjell i hvordan oppfatningen av tjenesten dannes, fordi brukerne er adskillig mer følelsesmessig berørt i vurderingene enn befolkningen for øvrig. Jeg velger derfor primært å se på tjenestens egen oppfatning av hvordan de håndterer omdømmebygging og media og øvrig befolknings syn på tjenesten. Jeg hadde ingen informasjon i forkant om at kommunen jeg valgte hadde fokus på omdømmetemaet, slik sett var valg av kommune tilfeldig.

Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Av erfaring vet jeg at det kan være utfordrende å få til avtaler med ansatte i barneverntjenesten på grunn av høyt arbeidspress. Jeg valgte derfor å starte med å opprette telefonkontakt med de ansatte rett etter at jeg hadde bestemt meg for hvilken kommune jeg ville forsøke meg på. Det var som forventet vanskelig å få svar på mine henvendelser når jeg ringte. Jeg ønsket ikke å sende en e-post fordi jeg også av erfaring vet at det er muligheter for at e-mailer man ikke trenger å forholde seg til blir valgt bort på grunn av kapasitetsproblemer. Etter flere forsøk fikk jeg svar hos saksbehandlerne og lederne. Jeg presenterte meg og informerte om masteroppgaven, tema og problemstilling og spurte om de kunne tenke seg å være behjelpelig med intervjuer. Enhetslederen var umiddelbart positiv og tid og sted ble avtalt. Barnevernlederen var svært usikker og sa de hadde så mange akutte saker at hun trodde ikke hun kunne prioritere dette nå. Etter litt frem og tilbake fant vi til slutt en dato for gjennomføring. Også saksbehandlerne var usikre og

beskrev en hektisk hverdag og trodde ikke de kunne prioritere å bruke tid på intervju med meg. Etter noe påtrykk og velment overtaling fra min side bestemte vi tid og sted. Da dagen for intervjuene skulle finne sted mottok jeg en e-post fra barnevernleder om at de dessverre ikke hadde tid til å gjennomføre intervjuene på grunn mange akutte saker. Noen dager etter dette tok jeg på nytt opp kontakten med tjenesten for å få til nye avtaler. Etter ny runde med velment overtaling fra min side gikk barnevernleder og en saksbehandler med på å treffe meg. Noen av saksbehandlerne avviste meg med beskjed om dette ikke ble prioritert fra deres side, og noen tok ikke telefonen når jeg ringte, og ringte heller ikke tilbake. Jeg valgte derfor og ikke presse mer på enn det jeg allerede hadde gjort og måtte se meg fornøyd med tre intervjuer. Tross alt var dette flere enn jeg på ett gitt tidspunkt trodde jeg skulle få til i den aktuelle kommune. Jeg vurderte også å bytte kommune for å se om det var lettere å få intervju et annet sted, men av egenerfaring følte jeg meg relativt sikker på at jeg ville støte på samme problematikk uavhengig av hvilken kommune jeg valgte å henvende meg til.

På bakgrunn av problemstillingen og teorigrunnlaget utformet jeg en intervjuguide. Jeg kategoriserte spørsmålene i intervjuguiden ut i fra teorigrunnlaget og statens strategiplan. Til barnevernleder og saksbehandler valgte jeg å ha samme spørsmål da jeg ut i fra en helhetsvurdering fant at det var forenelig ut i fra problemstillingen. Imidlertid valgte jeg å stille andre spørsmål til enhetslederen på bakgrunn av hennes rolle i tjenesten, men spørsmålene var allikevel innafor samme kategori som til de andre. Spørsmålene ble stilt i samme rekkefølge til barnevernleder og saksbehandler. Noen av spørsmålene ble besvart som en forlengelse av de øvrige spørsmål uten initiativ fra min side. I utarbeidelsen av intervjuguiden ønsket jeg at den skulle være strukturert slik at det skulle være lettere å sammenligne resultatene i etterkant (Jakobsen 2005). Det ble avklart i forkant av intervjuene at informantene kunne spørre såfremt spørsmålene var uklare, eller komme med utfyllende kommentarer til spørsmålene. I tillegg stilte jeg oppfølgingsspørsmål på noen av spørsmålene, samt kom med eksempler der det virket som informanten var usikker på hva jeg mente.

Før intervjuene fant sted ønsket jeg å få tilbakemeldinger på innholdet intervjuguiden i forhold til om den hadde god nok relevans til oppgaven, samt om oppfølgingsspørsmålene

var gode nok, og om den var strukturert på en tilstrekkelig god måte for å få best mulige svar på problemstillingen min. Jeg sendte den derfor til veilederen min på universitetet, samt til en tidligere kollega med god kjennskap til barnevernfeltet for å få flere synspunkter på intervjuguiden. Med bakgrunn i innspill fra disse to, justerte jeg intervjuguiden noe. Etter dette sendte jeg e-post til informantene der jeg informerte om masteroppgaven, tema og problemstilling. Intervjuene ble gjennomført i oktober 2015 på informantenes arbeidsplass. Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd for ikke å påvirke deres svar. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd i tillegg til at jeg skrev notater.

Kategorisering og analysestrategi

Intervjuene ble transkribert i sin helhet. Deretter ble informantenes svar kategorisert i forhold til strategiplanen, teorien og problemstillingen i oppgaven. Utsagn som omhandlet dimensjonene synlighet, gjennomsiktighet, ekthet og særegenhet ble markerte med egne farger slik at det ble lettere for meg å sammenligne svarene og bruke de i analysedelen.

Hensikten med undersøkelsen var å få frem de sentrale detaljene og trekke de frem for å få innsikt i fenomenet. Den kvalitative analysen vil dermed være en veksling mellom detaljene og helheten (Jakobsen 2005). Jeg var opptatt av å finne ut hvilket fokus barneverntjenesten har på omdømmebygging i arbeidshverdagen, og deres kjennskap til statens strategiplan, med formål om å bedre tjenestens omdømme. Jeg har derfor sett på informantenes svar opp i mot strategiplanen og teorigrunnlaget i *The Roots of Fame*.

På grunn av små forhold og fare for gjenkjenning valgte jeg å anonymisere både kommune og informanter.

4.3 Kvaliteten i forskningen, mulige feilkilder

4.3.1 Intervju

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetsvurderes brukes gjerne begrepene reliabilitet og validitet. Med reliabilitet spør man hvor pålitelige dataen er, mens validitet omhandler hvor gyldig data er. Begrepene sies imidlertid å være mer egnet for kvantitativ forskning, mens de i kvalitativ forskning oftere omtales som troverdighet og bekreftbarhet (Askheim og Grenness 2008). I følge Askheim og Grennes (2008) er det en avgjørende

forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ forskning som har konsekvenser for hvordan reliabilitetskravet oppfylles. I kvantitativ forskning ses undersøkte personer som objekter, mens hos kvalitativt orienterte forskere betraktes de som subjekter.

Troverdighet

Reliabilitet handler som beskrevet om forskerens pålitelighet. Vil en kritisk leser bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitvekkende måte? Hvordan har forskningsprosessen vært og hvilken relasjon har forskeren til informanten? Har det vært åpen dialog i relasjonen eller har forskeren fått begrenset og overfladisk informasjon (Thagaard 1998).

En av utfordringene med kvalitativ forskning er at man ikke kan se bort i fra at informantene kan være påvirket av situasjonen og relasjonen de har til forskeren. Barnevernsmiljøene er ikke større enn at man kan ha kjennskap til hverandre både via samarbeid i ulike saker, samt gjennom felles treffpunkt i fagmiljøet som interkommunale samarbeid og kurs for å nevne noen. I alle fall i det distriktet intervjuene ble gjennomført i. Dette kan selvsagt påvirke intervjusituasjonen såfremt de har en forforståelse av meg som person, samt at de kjenner til at jeg selv har erfaring innenfor faget, og dermed har god kjennskap til systemet. Dette kan også føre til at informanten har forutsett at jeg hadde en forforståelse av strukturene og systemet slik at de ikke svarte utdypende nok på spørsmålene. Dette kan naturlig nok ha påvirket funnene såfremt jeg ikke var oppmerksom på det og stilte oppfølgingsspørsmål. I tillegg var de ansatte i kommunen jeg intervjuet i utgangspunktet lite villig til å sette av tid til møte med meg på grunn av tidspress. Dette kan også resultere i at intervjusituasjonen ble preget av at de egentlig ikke hadde tid, men gikk med på det, for så å ønske å bli fortrest mulig ferdig.

På den andre siden kan de ovenstående momentene også føre til at informantene ønsket å gjøre best mulig inntrykk både på meg som forsker og bli fremstilt best mulig i oppgaven nettopp for de det er små forhold, og sannsynligheten for at våre veier «krysser» på nytt er stor. Alle informantene opplevde temaet på prosjektet som spennende og var opptatt av at dette i stor grad var en del av arbeidshverdagen deres, noe som kunne bidra til at engasjementet både for oppgaven og svarene ble gode.

Bekreftbarhet

Thagaard (1998) sier at bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene i undersøkelsen, samt at forskningsresultatene kan bekreftes av annen forskning. Faren for at en overser data, eller trekker feilaktige konklusjoner i analysen og fortolkningen av kvalitative data vil alltid være til stede (Askheim og Grenness 2008). Umiddelbart etter intervjuene transkriberte jeg informasjonen jeg hadde fått. Dette for og ikke glemme detaljer som ville være viktig for å bidra til å nysansere innholdet i prosjektet. Som beskrevet ble intervjuene tatt opp på lydbånd slik at det var mulig å gå tilbake i dataene i sin originale form. Det vil som sagt alltid være en viss risiko for misforståelser, eller at en har ulik forståelse av det som blir sagt. Jeg hadde med bakgrunn i dette avtalt med informantene at såfremt det var noe som var uklart, eller som jeg ikke forsto i intervjuene, kunne jeg kontakte dem i ettertid for kontrollspørsmål.

Overførbarhet

Overførbarhet er knyttet til den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner. I en kvalitativ studie som i dette prosjektet, må det dermed vurderes hvorvidt undersøkelsen som er gjort også kan gjelde i andre sammenhenger. Imidlertid gir fortolkningen for oppgaven grunnlag for overførbarhet, men ikke beskrivelse av mønster i dataene som samles inn (Thagaard 1998). Jeg har kun studert et lite utvalg slik at mine funn vil ikke være overførbar til alle kommuner i landet, men kan allikevel være interessant for videre studier innenfor denne retningen. Imidlertid vil mine funn kunne være interessant for andre barneverntjenester med lignende egenskaper og kontekst som den kommunen jeg har undersøkt.

5. Analyse av barneverntjenestens fokus på omdømme i lys av «The Roots of Fame», og kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern».

I dette kapitlet analyseres og drøftes de funnene jeg har gjort i intervjumaterialet og statens kommunikasjonsstrategi «Et åpent barnevern» fra 2008, ved hjelp av den teoretiske rammen utviklet i teorikapitlet over.

Kapitlet er tredelt der jeg starter med en innføring i kommunikasjonsstrategien, deretter en kort presentasjon av informantene for å gi et mer utfyllende bilde av hvem informantene er, samt få frem nyanseforskjellene i de ulike intervjuene. I del tre utgjør intervjumaterialet, kommunikasjonsstrategien og The Roots og Fame bærebjelkene i analysedelen.

5.1 Kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern»

Denne teksten står skrevet i kommunal rapport 25. januar 2005, med overskriften;

«Barnevernets omdømme skal bedres».

«Mange oppfatter barnevernet som en gjeng sure kjerringer som tar ungene fra folk. Ikke minst medieoppslag om enkeltsaker hvor en mor eller far synger ut, mens barnevernet er taust, har bidratt til det inntrykket. Det vil Dåvøy og Bufetat prøve å gjøre noe med.

I dag, tirsdag, ble en kommunikasjonsstrategi for barnevernet lansert. Det er en treårsplan som innebærer opplæring av barnevernsarbeidere i det kommunale og statlige barnevernet. Barnevernet skal ikke lenger si «ingen kommentar». Det skal være synlig og fortelle om sine arbeidsmetoder. Men taushetsplikten skal ikke brytes.»

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratets direktør Ann-Marit Sæbønes mener barnevernet er blitt en litt mystisk instans som lever sitt eget liv. Hun mener de ansatte er innstilt på mer åpenhet, men lurer på hvordan det skal gjøres. Det skal de få hjelp til nå gjennom mediestrategien». (Kommunal rapport 25.1 2005).

På Barne- og likestillingsdepartementets nettside (bufidir.no) finnes kommunikasjonsstrategien for barnevernet 2008–2011 i sin helhet. I denne fremstillingen presenteres hovedmålene i planen, mens underpunktene og forklaringene som er relevant for oppgaven, belyses i analysedelen. I kommunikasjonsstrategien (2008:4) står følgende:

«Et overordnet prinsipp for all offentlig innsats overfor barn og unge er hensynet til barnets beste. Hovedmål for all kommunikasjon om barnevernet er at: Åpenhet gir barnevernet større legitimitet. Da blir det bedre å være barn i barnevernet».

Barne- og likestillingsdepartementet vil at:

- Alle barn skal bli bedre kjent med barnevernet
- Barn og familier skal oppfatte barnevernet som deres hjelper
- Barnevernet skal kommunisere med et tydelig og enkelt språk
- kommunalt og statlig barnevern skal være samordnet og synlig
- Ansatte i barnevernet skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt

(kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern» 2008-20011).

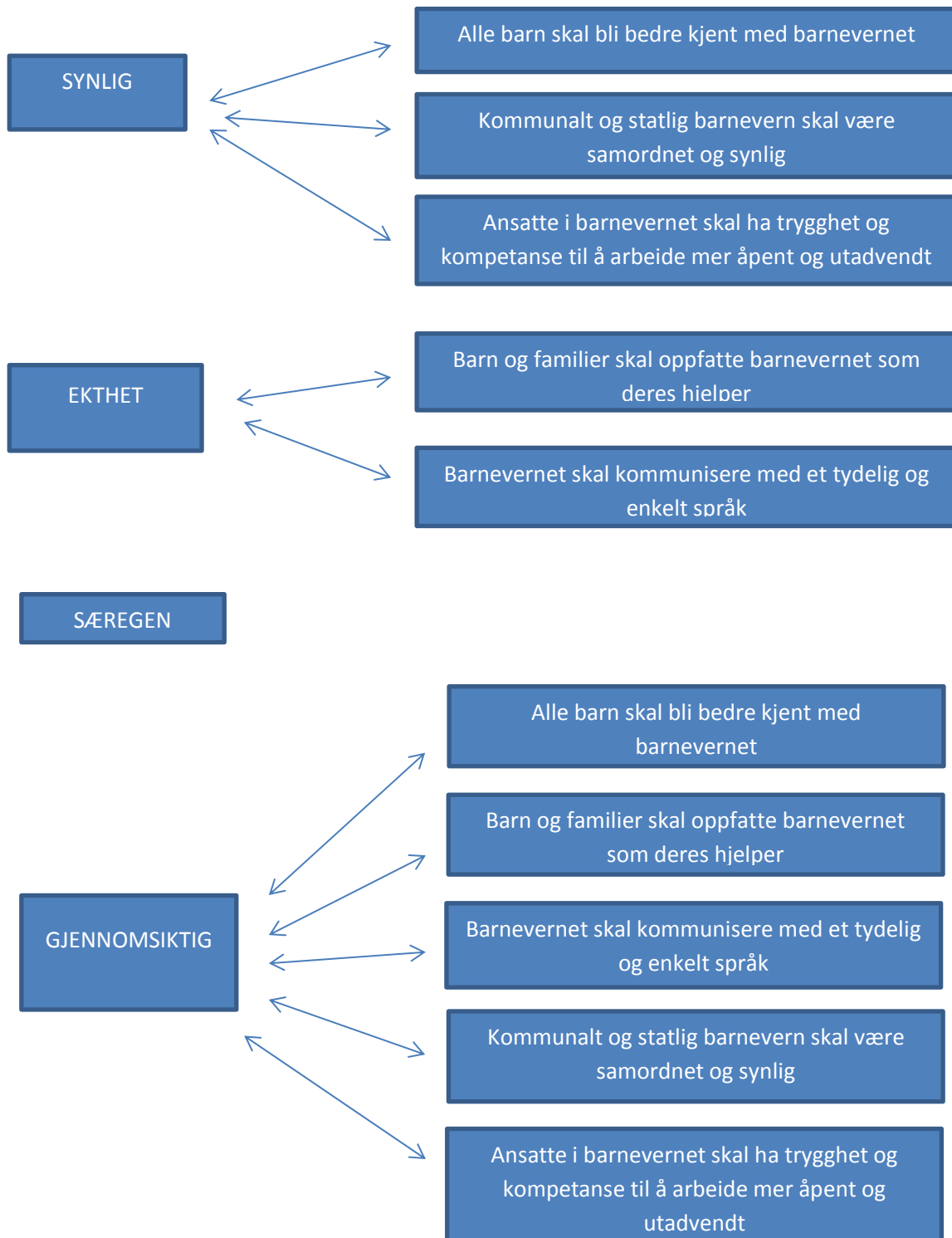
Som det fremgår av planen er den relativt omfattende og ambisiøs. Dokumentet har som mål å endre verdier og holdninger knyttet til barnevernet. Ut i fra kritikken rettet mot barnevernet over tid, kan det synes som en nødvendighet å jobbe med tjenestens omdømme. Imidlertid vil en ansatt i barnevernet kunne reagere på ordlyden i fremstillingen fra tjenestens øverste ledere. De ansatte er satt til å utføre kanskje en av de mest krevende jobbene i samfunnet. De har myndighet til å fjerne barn fra deres foreldre og slikt sett bryte opp en familie. En oppgave en har kjennskap til vekker mange følelser i befolkningen, og som ansatte må tåle mye kritikk for. En vil videre kunne anta at det er like viktig for de ansatte i barneverntjenesten å oppleve at de har sine ledere «i ryggen» som andre yrkesgrupper. Kanskje til og med i større grad på grunn av innholdet i jobben.

I forhold til barneverntjenestens omdømmeproblematikk, kan det være interessant å se på kommunikasjonsstrategien sett i lys av Fombrun og Van Riels (2004) teori om omdømme i forhold til synlighet, særegen, ekthet og gjennomsiktig. Punktet «*Alle barn skal bli kjent med barnevernet*» er forenelig med Fombrun og Van Riels (2004) faktor om synlighet og gjennomsiktighet. For å bli «kjent med» forutsettes det åpenhet om hvem man er og hvordan man jobber. Imidlertid er alle barn et vidt begrep, men slik det fremstilles i kommunikasjonsstrategien tolkes det til å gjelde alle barna i landet. Punktet «*Barn og familier skal oppfatte barnevernet som deres hjelper*» kan omfavnes av ekthet i den grad ekthet knyttes til tillit som igjen bør ligge i bunn for åpne opp for hjelp. Dette gjelder for så vidt også punkt «*Barnevernet skal kommunisere med et tydelig og enkelt språk*» som vil være med på å bygge opp om barnevernets tillit og troverdighet som skal signalisere ekthet

og trygghet til motparten. Punktene «*kommunalt og statlig barnevern skal være samordnet og synlig*» og «*ansatte i barnevernet skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt*» dekkes av både åpent, ekte og gjennomiktig da alle disse ligger som en forutsetning for å kunne fremstå som beskrevet.

Barneverntjenesten er som tidligere opplyst særegen på bakgrunn av sitt mandat. Elementene i kommunikasjonsstrategien fremstår som enkelt beskrevet og har uten tvil gode ambisjoner. Om den tar høyde for tjenestens kompliserte arbeidshverdag er et annet spørsmål. Barneverntjenesten bør være så tydelig og enkel i sitt språk at mottaker har forutsetning for å forstå innholdet. Imidlertid er budskapet til barneverntjenesten innimellom uforenelig med mottakers syn, slik at det nødvendigvis ikke handler om å forstå, men grad av enighet. I de frivillige hjelpevedtakene i barnevernet vil det heller ikke nødvendigvis by på de største utfordringene å fremstå som en hjelper. Men hvordan blir dette i de sakene der frivillighet går over i tvang? Blir ektheten og tydeligheten de ansatte har jobbet frem kastet som «blår i øynene» på mottakerne. Det er spørsmål om kommunikasjonsstrategien i stor nok grad har tatt høyde for Fombrun Og Van Riels (2004) punkt om særegenhet. Det er ingen tvil om at tjenesten er særegen, men om dens særegenhet er forenelig med de øvrige punktene i så stor grad som ønskelig vil være interessant å se nærmere på. I en analyse av innholdet i kommunikasjonsstrategien er det lagt stor vekt på åpenhet, tillit og synlighet, mens tjenestens kontrollfunksjon er lite beskrevet. Det er grunn til å anta at det er nettopp kontrollfunksjonen som er utfordrende både for de ansatte og omgivelsene. Strategiene som vektlegges er i stor grad knyttet til hjelpefunksjonene og skiller seg slik sett ikke nevneverdig fra andre instanser som NAV, Pedagogisk psykologisk tjenesten ol, og skaper slikt sett heller ikke dårlig omdømme. Å skape aksept for barnevernets todelte identitet og særegenhet i forhold til den omstridte rollen de har, kan fremstå som en adskillig større utfordring

Kort oppsummert kan det overstående skisseres og analyseres på følgende måte:



Figur 3. The Roots of Fame kontra kommunikasjonsstrategien.

Elementet særegen dekker barnevernets arbeidsform og kan slikt sett brukes for å bygge identitet, image og organisasjonskultur, *såfremt* man også tar høyde for at det som er tjenestens særegenhet også kan bli til hinder for å jobbe med omdømme. Barnevernets

komplekse arbeidsfelt må forstås av både de som jobber direkte med brukerne, men også av de som utformer lovverk og overordnede planer. Som det fremgår av plansjen ovenfor er det mulig at faktoren særegenhet ikke kan brukes fullt ut i denne sammenhengen, hvis man ikke har tjenestens todelte identitet med i vurderingen. Dette kan medføre at barnevernet taper i møtet med teori og strategi som forutsetter at barnevernet har tillitvekkende og omdømmebyggende identitet og kommunikasjon. Forutsetninger det vil kunne slite med å oppfylle på grunn av taushetsplikten, kontrollørrollen og alvorlighetsgraden i oppgaver og tiltak.

Av egen erfaring med barneverntjenesten, og på bakgrunn av denne studien har jeg kjennskap til at de ansatte ofte føler seg urettmessig kritisert, lite forstått og at de må forsvare jobben sin til tross for at de forholder seg til et lovverk staten har bestemt. Når Huitfeldt som Barne- og likestillingsminister, og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratets direktør Ann-Marit Sæbønes uttaler seg som vist til ovenfor kan dette føre til brist i mellom de ulike leddene i barneverntjenesten som hverken er samlende for kulturen, identiteten, imaget eller organisasjonen som helhet. I tillegg avslutter Huitfeldt innledningen med å ønske lykke til, adressert til dem som skal bruke kommunikasjonsstrategien. Noe som kan signalisere at dette er noe hun ikke er en del av, eller har tenkt å være en del av. Beskrivelsene i kommunikasjonsstrategiene er av en slik karakter at en vil anta at det medfører omfattende prosesser der alle involverte i barnverntjenesten er aktører.

5.2 Sammenfatninger av intervjumaterialet

Informant 1 har en overordnet rolle i barneverntjenesten samtidig som hun også er leder for andre enheter i kommunen. Hun har fokus på omdømme med da helst i situasjoner der det kommer opp som ett tema i forbindelse med kritikk fra omgivelsene. Hun blir da undrende til hva det er som gjør at kritikken kommer, og hva det vil gjøre med ryktet og renomméet til barneverntjenesten. Hun har hatt dette som tema med barneverntjenesten nå i høst men da kun i forhold til generelle drøftinger. Ingenting er skriftliggjort. På spørsmål om det er tenkt at det skal jobbes frem en overordnet plan for å jobbe med barnevernets omdømme, svarer hun at de ikke er kommet så langt enda at de har tenkt på det. Men hun ser viktigheten av å diskutere slik at man kan eie konklusjonen og beslutninger da det er vanskelig hvis man ikke kan stå inne for de beslutningene som er fattet i den enkelte sak.

Informanten er tydelig på at hun som leder vil ha en viktig rolle såfremt en plan for omdømmebygging skal lages, og at hun etterhvert tenker at hele tjenesten skal være delaktig. På spørsmål om det er hun eller barnevernleder som burde være pådriver for prosjektet svarer hun at det er et godt spørsmål. At hun ikke vet, og har ikke sjekket ut med barnevernleder hva hun tenker. I refleksjonstanker omkring hva som var planen videre i forhold til strategiplanene sier hun at hun ikke vet, men at hun har tenkt på at det er litt rart at det ikke er fulgt opp i etterkant i fra direktoratet, med videre kurs eller lignende. De øvrige ansatte er jo heller ikke delaktig i strategiplanene så ingenting av det er aktivt i bruk. Hun husker at hun tenkte at prosjektet måtte ha kostet mange penger med tanke på spesialdesignede permer for kommunikasjonsstrategien. I alle fall med tanke på at det ikke har vært noen oppfølging i etterkant.

Informant 2 har en lederrolle som barnevernleder samtidig som hun også har saksbehandler funksjon på lik linje med de andre saksbehandlerne. Hun er opptatt av omdømmebygging ikke bare fordi det er viktig å ha et godt rykte, eller et godt ord på seg, men også fordi de ønsker å være en etat der terskelen er så lav at folk tar kontakt med tjenesten. Ikke bare folk i de andre etatene, men folk på «grasrota», foreldre og besteforeldre. Hun opplever at terskelen for å ta kontakt er høy og har derfor jobbet mye med hvordan de skal få senket den. Hun mener de som barneverntjeneste forsøker å være på tilbudssiden i forhold til omgivelsen ved å stille på møter og gi så mye informasjon som de kan. Informanten opplever at omgivelsene i stor grad har tillit til jobben de gjør, men det finnes naturlig nok unntak.

Informanten opplever at de jobber for å få et åpnere barnevern men synes det kan være utfordrende å få omgivelsene til å forstå balansegangen mellom hva de kan være åpen på og ikke. Her sikter hun til skillet mellom hjelpe -og kontrollfunksjonen. Informanten er opptatt av å ha et godt samarbeid med andre tverretater i kommunen, og opplever at de har det, men opplever at media noen ganger kjører frem enkeltsaker som fremstiller barnevernet på en negativ måte. Hun mener at det i barnevernet på lik linje med andre arbeidssteder finnes enkeltpersoner som gjør dårlige vurderinger som gir negative utslag for hele tjenesten. På spørsmål om hvordan de i denne barneverntjenesten jobber med omdømme svarer hun at de har det på «plakaten» men at det sjelden blir tid til det.

Informant 3 er saksbehandler med lang fartstid innenfor barneverntjenesten i flere kommuner. På spørsmål om hva hun tenker om omdømmebygging svarer hun hvordan de fremstår utad i befolkningen i forhold til hvordan jobben blir utført. At de skal ha legalitet i samfunnet og hvordan de fremstår for samarbeidspartnere, familiene de jobber med og lokalbefolkningen. Hun er videre opptatt av at de skal fremstå som ryddig og ha en så åpen dialog som mulig i forhold til taushetsplikten de må forholde seg til, og at de må forholde seg til regelverket de har i bunn og skal forvalte oppgavene ut i fra. Informanten mener det er viktig at det skal være god dokumentasjon i sakene, og ha tilsyn der det kommer frem hva som er gjort i den enkelte sak. At barneverntjenesten dokumenter den jobben de gjør. Begrunnelser for avgjørelser og beslutninger. Dette både i forhold til kontrollmyndigheten og for de familiene de jobber med slik at de har innsyn. At de ikke har noe å skjule. Informanten opplever det som utfordrende at barnevernssaker blir omtalt ensidig i media. Hun stiller spørsmål ved om det er rett å bruke begrepet et åpent barnevern da barnevernet aldri kan bli helt åpent. Informanten er opptatt av å være på tilbudssiden til omgivelsene og familiene for å informere så mye de kan for å unngå misforståelser, mistillit og utrygghet. Hun opplever at befolkningen både har, og ikke har tillit til barneverntjenesten. Noen anerkjenner jobben de gjør, og gir honnør for at det er en vanskelig og krevende jobb, mens andre har stor mistillit. Dette gjelder blant brukerne av tjenesten også. Noen ganger, i sosiale sammenhenger, velger hun å beskytte seg selv ved og bare svare at hun jobber i kommunen hvis noen spør. Dette fordi hun vet at noen i selskapet kan være svært kritisk til jobben de gjør.

På spørsmål om de jobber aktivt i tjenesten for å styrke tilliten i befolkningen svarer hun; Ja kanskje, uten at vi er klar over det. Vi har noen drøftinger der vi konkluderer med at vi er veldig tilgjengelig. Informanten er opptatt av å ha en god dialog utad men har ikke reflektert så mye omkring hvordan barneverntjenesten formidler budskapet ut av tjenesten, eller hvordan budskapet blir mottatt av omgivelsene.

5.3 Fokus på omdømme i arbeidshverdagen

Som belyst i teoridelen er det mange faktorer som til sammen anses å ha en viktig rolle i omdømmebygging. Identitet og image er begreper som er nært knyttet i omdømmesammenheng. De er viktig for å vise omgivelsene hvem en er, og hva en står for, samt at de kan fungerer samlende for personalgruppen og organisasjonen som helhet (Kvåle og Væraas 2006:61). I tillegg kommer elementene jeg har valgt å ha fokus på i teorien om The Roots of Fame; synlighet, særegenhet, gjennomsiktighet og ekthet.

Offentlige inngrep i forholdet mellom foreldre og barn kan være omstridt, og barnevernet har følgelig et svært krevende samfunnsoppdrag. I forholdet mellom barnevernet og samfunnet, er statens kommunikasjonsstrategi for barnevernet et sentralt omdømmemiddel. Denne studien undersøker derfor hvordan kommunikasjonsstrategien forvaltes ute i kommunene. Barneverntjenesten er en del av et byråkratisk og hierarkisk system, og arbeidet med omdømmebyggingen kan foregå på flere nivå i organisasjonen.

Undersøkelsen retter seg derfor mot både ledere og ansatte i barneverntjenesten. Hensikten er å belyse problemstillingen nevnt innledningsvis i denne oppgaven: Hvilket fokus har barneverntjenesten på omdømmebygging i arbeidshverdagen 11år etter at staten la frem kommunikasjonsstrategien et åpent barnevern?

Kapitlet struktureres i henhold til fire av Fombrum og Van Riels teoretiske kategorier; særegenhet, gjennomsiktighet, ekthet og synlighet.

5.3.1 Særegenhet

Innledningsvis i oppgaven ble barneverntjenestens særegenhet belyst. Fombrun og Van Riel (2004) sier at selskap som bygger omdømmet omkring organisasjonens egenart eller karakteristiske trekk blir rangert høyt med hensyn til omdømme. I følge Johannessen mfl. (2009) utgjør organisasjonens navn og identitet omdømmet. I dette ligger det at navnet anses som fører for identiteten og symbol for organisasjonens omdømme.

Barneverntjenestens utøvelse av sitt virke er imidlertid todelt all den tid de innehar både en hjelpe- og kontroll funksjon. Dette ligger for så vidt også i navnet som medfører vern om barn samtidig som de tilbyr hjelpetjenester i form av økonomisk hjelp, råd og veiledning med

mer til de som er vurdert å høre inn under lov om barnverntjenester. I denne sammenhengen vil siste del av navnet, nemlig tjeneste, henspille til den delen som retter seg mot frivillige hjelpetiltak. I fagmiljøene internt i barnevernet pågår det en debatt om hvorvidt en er i ferd med å utvikle ett toklassesystem. I dette ligger at man har ett barnevern som yter velferdstjenester på linje med andre offentlige myndigheter som for eksempel NAV, og ett barnevern som griper inn med mer alvorlige tiltak overfor barn i risikozonen for utvikling av atferdsvansker, eller som er på vei inn i/lever i en omsorgssviktsituasjon. I denne sammenhengen vil jeg trekke inn to begrep som sentrale forskere i barnevernsfeltet bruker for å beskrive barnevernets todelte mandat. Elisabeth Gording Stang (Gjengitt i Frey og Johansen i Fontene forskning 2014) bruker begrepet risikobarnevernet om bvl. § 1-1 første ledd som er mer inngripende tiltak, og velferdsbarnevernet om bvl § 1-1 andre ledd som omhandler frivillige hjelpetiltak. En slik fremstilling gir et klarere bilde av de ulike funksjonene tjenesten skal romme, og som kan bidra til å skape utydelige skille mellom når en er hjelper og når en er kontrollør. Følgende sitat fra informant 2 illustrerer hvordan denne todelte identiteten skaper utfordringer:

«Det er vanskelig å få folk utenfor til å forstå grensegangen ved det å være åpen og det å ikke kunne det. Det er et dilemma vi står i hele tiden. Det forventes mer åpenhet enn det vi kan gi. Det forventes åpenhet omkring de områdene vi ikke kan snakke om- den enkelte sak.»

Det kan se ut for at barneverntjenestens todelte identitet medfører utfordringer for både de ansatte og omgivelsene. Identitet er svaret på hvem en er. For organisasjoner vil kjennetegn som for eksempel hvilke tjenester bedriften leverer utgjøre organisasjonens identitet (Kvåle og Wæraas 2006). Identiteten skaper dermed også forventninger til omgivelsene.

I kommunikasjonsstrategien står det;

«Barn og familier skal oppfatte barnevernet som deres hjelper» (Et åpent barnevern 2008:4).

I en slik uttalelse ligger det forventninger til både de ansatte i tjenesten og omgivelsene. Kommunikasjonsstrategien er ment som et middel til å skape trygghet. Hva barnevernet oppfatter som hjelp er ikke nødvendigvis sammenfallende med omgivelsenes oppfatning. Barnevernets kontroll og hjelpefunksjon innebærer tidvis et motsetningsforhold som vil kunne føre til usikkerhet hos omgivelsene og vil således være det motsatte av det

strategiplanen fremmer. Det er sannsynlig at en stor del av befolkningen kjenner til barnevernets mandat og hva som er særegent for tjenesten. Imidlertid vil det på bakgrunn av tjenestens todelte funksjon kunne medføre en utydelighet som skaper forvirring og utrygghet da maktmidlene barneverntjenesten rår over er skremmende for de som kan bli rammet. Fombrun og Van Riel (2004) sier at organisasjoner som utad står for en tydelig identitet også står sterkere i forhold til omdømme. En kan imidlertid undre seg over om Fombrun og Van Riel (2004) i stor nok grad tar hensyn til organisasjoners tvetydighet som barnevernet og andre lignende offentlige organisasjoner representerer.

Informant 2 synes å være bevist problemstillingen med at det er vanskelig å få omgivelsene til å forstå tjenestens todelte rolle, og hvilken utfordring dette medfører i praksis. Informant 3 er også inne på dette når hun blir spurt om hun er opptatt av omdømmebygging;

«Ja jeg er opptatt av at vi skal fremstå som ryddig og ha åpen dialog. Så åpen som vi kan være med begrensinger i taushetsplikten vi har, samt at vi skal forholde oss til regelverket vi har i bunn og skal forvalte oppgavene ut i fra.»

Informanten beskriver balansegangen de ansatte må forholde seg til ut ifra regelverket og mulige forventninger fra omgivelsene. En forventning som til tider vil være vanskelig, og til dels umulig å innfri. Bastøe, Dahl og Larsen (2003) sier at organisasjoner må avgrense seg mot umulige oppgaver som pålegges fra styrende organer og eiere. Man må forstå de begrensinger som ligger i organisasjonens muligheter til å oppfylle politiske målsetninger. Han sier videre at hvis grensene mellom politikk og fag er uklare, eller viskes ut, kan en faglig oppgave som organisasjonen skal løse bli definert som en politisk oppgave.

Det kan synes som om ansatte i barneverntjenesten finner det utfordrende å tilfredsstille omgivelsenes forventninger til tjenesten. Spørsmålet er om de som har utarbeidet strategiplanen i stor nok grad har tatt høyde for barnevernets særegenhet i forhold til motsetningsforholdet i mandatet, og hvordan dette kommuniseres til omgivelsene på en tydelig måte.

5.3.2 Gjennomsiktighet

I teoridelen ble det beskrevet hvordan gjennomsiktighet anses å være et middel for å skape tillit og fremme omdømme. Gjennomsiktighet og åpenhet er i denne sammenhengen nært knyttet. Fombrun og Van Riel (2004) sier at åpenheten vil kunne bidra til å fremme omdømmet ved at myter og usikkerhet ikke blir rådende. Statens kommunikasjonsstrategi fra 2008 har sågar navnet; «*Et åpent barnevern*». Kommunikasjonsstrategien ønsker å løfte fram barnevernet som en hjelper, et åpent barnevern som har tillit blant brukere og i befolkningen, og som er opptatt av å korrigere befolkningens og medienes oppfatning av barnevernet. Målet er å skape tillit hos omgivelsene. Selve ordet gir positive assosiasjoner da det å ha tillit til noen innebærer at en stoler på dem. I mange situasjoner henger tillit sammen med trygghet på den andres kompetanse. Imidlertid kan en stole på noen på visse områder, og mistro dem på andre uten at det er selvmotsigende. Som tidligere beskrevet er barnevernets systemkrav motsetningsfylt, og kan være vanskelig for utenforstående å forstå. Det er ønskelig at befolkningen har kunnskap og kjennskap til de oppgavene barnevernet er pålagt og de tjenester barnevernet yter, men er det rimelig å forvente at kunnskapen er såpass stor at tilliten vil være en naturlig del i befolkningen all den tid tjenesten har såpass kompliserte arbeidsoppgaver som beskrevet?

Følgende sitat fra informant 3 illustrerer denne utfordringen:

«Når det kommer saker i media er det forferdelig vanskelig fordi vi har taushetsplikt, og vi må tenke lenger enn at foreldrene opphever taushetsplikten for oss fordi her er det barn som har part i saken selv om de kanskje ikke har partsrettigheter. Barna blir en gang voksen, og det kan skade dem hvis de har vært omtalt i media og lignende, uten at de har fått forsvare seg selv. Jeg synes det er vanskelig å se og høre om barnevernssaker som blir tatt opp i media der en side av saken blir frontet, og den andre offentlige delen ikke kommer frem. Det gir et skjevt bilde ut i befolkningen.»

Informant 3 er her inne på dilemmaet mellom åpenhet, faglige vurderinger og etikk. Undersøkelser viser at egne erfaringer med barnevernet vil ha betydning for den enkeltes tillit til barnevernet. For eksempel konkluderte en undersøkelse i prosjektet «Det nye barnevernet» med at et flertall av foreldre som ble intervjuet, var fornøyd med hjelpen de fikk, og i overkant av 70 prosent hadde stor tillit til barnevernet. Tillit til barnevernet er

dermed betydelig større hos brukere, enn hos befolkningen generelt sett, konkluderte prosjektet (Fauske et al, 2009, gjengitt i Frey og Johansen Fontene Forskning 1/2014). For igjen å synliggjøre motsetningsforholdet i barnevernets arbeid er det dokumentert et stort omfang av omsorgssvikt og overgrep ovenfor barn og unge på institusjoner i perioden 1945–1980. Også i nyere tid er det dokumentert alvorlige krenkelser i barnevernet. Adresseavisen kartla dommer der barnevernsbarn er blitt misbrukt i fosterhjem, avlastningshjem eller av støttekontakter oppnevnt av barnevernet. I perioden 2000 til 2011 ble 52 barn grovt misbrukt mens barnevernet hadde ansvaret for dem (Adresseavisen, 2011, gjengitt av i Frey og Johansen Fontene Forskning 1/2014). Eksempler som dette viser at det finnes faktiske og historiske grunner til at barnevernets omdømme er lavt i deler av befolkningen. Med dette som bakteppe kommer vi igjen inn på begrepet tillit. Kommunikasjonsstrategien knytter tillit og legitimitet sammen. Den sier:

«Barnevernet i Norge er avhengig av tillit og legitimitet i hele befolkningen»
(Et åpent barnevern 2008:2).

Videre i strategiplanen knyttes åpenhet til legitimitet og tillit. Det heter i dens hovedmål at *«åpenhet gir barnevernet større legitimitet»* (Et åpent barnevern, 2008:4).

Dette sitatet fra informant 3 illustrer hvordan dette dilemmaet oppleves på lokalt nivå:

«Jeg vet ikke hvordan vi skal gjøre det med åpenhet annerledes. Kanskje vi må fjerne oss fra å si at man skal ha et åpnere barnevern? Kanskje det gir noen forventninger til folk som ikke lar seg innfri. Jeg tenker det er feil å bruke et åpent barnevern, for vi kan aldri bli et åpent barnevern. Da må vi bruke andre begreper som går mer på at omgivelsene har innsyn i rutiner, men ikke i kontrollfunksjonene.

Jeg ser ikke for meg at barnevernet skal komme i en situasjon med åpne rettsmøter- kanskje det er det eneste som kan hjelpe- at folk får komme inn i den enkelte sak å gjøre seg opp en mening i hver sak. Så står det i avisa etterpå hva dommen ble- som i ordinære straffesaker. Det handler jo om barn som har behov for beskyttelse for de blir jo voksne en gang og da kan de dra dette med seg. Det er selvsagt utopisk å tenke at vi skal komme så langt»

Figenschow (2005) skriver at beslutninger i barnevernet berører alle borgere- ikke bare de berørte, og at barnevernet gjør normative beslutninger på et moralsk område som krever legitimitet. Beslutningene som fattes kan ikke begrunnes ut i fra bestemte regler som alle er enige om i utgangspunktet. Videre skriver Figenschow at i barnevernet er det slik at det skal tas hensyn til det unike i hver enkelt sak, men samtidig være rettferdig selv om dette kan medføre at personer behandles forskjellig. Handlingene og beslutningene har dermed ikke bare konsekvenser for de berørte i saken, men for alle borgere da barnevernets normer ikke må stride med allmenne prinsipper om rettferdighet når det gjelder barn. Det er det allmenne som vedrører felleskapets normer og selvoppfattelse og dermed alle borgere. Når barnevernssaker diskuteres offentlig kan man på en måte si at det offentlige blir testinstans for barnevernssaker. For denne oppgavens del blir det dermed et relevant spørsmål om offentligheten egner seg for å diskutere barnevernet sine retningslinjer og metoder da debatten vil forstyrres av interessegrupper og mediasamfunnet, uten at de som har inngående kunnskap i den enkelte sak kan uttale seg på grunn av taushetsplikten, og faglige etiske prinsipper? Barnevernet kan uttale seg på et generelt grunnlag men slik informant 3 illustrerer over, kan det synes som en slik type informasjon ikke anses å være tilstrekkelig med tanke på den offentlige kritikken mot tjenesten. Det er imidlertid åpenbart at enkeltsaker og barneverntjenestens fremgangsmåte vekker reaksjoner i omgivelsene. Det kan virke som om barnevernlovens ivaretagelse av barn og foreldres rettigheter og interesser kan kollidere med hvordan dette håndteres og overvåkes av samfunnet, og er i utakt med alminnelig rettsoppfatning. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor det vekker så sterke reaksjoner når saker blir slått opp i media.

Fombrun og Van Riel (2004) sier at intern kommunikasjon kan bidra til gjennomsiktighet slik at alle kan se hva som gjøres ut i fra omgivelsenes forventninger. Det er politiske føringer og departementet som er barneverntjenestens premissleverandører. Det kan synes som om det råder en usikkerhet omkring barneverntjenestens mandat både fra det offentlige, øvrige omgivelser, de ansatte selv og brukerne av tjenesten. Hvordan den faglige diskursen internt i barnevernet foregår kan ha innvirkning på hvordan organisasjonen som helhet ser på seg selv og egen identitet. Brønn og Ihlen (2009) beskriver omdømmebygging som en flertrinnsprosess der man starter med å utvikle en strategi for omdømmebyggingen ut i fra

en forståelse av hvor problemet ligger. Deretter utvikler man identitet og kultur. Så jobber man med hvordan man fremstiller seg selv- i tråd med identiteten man har jobbet fram. Deretter måler man hvordan dette har virket, om omdømmet blir bedret av tiltakene man har satt i gang. Gjengangeren hos Brønn og Ihlen (2009) er dels at omdømmebygging er et initiativ som må starte hos ledelsen og som suksessivt skal inkluderes flere og flere, dels at man bør bruke ressurser på å undersøke både sitt eksisterende omdømme og virkningene av omdømmetiltak, og dels at en sentral del av omdømmearbeidet er å finne frem til det unike og egenartede ved en selv. Med bakgrunn i dette vil en kunne tro at en tydeliggjøring fra politisk hold om hvordan ansatte og ledere i tjenesten skal forvalte utførelsen av sitt virke, kombinert med solidaritet med de ansattes til tider krevende arbeidshverdag vil kunne bidra til både å styrke identiteten og kulturen totalt sett i hele organisasjonen. Dette vil også kunne øke barnevernets legitimitet og autoritet i offentligheten og overfor barnevernets klienter som har motforestillinger mot innblanding i deres foreldreskap. Det kan virke som om utfordringene ikke ligger i å opparbeide høy legitimitet og åpenhet knyttet til det å iverksette hjelpetiltak, som i stor grad handler om å gi folk det de vil ha, og som også bidrar til å bygge opp under samfunnets grunnleggende verdi. Utfordringen ligger i å opparbeide legitimitet rundt kontrollrollen. Dette sitatet fra informant 2 illustrerer dette:

«Jeg ser ikke noen hindringer med å jobbe mot å få et åpnere barnevern annet enn at vi har et lovverk å forholde oss til. Den begrenser oss i forhold til taushetsplikten. I tillegg kommer selvsagt at vi må ha tid og ressurser til å jobbe med åpenhet og generell omdømmebygging. Nesten all vår tid går til å håndtere akuttsaker og den enkelte sak.»

Informanten er her inne på at utfordringen er knyttet til de områdene de ikke kan snakke om som går på enkeltsaker, altså kontrollfunksjonen, men at hun utover dette ikke ser hindringer såfremt de har tid og kapasitet. Barneverntjenesten har et særdeles krevende samfunnsoppdrag og det offentliges inngrep i forholdet mellom barn og foreldre vil ofte være omstridt, men det betyr ikke at barnevernet kan unnlate å gjøre jobben de er pålagt. Barnevernet har en lovpålagt plikt til å gripe inn der vilkårene er til stede. Et slikt ansvar er stort da barneverntjenesten handlinger i seg selv kan være legale, det vil si lovlige, men uten at de oppfattes som legitime, altså gyldige og riktige. Når det i kommunikasjonsstrategien står at barnevernet er avhengig av tillit er det en sannhet med

modifikasjoner da barnevernets plikter ikke opphører selv om tilliten er lav. Med bakgrunn i det beskrevne kan en undre seg over om en bør korrigere de forventinger som ligger til tjenestens muligheter for å være så gjennomiktig og åpen som både de styrende myndigheter og omgivelsene ønsker. I følge organisasjonsbladet for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere; Fontene, oppgir 127 av 650 barnevernsansatte som har deltatt i undersøkelsen at dårlig omdømme og kritikk i media er den største arbeidsmiljøutfordringen. 105 svarer tidspress og på tredje plass kommer vold, trusler og det å bli hengt ut i media. De ansatte etterlyser at ledere, myndigheter og egen fagforening tar til motmæle når det stormer rundt barnevernet (Fellesorganisasjonens barnevernundersøkelse. Gjengitt i fontene 15.10.2015).

Sett i lys av tjenestens utfordringer knyttet til stor turn -over, - og sykemeldinger hos de ansatte, er dette trolig et symptom på at det er forbedringsområder i flere ledd. Dette fremkommer også i uttalelsen fra enhetsleder da hun blir spurt om saksbehandlerne i tjenesten har vært involvert i prosesser rundt kommunikasjonsstrategien.

«Alle saksbehandlerne i tjenesten er byttet ut siden den gang jeg var på kommunikasjonskurset.»

Et mulig utgangspunkt kan være å bygge opp egen identitet, kultur og image for å internalisere en felles forståelse for alle som jobber i de ulike barnevernssystemene, slik at man står samlet omkring utførelsen av arbeidet i barnevernet. Det synes som det eksisterer ulike forventninger til begrepene åpenhet og gjennomiktighet hos de ulike aktørene. Dette kan medføre usikkerhet hos både ansatte, brukere og omgivelsene, og gir grobunn for negative hendelser som virker mot sin opprinnelige hensikt, nemlig å styrke barnevernets omdømme og tillit. Barneverntjenesten er utsatt for stort ytre press der omgivelsene og befolkningen ser med et kritisk blikk på utførelsen av arbeidet tjenesten leverer. Dette vil kunne rukke ved den enkelte saksbehandlers tro på seg selv, og vurderinger i den enkelte sak. I tillegg vil en kunne bli påvirket av omgivelsenes manglende tillit til tjenesten ved at en blir mer kritisk til eget arbeidssted enn normalt. Ringvirkningene av dette er naturlig nok mange, men en av de vanskeligste er muligens at tjenestens ansatte ikke klarer å identifisere seg selv med måten tjenesten blir beskrevet utad, og kan miste fagidentitet og stolthet over

eget arbeidssted. Nøkkelen til god omdømmebygging kan ligge i barneverntjenestens atferd, kommunikasjon både internt og eksternt, samt tjenestens evne til å etablere gode relasjoner til omgivelsene. Dette forutsetter høy grad av bevissthet hos leder og ansatte slik at man forstår de mekanismer som gjelder for oppbygging av tillit og omdømmebygging.

5.3.3 Ekthet

I følge Brønn og Ihlen (2009) er en organisasjons ekthet en av de viktigste faktorene bak omdømme. I dette ligger at en bør ha fokus på hva det er som gjør organisasjonen ekte, genuin og pålitelig. I denne oppgaven innebærer det at barneverntjenesten bør ha en felles holdning om «hvem tjenesten er». Det vil være av betydning at barnevernet utstråler selvtillit i forhold til hvem de er. I kommunikasjonsstrategien (Et åpent barnevern 2008:5) fremkommer det at barnevernet med sin erfaring og kompetanse skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt.

Barneverntjenestens oppgaver er tydelig og slik sett ekte. Barnevernet har rett og plikt til å gripe inn i den private sfære under gitte vilkår. Lov om barneverntjenester har hjemler for å overta omsorgen av barn med tvang. Barnevernsansatte er offentlig ansatt personell med formell myndighet til å utøve kontroll med barn og foreldre. Såfremt barnevernet beslutter at undersøkelsesplikten er til stede, kan ikke foreldre motsette seg, eller klage på beslutningen. Barnevernsarbeidere har definisjonsmakt som er påvirket av forståelsesmåtene i den faglige kulturen de er en del av. Rådende fagsyn legger føringer for barnevernsarbeideres forståelse av hva som er årsaker til problemer i familier (Frey og Johansen i Fontene forskning 1/2014). Dette er håndfaste udiskutable føringer de ansatte i tjenesten har å forholde seg til, og som slik sett underbygger det genuine og ekte med tjenesten. I Et åpent barnevern (2008:4) står det at barnevernets arbeid er kontroversielt fordi det griper inn i private (personlige) og følelsesmessige problemstillinger. Sammenstillingen av ordene kontroversielt, gripe inn i, private og følelsesmessige problemstillinger, skaper et sterkt bilde av hva barnevernets oppdrag kan handle om (Frey og Johansen i Fontene forskning 1/2014). Dette står naturlig nok i kontrast til bildet av barnevernet som en hjelpetjeneste som kommer ved behov, slik kommunikasjonsstrategien «Et åpent barnevern» hovedsakelig framstiller det.

Det er en utfordrende balansegang å bevege seg i mellom henholdsvis hjelpe og kontrollør rollen. Kanskje til og med i en og samme sak. For eksempel kan barneverntjenesten overta omsorgen for ett barn i familien samtidig som de kun har frivillig hjelpetiltak for ett av de andre barna.

På bakgrunn av egen erfaring, samt informasjon fra informantene, er det slik at selv om tjenesten har en del klare føringer i arbeidet, er det også slik at de ulike vurderingene fattes på bakgrunn av saksbehandlers skjønnsmessige vurderinger. Det er grunn til å tro at det er disse vurderingene det ofte rettes kritikk mot i fra omgivelsene. Nettopp fordi det i barnevernssaker er vanskelig med håndfaste bevis og «strek under svaret». Svært mange vurderinger er basert på antakelser som vanskelig lar seg bevise på annen måte en ved argumentasjon. Dette gjelder ikke i de åpenbare sakene der en fysisk kan bevise vold og overgrep. Slike situasjoner kan medføre stor usikkerhet hos den enkelte saksbehandler som har vært ansvarlig for beslutningen. Såfremt barneverntjenesten ikke har en klar definert retning hvor organisasjonen vil, og en bevissthet til organisasjonens verdier og identitet kan dette føre til ytterligere usikkerhet og utydelighet for den enkelte ansatte og tjenesten som helhet, som igjen kan gi ringvirkninger i form av manglende tillit og dårlig omdømme i omgivelsene. Dette sitatet fra informant 1 illustrerer noe av dette:

«Det er veldig personavhengig hva den enkelte saksbehandler tenker om omdømme. Det er knyttet til den enkelte saksbehandler og er slik sett ikke forankret i identiteten til barnevernet. Jeg er veldig glad for å oppdage at enkelte av saksbehandlerne er opptatt av på hvilken måte vi blir oppfattet når vi gjør det eller det. Viktigheten av faglig godt fundamentert arbeid. Barnevernsfaglig arbeid. At vi ikke gjør ting uten å eie saken selv og slik sett være trygg i møtene med omgivelsene».

Hovedinntrykket fra intervjuene for øvrig, er at det ikke finnes interne retningslinjer knyttet til omdømmebygging for barneverntjenesten i denne aktuelle kommunen. Det er da naturlig å anta at det heller ikke har vært jobbet intern med hverken identitetsbygging, felles kulturforståelse eller image. Det vil således kunne by på utfordringer knyttet til tjenestens ekthet og troverdighet da en vil kunne risikere at tjenesten fremstår på en slik måte at det er opp til den enkelte saksbehandler hva utfallet vil bli i hver enkelt sak. At vurderingene ikke er basert på organisasjonens helhetlige vurderinger der bedriften står samlet om felles

verdigrunnlag og identitet. Brønn og Ihlen (2009) sier at når identiteten formes ut i fra de ønsker og behov som ligger til grunn internt og eksternt, anses også forutsetningene bedre for å vite hva man står for. Dermed kan det skapes en større bevissthet på hvordan man fremstår utad. Det legges med dette et godt grunnlag for å sikre samsvar mellom identitet og image. Dette kommer frem i uttalelse fra informant 3 på spørsmål om hvordan måten barneverntjenesten kommuniserer på blir mottatt av omgivelsene;

«Jeg vet ikke hvordan det blir mottatt. Jeg har ikke reflektert så mye over det annet et at vi noen ganger har diskusjoner når det har vært store saker i media om hvordan vi blir oppfattet.»

Som for eksempel informant 2 sier i sitatet på side 37 over, og som flere av de andre informantene også nevner, vil førsteprioriteten til de ansatte i en travel hverdag i hovedsak være den enkelte sak som de selv står ansvarlig for å ha fremdrift i. For å skape bevissthet omkring omdømme vil det kunne fordre at leder setter av tid til prosjektet med jevne mellomrom. Det kan være utfordrende for den enkelte saksbehandler å prioritere å ta seg tid til dette da en kan havne i en situasjon der en kun konsentrerer seg om egne oppgaver, og ikke får med seg helhetsblikket for organisasjonens beste. Det vil derfor være naturlig å tenke at det er en leders oppgave å få ansatte med på en slik prosess. I følge Fombrun og Van Riel (2004) må først organisasjonsidentiteten oppdages, med en påfølgende prosess der verdier spres for aksept og intern tilslutning. Basert på intervjuene i denne undersøkelsen fremkommer det at saksbehandler og barnevernleder ikke har kjennskap til statens kommunikasjonsstrategi, og har dermed heller ikke hatt en delaktighet i planens opprinnelse og mål. Fombrun og Van Riel(2004) mener også at ektheten bør komme fra organisasjonens indre. All den tid de ansatte hverken har kjennskap til strategiplanene eller jobber med omdømmebygging i arbeidshverdagen kan det vise seg utfordrende å fremstå med en ekthet som igjen gir ringvirkninger i form av tillit, troverdighet og legitimitet. Dette kan være utfordrende til tross for at hver enkelt saksbehandler kan ha gode intensjoner om å fremstå så ekte og helhetlig som mulig. Informant 3 illustrerer dette når vedkommende sier at:

«Det er viktig å ha en så god dialog som mulig. Å være tydelig, ekte og ærlig på det vi gjør, og at vi ikke kan gå ut til befolkningen med informasjon om enkeltsaker fordi det vil ramme noen. Jeg er opptatt av å informere, forklare hvordan systemene fungerer.»

De ansatte anses å være de viktigste bærerne for et godt omdømme. Dette medfører at de ansatte blir de viktigste kommunikasjonsbærerne både internt og eksternt (Johannessen mfl. 2009). Imidlertid kan en tenke seg at identiteten kan utformes som et verktøy der et godt omdømme er målet. Kvåle og Wæraas (2006) sier at tilnærmingen er at identiteten kan skapes og kontrolleres, og kan ses som et ytre trekk ved organisasjonen som ledelsen kan utforme strategisk, og på en slik måte si hvem og hva virksomheten er. Dette forutsetter naturlig nok at alle ansatte blir involvert i omdømmeprosessen slik at det ikke blir tilfeldig, og personavhengig hvordan ansatte i barneverntjenesten møter omgivelsene. Mine innsamlede data tyder på at dette ikke har vært tilfelle i særlig grad i den kommunen jeg undersøkte, slik at forutsetningene for en god sammenheng mellom organisasjonens identitet og image er dermed ikke tilstede.

5.3.4 Synlighet

I kommunikasjonsstrategien Et åpent barnevern (2008:2) står følgende:

«Barnevernet må bli en synlig samarbeidspartner også for andre etater, barn selv og de som er bekymret for barnets oppvekst.»

Fombrun og Van Riel (2004) konkluderer i sin forskning med at organisasjoner som scorer høyt i omdømmemålinger er mer synlig i media enn de som scorer lavt. Av egenerfaring og gjennom dette prosjektet er inntrykket at barnevernet er lite synlig i media annet enn ved negative oppslag knyttet til enkeltsaker. Noe som trolig hemmer mer enn fremmer tjenestens omdømme. I teoridelen ble det beskrevet på hvilke arenaer barneverntjenesten kan være synlig på i det offentlige rom. Herunder ble det nevnt deltakelse på stand, undervisningssammenheng og oppsøkende virksomhet på skoler og barnehager.

Alle informantene formidler at de ser viktigheten i at tjenesten er synlig for befolkningen og i omgivelsene. For eksempel sier informant 2 om dette at:

«Jeg synes det er viktig at barneverntjenesten er synlig i omgivelsene. Vi er mer ute nå enn før blant samarbeidspartnere og informerer om hvem vi er, og hvordan vi jobber. Vi deltar også i tverretatlige team der skole og barnehage er tilstede. Dette er til nytte for alle som er med, og er med på å styrke tilliten til barnevernet ved at de ser oss. Vi deltar på en felles arena sammen med andre samarbeidspartnere».

Motsatsen til et åpent barnevern kan tolkes å være et lukket barnevern. Med bakgrunn i at kommunikasjonsstrategien fra 2008 sitt hovedmål er et åpnere barnevern er det naturlig å trekke ligninger til at tjenesten oppleves som lukket for utenforstående. Et relevant spørsmål i denne sammenhengen er hva er det som menes med lukket. Både ut i fra informasjon fra informantene, søk på internett og i litteraturen finnes mye god informasjon om barneverntjenestens metoder og fremgangsmåter i saksbehandlingen. Det står sågar mye om organiseringen av de ulike tjenestene slik at det er lite som tegner et bilde av en lukket tjeneste som ikke ønsker å fremstå som synlig for omgivelsene. Hvis man med lukkethet derimot sikter til delen av tjenesten som omhandler kontrollfunksjonen og innsyn i enkeltsaker vil nok tjenesten kunne fremstå som lukket. Imidlertid finnes det også her mye informasjon beregnet for offentligheten på hvordan saksgangen er ved alvorlige bekymringsmeldinger og omsorgsovertakelser. Synlighet kan slikt sett defineres og tolkes på flere måter. Hva er det man ønsker skal være synlig, og hvor synlig må man være for at man er synlig nok? Tillater loven og rammene man må forholde seg til den type synlighet som forventes eller ønskes?

Som tidligere beskrevet legger identiteten føringer for hvordan leder og øvrige ansatte bør handle i ulike situasjoner. Handlingen er med på å klargjøre og stadfeste identiteten (Kvåle og Wæraas 2006). Når det er samsvar mellom handling og identitet kan det være et godt grunnlag for å bygge et godt omdømme gjennom synlighet. Gioia mfl. (ref. hos Brønn og Ihlen 2009:77) påpeker at organisasjoner som har et negativt image, kan forsøke å gjøre noe med den negative situasjonen ved å endre på oppfatningen av organisasjonen i stedet for å gjøre noe med identiteten. Ved en slik forståelse vil barneverntjenesten ved å være mer synlig kunne endre på omgivelsenes oppfatning om at de ikke er synlig. Faren ved en slik fremgangsmåte er at omgivelsen vil kunne oppfatte dette som manipulering på grunn av

manglende samsvar mellom identiteten og imaget. Noe som igjen vil slå tilbake på organisasjonen og gi grobunn for ytterligere redusert omdømme.

Fombrun og Van Riel(2004) samt kommunikasjonsstrategien det vises til i oppgaven påpeker viktigheten av synlighet for å bygge et godt omdømme. Dette er også i tråd med informantenes oppfatning. Informant 2 sier for eksempel at:

«Jeg tenker det er viktig å ha et godt omdømme slik at terskelen for å ta kontakt med oss i barnevernet ikke er for høy. Vi har jobbet mye med hvordan vi skal få terskelen ned. Vi ønsker å være synlig og har vært på møter med ansatte i barnehagen, vi har deltatt på personalmøter i skole og barnehage, vi har samlet foreldre og andre i kulturhuset for å gi dem informasjon om barnevernet og hvordan vi jobber, og vi har deltatt på foreldremøter i både skole og barnehage».

Informanten viser her til flere konkrete handlinger tjenesten har gjennomført der målet er omdømmebygging for økt tillit i befolkningen, og de positive ringvirkningene dette fører med seg. I følge Fombrun og Van Riel (2004) kan kommunikasjonsevnene til hver enkelt ansatt være utslagsgivende for omdømmet, uavhengig av om det er én til én – situasjon eller i større fora. Dette medfører stort ansvar for ansatte som står for den eksterne kommunikasjonen. Så lenge det ikke har vært internt felles fokus på image, identitet og organisasjonens kultur vil det kunne medføre at det blir tilfeldig hva den enkelte medarbeider formidler. Risikoen er dermed også til stede for at ansatte formidler budskapet såpass ulikt at det medfører usikkerhet og misnøye hos mottakerne. En slik fremgangsmåte bør følges opp av leder for å sikre hvilken informasjon som gis utad av den enkelte og på hvilken måte. Slik kan en unngå at tjenestens arbeid med et positivt omdømme fører til negative konsekvenser og i stedet gir et dårlig omdømme (Brønn og Ihlen 2009).

Kommunikasjonsstrategien Et åpent barnevern (2008:4) sier at det er viktig at de ansatte i tjenesten synliggjør barnevernet som en positiv ressurs som hjelper barn og unge i vanskelige situasjoner og synliggjør mangfoldet av tiltak. I tillegg poengteres det at kommunalt og statlig barnevern skal være samordnet og synlig. Som et forslag på løsning fra samme strategiplan er at barnevernet gir fullstendig informasjon om barnevernet, uansett nivå, og etablerer og bruker faste talspersoner for barnevernet, også i administrativ og

politisk ledelse, og at ansatte i barnevernet skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt.

En av utfordringene flere av de ansatte i barneverntjenesten peker på er den totale belastningen ved å jobbe i tjenesten på grunn av dårlig omdømme, mye kritikk, vold, trusler og en særdeles stor arbeidsbyrde i form av mange tunge krevende og kompliserte saker (Fellesorganisasjonens barnevernundersøkelse, gjengitt i fontene 15.10.2015).

Informant 2 svarer dette på spørsmål om hun ser noen hindringer med å jobbe mot et mer synlig barnevern;

«Man må ha tid og ressurser til å gjennomføre det»

I en presset arbeidshverdag vil antakelig fokuset i størst grad være på den enkelte sak. Også fordi barneverntjenestens eksterne kontrollsystemer som for eksempel Fylkesmannen gjennomfører jevnlig tilsyn med den kommunale barneverntjenesten. Ved disse kontrollene måles barneverntjenesten på hvor mange saker de har som ikke har fått tilstrekkelig lovfestet oppfølging i form av tiltaksplaner, gyldig vedtak, og oppfølging av fosterbarn og fosterhjem. Rapporten etter slike besøk er offentlig og er ofte å finne i media. For de ansatte kan en slik offentlig rapport føre til ytterligere belastning da tjenestens omdømme på nytt blir rammet, og den enkelte saksbehandler vil kunne føle på manglende tilstrekkelighet både i forhold til egne evner, og for organisasjonen som helhet.

I kommunikasjonsstrategien (Et åpent barnevern 2008:5) fremkommer det at det er en utfordring når ansatte i barnevernet etterspør støtte og opplæring for en mer utadvendt rolle, og at negativ og emosjonell omtale av barnevernet kan være en belastning for de ansatte i barnevernet. Det står videre at det er behov for større kunnskap og kompetanse innen kommunikasjon og offentlighet, og ambisjonen er at ansatte i barnevernet skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt. Her foreslås løsninger som at de ansatte får faglig veiledning og rom for faglig refleksjon. At de ansatte i barnevernet brukes som viktige ambassadører og at barnevernet prioriterer intern kommunikasjon før eksterne tiltak (Et åpent barnevern 2008:5).

Noe av dette kan synes motstridende da det er ønskelig at de ansatte skal brukes som ambassadører samtidig som intern kommunikasjon bør prioriteres. Colbjørnsen (2004) sier at organisasjoner trenger noe eller noen som kan samordne oppgaver, utforme felles mål, følge opp resultater, legge til rette for læring og utvikling og motivere ansatte til å skape resultater. Når oppgavene blir for mange og til tider motstridende kan det gi seg negative utslag på mange arenaer. I kommunikasjonsstrategien (Et åpent barnevern 2008:5) står det også at ledelsen bør tydeliggjøre kommunikasjon som et lederansvar, og at ledelsen tilbyr kompetansetiltak i kommunikasjon og medietrening for ansatte. Det kan by på utfordringer å tolke hvor de førende myndigheter vil med dette da det fremkommer at kommunikasjonen er et lederansvar, samtidig som de ansatte tilbys kompetanseløft med tanke på å møte media. Det ene trenger selvsagt ikke å utelukke det andre, men det forutsetter muligens at de ansatte er godt kjent med strategiplanene og hvilket budskap og føringer som ligger her slik at man jobber samlet mot felles mål.

6. Oppsummering og konklusjon

6.1 Oppsummering av undersøkelsens funn

Jeg har drøftet barneverntjenestens fokus og arbeid med omdømmebygging i lys av fire av Fombrun og Van Riels (2004) kommunikasjonsprinsipper, og barnevernets kommunikasjonsstrategi «Et åpent barnevern» fra 2008-2011. Alle mine informanter har fagbakgrunn som sosionom med flere videreutdanninger innenfor samme fagretning.

I følge mine funn er det kun enhetslederen i kommunen jeg har undersøkt som har kjennskap til statens kommunikasjonsprinsipper. Imidlertid hadde hun ikke kjennskap til planen i detalj, men det var sendt ut informasjon fra direktoratet, samt at tjenesten hadde mottatt en perm med informasjon om planen. Hverken barnevernleder eller saksbehandleren hadde hørt om planen. Dette til tross for at de sistnevnte har mer enn 10 års arbeidserfaring i fra barneverntjenesten. Kommunen har heller ingen overordnet plan for å jobbe med omdømmebygging i barneverntjenesten. Enhetslederen var den eneste av alle ansatte som hadde gjennomgått et kommunikasjonskurs for å lære seg å håndtere media. Dette kurset var i forbindelse med kommunikasjonsstrategien i 2008. Hun har ikke hatt annen form for oppfølging knyttet til strategiplanen, og kunnskapen er heller ikke videreført til resten av tjenesten, eller blir brukt systematisk i arbeidshverdagen.

6.2 Teoretiske konsekvenser av manglende felles omdømmeplattform

Definisjonen på en organisasjon er; «*et målrettet samarbeid mellom mennesker*» (Kvåle og Væraas 2006). Identitet er som tidligere beskrevet svaret på hvem en er. Albert og Whetten(1985, gjengitt i Brønn og Ihlen 2009:29)sier at organisasjonsidentiteten er svaret på det selvreflekterende spørsmålet «hvem er vi som organisasjon?». Det pekes ut tre dimensjoner som fanger opp organisasjonens viktigste særtrekk. Organisasjonsidentiteten gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon (Kvåle og Væraas 2006). Det sentrale beskrives som organisasjonens essens- det organisasjon selv utpeker som sitt viktigste særtrekk. Noen definerer dette som trekk ved organisasjonen som er avgjørende for å forstå hvorfor den eksisterer. Det kan innbefatte verdisystemer og normer som bestemmer hvordan medlemmene forstår organisasjonen og dermed handler. Det som skiller en organisasjon fra en annen er det unike. Det som gjør den spesiell. Den skal vite hvem den er og hvem den ikke er. En organisasjon må skape sammenheng eller kontinuitet over tid skal den være varig. Brønn og Ihlen (2009) sier at organisasjonsidentiteten er selve fundamentet for organisasjonen som merkevare.

Det kan synes som om de ansatte i den aktuelle kommunen mangler et felles fundament for å jobbe målrettet i forhold til omdømmebygging. Som barnevernsansatte er de godt kjent med hvilke rammer de har å jobbe innenfor i forhold til lovverket, og sentrale føringer knyttet til utførelsen av selve arbeidet. De har refleksjoner omkring omdømmebygging og de ulike elementene i The Roots og Fame teorien, som synlighet, ekthet, særegenhet, og gjennomsiktighet men mangler en felles plattform der disse refleksjonene kan jobbes med, og drøftes i felleskap slik at det til slutt fører frem til handlinger som gjør at de fremstår som samtlende i forhold til organisasjonen. Som tidligere beskrevet står organisasjoner bedre rustet til å møte kriser når de har et godt omdømme. Barnevernet som organisasjon opplever konstante kriser fra både omgivelsene og de familiene de er satt til å forvalte oppgavene for. I tillegg er det til tider en stor personlig utfordring å være ansatt i barneverntjenesten på grunn av dårlig omdømme, vold og trusler mot både seg selv og egen familie. Med en manglende felles organisasjonsidentitet og målrettet jobbing i forhold til omdømmebygging kan følgende lignelse oppleves som hverdagen for både de ansatte og omgivelsene; På elvebredden står det en mann og fisker, det kommer fortløpende mennesker flytende ned elven som roper og skriker på hjelp. Mannen har sitt svare strev

med å berge disse på land. Han jobber så hardt og fokusert på oppgaven at han hverken kommer på, eller har mulighet til å gå lenger opp i elven for å se hvem som kaster disse menneskene uti.

6.3 Praktiske konsekvenser av manglende omdømmebygging.

Gjennom denne studien ønsket jeg å finne ut: *Hvordan jobbes det med omdømmebygging i den kommunale barneverntjenesten?* Med bakgrunn i resultatene i undersøkelsen og betraktningene ovenfor, kan det tenkes at kommuneledelsen og barnevernledere i den kommunen jeg undersøkte bør prioritere å utforme og implementere strategier for å jobbe med omdømmebygging på flere nivå i kommunen. I tillegg bør de gjøre seg kjent med de kommunikasjonsstrategiene som allerede foreligger fra sentralt hold, og bruke disse som et bakteppe for å utforme en felles retning for kommunen og tjenestens ansatte.

Omdømmebygging bør benyttes som et strategisk verktøy i arbeidet med å forankre virksomhetens ønskede identitet hos brukergruppen og i befolkningen. Om resultatet blir vellykket, vil for en stor del kunne bero på om det bildet organisasjonen ønsker å fremstå med, samsvarer med virksomhetens fremtreden overfor brukere og øvrig omgivelser (Brønn og Ihlen 2009).

7. Avslutning

Det kan synes som om de ansatte i barnevernet beveger seg i et konstant krysspress mellom de føringer staten legger for at tjenesten skal heve sitt omdømme, og hvordan dette lar seg gjennomføre i den praktiske hverdagen. Ut i fra tilbakemeldingene fra informantene har de heller ikke kjennskap til statens forventninger. Kun enhetslederen i kommunen hadde hørt om strategiplanene. Barneverntjenestens saksbehandlere er de som har mest kontakt med omgivelsen og er således også tjenesten ansikt utad. På bakgrunn av deres fremtreden vil omgivelsene danne seg en oppfatning av barneverntjenesten. I tillegg vil saksbehandlerne være de som mottar tilbakemelding fra omgivelsen og kan fungere som budbringer tilbake til organisasjonen på hva som fungerer, og hva som har forbedringspotensial. På en slik måte kan leder sikre at tilbakemeldingen som kommer blir tatt med i betraktninger knyttet opp mot omdømme slik at det er samsvar mellom identitet og image.

Selv om det virker som om det er fokus på omdømme både på leder og saksbehandlernivå, mangler det strategier og rutiner rundt dette. Analysen min kan tyde på at dersom

kommunen og barnevernledelsen utvikler en omdømmestrategi som fokuserer på de fire kommunikasjonsprinsippene i The Roots of Fame, kan det muligens bidra til et bedre omdømme. Imidlertid fremkommer det ikke tydelig i denne teorien hvilke utfordringer organisasjoner med en todelt identitet møter på i forbindelse med omdømmebygging, noe som for barneverntjenestens del virker å utgjøre hovedutfordringen knyttet til omdømme. Barneverntjenestens særegenhet kan synes som å være til et hinder fremfor en fordel for tjenesten. Det kan videre synes som om etatens egen kommunikasjonsstrategi heller ikke har tatt god nok høyde for tjenestens todelte identitet og særegenhet. Det kan fremstå som at barnevernet i større grad bør fokusere på den delen av identiteten som er vanskeligst-kontrollfunksjonen. En utfordring som krever ledere og ansatte som greier å bygge et godt omdømme omkring tjenesten til tross for dens todelte identitet i form av hjelpe og kontroll funksjonen. Kanskje kan det være en ide å tenke nytt i denne sammenhengen ved å ta tjenestens største utfordring, nemlig kontrollfunksjonen, og jobbe målrettet med den, på en slik måte at befolkningen opplever at den er en del av tjenestens karaktertrekk og primæroppgave på lik linje med frivillige hjelpetiltak. En tjeneste som fungerer som beskyttelse for de aller svakeste i samfunnet. Nemlig barna.

Oppgaven gir ikke grunnlag for å kunne generalisere, men det kunne vært interessante og fulgt den opp videre med kvantitative undersøkelser knyttet opp mot mine funn. For eksempel ville det vært spennende å undersøke flere kommuner og deres kjennskap til kommunikasjonsstrategien.

Litteraturliste

Bøker og artikler

- Askheim, O.G.A. og T Grennes 2008. **Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag**. Oslo: Universitetsforlaget. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bastøe, P.Ø, K. Dahl. E. Larsen 2003. **Organisasjoner i utvikling og endring**. Oslo:
- Brønne, P.S. og Ø. Ihlen 2009. **Åpen eller innadvendt- Omdømmebygging for organisasjoner**. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Christensen, T., P. Lægreid., P.G. Roness., K.A. Røvik 2009. **Organisasjonsteori for offentlig sektor**. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. 2009. **Ledere og lederskap**. Bergen: Fagbokforlaget.
- Figenschow, W., E. Ringberg og M. Ekanger 2006. **Barnevern- medier og juss**. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fombrun, C.J. og C.B.M. Van Riel 2004. **Fame & Fortune- How successful Companies Build Reputations**. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleieres medlemsblad **Fontene**: 15.10.2015.
- Fontene Forskning. Nr. 1 2014.
- Havnen, K. 2003. **Barnevernet bedre enn ryktet sitt?**. Norges Barnevern 4.
- Jacobsen, D.I. 2010. **Hvordan gjennomføre undersøkelser?- Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2 utgave**. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik 2009. **Hvordan organisasjoner fungerer**. Bergen: fagbokforlaget.
- Johannessen, J.A.; J. Olaisen og B. Olsen 2009. **Omdømme: Rykter, sladder og tøvprat**. Otta: Cappelen Damm AS.
- Kommunikasjonsstrategi for barnevernet. 2008-2011. **Et åpent barnevern**. Barne- og likestillingsdepartementet.
- Kvåle, G. og A. Wæraas 2006. **Organisasjon og identitet**. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lindboe, K. 1998. **Barnevernrett**. Otta AS: Tano Aschehoug.
- **Lov** av 17. juli 1992 nr 100 **om barneverntjenester** (særtrykk 2011). Otta AS. Cappelen Damm AS.

- Thagaard, T. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Wideberg, K. 2005. *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt.* Oslo: Universitetsforlaget.

Nettsider:

- <http://www.bufetat.no>
- www.google.no

Vedlegg 1: INTERVJUGUIDE

Vedlegg 1

Intervjuguide

Introduksjon

- Introdusere meg selv og forklare hensikten med intervjuet og hvilke temaer jeg er interessert i å høre om.
- Kort om direktoratets strategiplan.
- Anonymitet.
 - Båndopptak(ingen får lytte til lydopptakene).
 - Gå igjennom informert samtykke.
 - Anonymisering.
- Spørsmål til meg før vi begynner intervjuet.

Omdømmebygging i barnevernet

- **Få informantene til å fortelle om seg selv. Tittel, utdanning og erfaringsbakgrunn.**
 1. Hva tenker du når jeg sier omdømmebygging i barnevernet?
 - Kan du si noe om hvordan/ om dere jobber med omdømmebygging i denne tjenesten.
 2. Jobber dere mot konkrete mål for å bli en mer åpen og utadvendt tjeneste?
 - Ser du noen utfordringer eller hindringer for å jobbe mot et slikt mål?
 - Mener du det er bra at barnevernet blir mer åpent; hvem /hva er det bra for?
 - Er barnevernet blitt mer åpent de senere årene; På hvilken måte?
 - Hvordan vet du/dere at tjenesten er blitt mer åpen og utadvendt? Er det en opplevelse den ansatte har, eller gjøres det målinger/ undersøkelser blant brukere og andre samarbeidende aktører?
 3. Opplever du at befolkningen og omgivelsene har tillit til barnevernet?
 - Hvordan måler/ evaluerer dere om tilliten er der?
 - Er tjenesten opptatt av å ha tillit og legitimitet hos omgivelsene?
 - Hva gjør barnevernet for å styrke tilliten fra omgivelsene? (Barn, familier, politikere, samarbeidspartnere mm)
 - Hva gjør du i din jobb for å styrke tilliten fra omgivelsene?
 4. Opplever du at barnevernet kommuniserer tydelig til omgivelsene?
 - Hvordan blir måten dere kommuniserer på mottatt av omgivelsene?
 - Er du opptatt av måten du kommuniserer på i din jobb; hva er viktig i måten å kommunisere på i din jobb, slik du ser det?

- Kommuniserer du/dere på forskjellige måter til ulike aktører eller i ulike saker; Kan du utdype det?
5. Mener du at barn og familier opplever barnevernet som deres hjelper?
- Hvordan evaluerer / måler dere dette internt i tjenesten? Er det et tema som diskuteres jevnlig?
6. Kjenner du til statens strategiplan fra 2008 for å bedre kommunikasjonen og omdømmet i barnevernet?
- Hvordan ble du kjent med den?
 - Er strategiplanen et verktøy som brukes aktivt og bevist i arbeidshverdagen? Blir den fulgt opp; hvordan vet dere om planen følges og målene i den nås; rapporterer dere om dette til noen; har dere gjort / gjør evalueringer av dette?
 - Er det deler av strategiplanen som er spesielt viktig, etter din mening?

Spørsmål til enhetsleder for barnevern i samme kommune

- Har kommunen en overordnet plan for å jobbe med omdømmebygging i barnevernet?
 - Hvem har eventuelt utarbeidet den og når ble den implementert aktivt i kommunen?
 - Hva inneholder planen? Hvilke momenter? Er det deler av planen du mener er spesielt viktig?
 - Er saksbehandlerne i barneverntjenesten kjent med planen?
 - Hvilken rolle har du i forhold til aktiv bruk av planen internt i kommunen? Er ansvaret delegert til barnevernleder? Rapporterer vedkommende tilbake til deg om hvordan de jobber med planen; hvordan vet du at planen følges og målene i den nås; må du rapportere til noen om dette; har dere evalueringer om dette?
- Kjenner du til statens strategiplan fra 2008 for å bedre kommunikasjonen og omdømmet i barnevernet?
 - Hvordan ble du kjent med den?
 - Er du som leder kurset i kommunikasjonsstrategien i henhold til strategiplanen?
 - Har saksbehandlerne gjennomført kurs / opplæring i strategiplanen? Eventuelt i fra hvem?
 - Er strategiplanen et verktøy som brukes aktivt og bevist i arbeidshverdagen?

Avslutning

- Oppsummerer hovedmomentene i intervjuet.
- Spørre om det er noe annet / mer informanten ønsker å si om teamet omdømmebygging i barnevernet. Noe jeg ikke har dekket.
- Spørsmål til meg.
- Takke for intervjuet.