

Solveig Gaustad Ikdal

Teamarbeid og beslutningstaking i barnevernet

**– En kvalitativ studie om opplevelsen av teamarbeid, teamprosesser og
beslutningskvalitet**

Masteroppgave i psykologi,
studieretning arbeids- og organisasjonspsykologi

Trondheim, august 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Psykologisk Institutt

Forord

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet på min mastergradsstudie i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Arbeidet med denne oppgaven har vært utfordrende, spennende og lærerikt. I forbindelse med masteroppgaven har jeg en del personer å takke. Jeg vil først og fremst rette en stor takk til de elleve informantene som i en travel hverdag tok seg tid til å la seg intervju av meg og min studiekollega. Uten deres hjelp hadde ikke denne oppgaven vært mulig. Jeg vil også rette en stor takk til Karin Laumann, for god veiledning, interessante faglige diskusjoner og kritiske spørsmål. Takk også til min studiekollega Susanne Bjørge, for et hyggelig samarbeid, korrekturlesning og god støtte. En spesiell takk til min mor, Marit Gaustad, for korrekturlesning og oppmuntrende ord underveis i prosessen.

Trondheim, august 2016

Solveig Gaustad Ikdal

Sammendrag

En grunnleggende antakelse for denne studien er at kvaliteten på teamarbeidet i barnevernstjenesten vil påvirke beslutningsprosesser, og dermed utfallet for barn og ungdom. Arbeidslivet har i de siste tiårene vist interesse for å organisere arbeidere i team, men det eksisterer stor forvirring på hva et team egentlig er, og hvordan teamorganisering benyttes på en hensiktsmessig måte. Denne oppgaven gir innsikt i hvordan teamarbeid oppleves i barnevernstjenesten, og hvilke teamprosesser som kan benyttes for å sikre god beslutningskvalitet. Studien er bygd på retningslinjer fra sosialkonstruktivistisk Grounded Theory. Semistrukturerte intervju ble benyttet som metode for innsamling av data. Elleve informanter, fra fire ulike barnevernstjenester, ble valgt ut ifra deres relevans for tema og problemstilling. Relasjonsdimensjonen ble identifisert som en kjernekategori. Relasjonsdimensjonen deles i fire kontekstuelle kategorier etter hvilken part som er involvert: teamrelasjon, barnevernsledelse, relasjon til bruker/familie og relasjon til samarbeidspartnere. Gode relasjoner til omverden er fremtredende i analysen av datamaterialet, og dette tydeliggjør nødvendigheten av god samarbeidskompetanse. Teamrelasjon, består av hovedkategoriene sosial støtte, kunnskapsdeling og drøfting. Sosial støtte, kunnskapsdeling og drøfting er viktige teamprosesser for å øke kvaliteten på teamarbeidet og oppnå god beslutningskvalitet. Innsikt i hvilke teamprosesser som benyttes og ikke benyttes, kan bidra til at eksisterende teamprosesser vedlikeholdes, og tiltak kan iverksettes for å utvikle de teamprosessene som ikke benyttes. Det ble identifisert seks prestasjonspåvirkende faktorer: tidspress, personlige forskjeller, forhold ved bruker/foreldre, delt informasjon og kontinuitet i saksbehandling. Disse faktorene virker fremmende eller hemmende for prestasjonen i teamet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
Behov for forskning	3
TEORETISK RAMMEVERK	4
Barnevernet i Norge.....	4
Brukere	5
Team definisjon.....	5
Sosial enhet	6
Gjensidig avhengighet	6
Felles ansvar.....	6
Arbeidsgruppe eller team.....	6
Teamutvikling	7
Prosesser for et godt teamarbeid	7
Input–prosess–output (I–P–O) modellen	7
Taksonomien til Marks et al. (2001).....	8
Input mediator output input (IMOI) modellen.....	9
”De fem store i teamarbeid”	9
Delte mentale modeller (Shared Mental Models).....	10
Kommunikasjonssløyfer (Closed Loop Communication)	10
Gjensidig tillit (Mutual Trust).....	11
Teamledelse (Team Leadership).....	11
Gjensidig prestasjonsovervåking (Mutual Performance Monitoring)	11
Støttende atferd (Backup Behavior).....	11
Tilpasningsevne (Adaptability).....	12
Teamorientering (Team Orientation).....	12
Kunnskapsorganisasjon	12
Beslutningstaking.....	13
Tradisjonell beslutningsteori	13
Naturalistisk beslutningstaking	14
Sannsynlighet for menneskelige feil	15

Robuste organisasjoner og robuste team	16
Prestasjonspåvirkende faktorer	16
Kompleksitet.....	16
Erfaring/trening.....	17
Prosedyrer	17
Ergonomi.....	17
Egnethet for arbeidet.....	17
Arbeidsgruppe-dynamikk.	17
Tilgjengelig tid.....	17
Stress/stressorer.....	17
Arbeidsprosesser.....	17
METODE	18
Valg av metode	18
Vitenskapelig ståsted	18
Valg av Grouded Theory som metode	18
Informanter	19
Utarbeiding av intervjuguide	19
Gjennomføring av intervjuene	20
Transkripsjon	20
Analyse av data	20
Linje for linje	21
Fokusert koding	22
Aksial koding	22
Konstant komparativ metode	22
Memo	22
Etikk	23
RESULTAT	23
Kontekst-informanter-teaminndeling	23
”Det relasjonelle barnevern”	24
Relasjonsdimensjonen	27

TEAMRELASJON	29
Sosial støtte	30
Åpen-dør policy	30
Vise omsorg	31
Kunnskapsdeling.....	32
Fagspesifikk kunnskap.....	32
Erfaringsbasert kunnskap.....	33
Drøfting.....	33
Felles saksgjennomgang	34
Informasjonsflyt.....	34
BARNEVERNSLEDELSE.....	35
Koordineringsansvar	36
RELASJON TIL BRUKER/FAMILIE.....	37
Informasjonsdeling	38
Orientering om saksbehandlingsprosessen	38
RELASJON TIL SAMARBEIDSPARTNERE.....	39
Felles forståelse.....	40
Faglig diskusjoner.....	40
Uforenelig faglig forståelse.....	41
Faglige uenigheter.....	41
Uavklarte forventninger.....	42
Utilstrekkelig informasjonsdeling.....	42
Beslutningsprosessen	43
Evaluering av beslutningskvalitet	44
Prestasjonspåvirkende faktorer	45
Tidspress	45
Personlige forskjeller	46
Forhold ved bruker/familie	47
Delt informasjon	47
Kompleksiteten i saken	48
Kontinuitet i saksbehandlere.....	49
DISKUSJON.....	50
”Det relasjonelle barnevern”	50
Oppsummering av Relasjonsdimensjonen.	51

Team i barnevernet	52
Sosial enhet	52
Gjensidig avhengighet	52
Felles ansvar.....	53
Teamprosesser	53
Sosial støtte	53
Kunnskapsdeling.....	54
Drøftinger.....	55
Barnevernsledelse	56
Relasjon til samarbeidspartnere	57
Det rasjonelle barnevern og ”De fem store i teamarbeid”	57
Teamorientering	58
Kommunikasjonssløyfe.....	58
Tradisjonelle beslutningstaking og naturalistisk beslutningstaking	58
Evaluering, beslutningskvalitet og menneskelige feil	59
Robuste organisasjoner og robuste team	60
Prestasjonspåvirkende faktorer	61
Tidspress	61
Personlige forskjeller	61
Delt informasjon	61
Kompleksitet i saken.....	62
Kontinuitet i saksbehandler.....	62
Ulikheter	62
Forhold ved bruker/foreldre	63
Validitet	63
Refleksivitet	64
Praktiske implikasjoner og videre forskning	64
KONKLUSJON	67
Vedlegg 1: Intervjuguide	76
Vedlegg 2: Skjema for informert samtykke	82
Vedlegg 3: Godkjenning for Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste	84

Barnevernet i Norge er et tema som engasjerer, og en tjeneste som ganske mange mener noe om. Barnevernet er en forvaltningsmakt (Gotvassli & Moe, 2014), og er i en posisjon i samfunnet der det er utsatt for kritikk av enkeltpersoner, grupper eller interesseorganisasjoner. Ofte fanger enkeltsaker mediens interesse. I begynnelsen av året fikk barneverntjenesten i Valdres og Bærum kritikk for håndtering av Valdres-saken (Hopperstad, Brenna, Arntsen, Svendsen, & Mikkelsen, 2016), hvor en 13 år gammel jente døde av spiseforstyrrelser. I tillegg har norsk barnevern fått internasjonal oppmerksomhet i kjølvannet av en sak hvor et norsk-rumensk par ble fratatt sine barn (Kingsrød, 2016). I det offentlige rom hører vi ofte om de negative sakene. Sjelden hører vi noe om hvordan barnevernet jobber eller hvordan beslutningene blir tatt. Befolkningen bør bli bedre kjent med saksprosessen og kompetansen barnevernet tilbyr. Barnevernet er avhengig av tillit fra befolkningen for å velge og melde inn bekymringsmelding (Barne- og likestillingsdepartementet [BLD], 2008). En forutsetning for å skape tillit til barnevernstjenesten er at befolkningen har kjennskap til hvordan barnevernet jobber. Denne studien ønsker å bidra til å øke forståelsen for hvordan barnevernstjenesten jobber, og hvordan beslutningskvaliteten sikres.

Barnevernet har i løpet av de siste ti årene organisert barnevernskonsulenter og andre fagfolk i team for å minske presset på hver enkelt ansatt og kvalitetssikre arbeidet (Ekelund & Moe, 2014). En beslutningsprosess hvor flere saksbehandlere er deltakende vil kunne få frem et større helhetsbilde av barnets situasjon. Teamorganisering av ansatte øker både på statlig og kommunalt forvaltningsnivå (Assmann, 2008a). Når et team fungerer, gir det flere ressurser som kan tas i bruk, i forhold til om hvert enkelt individ skulle arbeidet alene (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). En krevende barnevernsundersøkelse, ved plassering og akuttoppdrag i barnevernet inneholder mange komplekse oppgaver som skal ivaretas samtidig, og flere i teamet må være involvert for å sikre kvaliteten. Teamarbeid legger til rette for arbeidsinndeling og koordinering (Katzenbach & Smith, 1993). I tillegg skal teamorganisering bidra til et bedre barnevern ved å ivareta behovet for spesialisering (Ekelund & Moe, 2014). Dette står i samsvar med økt kvalitetskrav fra statlige hold, og en mer sammensatt brukergruppe (Norges offentlig utredninger [NOU], 2000:12). Det er flere fordeler ved å organisere arbeidstakere i team, som blant annet økt produktivitet, kreativitet og økt kundetilfredshet (West, Borrill, & Unsworth). Som en konsekvens av dette er det dannet et inntrykk av at teamorganisering alltid er bra, og teamarbeid har blitt en svært utbredt arbeidsform (Allen & Hecht, 2004). Selv om teamarbeid har et stort potensiale er ikke

alle team effektive, og er nødvendigvis ikke mer produktivt enn et enkelt individ (Mullen, Johnson, & Salas, 1991; Tindale & Larson, 1992). Allen og Hecht (2004) hevder at teamarbeid romantiseres, og deres undersøkelse av teamets prestasjoner og effektivitet beskrives som beskjedne. Årsaken til at team innføres i økende grad, til tross for manglende empirisk forskning ligger i at team kan gi lovende effekter, men det skjer ikke automatisk. Et godt samspill i team vil ikke oppstå spontant (Bang, 2008; Hjertø, 2013; Sjøvold, 2006). Teamforskning viser at selv om man setter sammen teamet med kompetente medarbeidere, kan teamet likevel oppleve at det er vanskelig å samarbeide og oppnå definerte mål (Salas, Sims, & Burke, 2005). De fleste har noen dårlige opplevelser med teamarbeid, og kan huske situasjoner vi i samarbeid med andre opplevde frustrasjon og utålmodighet. For å lykkes med teamarbeid må gruppen ha utviklet et klima som støtter denne arbeidsformen, og samarbeid i team krever at deltakerne i større grad enn ellers har forståelse for hvordan de andre i teamet arbeider, og hva de har behov for (Salas et al., 2005).

Behov for forskning

Samarbeidskompetanse fremmes som en særlig viktig del av et godt barnevern (Norges offentlig utredninger [NOU], 2000:12). Det er ofte nødvendig for barnevernstjenesten å samarbeide med andre instanser. Samarbeidspartnere kan være helsestasjoner, skoler, barnehager, NAV og barne- og ungdomspsykiatrien. Det finnes mye forskning rundt tverrfaglig samarbeid og barnevern (Galvin & Erdal, 2007; Gjertsen, 2007; Skilbred, Iversen, & Jakobsen, 2013; Winsvold, 2011), men ikke like mye forskning sikter til teamarbeid innad i barnevernet. Det er mulig at mer kunnskap om teamarbeid og beslutningstaking kan dreie barnevernsarbeid i en positiv retning.

Over tid har barnevernstjenesten gitt hjelp til stadig flere. I dag mottar 53 088 personer en eller annen form for hjelp fra barnevernet. Tall fra statistisk sentralbyrå viser at bekymringsmeldinger til barnevernet øker kraftig (Statistisk Sentralbyrå [SSB], 2015). I perioden 2008-2013 økte bekymringsmeldingene med 38 prosent. På landbasis mottok barnevernet 52 996 bekymringsmeldinger i løpet av 2014. Med økt arbeidsmengde, og stadig mer komplekse saker er det interessant å se på hvordan barnevernet jobber i dag, og hvordan de benytter seg av teamorganisering. En antakelse for denne studien er at kvaliteten på teamarbeidet i barnevernstjenesten vil påvirke beslutningsprosessen, og dermed utfallet for barn og ungdom.

I denne studien ønsker jeg å få innsikt i hvordan teamprosesser fungerer i barnevernsarbeid. Målet med oppgaven er å avdekke hvordan teamarbeid oppleves i

barnevernsarbeid, og hvilke teamprosesser som oppleves som viktige for å komme frem til god beslutningskvalitet i barnevernet. I teamteorier fokuseres det på teamprosesser som vil være relevante for alle typer team, uavhengig av kontekst (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Konteksten saksbehandlere jobber i kan være særlig utfordrende da den består av to motstridende hensyn. På den ene siden skal barnevernstjenesten være en hjelper, og i andre ytterkant skal den være en maktutøver.

Problemstillingen som ligger til grunn for studien er: Hvordan opplever saksbehandlere i barnevernstjenesten teamarbeid, og hvilke teamprosesser beskrives som viktige for beslutningskvaliteten?

Teoretisk rammeverk

I følgende kapittel vil jeg først gi en beskrivelse av barnevernet i Norge. For så å presentere definisjonen på team, og beskrive skillet mellom en arbeidsgruppe og et team. Deretter vil teamutvikling og tre ulike teamteorier bli presentert. Videre vil barnevernssektoren som kunnskapsorganisasjon beskrives og to ulike beslutningstakingsprosesser presenteres. Til slutt vil litteratur om sannsynligheten for menneskelige feil, robuste organisasjoner, robuste team og prestasjonspåvirkende faktorer presenteres.

Barnevernet i Norge

Barnevernets hovedoppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får den hjelp og omsorg de trenger, til rett tid (Barne-, ungdom og familiedirektoratet [Bufetat], 2015). Primæroppgaven til det kommunale barnevernet er å avklare bekymringsmeldinger, undersøke barnevernssaker, og følge opp omsorgs- og hjelpetiltak.

Sosialt arbeid vurderes som et krevende felt, både faglig og personlig (Misund, 2014). Barnevernet har et tosidige samfunnsoppdrag – på den ene siden skal barnevernsarbeidere opptre som både hjelper og kontrollør (NOU, 2009:8). Offentlig inngrep mellom foreldre og barn er omstridt, og barnevernets samfunnsoppdrag er dermed krevende. Barnevernet skal hjelpe og veilede, og har rett og plikt til å gripe inn i den private sfære undergitte vilkår.

Fra den dagen barnevernstjenesten mottar en melding har de en ukes frist for å konkludere meldingen til undersøkelse eller henleggelse (Barnevernsloven, 1992, § 4-2). Når meldingen er konkludert med undersøkelse, har barnevernet en frist på tre måneder til å gjennomføre den nødvendige undersøkelsen. Dersom meldingen fører til en

undersøkelsessak, betyr dette at barnets eller ungdommens situasjon skal utredes så grundig som nødvendig. Undersøkelsesomfanget skal ikke være mer belastende enn nødvendig (Barnevernsloven, 1992, § 4-3). Ved en alvorlig melding vil det være større mulighet for barnevernet å innhente nødvendig informasjon. Der barnevernet beslutter at undersøkelsesplikten er tilstede, kan ikke foreldrene motsette seg eller klage på denne beslutningen. Loven gir føringer for hvor lang tid utredningen skal ta, men gir lite føringer på hvordan undersøkelsen skal foretas. Det finnes ingen felles undersøkelsesmodell, og det er dermed opp til hver enkelt kommune å utforme disse. Noen kommuner benytter seg av standardiserte beslutningsmodeller, mens andre lager sine egne (Misund, 2014). De fleste beslutninger barnevernet tar er vedtak om hjelpetiltak (Christiansen et al., 2015). Hjelpetiltak skal bidra til positive endringer for barnets utvikling og for familien. Vanlige hjelpetiltak er hjelpetiltak i hjemme, støttekontakt og foreldrekompetanse. Den mest inngripende beslutningen er omsorgsovertakelse, i saker hvor barnet blir plassert utenfor hjemmet. Barnevernet fremmer forslag om omsorgsovertakelse, og beslutningen tas av fylkesnemnda.

Brukere

Barn og foreldre som mottar ytelser fra barnevernet utgjør en sammensatt gruppe, både når det gjelder hvilke årsaker som ligger til grunn for ytelsen og hvilke levevilkår familiene lever under (Bufetat, 2015). Denne gruppen skiller seg fra befolkningen forøvrig med en høyere forekomst av fattigdom, lav utdanning, arbeidsledighet og høyere andel innvandrerefamilier. I senere tid er det en større tendens til at også foreldre med høyere utdanning mottar ulike hjelpetiltak.

Team definisjon

Det finnes mange ulike definisjoner av team, og et mangfold av litteratur på området (Hjertø, 2013; Katzenbach & Smith, 1993; Sjøvold, 2006). Teamarbeid er dynamisk og komplekst, og det finnes ingen universal definisjon (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006). Sjøvold (2006) definerer et team som *”tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”* (s. 28). Denne definisjonen gir ikke et klart skille mellom en arbeidsgruppe og et team, dermed synes jeg ikke definisjonen dekker teambegrepet fullt ut. I denne studien vil jeg derfor benytte Hackman sin følgende forståelse av hva et team er:

”En gruppe individer med gjensidig avhengighet i oppgaveløsningen, som deler ansvar for resultater, og som ser på seg selv, og blir sett på, som en samlet sosial enhet innenfor et større system.” (Hackman, 1987 sitert i Brask, 2007, s. 1352)

Ut fra denne definisjonen finnes det tre kriterier for at en gruppe anses som et team. Disse tre kriteriene er gjensidig avhengighet, felles ansvar og teamet må anses som en sosial enhet. I de neste avsnittene vil jeg gå nærmere inn på hva disse kriteriene består av.

Sosial enhet. Alle team er en form for sosial gruppe (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og dermed vil kriteriene som ligger til grunn for sosiale grupper også gjelde for team. Definisjonen av en sosial gruppe er at alle de inkluderte individene har en bevissthet om at de utgjør en gruppe (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

Gjensidig avhengighet. Når oppgavene er reelle teamoppgaver skaper de en gjensidig avhengighet mellom medlemmene (Cohen & Bailey, 1997). Det innebærer at alle i gruppen trenger å samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre for å få løst oppgaven. Gjensidig avhengighet vil variere etter hvilken oppgave den enkelte skal utføre, og den vil ikke være like sterk i alle typer team (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007). Gjensidig avhengighet er et gradbegrep, som kan gå fra høyt til lavt. Hvis det kreves total gjensidig avhengighet for å karakterisere et team, vil det ikke eksistere mange team i arbeidslivet.

Felles ansvar. Teamarbeid innebærer at en både står til ansvar for sine egne handlinger og et felles ansvar for hva de andre teammedlemmene måtte foreta seg (Hollenbeck et al., 1997). Et team med felles ansvar innebærer at man alltid har ansvar ovenfor noen, og det danner en form for felles skjebne. Felles ansvar henger ofte sammen med gjensidig avhengighet. Alle teammedlemmene er avhengige av et tett samarbeid, og prestasjonene er bundet opp i hverandre. Det vil derfor være vanskelig å skille ut én ansvarlig (Hjertø, 2013). Selv om team står felles ansvarlig vil teammedlemmene også ha individuelle oppgaver. Cohen og Bailey (1997) fremhever at et team har krav om både individuell innsats og felles ansvar.

Arbeidsgruppe eller team

Begrepene grupper, arbeidsgrupper og team overlapper med hverandre i teamlitteraturen (Horwitz & Horwitz, 2007; Katzenbach & Smith, 1993). Jeg har valgt å benytte meg av studier som bruker begrepene om hverandre, siden forskere ofte kaller de gruppene de undersøker for team, uten å informere om det er reelle team som undersøkes eller ikke. I denne oppgaven skilles det mellom grupper, arbeidsgruppe og team. En gruppe eller arbeidsgruppe er en sosial gruppe som er konstruert for å nå et mål (Guzzo & Dickson, 1996), men de er ikke nødvendigvis gjensidig avhengig av hverandre.

Det skilles mellom pseudoteam og reelle team (Richardson, 2011). Et pseudoteam er et team som ikke er gjensidig avhengig av hverandre eller har et felles mål. Ofte vil ansatte

som jobber i umiddelbar nærhet til hverandre anse seg selv som i et team. Tilhørighet til et team, uavhengig om det er et reelt team eller et pseudoteam, kan forhindre utviklingen av mentale helseproblemer i helsesektoren. Ulempen med pseudoteam er at det kan oppstå uriktig forståelse av teamets og deltakernes rolle (West & Lyubovnikova, 2012).

Teamorganisering kan være noe problematisk i helsesektoren, hvor mange arbeidsgrupper har en organisatorisk inndeling i team, uten at de har felles ansvar der medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et mål. Et tydelig skille mellom pseudoteam og reelle team kan være særlig relevant for helsesektoren.

Teamutvikling

Teamarbeid må læres og utvikles (Salas et al., 2005; Sjøvold, 2006). Det er ingen selvfølge at en gruppe mennesker satt sammen i et team vil kunne jobbe godt sammen. Teamutvikling defineres som en vedvarende prosess, hvor felles læring og utvikling er sentrale elementer (Stelter, 2005). Tiltak som fremmer samhandling, koordinering, tilhørighet og felles ansvar er nødvendig i organisasjoner for at de skal kunne nå sine mål (Salas et al., 2005). Assmann (2008b) fremmer at teamutvikling har en positiv effekt på teamets prestasjoner, spesielt i forbindelse med komplekse og ustrukturerte oppgaver. Viktige aspekter av teamutvikling er å tenke over hvilken arbeidsoppgaver teamet har ansvar for, og hvilken kompetanse som kreves (Cohen & Bailey, 1997; Salas et al., 2005). Teamutvikling må tilpasses teamets kontekst og de problemstillingene og utfordringene teamet står ovenfor (Salas et al., 2005). Leder bør sørge for at teamutvikling er en del av teamets løpende arbeid.

Prosesser for et godt teamarbeid

Flere modeller belyser hvilke prosesser som ligger til grunn for å skape godt teamarbeid (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). I denne studien introduseres et teoretisk rammeverk som belyser sammenhengen mellom teamarbeid og resultatene som oppnås. Først beskrives Input–Prosess–Output (I–P–O) modellen (McGarth, 1964, referert i Arnold et al., 2010) deretter taksonomien til Marks et al. (2001), videre følger Input mediator output input– (IMOI) modellen (Ilgen et al., 2005) og til slutt ”De fem store i teamarbeid” (Salas et al., 2005).

Input–prosess–output (I–P–O) modellen. I–P–O modellen til McGarth har hatt stor betydning for teamforskning (McGarth, 1964, referert i Arnold et al., 2010; Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). I senere tid er modellen fortsatt i anvendelse på teamforskning i Norge (Bang, 2008). Modellen viser en sammenheng mellom teamets inputvariabler, prosessvariabler og outputvariabler (McGarth, 1964, referert i Arnold et al., 2010). Inputvariabler er kontekstuelle faktorer som anses å være relativt stabile. Prosessvariabler er

faktorer som settes i gang eller oppstår i interaksjon med teammedlemmene. Outputvariabler er ulike utfallene av teamarbeidet, som for eksempel hvorvidt teamarbeidet var effektivt eller ikke. Utgangspunktet for I–P–O modellen er at inputfaktorene påvirker videre arbeid og prosessene som utspiller seg i teamet. Prosessvariabelen forklarer hvorfor team med like input kan ha ulike utfall.

En fellesnevner for de fleste litteraturstudier om teameffektivitet er at de organiserer stoffet som Input–Prosess–Output (Bang, 2008). Som de aller fleste modeller representerer også I–P–O-modellen en forenkling av det som skjer i det virkelige liv. Modellen har dermed blitt kritisert for å være noe mangelfull (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). Kritikken viser til en forenklet fremstilling av årsaks–virkning relasjon mellom input-, prosess- og output faktorene. Flere har foreslått forbedringer av modellen. Taksonomien til Marks et al. (2001) og Input Mediator Output Input (IMOI) - modellen er to av disse bidragene (Ilgen et al., 2005). Begge disse modellene legger stor vekt på tidsforløpet i teamprosesser. Disse modellene vil bli presentert ytterligere i neste avsnitt.

Taksonomien til Marks et al. (2001) Taksonomien til Marks et al. (2001) bygger på en litteraturstudie, og viser hvordan ulike teamprosesser og faser i teamets livsløp henger sammen med teamets resultater. Artikkelen definerer teamprosesser, og danner en taksonomi som er egnet for forskning og praksis. Teamprosesser defineres som ” teammedlemmenes gjensidig avhengig aktiviteter som omdanner input til output gjennom kognitive, verbale og atferdsmessige aktiviteter rettet mot å organisere arbeidsoppgaver for å nå et kollektivt mål” (egen oversettelse, Marks et al., 2001 s. 357).

Et temporalt rammeverk medfører at teamet ikke bare presterer gjennom en enkel prosess, men at teamets prestasjoner består av ulike arbeidsfaser, som utfoldes parallelt og overlapper over tid. Det skilles mellom to ulike faser: etableringsfasen (transition phase) og handlingsfasen (action phase) (Marks et al., 2001). Disse to fasene skilles fra hverandre ved at de har ulikt fokus. Etableringsfasen fokuserer på planlegging og evaluering i teamet. Faktorene som er funnet å være fremtredende i denne fasen er 1) oppdragsanalyse, formulering og planlegging, 2) målspesifisering 3) strategiformulering. I neste fase, handlingsfasen, fokuseres det på å gjennomføre selve oppgaven. Handlingsfasen knyttes til tre fremtredende faktorer 1) overvåkning av fremgang mot mål, 2) overvåkning av systemer 3) overvåkning av team og støttende atferd. I tillegg vil mellommenneskelige prosesser være tilstede under etablerings- og handlingsfasen. De mellommenneskelige prosessene knyttes til 1) konflikthåndtering, 2) motivasjons- og optimismebygging 3) affekthåndtering. Marks et al. (2001) påpeker at ikke alle prosessene er like relevante for ethvert team. I team som

fokuserer på beslutningskvalitet anbefales det spesielt å ta stilling til prosessene beskrevet under etableringsfasen, som målspesifisering og strategiformulering. Prosessene i handlingsfasen om overvåkning av teamet og støttende atferd vil også være av særlig relevans (Marks et al., 2001).

Input mediator output input (IMOI). I IMOI – modellen er prosessvariabelen (P) erstattet av mediatorvariabelen (M), og har som hensikt å fange en større rekkevidde enn prosessvariabelen (Ilgen et al., 2005). Ilgen et al. (2005) hevder at begreper som gruppesamhold og interaksjonseffekter også kan oppfattes som mediatorer. Inputvariabelen inkluderes både i starten og slutten av modellen for å illustrere den sirkulære prosessen, som anses for å være en feedback-krets som forklarer hvordan outputene påvirker inputene i fremtidig teamarbeid. Bindestrekkene er fjernet bevisst for å understreke feedbackkretsen.

I modellen er livsløpet til teamet inndelt i tre ulike utviklingsfaser: forming, fungering og avslutning (Ilgen et al., 2005). Forming består av faktorene generell mestringstro, trygghet, informasjonsinnhenting, strategiutvikling, delte mentale modeller og kognitiv hukommelse. Fungering består av faktorene håndtering av mangfold, konflikthåndtering, rutineprestasjon versus prestasjon under nye betingelser, støtteatferd og arbeidsfordeling, læring av dissenter og minoritetsmedlemmer og læring av beste medlem i teamet. Avslutningsfasen innebærer at teamene opphører samarbeidet av ulike årsaker. Forfatterne henviste til behov for mer forskning på avslutningsfasen, og ingen faktorer ble presentert.

”De fem store i teamarbeid”. Ved en omfattende litteraturgjennomgang, utviklet Salas et al. (2005) en modell bestående av fem kjernefaktorer, ”De fem store i teamarbeid”. Forfatterne hevder å ha identifisert de fem kjernefaktorene som er hyppigst diskutert i forskningslitteraturen, og som har vist seg å ha størst påvirkning på teamprestasjon, uavhengig av målsetninger og oppgaver. Salas et al. (2005) beskriver hvordan de ulike faktorene påvirker teamets prestasjoner. Faktorene er valgt med tanke på å kunne utvikles gjennom intervensjoner, og kan være et nyttig verktøy for å forbedre teamet i praktiske situasjoner.

De fem kjernekategoriene fungerer sammen med tre støttefunksjoner (Salas et al., 2005). Kjernefaktorene er teamledelse (team leadership), gjensidig prestasjonsovervåkning (mutual performance monitoring), støttende atferd (backup behavior), tilpasningsevne (adaptability) og teamorientering (team orientation). Støttefunksjonene er delte mentale modeller (shared mental models) gjensidig tillit (mutual trust) og bekreftende kommunikasjonssløyfer (closed loop communication). Det fremheves at det finnes en rekke ulike team. Som en konsekvens av dette mener Salas et al. (2005) at noen av kjernefaktorene vil ha større betydning i noen

team enn andre. Det fremheves også at kjernefaktorene vil være av varierende betydning i ulike faser av teamarbeidet, ved ulike oppgaver, og ut ifra hvor mye erfaring teammedlemmene har med å samarbeide med hverandre. I det følgende presenteres de tre støttefunksjonene og deretter de fem kjernekategoriene ytterligere.

Delte mentale modeller (Shared Mental Models). Delte mentale modeller defineres som teammedlemmenes felles, organiserte forståelse og mentale fremstilling av kunnskap om nøkkeelementene i teamets relevante omgivelser (Klimoski & Mohammed, 1994). I teamet vil det forekomme deling av medlemmenes individuelle mentale modeller til felles mentale modeller (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993). Teamarbeid krever at teammedlemmene utvikler et visst felles forståelsesgrunnlag for å kunne forutse andres behov og for å danne en gjensidig forventning av teamoppgavene. Det argumenteres for at delte mentale modeller har en positiv sammenheng med teamprosesser og teameffektivitet (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Rentsch & Klimoski, 2001).

Det skilles mellom sosialorienterte mentale modeller og oppgaveorienterte mentale modeller (Mathieu et al., 2000). Sosialorienterte mentale modeller fokuserer på mellommenneskelige ferdigheter og samhandling. Eksempel på hva som innbefatter sosialorienterte mentale modeller er kunnskap om teammedlemmenes roller, holdninger, preferanser og styrker. Oppgaveorienterte mentale modeller fokuserer på hvordan oppgavene utføres, og innebærer kunnskap om anvendelse av utstyr, prosedyrer og strategier.

Teammedlemmer som har delte mentale modeller vil ha evnen til forutse andres behov (for eksempel støtteatferd), muliggjøre teamkoordinering (for eksempel gjensidig prestasjonsovervåkning) samt tilpasse for god oppgaveløsning og beslutningstaking. Salas et al. (2005) fremhever at kjernefaktorene støtteatferd og gjensidig overvåkning blir anvendt hyppigere dersom teammedlemmene har delte mentale modeller. Følgelig vil delte mentale modeller føre til at teammedlemmene opparbeider seg en gjensidig forventning til hverandres handlinger, som igjen hjelper teammedlemmene å samkjøre og tilpasse sin atferd i teamets relevante omgivelse.

Kommunikasjonssløyfer (Closed Loop Communication). Kommunikasjonssløyfer handler om evnen til å utveksle informasjon mellom en sender og mottaker, som sikrer at det avsendte budskapet er forstått og hørt (McIntyre & Salas, 1995). Kommunikasjonssløyfer foregår ved at: a) sender gir en melding til mottaker b) mottaker tolker denne meldingen, c) sender får mottaker til å gjengi sin tolkning av beskjeden for å forsikre seg om at den mottatte beskjeden var den tiltenkte.

Gjensidig tillit (Mutual Trust). Gjensidig tillit handler om teammedlemmenes evne til å stole på at andre teammedlemmene gjør det deres rolle tilsier (Salas et al., 2005). Fravær av gjensidig tillit, vil medføre at unødvendig tid blir benyttet på å skjerme arbeidet, tvile på andres arbeid og inspeksjon av utført arbeid.

Teamledelse (Team Leadership). Teamledelse handler om å koordinere, planlegge, veilede og styre et team (Stewart & Manz, 1995). Teamledelse er en spesifikk form for ledelse og defineres som problemløsende aktiviteter rettet mot å danne løsninger som utvikler teamets måloppnåelse (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2002). Salas et al. (2005) har funnet tre overordnede funksjoner for hvordan teamledere bidrar til teameffektivitet. For det første har teamleder et ansvar for å skape, opprettholde og presisere teamets mentale modeller. For det andre skal teamleder ha en oversikt over teamets interne og eksterne miljø, for å forsikre at teamet ikke blir overrasket over miljøendringer. Den tredje funksjonen teamleder har er å etablere en forventning om atferd, prestasjon og måloppnåelse, samt ha en oversikt over hvilke ressurser som finnes i teamet, og bidra til å utvikle og opprettholde disse (Salas et al., 2005).

Gjensidig prestasjonsovervåkning (Mutual Performance Monitoring). Gjensidig prestasjonsovervåkning handler om evnen til å oppdage feil eller mangler, og gi nødvendige tilbakemeldinger for korrigerende (McIntyre & Salas, 1995). Informasjonen som er samlet ved hjelp av prestasjonsovervåkning vil ha en positiv virkning på teamprestasjon, fordi det muliggjør korrigerende av feil eller mangler før eller kort tid etter de oppstår (Salas et al., 2005). Salas et al. (2005) nevner to forutsetninger for å kunne benytte seg av prestasjonsovervåkning: delte mentale modeller og gjensidig tillit. Delte mentale modeller gir teammedlemmene et felles forståelsesgrunnlag for hva som skal gjøres, og hvordan teamoppgavene skal utføres. I et team uten et felles forståelse for hvordan teamet skal prestere, kan tilbakemeldinger og korrigeringer bli inkonsekvente. For å få til en effektiv form for prestasjonsovervåkning er teammedlemmene nødt til å ha gjensidig tillit til hverandre. Uten tillit til andre teammedlemmer kan prestasjonsovervåkning oppleves som en form for spionasje, og teammedlemmer kan reagere negativt på tilbakemeldinger og assistanse fra andre teammedlemmer (McIntyre & Salas, 1995).

Støttende atferd (Backup Behavior). Støttende atferd handler om muligheten til å forutse eller oppdage overbelastning hos andre teammedlemmer, som igjen kan føre til assistanse eller omfordeling av oppgaver til teammedlemmer med ledig kapasitet (Marks et al., 2001). Marks et al. (2001) foreslår tre ulike måter for å utføre støttende atferd: a) bidra med tilbakemelding og coaching for å bedre prestasjon, b) assistere teammedlemmene i utførelse av oppgaven, c) å fullføre teammedlemmets oppgave ved overbelastning. Det

forutsettes at teammedlemmene har en forståelse for andre teammedlemmers arbeid, samt være villig til å gi og søke assistanse ved behov (Porter et al., 2003). Som en konsekvens av dette er delte mentale modeller og gjensidig prestasjonsovervåkning viktig for å kunne nyttiggjøre seg av støttende atferd på en effektiv måte. Når et teammedlem identifiserer et behov for støttende atferd forventes det at dette vil øke teamprestasjonen, ved å kontrollere for at alle teamoppgaver er utført (Salas et al., 2005). På en annen side påpeker Porter et al. (2003) en utfordring ved støttende atferd hvor det søkes assistanse uten legitim grunn. Når et teammedlem søker støtte uten legitim grunn vil dette før til nedgang i teamprestasjonen, i og med at denne type hjelpeatferd kan gå på bekostning av andre oppgaver.

Tilpasningsevne (Adaptability). Tilpasningsevne handler om evnen teammedlemmer har til å oppdage uventende utfall, og justere handlingsstrategier deretter (Priest, Burke, Munim, & Salas, 2002). Tilpasningsevne styrker teamets evne bidrar til å håndtere uforutsette situasjoner, og er viktig for å koordinere atferd i teamet (Salas et al., 2005).

Team blir påvirket av andre rundt, og må ofte koordinere oppgaver utenfor teamet, og aktivt koordinere med andre enn selve teamet. Teamets handlinger for å etablere forbindelser og håndtere interaksjoner med omverden kalles for ”team boundry spanning” (heretter teamets kontakt med omverden, egen oversettelse, Ancona, 1990; Marrone, 2010; Marrone, Tesluk, & Carson, 2007). Å forstå mekanismene som påvirker hvordan et team håndterer krav fra andre, og samtidig beholde en god intern dynamikk er essensielt for teamets resultater.

Teamorientering (Team Orientation). Teamorientering handler om teammedlemmers preferanse for å jobbe i team, fremfor individuelt arbeid (Salas et al., 2005). Teamorientering handler også om en drivkraft for å øke individuell prestasjon (Driskell & Salas, 1992). Teamorienterte medlemmer vil ha en positiv påvirkning på teamprestasjonen, ved at de er mer involvert i oppgaver, informasjonsdeling og måloppnåelse (Salas et al., 2005).

Kunnskapsorganisasjon

Når kunnskap blir den viktigste ressursen i en virksomhet kalles den for en kunnskapsorganisasjon (Gotvassli & Moe, 2014). Barnevernstjenesten er en kunnskapsorganisasjon som er avhengig av å reflektere over ulike beslutninger, for å komme frem til best mulig tiltak (Norges offentlig utredninger [NOU], 2000: 8). Tjenestene som ytes er svært komplekse, individuelt tilpasset og det finnes ingen fasitsvar (Misund, 2014). Det er

behov for både bred og dyp kunnskap i barnevernet. Kvaliteten i barnevernet avhenger av kompetente ansatte med evne til å reflektere over ulike tiltak i bestemte situasjoner.

Medarbeideren i en kunnskapsorganisasjon er avgjørende for kvaliteten i arbeidet, fordi ansatte ofte kan mer enn ledelsen på ulike fagområder. Hvorvidt barnevernstjenesten lykkes, er avhengig av hvordan organisasjonen klarer å utnytte og medarbeiderens kompetanse.

Det finnes ulike perspektiver og oppfatninger på hva som er kunnskap i en organisasjon. Det skilles mellom eksplisitt kunnskap, praksiskunnskap og taus kunnskap (Levin & Rolfsen, 2004). Eksplisitt kunnskap erverves gjennom å lese bøker. Denne kunnskapsformen måler dyktighet i forhold til eksplisitte uttrykk ved ord, tegninger, figurer eller logiske begrunnelser. Praksiskunnskap vises gjennom det vi kan gjøre. Kunnskap vil i den forstand omsettes til praktiske handlinger og konkrete erfaringer. Taus kunnskap er en kunnskapsform som beskrives som situasjonsavhengig kunnskap som er vanskelig å beskrive og forklare (Nonaka & Takeuchi, 1995). Over tid blir atferdsmønsteret mer automatisert og kan være vanskelig å gjøre rede for muntlig. Selv om man kan jobben sin, er det vanskelig å forklare akkurat hvordan man får det til. Et slikt eksempel kan være at saksbehandleren har en fornemmelse av at en person er en typisk vanskelig bruker eller vanskelig foreldre. Denne intuitive fornemmelsen kan gjøre det mulig for saksbehandleren å kommunisere på en spesiell måte. Saksbehandleren har trolig erfaringer med skeptiske og fiendtlige foreldre, men kan ha problemer med å forklare og ha en bevisst tilgang til akkurat hvilken kunnskap som ligger til grunn, og hvordan den benyttes. Nonaka og Takeuchi (1995) poengter behovet for å gjøre taus kunnskap eksplisitt og anvendbar for andre arbeidere. Når taus kunnskap konverteres til eksplisitt kunnskap i teamet, foregår en deling av medlemmenes mentale modeller i teamet (Cannon-Bowers et al., 1993). Det vil være nødvendig å skape en kultur for deling av både eksplisitt, praksis- og taus kunnskap.

Beslutningstaking

Det finnes en rekke teorier og forskning som forsøker å forklare de kognitive prosessene som ligger til grunn for menneskers beslutningstaking. I denne delen av oppgaven beskrives noen teorier som er utviklet innenfor dette feltet. Først introduseres tradisjonell beslutningsteori, og deretter naturalistisk beslutningstaking.

Tradisjonell beslutningsteori

Tradisjonelle beslutningsteori er normative, og beskriver hvordan noe bør være, basert på rasjonelle kriterier. En beslutning tatt på bakgrunn av rasjonelle perspektiver inneholder i følge Miller, Hickson, og Wilson (1996) følgende faser:

- 1) problemidentifisering

- 2) informasjonsinnhenting
- 3) rangering og vektning av løsningsalternativer og
- 4) beslutningen om den beste løsningen.

I følge denne beslutningsmodellen er målsetningene entydig formulert og en har full oversikt over alle alternative løsninger og hvilke konsekvenser hver løsning får (Miller et al., 1996). I tillegg kan beslutningstakeren rangere de ulike løsningsalternativene opp mot hverandre ut ifra hvilket mål en skal oppnå. Beslutningstakeren kan derfor velge den mest optimale løsningen i henhold til måloppnåelsen. Dette er et urealistisk ideale av saksbehandlingen av en barnevernssak. Saksbehandler har begrenset tid til informasjonsinnhenting, og kompleksiteten i sakene vil også kunne gjøre det umulig for saksbehandler å få oversikt over alle løsningsalternativ.

Den tradisjonelle beslutningspsykologien har i mindre grad studert hvordan spesialisering og profesjonalisering påvirker beslutningstaking i spesifikke bransjer, i tillegg har det vært et avgrenset fokus på valgøyeblikket. Nyere teorier, som naturalistisk beslutningstaking, vektlegger disse dynamiske aspektene sterkere.

Naturalistisk beslutningstaking

Naturalistisk beslutningstaking (NDM) defineres som måten profesjonelle aktører tar beslutninger ved å benytte seg av erfaring og profesjonell kompetanse i den virkelige verden (Zsambok, 1997). NDM søker å forklare hvordan ansatte faktisk tar beslutninger, heller enn å skissere hvordan beslutninger bør tas.

Det er funnet ti kjennetegn for beslutningsprosesser i naturalistiske settinger (Klein & Klinger, 1991):

1. dårlige definerte mål og dårlig strukturerte oppgaver
2. usikkerhet, tvetydighet og manglende data
3. skiftende og konkurrerende mål
4. dynamiske og stadig skiftende forhold
5. sanntidsreaksjoner på endrede forhold
6. tidspress og tidsstress
7. høy innsats og risiko
8. flere aktører
9. organisatoriske mål og normer
10. erfarne beslutningstakere

I følge den naturalistiske beslutningsmodellen kan målene være uklare og skiftende. Det vil variere hvor mye informasjon en har mulighet til å innhente rundt utfallet (Starcke &

Brand, 2012). Det er bare et fåtall alternativer som blir tatt i betraktning, og man vil vurdere bare noen av konsekvensene til løsningsalternativene. Alternativene vil vurderes sekvensielt etter hvert som man har tid til å behandle dem. I barnevernet er det komplekse og vanskelig oppgaver som det ikke finnes en enkel løsning på. Konteksten og forholdene saksbehandlere i barnevernet jobber under peker mot at naturalistisk beslutningstaking benyttes i barnevernet. Dette blir videre diskutert i diskusjonsdelen.

Sannsynlighet for menneskelige feil

Når det gjelder fokus på sikkerhet og sannsynlighet for menneskelige feil blir det tydelig at omsorgssektoren ligger etter andre industrier som olje, gass, atomkraftverk og luftfart (Hudson, 2003). En standard av feilfrie prestasjoner er forventet av omsorgs- og helsearbeidere, imidlertid er ikke mennesker feilfrie (Kingston, Evans, Smith, & Berry, 2004). Helsesektoren er blant de områdene som i nyere tid har fått større fokus på pasientsikkerhet, og benytter seg av sikkerhetsforskning (Nieva & Sorra, 2003). Sikkerhetsforskning kan også anvendes for å bedre beslutningskvaliteten i barnevernet.

I neste avsnitt redegjøres det for Reasons (2000) to ulike synspunkt på menneskelige feil. Deretter beskrives robuste organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007) og robuste team (Wilson, Burke, Priest, & Salas, 2005). Til slutt beskrives prestasjonspåvirkende faktorer.

Menneskelige feil innebærer at ”de planlagte sekvensene av mentale eller fysiske aktiviteter ikke oppnår de planlagte resultater, og når disse feilene ikke kan attribueres til tilfeldigheter” (egen oversettelse, Reason, 2000, s. 9). Reason (2000) beskriver to ulike måter å se på menneskelige feil: Persontilnærming og systemtilnærming. Ved en persontilnærming fokuseres det på en individuell feil hvor arbeidstaker blir beskyldt for glemskhet, uoppmerksomhet, uforsiktighet eller dårlig motivasjon. Systemtilnærming anser menneskelige feil som en del av menneskets natur, og dermed naturlig og forventet. De to tilnærmingene for menneskelige feil vil ha ulike oppfattelser av hvordan feil skal håndteres og forbygges. Hvilke tiltak som settes i verk vil i stor grad påvirkes av hvilken tilnærming til feil organisasjonen tar utgangspunkt i (Reason, 2000). Ved en persontilnærming til menneskelige feil er det vanlig å bruke holdningskampanjer og disiplinære tiltak, fordi de ansatte blir sett på som hovedårsaken til at feil oppstår. Når organisasjonen velger en systemtilnærming på feil vil det fokuseres på tilrettelegging av forholdene menneskene jobber under for å avverge eller redusere feil. Når en feil oppstår vil det ikke fokuseres på den utøvende ansatt som gjorde feilen, men på hvordan organisasjonsfaktorene eller de kontekstuelle faktorene kan påvirkes for å unngå at menneskelige feil oppstår.

Robuste organisasjoner og robuste team

Til tross for at menneskelige feil er unngåelige finnes det organisasjoner som klarer å balansere det å være effektiv, samt å ha fokus på sikkerhet (Wilson et al., 2005). Robuste organisasjoner karakteriseres av at de har vedvarende fokus på feil, uvillighet til å forenkle tolkninger, sensitivitet ovenfor nåværende operasjoner og situasjoner, forpliktelse til å være robust, og tendens til å benytte seg av ekspertbedømmelse (Weick & Sutcliffe, 2007).

Robuste organisasjoner benytter seg ofte av teamarbeid for å fremme sikkerhet (Knox & Simpson, 2004). Sikkerhet anses å være skapt av teamet som helhet og ikke av individer. Robuste team karakteriseres ved at teammedlemmene viser atferd som fremmer verdiene som benyttes av organisasjonen (Wilson et al., 2005). Wilson et al. (2005) viser til ulike typer atferd som benyttes av robuste team og skaper sikkerhet til tross for komplekse omgivelser. Komponentene som beskrives er tilsvarende til Salas og kollegaer (2005) beskriver om ” De fem store i teamarbeid”, og jeg velger derfor ikke presentere disse ytterligere.

Prestasjonspåvirkende faktorer

Prestasjonspåvirkende faktorer (performance shaping factors, heretter PSF) er forhold ved organisasjonen, person, miljø eller oppgaver som påvirker menneskelig prestasjon (Boring, Griffith, & Joe, 2007). PSF-ene handler om relativt stabile rammebetingelser, kontekstuelle forutsetninger eller personlige forutsetninger i organisasjonen. Disse faktorene virker fremmende eller hemmende på menneskelig prestasjon.

Boring et al. (2007) beskriver seks PSF-er: kompleksitet, opplæring, erfaring/trening, prosedyrer, ergonomi, egnethet for arbeidet og arbeidsgruppe-dynamikk. I senere tid inkluderes også tilgjengelig tid, stress/stressorer og arbeidsprosesser for å være vanlig PSF-er (Whaley, Kelly, Boring, & Galyean, 2011). I følge Boring et al. (2007) er det disse faktorene som har størst sannsynlighet for å påvirke menneskelige feil. Noen av faktorene handler om den ansattes spesifikke ferdighet (egnet for arbeidet og stress), mens andre faktorer gjelder den ansattes arbeidsforhold, som kompleksitet, erfaring/trening, prosedyrer, ergonomi og arbeidsprosesser. I det følgende avsnittet gis det en kort introduksjon av de åtte vanligste PSF-ene som beskrevet av Whaley et al. (2011):

Kompleksitet. Kompleksitet handler om vanskelighetsgraden av oppgaven som skal utføres tilknyttet den gitte konteksten. Desto større usikkerhet det knyttes til oppgaven, desto større sjanse for en negativ påvirkning på menneskelige prestasjoner. Det skiller mellom subjektive og objektive komplekse oppgaver. Subjektiv kompleksitet omhandler den ansattes oppfattelse av kompleksiteten. Objektiv kompleksitet innebærer egenskaper ved selve oppgaven.

Erfaring/trening. Erfaring/trening innebærer ansiennitet eller erfaring individet eller arbeidsgrupper har med oppgaven som skal løses. Det er viktig at de ansatte har tilstrekkelig trening som er relevant for å løse de aktuelle arbeidsoppgavene.

Prosedyrer. Prosedyrer innebærer standardiserte protokoller, sjekklister og retningslinjer er tilstrekkelige og tilgjengelige for å forebygge menneskelige feil.

Ergonomi. Ergonomi omfatter design, kvalitet og brukervennlighet på utstyr.

Egnethet for arbeidet. Egnethet for arbeidet innebærer hvorvidt individet har faglige kompetanse eller er i fysisk stand til å kunne utføre arbeidet. Faktorer som kan påvirke egnethet for arbeidet er sykdom, utmattelse, distraksjoner, personlige problemer og for mye selvtillit.

Arbeidsgruppe-dynamikk. Arbeidsgruppe-dynamikk omfatter kommunikasjon og teamsamhandling. Dårlig kommunikasjon vil påvirke menneskelige prestasjoner negativt.

Tilgjengelig tid. Tilgjengelig tid innebærer grad av tidspress og etterspørsel hos den enkelte ansatt. Mangel på tid kan påvirke evnen til å tenke klart, oppgaven overforenkles og ny informasjon blir tilsidesatt.

Stress/stressorer. Stress/stressorer innebærer negative og positive faktorer som vil påvirke menneskelig prestasjon. Stress kan ha ulik effekt på beslutningstaking, og kan medføre ulike fallgruver for beslutningstaking (Morris, 2005). Stress kan endre beslutningsprosessen ved at oppgavene kan overforenkles, avgjørelser tas for raskt, ny informasjon blir tilsidesatt, vanskeligheter med å ha oversikt over kronologiske hendelser, i tillegg kan kreativitet reduseres.

Arbeidsprosesser. Arbeidsprosesser har betydning for prestasjoner og aktivitetsutførelse, og relateres til planlegging av arbeidet og koordineringsevne. Den siste faktoren, arbeidsprosesser, har blitt kritisert av Laumann og Rasmussen (2016) for å være for omfattende, og dermed dårlig definert. De foreslår å erstatte faktorene med å dele opp den i to deler: tilstrekkelighet av organisasjonsmessige forhold og teamarbeid. Tilstrekkelighet av organisasjonsmessige forhold til arbeidet innebærer to ulike faktorer 1) holdninger til sikkerhet og arbeid 2) støtte fra ledelsen. Støtte fra ledelsen defineres som den ansattes opplevde støtte fra ledelsen ved utførelse av konkrete arbeidsoppgaver. Ledelsen kan gi støtte i form av materielle eller psykologiske ressurser.

Laumann og Rasmussen (2016) påpeker at det har vært lite fokus på team i sikkerhetsforskning. De oppfordrer til å benytte ” De fem store i teamarbeid” (Salas et al., 2005) og deres støttemekanismer som et utgangspunkt for å definere PSF-er for teamarbeid.

Metode

Denne studien oppstod på bakgrunn av mitt engasjement for teamarbeid i jobben som undervisningsassistent i eksperter i team, og som miljøterapeut på et akuttcenter i barnevernet. Min studiekollega, Susanne Bjørge og jeg igangsatte studien, og har jobbet sammen om prosjektet frem til analysen av intervjuene.

I dette kapittelet gis en redegjørelse for hvordan jeg gikk frem for å svare på problemstillingen i oppgaven. Først beskrives valg av metode og vitenskapelig ståsted for studiet, deretter følger en beskrivelse av den praktiske gjennomføringen av prosjektet og analyseprosessen. Kapittelet avsluttes med en redegjørelse etiske vurderinger.

Valg av metode

På grunnlag av problemstillingens utforming og målet med problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ forskningstilnærming og semistrukturerte intervju som metode for innsamling av data (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitative metoder kan utforske en problemstilling som vi allerede vet en del om for å få et frisk perspektiv, men kan også utforske nye felt. Det finnes mye forskning på teamarbeid, men lite av denne forskningen peker direkte på hvordan dette kan påvirke beslutningstaking i barnevernet. Kvalitativ forskning blir derfor ansett som egnet for denne studien.

Vitenskapelig ståsted

Studien er inspirert av sosialkonstruktivistisk Grounded theory (Charmaz, 2014). Kunnskap og mening er etter dette synet et konstruert produkt, i møte mellom mennesker, informant og forsker. Sosialkonstruksjonistene er opptatt av hvordan mennesker konstruerer sin egen virkelighet. Til forskjell fra et positivistisk syn mener sosialkonstruksjonistene at all erfaring er historisk og sosialt betinget. Charmaz (2014) fremmer at Grounded Theory egner seg for å studere grunnleggende sosiale prosesser. Det argumenteres for at kategoriene ikke bare oppstår, men blir konstruert. Som forsker vil jeg fortolke data i et mangfold av sosiale virkeligheter, og denne fremstillingen er en mulig sannhet blant flere. Sosialkonstruktivisme gir etter mitt syn et godt utgangspunkt for å undersøke teamarbeid og beslutningstaking.

Valg av Grounded Theory som metode

Grounded Theory ble opprinnelig utviklet av Glaser og Strauss (Charmaz, 2014). Denne metoden vektlegger at kvalitativ forskning skal utvikle forklarende teori og ikke bare rent deskriptivt casebeskrivelse. Charmaz (2014) tilnærming til Grounded Theory skiller seg fra den tradisjonelle Grounded Theory ved at mening ikke oppdages den skapes. Sosial konstruktivistisk Grounded Theory vektlegger rike beskrivelser og nærhet til data. Dette gjør det mulig å gå under overflaten på deltakernes sosiale og subjektive liv.

Tilnærmingen til Charmaz (2014) vektlegger i stor grad både informant og forsker som aktive i prosessen. Mening skapes i relasjon mellom forsker og forskningsobjekt, og dette samsvarer med mitt syn på forskerrollen. Dette innebærer å være bevisst på forskerens personlige forutsetninger. Mine erfaringer, særlig min arbeidserfaring som miljøterapeut vil prege oppgaven.

Informanter

Informanter til denne studien ble valgt ut i fra deres relevans for tema og problemstilling. Inkluderingskriteriet var at de hadde en jobb som innebar å være en del av beslutningsprosessen i barnevernet. De fleste informantene ble rekruttert via enhetsleder, og en informant ble rekruttert via bekjentskap. Rekruttering viste seg å være ganske krevende, noe som for øvrig var forventet da vi visste at barnevernstjenesten har mye å gjøre. I starten forsøkte vi å få direkte kontakt med lederne på telefon, men fant fort ut at e-mail som kommunikasjonsform fungerte bedre. Vi var i dialog med tolv ulike barnevernstjenester om deltakelse, og til slutt var det fire barnevernstjenester som valgte å stille opp med informanter. Vi intervjuet elleve kvinnelige barnevernskonsulenter, med en gjennomsnittsalder på 38,5. Informantene hadde utdanningsbakgrunn innen pedagogikk og sosialt arbeid.

Utarbeiding av intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet i samarbeid med veileder og studiekollega, Susanne Bjørge. Først utførte vi et pilotintervju med hverandre for å få kjennskap til spørsmålene. Allerede under denne gjennomgangen erfarte vi at noen spørsmål i den tidligste utgaven av vår intervjuguide var overflødige. Intervjuguiden ble kontinuerlig revidert etter hvert som vi fikk erfaring med den. Vi fant det hensiktsmessig å endre rekkefølge på noen av spørsmålene, fjernet noen spørsmål og ble enig om hvilke eventuelle nye spørsmål som skulle stilles.

Vi valgte å utføre semistrukturerte intervju med utgangspunkt i intervjuguiden (se Vedlegg 1). Intervjuguiden bestod dermed av spørsmål vi ønsket å ta utgangspunkt i, men tillot en fleksibilitet ut ifra hvilket tema informanten ønsket å utdype (Kvale & Birkmann, 2009). Intervjuguiden bestod av en del oppfølgingsspørsmål for å kunne utdype spørsmålene om informanten fant det vanskelig å svare, men også for å sikre seg selv mot å miste tråden i intervjuet.

Intervjuene startet med en beskrivelse av arbeidsplassen og arbeidsdagen for foregående dag. Intervjuguiden var deretter inndelt i ulike emner som var: teamarbeid, beslutningstaking og sikkerhet. Eksempler på spørsmål fra intervjuguiden er: *Fortell om arbeidsplassen og dine oppgaver/måten dere jobber på her? Kan du beskrive prosessen i en*

sak som du har jobbet med det siste halve året? Er det viktig med et godt teamarbeid på arbeidsplassen din?

Etter de første innledende spørsmålene ble stilt, valgte vi å dele opp intervjuguiden etter hvilket fokus vi hadde i problemstillingene våre. Jeg startet alle mine intervju med å spisse inn på temaet om teamarbeid, mens min studiekollega begynte sine intervju med å gå dypere inn på beslutningstaking. Dette gjorde vi for å være sikker på at vi fikk nok informasjon om temaene vi var særlig opptatt av.

Gjennomføring av intervjuene

Tid og sted for gjennomføring av intervjuene ble bestemt av informantene ved de ulike barnevernstjenestene. Intervjuene ble utført i lukkede møterom, hvor ingen kunne høre det som ble sagt. Alle skrev under informert samtykkeskjema (se Vedlegg 2) på forhånd av intervjuene. Disse hadde blitt tilsendt tidligere. Intervjuene ble vekselvis utført av min studiekollega og meg selv. Under intervjuene var en av oss hovdeintervjuer, hvor den andre tok notater og hadde mulighet til å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål ved slutten av intervjuet. Alle intervju ble tatt opp med en digital opptaker. Ved hjelp av opptaker fikk vi bedre kapasitet til å konsentrere oss om gangen i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Hvert intervju varte i underkant av en time med unntak av et som varte i 1 time og 18 minutt.

Transkripsjon

Transkripsjonene ble utført av min studiekollega og meg selv. Vi valgte å benytte oss av ulike tegn fra Jefferson (2004) system for transkripsjon, for å få transkripsjonene så like som mulig. Tegn som ble oftest benyttet var mikropause (.), lange pauser (0.5) og skift av tema (=). Vi valgte å transkribere alle intervjuene til bokmål for å forhindre at informantene ble gjenkjent. Transkripsjonene inneholdte informasjon om lange pauser, avbrytelser og latter. Vi valgte å unnlate pauselyder som for eksempel ”mh” og tonefall. Ellers ble transkripsjonene gjort så ordrett som mulig. Jeg fullførte to transkriberinger i perioden vi gjorde intervjuene. Det var mye lærdom i å høre på min egen intervjuteknikk, og det ga meg muligheten til å utvikle og forbedre denne i senere intervjuer. Å utføre flere intervjuer var i seg selv en læringsprosess, som også var med på å utvikle mine intervjuferdigheter. Det opplevdes som fordelaktig å være to som transkriberte, siden vi fikk kvalitetssikret hverandres transkripsjoner.

Analyse av data

Etter transkribering ble tekstene overført til dataprogrammet NVivo. Dataprogrammet ble benyttet for å holde system på de innledende kodene. Grounded Theory består av tre ulike type koder. Først ble dataen kodet linje for linje, neste steg i kodingsprosessen kalles for

fokusert koding og det siste steget kalles for aksial koding. De ulike typene kodingsprosesser blir nærmere presentert under. Analyseprosessen slik den beskrives i Grounded Theory er en sirkulær prosess, hvor det stadig skrives mellom forskjellige trinn i analyseprosessen. Dette er en noe skjematisk fremstilling av analyseprosessen, i realitetene jobbet jeg mer sirkulært enn det som blir presentert.

Linje for linje

I Grounded Theory koder anbefales linje for linje koding, fordi man tvinges til å holde seg tett opp til teksten, og forskeren hindres i å generere koder basert på forutinntattheter eller teoretiske interesser. Dette steget i analysen ble foretatt ved at hver linje eller meningsbærende enhet fikk sin egen kode (se Tabell 1). Spørsmål som jeg stilte i denne prosessen var ”hva foregår her”, ”hva gjør personene” og ”hva sier personene” (Charmaz, 2014). Disse spørsmålene synes jeg var til god hjelp under kodingen. Koding kan være vanskelig til tider, og da var det greit å ha noen spørsmål å se tilbake på.

Tabell 1.

Eksempel på linjekode og tilhørende sitat.

Linjekode	Sitat
Uformell debrief med kollega	<i>”vi er veldig til å bruke hverandre sånn (.) i det daglige til å bare inn for å få et godt råd eller bare for å få tømt oss litt eller ja”</i>

Fokusert koding

Det neste steget i analyseprosessen er fokusert koding. Fokusert koding går ut på å se etter linje-for-linje koder som dukker opp gjentatte ganger og bruke dem på større biter av teksten. Her gikk jeg gjennom linjekodene, og fant kodene som var mer frekvente og fremtredende enn andre. Jeg forsøkte i denne delen av prosessen å få en oversikt over de hyppigste kodene, og sette de sammen til en felles kode. I dette arbeidet brukte jeg post-it lapper, Word tabeller og Excel.

Tabell 2

Linjekode, og eksempler på fokuskoder

Linjekode	Fokuskoder	
Uformell debrief med kollega	Kollegaveiledning og faglige råd	Åpen-dør policy

Aksial koding

Det siste steget i analyseprosessen var aksial koding. I denne fasen ble de fokuserte kodene samlet inn i mer overordnede kategorier, og beskrev sammenheng mellom kategoriene (Charmaz, 2014). I dette steget tar man de deskriptive kodene inn i mer fortolkende og analytiske kategorier (se Tabell 2). Etter hvert som jeg ble bedre kjent med datamaterialet, oppdaget jeg fokuserte koder som hang sammen på nye måter. For å systematisere materialet ble det også i dette steget benyttet tabeller i Word og Excel.

Konstant komparativ metode

Konstant komparativ metode er et sentralt virkemiddel ved kategoriutviklingen i Grounded Theory (Charmaz, 2014). Kategoriene må være tro mot dataene, og derfor må man sjekke om de ulike kodene har blitt brukt for samme innhold eller om de samme kodene er brukt for ulikt innhold. For hver kode som ble laget ble det vurdert om eksisterende eller nye koder skulle benyttes. Hvis jeg fant en eksisterende kode, med ulikt innhold lagde jeg en ny kode, og samlet kodene som hadde samme innhold.

Memo

Skriving av memoer er en viktig del av overgangen fra koding til utvikling av teori. Jeg benyttet memoskriving gjennom hele prosessen. Memoene varierte i lengde, men

inneholdte en dato, en overskrift og en referanse til hvilken del av dataene de har utspring i. Memoene hjalp meg holde oversikt over integreringen av ulike kategorier og skrift i fokus. I tillegg var memoskriving et viktig redskap for å holde struktur i dataene og refleksivitet.

Etikk

Oppgaven ble meldt til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) før datainnsamling startet (Se Vedlegg 3). Det tok syv uker før vi fikk klarsignal for å begynne med forskning, uten noen forslag til endring.

På grunn av leders rolle i rekrutteringen av informanter har det vært stor fokus på frivillig deltagelse, konfidensialitet og anonymisering. Det ble ikke lagret noe på datamaskinen som kunne avdekke informantens navn, arbeidsplass eller annen identifiserbar informasjon. Det er kun min studiekollega og jeg som har hatt tilgang på lydfilene fra intervjuene. Informasjonen om hvilken informant som tilhørte hvilket nummer ble oppbevart innlåst hos veileder. All rådata vil bli slettet når oppgaven er fullført. Det er kun ansatte i barnevernstjenesten som har blitt intervjuet. Det er ikke innhentet person- eller helseopplysninger om brukere (barn) og det var derfor ikke nødvendig å avklare forskningsprosjektet hos Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsteknikk (REK).

Resultat

I denne delen av oppgaven gis en fremstilling av konteksten informantene jobbet under. Så følger en introduksjon av modellen ”Det relasjonelle barnevern”, og en presentasjon av kjernekategori ”Relasjonsdimensjonen”. Til slutt vil jeg gi en redegjørelse av beslutningskvalitet og prestasjonspåvirkende faktorer. Underveis vil jeg belyse sammenhengen mellom teamarbeid og beslutningskvalitet.

Kontekst-informanter-teaminndeling

Mange barneverntjenester organiserer sine ansatte i team, både for å minske presset på den enkelte ansatt, men også for å kvalitetssikre arbeidet (Ekelund & Moe, 2014). De ulike barneverntjenestene som ble intervjuet organiserte teamene noe ulikt, på bakgrunn av kommunestørrelsen og antall ansatte. Den stor variasjonstørrelsen i barneverntjenesten vil påvirke muligheten for teaminndeling. På bakgrunn av størrelsen på barnevernstjenesten valgte de med færre ansatte en generalistmodell, mens de større barneverntjenestene benyttet seg av en spesialistmodell. En generalistmodell er hvor bekymringsmeldingene gjennomgås felles i teamet, og fordeler de ulike sakene mellom saksbehandlerne. Saksbehandlere vil følge familiene gjennom hele prosessen fra mottatt bekymringsmelding til beslutning om tiltak.

Dette er fordelaktig med tanke på at det ikke blir så mange saksbehandlerskifter. Ved spesialistmodellen deles saksbehandlere i ulike team: mottaks-, undersøkelse-, institusjon- og tiltaksteam. Spesialisering kan føre til at teammedlemmene får mer kompetanse på et avgrenset område. Det er også vanlig i begge modellene å dele opp sakene ut ifra alder på barnet eller ungdommen.

Ut fra analysen kan det sies at saksbehandler i barnevernet har stor grad av selvstendighet innenfor gitte rammer. Saksbehandlere har som regel fleksitid, og noe overtidsarbeid må påregnes. De fleste saksbehandlerne sa de var forholdsvis fri til å disponere tiden sin selv, for eksempel å avtale møter med eksterne samarbeidspartnere, foreldre og barn. Det er barnevernsleder som har beslutningsmyndighet, men saksbehandlere i barnevernet er i stor grad autonome ansatte. I praksis vil saksbehandler ha stor innflytelse på beslutningsgrunnlaget. For eksempel er det saksbehandler som representerer barnevernet utad, leder møter og innhenter informasjon.

Saksbehandlere i barnevernet har videre et system hvor det er en hovedsaksbehandler og en co-saksbehandler, ved eventuell sykdom og i spesielt vanskelige saker. Hovedsaksbehandler kalles for ”ener”, og co-saksbehandler kalles for ”toer”.

I denne oppgaven benyttes begrepet ”bruker” om barn og ungdom saksbehandlere jobber med. Noen informanter benytter seg av ”klient”, da dette er et tidligere anvendt begrep. Den siste tendensen i barnevernet er å ha fokus på brukermedvirkning, dermed anvendes denne termologien.

”Det relasjonelle barnevern”

Analysen avdekker modellen ”Det relasjonelle barnevern” (Modell 1). En Input-Prosess-Output modell er benyttet for å presentere resultatene av analysen. ”Det relasjonelle barnevern” synliggjør forholdet mellom de prestasjonspåvirkende faktorene (Input), kjernekategoriene, Relasjonsdimensjonen (Prosess) og beslutningsprosess (Prosess) evaluering av beslutningskvaliteten (Output). I-P-O modellen har blitt kritisert for å være noe mangelfull, fordi den gir en forenklet fremstilling av årsaks–virkning relasjon mellom input, prosess og output faktorene (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). I ”Det relasjonelle barnevern finnes det en sløyfedimensjon som forklarer hvordan evaluering av beslutningskvaliteten (outputene) påvirker PSF-ene (inputene) i fremtidig teamarbeid. Hovedfunnene dreier seg om hvordan Relasjonsdimensjonen (prosess) både påvirker og påvirkes av PSF-ene (input) og evaluering av beslutningskvaliteten (output). Datamaterialet indikerer at mellommenneskelige relasjoner vil ha stor betydning i barnevernsarbeidet. Disse

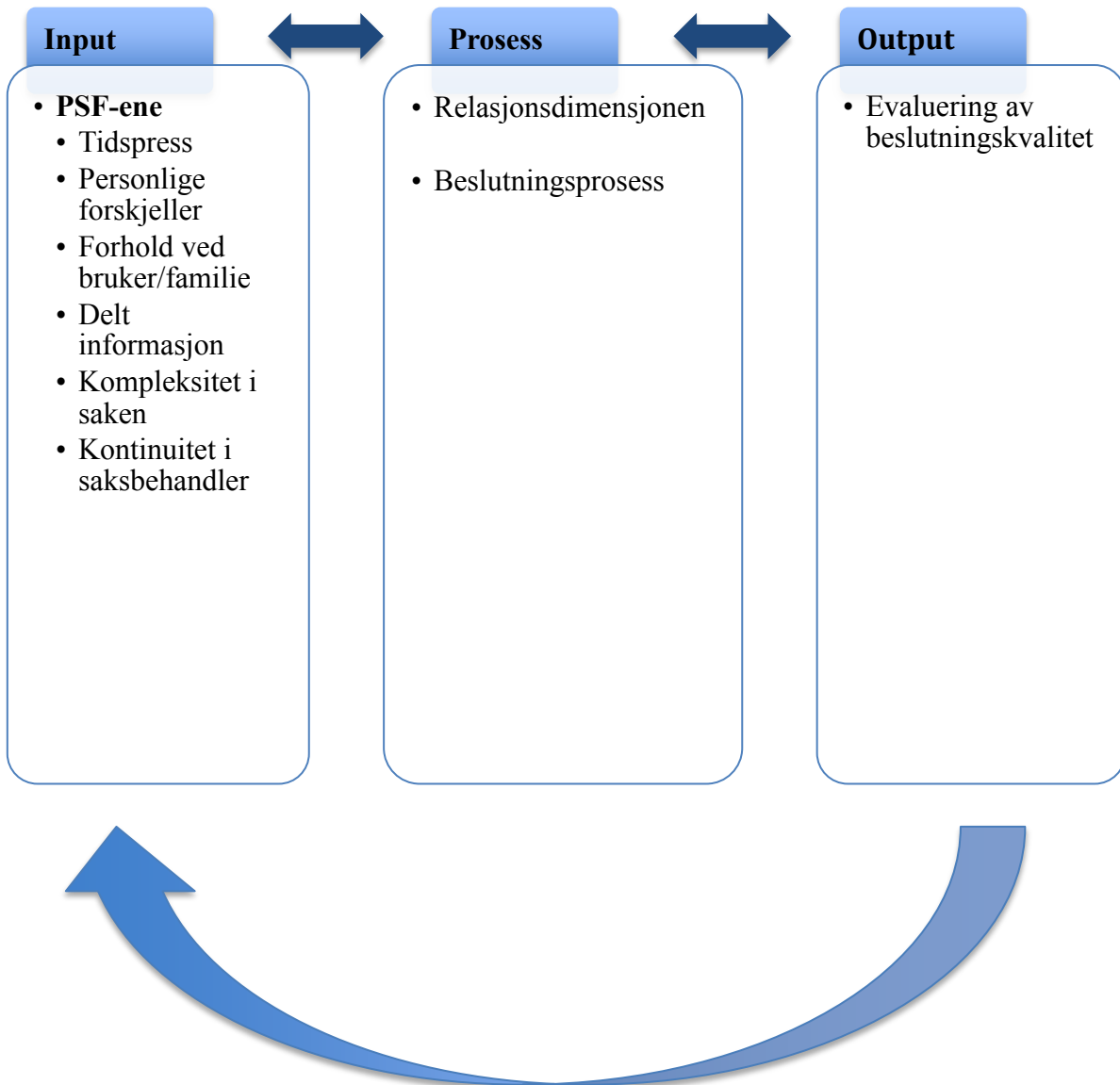
faktorene beskrives som avgjørende for at teamarbeidet skal lykkes, og for at saksbehandler skal holde ut i jobben.

PSF-ene er fremtredende i datamaterialet, og sier noe om relativt stabile rammebetingelser for saksbehandlingsprosessen. PSF-ene er kontekstuelle faktorer eller rammebetingelser som for eksempel tid eller kompleksiteten i en sak. Disse faktorene gir altså et innblikk i hvilke rammebetingelser barnevernet jobber under.

Beslutningsprosessen i barnevernet tar utgangspunkt i to ulike prinsipper: først og fremst barnets beste prinsipp deretter det biologiske prinsippet (Misund, 2014). Det tas ulike typer beslutninger i barnevernet, alt fra hjelpetiltak til fremming av vedtak om omsorgsovertakelse til fylkesnemnda.

Evalueringsprosessen innebærer hvordan avgjørelsene blir vurdert i etterkant. Utfallet av en sak kan vurderes som god eller dårlig. Beslutningskvaliteten vil særlig påvirkes av tid og tilgjengelig informasjon. Saksbehandleren vil kun få innsikt i deler av virkeligheten, og følgelig kun forholde seg til den. Beslutningskvaliteten er en sløfededimensjon, og vil i sin tur påvirke PSF-ene.

Modell 1. "Det relasjonelle barnevern"



Modell 1. "Det relasjonelle barnevern" viser hvordan kjernekategoriene "Relasjonsdimensjonen" både påvirker og påvirkes av PSF-ene og evaluering av beslutningskvaliteten.

I det følgende avsnittet vil jeg gå nærmere inn på hvordan kjernekategoriene Relasjonsdimensjonen oppstod. Deretter gis en beskrivelse av de ulike hovedkategoriene, og deres underkategorier. Deretter beskrives beslutningsprosessen og evaluering av beslutningskvalitet. Til slutt redegjøres det for de ulike PSF-ene.

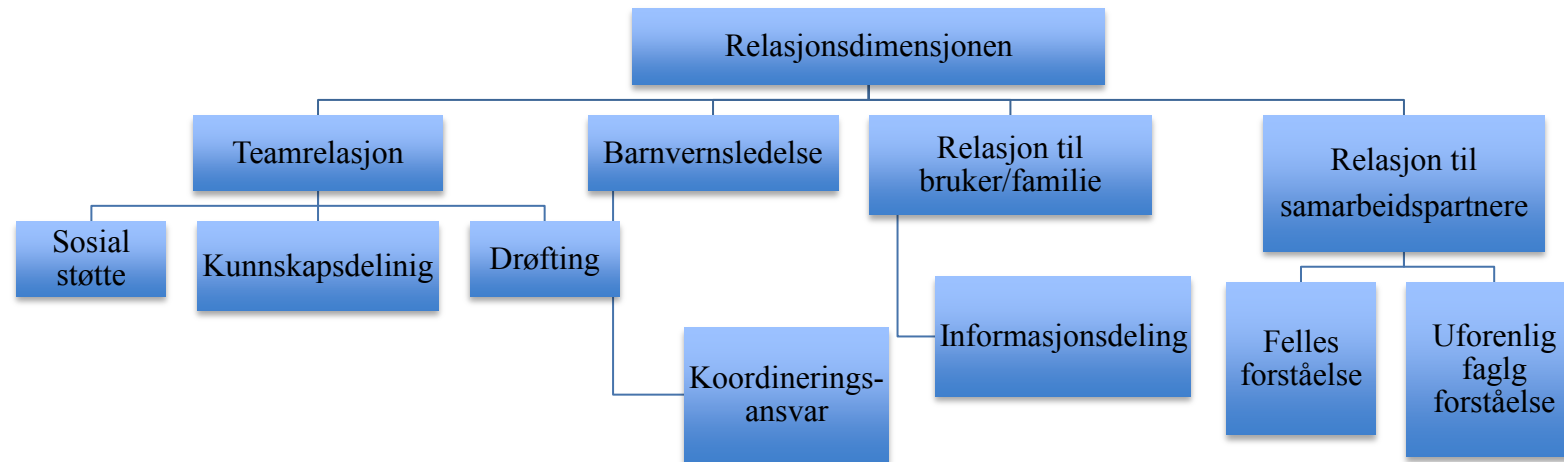
Relasjonsdimensjonen

Gjennom analysen av datamaterialet har jeg identifisert Relasjonsdimensjonen som kjernekategori. Jeg vil gå nærmere inn på hvordan Relasjonsdimensjonen oppstår, utvikler seg og hvilken sammenheng den har til PSF-ene og evaluering av beslutningskvaliteten.

Relasjonsdimensjonen deles i fire kontekstuelle kategorier ut fra partene som er involvert: teamrelasjon, barnevernsledelse, bruker/familie og eksterne samarbeidspartner. En god relasjon med alle de ulike partene vil være avgjørende for å komme frem til en god beslutning, og vil påvirkes av både like og ulike prestasjonspåvirkende faktorer.

Figur 1. gir en visuell fremstilling av kjernekategoriene. Videre vil jeg presentere hovedkategoriene innenfor hver av de fire kontekstuelle kategoriene. Ved hjelp av sitater vil jeg gi en forklaring på hvordan disse hovedkategoriene og deres underkategorier bidrar til at Relasjonsdimensjonen er konstruert.

Figur 1. Relasjonsdimensjonen



Figur 1. Figuren viser de fire kontekstuelle kategoriene med tilhørende hovedkategorier som til sammen utgjør kjernekategoriene Relasjonsdimensjonen.

Teamrelasjon

Denne kategorien handler om hvordan relasjonene mellom saksbehandlere påvirker barnevernsarbeidet, og hvordan barnevernet definerer teamarbeid. De fleste informantere påpekte at teamarbeid er en essensiell del av arbeidet. En informant sa dette:

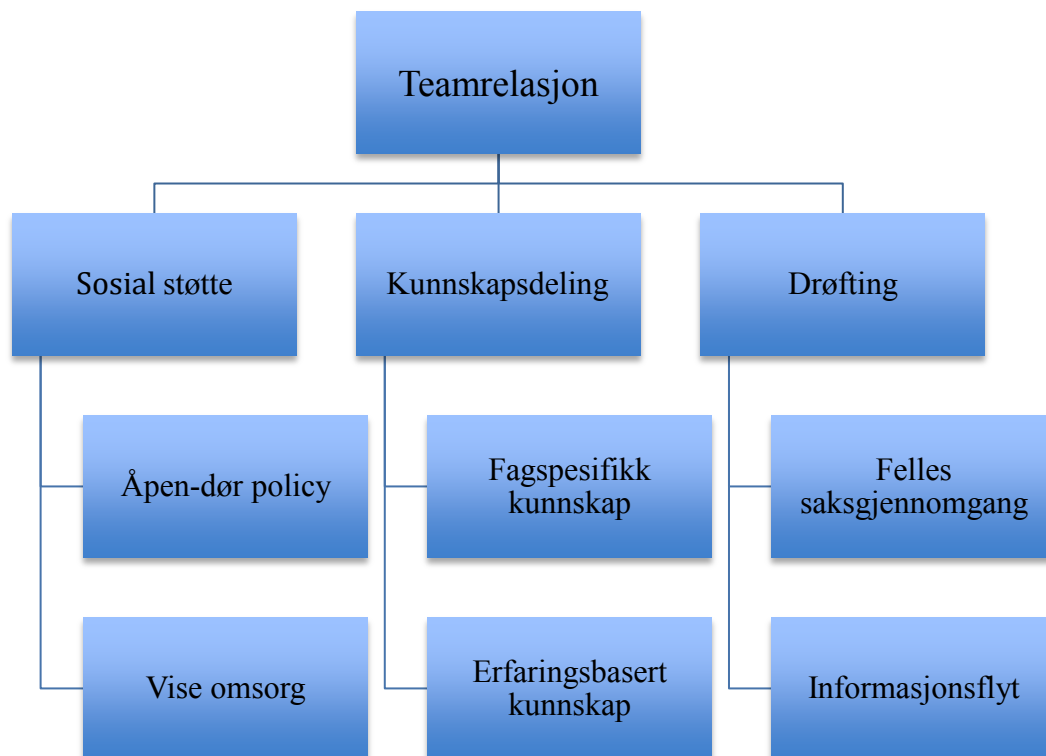
Sitat 1 "det står i stillingsbeskrivelsen vår også (.) vi skal være flinke i team og individuelt arbeid (.) og det også tenker jeg er helt avgjørende for den her jobben"

Teamarbeid i barnevernet ble definert på ulike måter. En informant hadde en svært bred forståelse av teamarbeid:

Sitat 2 "Teamarbeid kan være så mangt"

Sitatet over tyder på at informanten ikke har en klar definisjon på hva teamarbeid er. Det skilles ikke mellom grupper, arbeidsgrupper eller team. Tre hovedkategorier er blitt identifisert som avgjørende for at teamarbeidet skal lykkes, og for at informantene skal holde ut i jobben. Disse hovedkategoriene er sosial støtte, kunnskapsdeling og drøftinger. Figur 2. gir en visuell fremstilling av kontekstuelle kategorien "Teamrelasjoner" med tilhørende hovedkategorier og underkategorier.

Figur 2. Teamrelasjonen



Figuren 2. viser kontekstuell kategori, hovedkategorier og underkategorier

Det ble oppfattet som en organisasjonskultur å vise omsorg for hverandre, hjelpe hverandre og gi støtte til kollegaene. Materialet som ligger til grunn viser hvordan relasjoner innad i teamene påvirker beslutningskvaliteten. Positive utsagn bidrar til å fremme positive relasjoner innad i teamet, og fremmer beslutningskvaliteten. I følgende avsnitt vil jeg se nærmere på sosial støtte, med underkategoriene åpen-dør policy og vise omsorg.

Sosial støtte

Analysen avdekket en rekke forhold som handler om hvordan barnevernsarbeidere uttrykket omsorg for hverandre og hjelper hverandre i arbeidet. Kategorien viser hvordan prestasjonsorienterte oppgaver og sosialorienterte oppgaver går inn i hverandre, og påvirker hverandre gjensidig. En informant beskriver hvordan sosial støtte påvirker beslutningskvaliteten:

Sitat 3 "jo det handler om det å hele tiden sørge for å få en bekreftelse en støtte eller et annet perspektiv inn i dine egne vurderinger (.) man har et selvtendens (.) for å tilhente seg informasjon men et ansvar for å dele det med teamet slik at beslutningen pågjelder flere dyktige kolleger fordi det her er et ansvar ingen kan sitte med alene (.) det må forvaltes på teamet og i de sakene hvor belastningen blir krevende i forhold til privat part så trenger flere å være informert for å kunne gi støtte til hverandre da"

Når sosial støtte fungerer vil dette påvirke effektiviteten i teamet og beslutningskvaliteten. Kategorien, sosial støtte, handler om følelsesmessige sider ved relasjon innad i teamet, og hvordan tilgjengelighet kan påvirke prestasjonsorienterte oppgaver. Fortellinger om emosjonelle belastninger er sentralt i datamaterialet. Sosial støtte ser ut til å forhindre at teammedlemmene blir utbrent av sterke inntrykk og følelser i arbeidet. Analysen resulterte i to underkategorier, åpen- dør policy og vise omsorg. Jeg vil videre utdype underkategoriene med illustrerende sitat.

Åpen-dør policy. Informantene forteller hvordan de opplever å få hjelp av hverandre, og beskriver tilgjengelighet av kollegaer som et viktig aspekt for at informantene gis den hjelpen de behøver. Informantene beskriver en høy terskel for å kunne avslå en kollegaveiledning. En av informantene forteller dette om hvordan teammedlemmene kunne søke råd av andre:

Sitat 4 "vi er veldig til å bruke hverandre sånn (.) i det daglige til å bare inn for å få et godt råd eller bare for å få tømt oss litt"

Sitatet påpeker at det å vente til neste teammøte for å drøfte en sak, ikke alltid er hensiktsmessig eller mulig. Denne formen for råd og veiledning er todelt. Saksbehandleren

kan få faglige råd for videre arbeid med saken, samtidig kan saksbehandleren få hjelp til å bearbeide sine egne følelser, noe som kan gjøre det enklere å fokusere på bruker. Åpen-dør policy kan ses som et uformelt debrifingsmøte, hvor saksbehandleren får lagt fra seg utfordringer i saken.

Sitat 5 "det er viktig at man er der for hverandre for det er liksom annenhver gang hele tiden (.) en dag er det jeg som trenger noen og så i neste runde så andre"

En annen informant sa :

Sitat 6 "ikke bare inn i de teammøtene da men sånn i det hele tatt når man er i møter når man er ut på ting og ha noen med å drøfte med etter på og ikke minst å ha noen å fordele arbeidsoppgavene til i en sak ja nei det er ikke noe en man show skulle jeg til å si i alle fall så bør det ikke være det da"

Ved å benytte seg av kollegaer unngår saksbehandlere å bli overveldet av sterke følelser og inntrykk i arbeidet, samt fordele arbeidsoppgaver. Alle informantene understreker at jobben kunne være tung til tider. Det å kunne tømme seg for negative tanker i fortrolige omgivelser oppleves som nødvendig for å kunne tenke klart og å bidra til bedre beslutninger.

Vise omsorg. Flere saksbehandler trekker frem viktigheten av å vise omsorg og gi tilbakemelding til dem som har de vanskelige sakene. En informant forteller at hun bruker å sende meldinger til sine kollegaer når de skal til fylkesnemnda:

Sitat 7 "ja jeg føler at det er mye god støtte og at vi prøver å huske at noen skal i fylkesnemnda og at vi snakker om ja ting som er vanskelige da (.)"

En annen saksbehandler sa følgende:

Sitat 8 "hvis man har vært i et møte og man kanskje vet på forhånd at det var et vanskelig møte og så spør man om hvordan det har gått eller at man er litt oppmerksom da på hvordan den andre har det"

Sitatene illustrerer at sosialorienterte oppgaver har også en sentral plass i barnevernsarbeid. Det å være oppmerksom på andre rundt seg skaper tillit, trygghet og relasjonelle bånd mellom saksbehandlerne. Kollegastøtte kan hjelpe saksbehandleren å mestre utfordringer i arbeidshverdagen. Det å være oppmerksom på hvordan andre saksbehandlere har det kan bidra til å oppnå et bedre utfall. Det kan tenkes at omsorg fra andre kollegaer fører til at saksbehandleren klarer å holde fokus på rett sted, og reflektere konstruktivt over sakens ulike forhold.

Ved å benytte seg av sosial støtte gjennom åpen-dør policy og vise omsorg kan relasjoner styrkes og gjensidig tillit oppnås. Det å være tilgjengelig for hverandre, å vise omsorg og gi hverandre gode råd kan påvirke beslutningskvaliteten positivt.

Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling handler om hvordan teamet deler kunnskap. Teammedlemmene i barnevernstjenesten må kunne stole på hverandre, og ha en oversikt over hverandres roller, preferanser, styrker og svakheter:

Sitat 9 "så er vi jo så pass få at vi kjenner hverandre veldig godt og vet hvem vi kan gå til for å få svar på det som vi trenger svar på akkurat i den situasjonen"

For å komme frem til de gode beslutningene beskriver saksbehandlere kunnskapsdeling som et viktig hjelpemiddel. Datamaterialet viser at saksbehandlerne har fokus på å finne frem til gode tiltak for sine brukere. Hovedkategorien kunnskapsdeling tolkes til å inneholde to ulike former for kunnskap, fagspesifikk og erfaringsbasert. Med bruk av sitater fra datamaterialet vil jeg illustrerer underkategoriene, fagspesifikk kunnskap og erfaringsbasert kunnskap.

Fagspesifikk kunnskap. Arbeidet i barnevernstjenesten er preget av å være et krevende og komplekst fagområde. Kunnskapsdeling om hvilke vurderinger som vektlegges er særlig viktig i forhold til saker som er tatt opp i fylkesnemnda. En informant forteller dette om hvordan fagspesifikke vurderinger ble delt mellom teammedlemmene:

Sitat 10 "jeg hadde en sak for fylkesnemnda nå hvor (.) jeg krevde eller barnevernet ville stoppe samvær mellom mor og barn det var en gutt som har vært plassert siden fødselen og det har vi aldri prøvd før i [enheten] også fikk vi medhold i fylkesnemnda (.) og det er jo en sånn ting som (.) er viktig å informere andre om at nå legger fylkesnemnda sånn og sånn føringer til grunn for samvær og ta det med seg videre til hvis det skulle skje igjen i en annen sak"

Sitatet er et eksempel på hvordan saksbehandler deler spesifikk fagkunnskap med hverandre. En annen informant sa dette:

Sitat 11 "for eksempel i den her nyfødtsaken da der er det veldig avgjørende hva vi gjør for det her nyfødte barnet så er det jo veldig viktig at vi drøfter det og har ulike synspunkter på hva som er viktig og riktig (.) både fra meg og fra andre saksbehandlere og leder (.) så det at man drøfter og viser saken fra ulike sider for å få belyst hva som er best"

Sitatet over er et eksempel på at saksbehandlere sprer fagkompetanse når de deler kunnskap med hverandre. Det å bruke og dele denne kunnskapen skjer på frivillig basis. Saksbehandlere har mulighet til å holde igjen kunnskapen. Saksbehandler som benytter seg av kunnskap de lærer fra andre og deler sin kunnskap med andre vil være en ressurs for organisasjonen, og øker kvaliteten i barnevernsarbeid. I den grad kunnskapsdeling lykkes, bidrar det til en utvikling av saksbehandlerne.

En annen mulighet ved fagspesifikk kunnskapsdeling er at den skaper forvirring og forventinger hos saksbehandler. Behovet for å se saker ut ifra flere faglige perspektiv kan skape motstridende forventninger, dersom en saksbehandler har sett et alternativ som det beste tiltaket, men ble forvirret av andres meninger. En informant beskriver opplevelsen av en slik situasjon:

Sitat 12 ”og så får man inn andre synspunkt også er du egentlig uenig i det også kanskje flere mener det også er det kanskje en forventning om at du må nå høre på flertallet (.) det kan være et hinder”

Selv om andres meninger kan skape noe frustrasjon for saksbehandlerne, virker det samtidig ikke å være en stor utfordring da de fleste saksbehandleren hadde stor respekt for hovedsaksbehandleren, og at det var hun som hadde den beste oversikten over saken.

Erfaringsbasert kunnskap. Informanter påpeker at noe av kunnskapen i barnevernsarbeidet måtte erfares gjennom jobben som saksbehandler. Det finnes få formaliserte vurderinger i norsk barnevern og mange ulike typer hjelpetiltak (Christiansen et al., 2015). En informant fortalte dette om hvordan erfaringsbasert kunnskap ble delt mellom teammedlemmene på bakgrunn av utprøving av ulike tiltak.

Sitat 13 ”jeg kan ofte si at for vi har jo en del innvandringer (...) innvandrere som ofte er bare ensomme (.) som synes det er vanskelig å finne seg til rette og (.) da kan vi komme med tips som om at røde kors eller frivillighetssentralen eller et eller annet sånt og da kan det være greit å vite om de rådene funker er det noe vits å råde folk til å ta kontakt med Røde Kors eller sånne type ting så da snakker vi ofte om de ulike tiltakene eller hvilke erfaringer man har å nytte seg av frivillige tiltak”

Enn annen informant sa dette:

Sitat 14 ”vi lærte på en måte minst like mye av at andre fortalte hvordan de gikk frem i saker som gikk bra sant så vi på en måte kanskje slapp å gå i de samme fellene da”

Sitatene over illustrerer hvordan erfaringskompetanse kan bidra til å øke beslutningskvaliteten. Erfaringsutveksling virker å fungere godt om teammedlemmene stoler på hverandre, og er trygge på hverandres vurderinger. I den grad teammedlemmene lykkes med erfaringsutveksling bidrar dette til at teamene blir mer effektive, og benytter seg av hjelpetiltak som fungerer.

Drøfting

Drøfting handler om hvordan informantene gjennom møtevirksomhet kan få innsikt i egen og andres oppgaver, ressurser og situasjonsforståelser, samt utveksle informasjon. Det var noe variasjon i forhold til hvordan møtevirksomheten ble lagt opp. Felles for alle

barnevernstjenestene vi intervjuet, så hadde de én avsatt en fast dag i uken hvor alle saksbehandlere skulle være tilstede. De fleste barnevernstjenestene hadde innarbeidet en fast struktur på slike internmøter. Det som gikk igjen i samtlige barnevernskantor var at alle hadde mulighet til å drøfte sine saker i fellesskap og dele informasjon med andre saksbehandlere. En informant beskriver ulike aspekter av et drøftingsmøte slik:

Sitat 15 "Men å ha disse møtene hjelper jo også ofte for å bli kjent med hverandre og det er veldig viktig også da for da vet man hvem som er god på hva (.) hvor sitter de og hva gjør de (.) hva består arbeidshverdagen deres av"

Sitatet viser at kjennskap til hverandres kunnskap, ressurser og oppgaver er en viktig faktor for å kunne komme frem til gode beslutninger. Alle barnevernstjenestene vi intervjuet hadde en struktur på et felles møte for hele barnevernstjenesten.

Datamaterialet som handlet om felles saksgjennomgang og informasjonsflyt ble samlet under kategorien, drøftinger. I det følgende skal jeg ta for meg underkategorien: felles saksgjennomgang og informasjonsflyt

Felles saksgjennomgang. Felles saksgjennomgang handler om muligheten saksbehandlere har til å drøfte vanskelige faglige spørsmål i en sak eller juridiske aspekter. En informant beskriver saksgjennomgang på denne måten:

Sitat 16 "Men mandagene har vi fagmøte og da har vi mulighet for å drøfte saker felles hele kontoret fordi da er vi alle sammen samlet og da (.) skriver vi inn i det dataprogrammet som vi har da drøftingene vi gjør for familien (.) så kan man komme med innspill"

Ved en felles saksgjennomgang vil saksbehandler få en oversikt over andres oppgaver og situasjonsforståelse. Ved hjelp av innspill fra andre saksbehandlere kan saksbehandler korrigere sine handlinger, om det kan komme frem aspekter ved en sak hun ikke tidligere har tenkt på selv. Datamaterialet viser at en felles saksgjennomgang er viktig for å ivareta en faglig vurdering av sakene, og etablere en felles forståelse. En annen informant nevnte dette om felles saksgjennomgangen:

Sitat 17 "men det er jo min formidling til leder og teamet som blir på en måte drøftet og diskutert da"

Dette sitatet illustrerer at sakene som diskuteres tas utgangspunkt i fortolket data. Dataene som blir lagt frem kan derfor være farget av subjektive oppfatninger og kunnskap. Det virker å være lite fokus på nøytrale observasjoner.

Informasjonsflyt. Informantene beskriver at de må være åpen for andres faglige synspunkt, og for at man selv kunne ta feil:

Sitat 18 ”at flere tanker er bedre enn én skulle jeg til å si rundt å se en sak fordi vi jobber med veldig komplekse saker så man må ha flere øyer på (.) det flere som er med å vurderer bare å snakke om det blir bedre da ja å se en sak fra flere sider”

Sitatet over illustrerer at det kan være ulike måter å forstå en komplisert sak på, ut ifra hvilket perspektiv én tar utgangspunkt i. Informasjonsdeling bidrar til å øke beslutningskvaliteten ved å utfordre saksbehandleren i å vurdere nye sider ved saken.

Jeg var også interessert i å få informasjon om hvordan saksbehandlerne tar imot kritiske spørsmål til sine eller andres vurdering av en sak. På spørsmål om det var lov å være uenig så svarte en av informantene:

Sitat 19 ”men vi tar jo mot det man høre også drøfte man eventuelt argumenter imot også det er ikke noe sånn sure miner etterpå det er det ikke (.) fordi det er liksom innøvd i kultur det her at sånn er det vi gjør det at vi drøfter sammen og høre på hverandre”

Sitatet illustrerer en sammenheng mellom tillitsfulle relasjoner, og informasjonsdeling. Saksbehandlerne stoler nok på hverandre til å tillate seg å ta sjansen på å være uenig, uten at det skal oppfattes som et personangrep. En annen informant beskriver en uenighet mellom seg selv som co-saksbehandler (toer) og hovedsaksbehandler (ener). I denne barnevernssaken hadde det vært store konflikter innad i familie, og co-saksbehandler synes ikke det var riktig å fortsette med videre tiltak, og ønsket å fremme sak om omsorgsovertakelse. Informanten beskriver dette slik:

Sitat 20 ”jeg ønsker ikke å være med som toer fordi at (.) for meg så blir det ikke riktig å fortsette på den måten her og da er det jo leder som på en måte må ta den endelige avgjørelsen hvor veien går videre men at du får blir hørt og at du får lov til å tas av saken”

Dette sitatet illustrerer muligheten saksbehandler har til å trekke seg ut av en sak. I dette tilfellet hvor hovedsaksbehandler og co-saksbehandler har ulike meninger om en sak behøver de ikke komme til en felles enighet. Det virker å være stor frivillighet i forhold til å jobbe sammen med andre.

Barnevernsledelse

Kontekstkategorien barnevernledelse handler om hvordan ledelsen påvirker teamarbeidet og saksbehandlers arbeid. Datamaterialet indikerer at det er noe ulik organisering av ledelsen. Noen barnevernstjenester i studiet hadde et tett samarbeid med barnevernsleder, mens andre hadde et tettere forhold til fagleder eller koordinator. Barnevernsleder var i noen tilfeller svært distansert fra det daglige arbeidet, og har en administrerende rolle, mens fagleder derimot har oversikt over sakene. Barnevernsleder,

fagleder og koordinator defineres derfor alle som ledelse i videre beskrivelser fra informantene.

De fleste informantene påpekte at ledelsen har en stor innflytelse på arbeidet. En informant beskriver ledelsen på denne måten:

Sitat 21 ”altså det er jo en ledelse som har mye makt i forhold til hvilken kultur som blir bygd opp på en arbeidsplass så på det kulturelle og den teamtenkningen så er ledelsen kjempesentral (.)”

Sitatet viser at ledelsen har ansvaret for å sette rammer for arbeidet. Ledelsen i barnevernstjenesten har et koordineringsansvar, samt oversikt over ressurser, verdier og normer. Datamaterialet som handlet om koordineringsansvar, ble samlet under den kontekstuelle kategorien barnevernsledelse.

Koordineringsansvar

Koordineringsansvar handler om å tildele oppgaver, prioritere arbeidsoppgaver og ressurser. En informant beskriver i sitatet under hvilket koordineringsansvar leder har:

Sitat 22 ”hva er det vi skal bruke tid på og når og hvor mye (.) at det er arbeid til alle kan du si (...) så det er alltid en leder som skal ha en stemme inn i forhold til for eksempel det her med materielle ressurser”

Her illustreres det hvordan barnevernsleder må sørge for at det er en fordeling av oppgaver mellom teammedlemmene, prioritering av oppgaver, og hvor mye tid som benyttes for de ulike oppgavene. Sitatet over viser at barnevernsleder har et ansvar for å ha et overblikk over arbeidet som må gjøres. Koordinering av oppgaver og ressurser sørger for at teammedlemmene har fordelt oppgaver, får tildelt ressurser og vet hvor mye tid de har til disposisjon.

Barnevernsledere har ansvar for å ha oversikt over hvilke tilgjengelige ressurser, som finnes internt og eksternt. Dersom leder ikke legger forholdene til rette for teamene, vil dette gå ut over kvaliteten for brukerne. På grunn av hyppige omorganiseringer, og tidspress opplevde en informant at planlegging og koordineringsarbeidet ble nedprioritert:

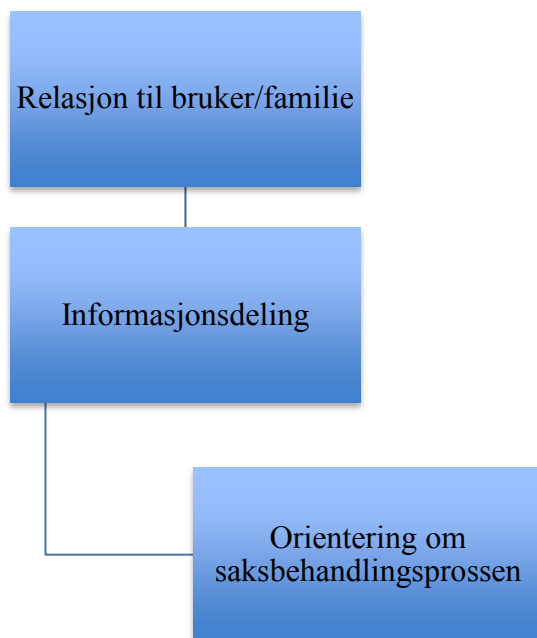
Sitat 23 ”vi har hatt den organiseringen da den er i et stadig skifte da så den vi har bare på kort tid prøvd flere modeller da (.) og det siste nye nå er at det er en koordinator som leder de teamene og det er den koordinatoren er ny fra høsten av da sånn at vi har ikke rukket å hatt så veldig mange av de her møtene (.) også er det en arbeidsplass som det skjer veldig mye uforutsett og akutt (.) sånn at da er det ofte at vi eller ofte = det skjer at de møtene må vike da for annen aktivitet på kontoret som må prioriteres”

Sitatet over viser hvordan uforutsette og akutte hendelser kan påvirke møtevirksomhet. Dersom det blir for lite tid til koordinering, planlegging og drøftelse av arbeidsoppgaver, kan det påvirke saksbehandlingsprosessen negativt. Datamaterialet viser at barnevernsledelse er viktig for å etablere en felles forståelse for prestasjon og måloppnåelse. Nedprioritering av koordineringsarbeidet kan gå ut over beslutningskvaliteten.

Relasjon til bruker/familie

Den kontekstuelle kategorien relasjon til bruker/familie danner utgangspunktet for hva saksbehandleren kan gjøre. Datamaterialet som handlet om relasjonsbyggende atferd danner hovedkategorien informasjonsdeling. God informasjonsdeling virker å ha en sammenheng med tillitsfulle relasjoner. Analysen avdekket at brukere med samme behov for hjelp kan få ulikt resultat (beslutningskvalitet) avhengig av hvilken relasjon som bygges. Relasjon mellom bruker og saksbehandler kan ha betydning for hvordan saksbehandleren forstår partens problem, samt hvilken tillit brukere har til saksbehandler og systemet de representerer. Analysen avdekket at god relasjon fremmer beslutningskvaliteten, mens negativt samspill med bruker/familie hemmer relasjonsdimensjonen, og følgelig beslutningskvaliteten. Figur 3. gir en visuell fremstilling av kontekstuelle kategorien med tilhørende hovedkategorier og underkategori.

Figur 3. Relasjon til bruker/familie



Figur 3. viser kontekstuell kategori, hovedkategori og underkategori

Informasjonsdeling

Hovedkategorien informasjonsdeling handler om behovet for å både gi tilstrekkelig informasjon til brukeren og få nødvendig informasjon fra brukeren. Adekvat deling av informasjon benyttes for å forebygge misforståelser og konflikter mellom saksbehandler, bruker og familie. Beslutninger foretatt sammen med bruker og familie er det beste for beslutningsresultatet. Informasjonsdeling kan bidra til en felles forståelse, og dermed en bedre relasjon mellom saksbehandler og de involverte partene. Det er mindre sannsynlig at en konflikt vil oppstå om partene har oppnådd en konsensus på forhånd. Analysen avdekket underkategorien, orientering om saksbehandlingsprosessen.

Orientering om saksbehandlingsprosessen. Underkategorien orientering om saksbehandlingsprosessen handler om det å gi brukeren og familien tilstrekkelig informasjon om prosessen de er en del av. Adekvat deling av informasjon bidrar til å skape en åpen og ærlig relasjon med bruker/familie. Det å gi tilstrekkelig informasjon til ungdom og foreldre var noe informantene har fokus på:

Sitat 24 "Så det er jo noe vi jobber med hele tiden å kunne gi informasjon til klientene våre som er god nok og forståelig for dem og det jeg syns jeg at det jobbes veldig bra med her da." En annen saksbehandler sa:

Sitat 25 "At vi sier det som er riktig og at foreldrene får med seg det som vi sier at vi forsikrer oss om at riktig informasjon og god nok informasjon blir gitt til foreldrene"

Sitatene over illustrerer at informasjonsdeling ble benyttet for å forhindre misforståelser, og fremstå som tydelig ovenfor bruker/familie, og for at de involverte partene skal vite hvilken prosess de er i. Informantene forsøkte å forklare barnevernets samfunnsoppdrag, for å gi brukeren en forståelse av hvorfor saksbehandler handler slik hun gjør. Denne formen for informasjonsdeling kan bidra til å skape en bedre relasjon og tillit mellom bruker/familie.

Oppfatningen de involverte parter har til barnevernet kan påvirke beslutningskvaliteten. Orientering om saksbehandlingsprosessen kan være med å oppklare eventuelle misforståelser om barnevernstjenesten. I lys av dette bør barnevernet ta seg tid til å informere om hva barnevernet er og hvilken hjelp de kan gi. Orientering om saksbehandlingsprosessen kan bidra til å endre holdningen bruker og familie har om barnevernstjenesten i positiv retning, ved å øke tilliten og relasjonen til barnevernet.

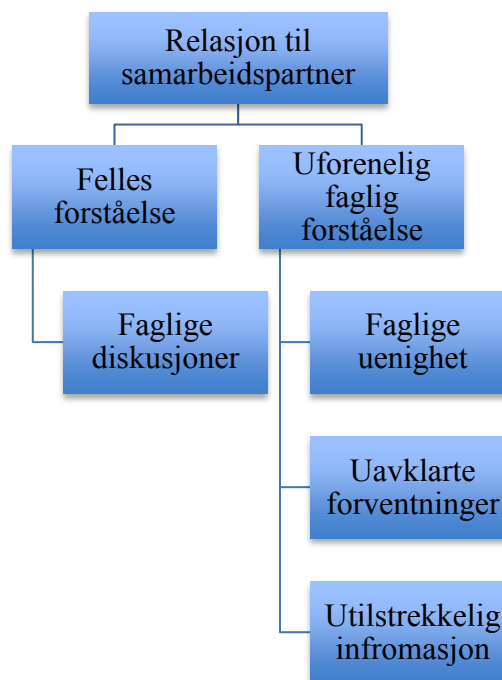
Etter jeg nå har redegjort for hoved og underkategoriene tilknyttet relasjon med bruker/familie vil jeg nå gå over til relasjon til ekstern samarbeidspartner, og gi en forklaring av underkategoriene felles forståelse og uforenelig forståelse

Relasjon til samarbeidspartnere

Den kontekstuelle kategorien relasjon til samarbeidspartner innebærer på hvilken måte saksbehandlerne er avhengige av et godt samarbeid med ulike samarbeidspartnerne. Tverrfaglig samarbeid er avgjørende i barnevernet for å komme frem til de beste løsningene. Samarbeidspartnere kan kjenne til saken godt, og det vil være helt nødvendig for barnevernstjenesten å få tak i tilstrekkelig informasjon om saken. Samtidig påpeker informantene at det som regel er i tilknytning til samarbeid med ekstern samarbeidspartner utfordringer kan oppstå.

En god relasjon mellom saksbehandler og samarbeidspartner vil påvirke beslutningskvaliteten i positiv retning. En dårlig relasjon kan i ytterste konsekvens få svært uheldige utfall ved at barnevernstjenesten velger å se bort fra de eksterne samarbeidspartnerens innspill. Analysen av datamaterialet avdekket hovedkategoriene: felles forståelse og uforenelig faglig forståelse. Figur 4. gir en visuell fremstilling av kontekstuelle kategorien ”relasjon til samarbeidspartnere” med tilhørende hovedkategorier og underkategorier.

Figur 4. Relasjon til samarbeidspartnere



Figur 4. viser kontekstuell kategori, hovedkategorier og underkategorier

Felles forståelse

Denne hovedkategorien beskriver hvordan saksbehandler opplever det tverrfaglige samarbeidet. Felles forståelse er viktig for at partene velger å ha faglige diskusjoner. Felles forståelse til samarbeidspartner ble ofte forbundet med et relasjonelt aspekt til samarbeidspartnerne. Det var viktig å ha kjennskap til de man skulle samarbeide med, noe følgende sitat illustrerer:

Sitat 26 "Jeg synes jeg har et veldig godt samarbeid FFT [Funksjonell Familierapi] med MST [Multisystematisk terapi] men det er jo for jeg har nok veldig mange saker til de og så er jeg veldig kjent med de terapeutene de er ikke så veldig mange heller (.) vi har opprettet en relasjon og jeg vet vi kjenner hverandre litt sånn hvordan vi tenker å jobber da (.) sånn at det har gått veldig bra altså (0.1) så ja jeg synes det funker"

Felles forståelse gjør det enklere for saksbehandlere og samarbeidspartnere å diskutere ulike faglige spørsmål og å dele informasjon. Felles forståelse blir forbundet med faglig diskusjon. Underkategorien faglig diskusjon blir presentert under.

Faglige diskusjoner. Barnevernstjenesten tar ofte kontakt med samarbeidspartnere for å vurdere en sak. Enkelte opplever samarbeid med de eksterne partene som positivt, og synes det var greit å ha faglige diskusjoner med ulike samarbeidspartnere. En informant beskriver i sitatet under hvordan hun benytter seg av kunnskapsdeling for å komme frem til en felles forståelse i en sak:

Sitat 27 "det var å ringe dem (.) å på en måte si at du har gjort en vurdering så det er jo det o::g (.) hva er grunnlaget for den vurderingen og så på en måte si hva jeg tenker at (.) på mitt grunnlag ville jeg vurdert det slik og slik (.) hva tenker du om det (.) for å på en måte prøve å få en forståelse på hvorfor at du har tenkt at de har gjort slik og tanker om hvorfor de gjør det slik"

Sitatet illustrerer at det er viktig for saksbehandler å stille spørsmål til de ulike vurderingene, for å få tilstrekkelig kunnskap om veien videre i saken. Ved at saksbehandleren tar kontakt med samarbeidspartneren med en åpen og spørrende holdning, kan det virke som at det er rom for faglige diskusjoner mellom samarbeidspartnerne. Faglig diskusjon forutsetter god relasjon. I den grad barnevernstjenesten benytter seg av faglig diskusjon bidrar dette til en utvikling av delte mentale modeller mellom saksbehandlerne og samarbeidspartnerne.

Samtidig som informantene vektlegger et tillitsfullt samarbeid med ulike samarbeidspartnere, understrekes det at det er barnevernstjenesten som til slutt har

beslutningsmyndighet. Denne maktfordelingen kan være noe utfordrende i saker hvor saksbehandler og samarbeidspartner har faglige uenigheter og ulike forventinger til hverandre. Informantene beskriver opplevelser hvor samarbeidspartene ikke har forståelse for barnevernstjenestens samfunnsoppdrag, og har ulike forventinger til hva barnevernstjenesten kan gjøre. Ulike forventinger kan skape motstridende hensyn, og vil påvirke relasjon mellom saksbehandler og samarbeidspartner i negativ retning. Hovedkategorien uforenelig faglig forståelse blir presenter under.

Uforenelig faglig forståelse

Hovedkategorien uforenelig faglig forståelse tydeliggjør hvordan konflikter kan oppstå mellom saksbehandler og samarbeidspartnere. Når barnevernstjenesten vurderer en sak tar de ofte kontakt med de eksterne samarbeidspartnerne. I denne prosessen kan det være en del drøftinger mellom partene (se faglige diskusjoner). Datamaterialet viser at det er delte erfaringer i forhold til det tverrfaglige samarbeidet. Mitt datamateriale viser at uforenelig faglig forståelse består av underkategoriene: faglige uenigheter, uavklarte forventinger og utilstrekkelig informasjon.

Faglige uenigheter. Flere informanter forteller om utfordringer i samarbeidet ved faglige uenighet. Særlig i tilfeller hvor samarbeidspartner ser sitt eget perspektiv som mer riktig, enn det de sitter med i barnevernstjenesten. Informantene påpekte det kan være hemmende for samarbeidet om samarbeidspartner har et sterkt medhold med foreldre eller bruker, som ikke stemmer overens med barnevernets vurderinger.

Sitat 28 "ja de hadde en oppfatning av saken som passet mer til deres [bruker] (.) slik som den parten da så sitt (.) eller klienten da (.) klienten hadde sin oppfatning av det (.) den støttet da lege og familievernkontoret" En annen saksbehandler sa dette:

Sitat 29 "veldig ofte så kan de man samhandler med sitte med en helt annen opplevelse enn deg selv"

Sitatene over viser til utfordringer, hvor saksbehandler og samarbeidspartner vektlegger ulike aspekter av en sak. I tillegg kan det virke som det er svekket tillit mellom partene. En spent situasjon mellom saksbehandler og samarbeidspartner kan skade relasjonen mellom dem. I slike situasjoner ser det ut til at det er lite åpenhet mellom partene for faglige diskusjoner. Selv om saksbehandleren kan ha forståelse for hvorfor samarbeidspartene stiller spørsmålstegn til deres vurdering, kan det tenkes at andre vurderinger av saken kan virke overprøvende, noe som fører til utfordringer i samarbeidet. Negative erfaringer med samarbeidspartnere kan føre til at barnevernstjenesten avstår fra faglige diskusjoner med

samarbeidspartnere. Den ytterste konsekvensen av dette kan føre til at barnevernet ikke etterspør vurderingene til de eksterne samarbeidspartnerne, og at de overkjører samarbeidspartnerne uten å legge vekt på deres innspill.

Uavklarte forventninger. Datamaterialet tyder på at barnevernstjenesten opplever at de eksterne samarbeidspartnere ikke kjenner godt nok til hvilket mandat barnevernet faktisk har. En informant beskriver en sak med pedagogisk psykologisk tjeneste [PPT] tjenesten, hvor det var en ungdom som hadde versert i skolesystemet i flere år. Når PPT-tjenesten først tar kontakt med barnevernstjenesten legger de stort press på at barnevernet skulle ordne opp i denne familien og utfordringene ungdommen har. Informanten sa:

Sitat 30 "Og så kommer de til oss også blir det liksom veldig (:) ja da i sånne saker så opplever du kanskje at PPT ikke helt klarer å skjønne hva vi jobber med og motsatt da"

Dette sitatet illustrerer noe av dilemmaet i møte med samarbeidspartner. I denne saken opplever informanten at PPT-tjenesten var veldig kritisk til fremdriften i saken. Informanten forteller at skolen ikke hadde innsikt i hvilke mandat barnevernet faktisk har. Saksbehandleren forklarer at barnevernet har mulighet til å sette i gang tiltak, men foreldrene kan takke nei til dette.

Sitat 31 "Problemet er at vi har ikke de tvangsmulighetene eller ja altså det som er litt synd er at folk har jo lov til å ødelegge sine egne liv hvis de vil det"

Uavklarte forventninger til hverandre kan derfor ha en stor påvirkning på relasjonen mellom saksbehandler og i dette tilfellet PPT-tjenesten.

Utilstrekkelig informasjonsdeling. Barnevernet er i visse tilfeller begrenset av taushetsplikten til å gi ut informasjon til samarbeidspartner, og dette kan skape spenning for relasjonen mellom partene. Ved å måtte undertrykke opplysninger til en samarbeidspartner vil dette påvirke relasjonen mellom de respektive partene negativt. En saksbehandler som tidligere jobbet i en annen type organisasjon med barn og ungdom hadde opplevd å ha kontakt med barnevernet uten å få noe informasjon tilbake. Informanten sa følgende:

Sitat 32 "for [institusjonen] er det kanskje greit å få litt mer informasjon om hva handler meldingen om (.) det følte jeg på selv når jeg jobbet i [institusjonen] at nå er det nå en barnevernssak det her men hva er det det handler om er det rus er det omsorgssvikt er det vold hva handler det om (.) så da blir det jo en avveining igjen i forhold til hva kan [institusjonen] få informasjon om for foreldrene vil jo gjerne kanskje ikke at [institusjonen] skal får vite så mye"

Sitatet illustrerer at barnevernet ikke alltid har mulighet til å gi ut opplysninger til samarbeidspartnerne. Utfordringen for samarbeidspartneren vil da være at han eller hun ikke

vet hva de skal se etter, eller opplever lite fremdrift i saken. Dette kan føre til frustrasjon og oppgitthet hos samarbeidspartner, og kan hindre både god informasjonsflyt og påvirke relasjon mellom saksbehandler og samarbeidspartner.

Beslutningsprosessen

En annen type prosess i modellen, ”Det relasjonelle barnevern” er beslutningsprosessen. Denne kategorien handler om hvilke typer beslutninger saksbehandlere i barnevernet tar. Lovverket gir visse føringer for beslutningstaking i barnevernet. En informant var veldig tydelig på dette:

Sitat 33 ”ja det er lov om barnevernet (.) lov om barnevernet og de paragrafene som ligger der (.) utredning ligger på 4-3 (.) opplysninger ligger på 6-4 (.) vedtak (.) vi vurderer sikkerheten til barnet i forhold til om det skal være en frivillig plassering som er basert en paragraf eller om vi skal inn å midlertidig ta omsorgen som er basert på en annen paragraf (.) så det er hele tiden lovverket som styrer prosessene” Et viktig prinsipp for barnevernet er at beslutningene ut i fra et barnets beste prinsipp:

Sitat 34 ”så lenge man har et barnets beste prinsipp med seg og tenker at det her er hjemlet i lov så er det en riktig beslutning og da er det en riktig beslutning ut i fra det barneperspektivet som vi alltid jobber ut ifra” En annen informant sa dette :

Sitat 35 ”vi fikk bitene til å falle på plass i riktig rekkefølge og vi følte oss alle bekvemme med at det var en riktig beslutning som var tatt ut i fra barnets beste prinsipp”

Disse sitatene illustrerer at barnets beste prinsipp stiller sterkt i beslutningsprosessen. Barnevernloven bygger på det grunnprinsippet at hensynet til barnets beste er et viktig utgangspunkt for enhver beslutning. Videre tas de fleste beslutninger i fellesskap med familie og barnet. Mange av bekymringsmeldingene kommer fra familier som selv er i vanskelige situasjoner. Informantene ga flere eksempler på dette. En informant sa:

Sitat 36 ”den ble tatt sammen med jenta og sammen med mor og vi i barnevernstjenesten da (.) det var jo ikke noe tvang med i bilde i den plasseringen der (.) det var jo jenta selv som ville og mor innså at hun ikke kunne gi hun den tryggheten som jenta trengte for å klare å fungere (.) så det vil jeg si at en beslutning som ble tatt av mange ikke bare familien selv da” En annen fortalte at en ungdom selv tok kontakt med barnevernet:

Sitat 37 ”en sak til der det var ei ung jente som kom til oss uten at vi var ikke kjent med familien heller da men de hadde kommet fra [stedsnavn] og bodde her noen måneder også kom hun hit og fortalte om hvordan hun hadde det hjemme og at hun ikke kunne bo hjemme men da ble det først ei frivillig plassering da sammen med jenta og foreldrene”

Det er ønskelig å prøve med tiltak i hjemmet før man eventuelt flytter barnet vekk fra foreldrene. Det er en egenverdi for barn og vokse opp sammen med sine foreldre på grunn av den identiteten den biologiske tilknytningen skaper.

Barnevernet kan fremme saker om omsorgsovertakelse til fylkesnemnda. De mest alvorligste beslutningene om omsorgsovertakelse blir tatt av fylkesnemnda. En informant beskriver hvordan beslutninger om omsorgsovertakelse blir prøvd i retten.

Sitat 38 "den blir nå i alle fall prøvd da i retten(.) og da blir den jo prøvd til gangs fylkesnemndsleder og lekmann og en sakkyndig og foreldrenes advokat (.) så da blir jo jeg spurt ut så da er det jo om jeg har gjort en riktig vurdering eller vi som barnevernstjeneste da (.) jeg representerer jo [kommunen] (.) men jeg blir jeg jo testet hva gjør jeg da og hvorfor gjorde du sånn

Sitatet illustrerer foreldrenes mulighet til å få prøvd saken i fylkesnemnda. Dette er et sikkerhetsnett for unngå feilbeslutninger, og etterprøve beslutningskvaliteten.

Evaluering av beslutningskvalitet

Evaluering av beslutningskvalitet er identifisert som output i I-P-O-modellen og handler om hvordan beslutningene oppfattes i etterkant av avgjørelsene. Saksbehandlere i barnevernet har ikke anledning til å utforske alle alternativer i saken. I noen barnevernssaker informantene beskriver virket det som beslutningskvaliteten kunne være noe vilkårlig avhengig av hvilke ressurser som var tilgjengelig. En informant sa:

Sitat 39 "men hun flyttet i det fosterhjemmet og ting går jo veldig bra nå (.) så det endte jo opp til det beste da men det kunne jo ha endt på mange andre måter hvis vi hadde hatt flere alternativer tilgjengelig (.) hvis vi hadde hatt flere institusjoner eller flere fosterhjem å velge imellom så hadde de uenighetene vært med på å avgjøre eller at avgjørelsen hadde blitt annerledes da"

Sitatet illustrerer hvor dynamisk barnevernsarbeidet er, og det er flere faktorer som påvirker beslutningskvaliteten. I den grad saksbehandlerne stole på hverandre kan de være åpne om eventuelle feil. En informant forteller dette om hvordan utfallet blir vurdert:

Sitat 40 "og vi kan jo se at det ble feil neste gang må vi gjør det annerledes (.) det kan jo for eksempel handle om samvær mellom fosterbarn og biologiske foreldre også ser vi at det ikke fungerer på den måten som det er tenkt og da må vi jo tenke nye tanker hvordan vi skal få det til å fungere best for ungen"

Sitatet illustrerer at en vurdering om utfallet er godt eller dårlig, kan føre til endringer i beslutningen. Lærdommen av evalueringen i denne saken kan benyttes i lignende saker, og dermed unngår saksbehandlerne å gjøre samme feil, noe som tilsier at evaluering av

beslutningskvaliteten kan føre til læring. En informant beskriver evaluering av beslutningskvaliteten som en form for læringsprosess på denne måten:

Sitat 41 "og hva som ikke gikk så bra (.) hva kan vi (.) hva var det lurt av oss å gjøre og hva var det med fordel vi kunne ha gjort på en annen måte da (.) og så vi er jo åpen for å tenke at vi at vi har læringsprosesser så å si i alle saker da"

Selv om informantene var opptatt av god beslutningskvalitet var det flere informanter som understreket at evaluering ofte blir nedprioritert til fordel for saker med spesifikke tidsfrister. En informant beskriver hvordan evaluering av beslutningskvaliteten i ulike saker påvirkes av prioritering:

Sitat 42 "det her litt sånn ja halvalvorlige sånn pushh ja hva er det nå her for nå de blir liggende ned i skuffen da (.) hvis det tillegg ikke er noen privatpart som øver noen press i form av å ønske et møte eller roper høyt på nå vis så blir de sakene som havner litt sånn i mellom da de blir nå liggende for de at nettopp de komplekse saken tar mest plass da"

Når det først er besluttet et tiltak kan det ligge der uten særlig konsekvenser. Dette sitatet illustrerer at evaluering nedprioriteres for å arbeide med spesifikke frister. Informantene påpeker at det var for lite tid til evaluering. Arbeidspresset er stort i barnevernet, og dette utgjør en fare for at det kan gå utover at beslutningen ikke blir tilstrekkelig kvalitetssikret.

Prestasjonspåvirkende faktorer

Innledningsvis har jeg presentert hvordan "Relasjonsdimensjonen" etableres og hvordan disse ulike faktorene har konsekvenser for beslutningskvaliteten. Samtidig indikerer analysen av datamaterialet at "Relasjonsdimensjonen" også påvirkes av ulike PSF-er som er inputfaktorene i I-P-O-modellen. Disse gjensidige forholdene er illustrert ved hjelp av toveispiler i modellen 1. I følgende del av oppgaven vil jeg beskrive de ulike PSF-ene.

PSF-ene som er avdekket i denne analysen er knyttet til forhold ved person eller ytre miljø som påvirker menneskelig atferd. PSF-ene ser ut til å handle om relativt stabile rammebetingelser, kontekstuelle forutsetninger eller personlige forutsetninger for arbeidsoppgavene i barnevernet. De prestasjonspåvirkende faktorene er relatert til individ- og gruppenivå. De kontekstuelle faktorene som er illustrert vil ha en positiv eller negativ innvirkning på relasjonsdimensjonen.

Tidspress. Det mest fremtredende prestasjonspåvirkende faktoren i materialet er relatert til tidspress. Tid påvirker Relasjonsdimensjonen ved at den gir eller begrenser muligheten til å skape relasjoner mellom teammedlemmene, bruker/familie og saksbehandlerne. Mye tid i barnevernstjenesten er bundet opp til saker med spesifikke frister.

I det følgende sitatet beskriver en informant hvordan tidsfrister kan påvirker arbeidsoppgavene.

Sitat 43 "det er ikke et team som bare jobber med utredning da (.) fokuset blir likevel mest der fordi det er der de fristene ligger det sånn ja må oppgaver da hvor det blir avvik (...) det er jo det her tiltakssaker og inn å evaluere tiltak og følge opp hvordan det går da (.) men de har ikke de samme fristene da så de blir ofte lagt nederst i bunken av arbeid som må gjøres"

Når saksbehandlerne jobber med fastsatte frister velger de å prioritere bort andre saker uten tidsfrist. Tidspress virker å føre til at utarbeidelse av tiltaksplaner og evaluering nedprioriteres.

Personlige forskjeller. Personlige forskjeller påvirker samspillet mellom teammedlemmene, brukere og samarbeidspartere. Informantene understreker at personlige forskjeller påvirker hvordan de fungerer sammen innad i teamet, i forhold til brukerne og samarbeidspartene. Informantene påpekte at en personlig forutsetning for å være en god saksbehandler var å være empatisk og åpen. En informant uttrykket empati på denne måten:

Sitat 44 "og det at man klarer og på en måte å sette seg i de andre sin posisjon og se hvordan de opplever den her situasjonen"

En annen informant fortalte at saksbehandlerne ikke kunne være redde for å gå inn i vanskelige situasjoner.

Sitat 45 "jeg tør å stille spørsmål og er ikke redd for å havne i de situasjonene som kan bli ubehagelig og vanskelig"

Dette sitatet illustrerer at samhandling med bruker og familie kan oppleves belastende. Den sosiale støtten fra teamet kan være et verktøy for å håndtere slike belastninger. Arbeidshverdagen kan oppleves som tung og dyster. Saksbehandlere må gi mye av seg selv, og dette kan oppleves som krevende. En viktig strategi for mange er å ha et positivt fokus. En informant fortalte dette om hvordan positivt og negativt fokus oppleves.

Sitat 46 "fordi det er jo nok av det at man sitt og hauser opp hvor trasige det møte var og hvor forferdelig den familien er også man kan fort bli litt fanget av det sånn at vi har gått litt i oss selv og prøvd (.) å heller si når noe er positivt"

Personer som klager og har et negativt fokus, kan skape konflikter innad i teamet, og et dårlig arbeidsmiljø. Et positivt fokus kan derimot oppleves som smittsomt og har konsekvenser for hvordan teammedlemmene jobber med brukerne.

Informanter hadde forståelse for at en saksbehandler hadde en dårlig dag og personlige årsaker kunne påvirke arbeidet. En av barnevernstjenestene vi intervjuet hadde satt

av tid før møte der de kunne fortelle om private hendelser som påvirket dem. Egne erfaringer og personlige opplevelser kan påvirke saksbehandleren. En informant sa dette:

Sitat 47 "jeg lot meg kanskje trigge av hans væremåte og av manglende forståelse av jenta sin"

Sitatet over illustrerer at atferden til familien trigger emosjonelle responser hos saksbehandleren, og kan påvirke relasjonen til bruker/familie. For at saksbehandler skal kunne håndtere slike situasjoner fremstår sosial støtte som vesentlig.

Forhold ved bruker/familie. Foreldre vil ha ulike grunner for å ta imot hjelpetiltak fra barnevernet. Noen foreldre tar direkte kontakt med barnevernet selv, mens andre vil ta imot hjelp for å unngå å bli tatt fra barnet. En av saksbehandlerne forklarte dette på denne måten:

Sitat 48 "hva er hennes motivasjon for å ta imot dette her det er jo for å sikre at jenta ikke blir flyttet (.) så det er jo et dårlig utgangspunkt for å skape noen endring til mor"

Slik jeg tolker saksbehandleren mente hun at dersom foreldrene ikke var interesserte eller motiverte for tiltakene som er satt inn, måtte barnevernstjenesten vurdere om situasjonen for barnet var så alvorlig at de heller burde fremme en saken om omsorgsovertakelse til fylkesnemnda. Saksbehandlerens oppfatning var da at foreldrene viste manglende innsikt og at de plasserte skylden for problemer utenfor dem selv. De opplevde også at noen foreldre tok imot hjelp av taktiske grunner, og at ressurser som ble satt inn i familien kunne bli sabotert av foreldrene. Barnevernet har en profesjonsmakt som kan medføre at foreldrene aksepterer tiltak de ikke vil ha fordi de frykter at barnevernet kan bruke tvang ved en senere anledning. Dette kan derfor regnes som et komplekst samspill hvor både makt og motivasjon kan utfordre relasjonen mellom saksbehandler og bruker. Motivasjon for å ta imot hjelp kan også avhenge av barnets alder. Ofte var det enklere for foreldre å ta imot hjelp når barnet var eldre. De hadde gjerne hatt kontakt med mange andre instanser og barnevernet tidligere, og så behovet for å få hjelp. Foreldre var derimot mindre mottakelig for hjelp når det gjaldt mindre barn. En årsak til dette var at de gjerne ikke har hatt noen tidligere kontakt med barnevernet eller andre offentlige instanser. Oppsummert tyder dette på at forhold ved bruker, som motivasjon og alder, danner en PSF, som påvirker relasjonsdimensjonen.

Delt informasjon. En god relasjon med samtlige parter gjøre det enklere å samle inn nok informasjon til å kunne ta en god beslutning. Barnevernet tar beslutninger ut i fra den informasjonen de har tilgjengelig. En informant sa følgende:

Sitat 49 "Og så gjør vi en vurdering ut i fra de opplysningene som er fremkommet da hva vi tenker blir rett hjelpetiltak"

Den tilgjengelige informasjonen saksbehandleren, brukeren eller samarbeidspartneren har med seg inn fungerer som en PSF. Barnevernstjenesten er avhengig av informasjon for å kunne komme frem til en god beslutning. Relasjonsdimensjonen kan derfor ses som en dynamisk prosess som utvikles etter hvert som de ulike partene samhandler. En informant forklarte hvordan en sak ble vurdert ved kjennskap til ny informasjon:

Sitat 50 "men så kan ny informasjon tilflyte saken (.) da må vi hele tiden være dynamiske og være villige til å ha åpne og ærlige drøftinger i forhold til om riktig beslutning er den som vi tok eller om vi skal ta en ny vurdering"

Ny informasjon i en sak kan medføre endringer i den opprinnelige beslutningen. Dette sitatet illustrerer at Relasjonsdimensjonen kan forstås som en formidler mellom PSF-ene og evaluering av beslutningskvaliteten.

Kompleksiteten i saken. Mange brukere har sammensatte problemer, og en saksbehandler bør ha allsidig kunnskap. Kompleksiteten i barnevernssaker kan handle om flere ting. Ofte kan det være foreldrene som ikke klarer å gi den riktige omsorgen, grunnet konflikter mellom foreldrene, psykiske problemer eller rusmisbruk. Når det gjelder forhold knyttet til barnet kunne dette være alt i fra skolerelaterte problemer, atferdsvansker og følelsesmessige vansker. Kompleksiteten i en sak vil påvirke arbeidet i saken. En informant sa det slik:

Sitat 51 "det blir bare mer og mer spørsmål og mer og mer vurderinger å ta sakene blir mer og mer kompleks"

Datamaterialet ga flere eksempler på kompleksitet i barnevernssaker. En informant fortalte om en mor som selv tok kontakt med barnevernet og meldte bekymring for sin datter når hun var på samvær hos far. Etter å ha gjennomført en undersøkelse ble det etter hvert konkludert med et hjelpetiltak om foreldrekurs og foreldreveiledning. Begge foreldrene takket ja til hjelpetiltakene. Mor valgte å benytte seg av tiltaket, mens far kom seg aldri avgårde. Behovet for foreldreveiledning var størst hos far, og tiltak om foreldreveiledning ble derfor satt inn oss han. Den eksterne veilederen som utførte hjelpetiltak så lite endring hos far. I et evalueringsmøte med saksbehandler og den eksterne veilederen kom vendepunktet. Informanten sa dette om fars vendepunkt :

Sitat 52 "også satt vi i det evalueringsmøte og da kjørte vi egentlig han far ganske hardt da i forhold til at du har fått veiledning sånn og sånn men vi ser ikke er blitt omsatt i praksis hva er det som er grunnen til det hvor han far da på en måte fordi da var det snakk å gi jenta mer sånn positiv bekreftelse fordi hun strevde med selvtillit også si han far det at hvordan skal jeg klare å gi hun noe positivt når jeg syntes jeg selv er råtten innvendig og da

bare sånn brast det for han da og han sa det at jeg trenger hjelp for min egen del og det har ikke han villet innrømme tidligere da at det faktisk var en del fra hans egen oppvekst som plaget han”

Saksbehandleren og veilederen valgte å henvise far til fastlegen for å få hjelp til sine psykiske problemer. Slik som informantene beskrev situasjonen vil instanser innenfor psykiatri med spesialkompetanse være relevant her. Kompleksiteten i en sak kan utfordre relasjonen mellom saksbehandler, bruker og samarbeidspartneren. Samtidig illustrerer dette sitatet en gjensidig sammenheng med relasjonsdimensjonen. Uten en god relasjon til far kan det tenkes at vendepunktet i saken ikke hadde funnet sted, og ytterligere informasjon om farens egne problemer ville ikke kommet frem.

Kontinuitet i saksbehandlere. Barnevernstjenesten er som tidligere nevnt en utfordrende arbeidsplass. Informantenes beskrivelser indikerer at fravær fra jobben vil ha en innvirkning på Relasjonsdimensjonen. Noen av informantene opplevde ikke sykefravær som et problem ved sin arbeidsplass, mens andre hadde erfart store utfordringer tilknyttet langvarige sykemeldinger og utskifting av saksbehandlere. Når det blir gjennomtrekk av saksbehandlere vil dette få innvirkning på beslutningskvaliteten. Det vil ta tid for saksbehandlerne å etablere relasjoner til teammedlemmene, bruker/familie og eksterne samarbeidsparter. Nærvær og kontinuitet i saksbehandlere danner dermed en viktig prestasjonspåvirkende faktor. På spørsmål om hva som ville påvirke samarbeidet mellom teammedlemmene svarte en av informantene slik;

Sitat 53 ”jaa nærvær skulle jeg til å si (.) at man er på jobb for (.) ja det er en arbeidsplass med høyt sykefravær (.) så det er først og fremst at folk er på jobb”

Sitatet over illustrerer påvirkningen av kontinuitet i teamet. Når saksbehandlerne er fraværende vil saksbehandlere oppleve at behandlingskvaliteten blir dårligere. Det tar tid å etablere gode relasjoner og få til et godt samarbeid mellom teammedlemmene. Langvarige sykemeldinger kan føre til slitasje på annet personal. Lavt sykefravær vil derimot ha en positiv innvirkning på relasjonsdimensjonen og beslutningskvaliteten.

Sitat 54 ”ja det er vel vi er jo litt sånn spesiell på den måten at vi har veldig lite sykefravær ja ikke noe sykemeldinger eller = vært veldig stabil i forhold til det og tror jeg handler om at vi trives godt sammen og arbeidsmiljøet er bra til tross for at vi jobber med rare ting”

Sitatet over kan tjene som et eksempel på at gode relasjoner ligger til grunn for kontinuitet i saksbehandlere. Relasjonsdimensjonen er fremtredende i datamaterialet, og dette henger sammen med konteksten barnevernsarbeidere jobber i. Mange arbeidsoppgaver kan

være følelsesmessig belastende. Den sosiale støtten i teamet er viktig for å håndtere slike belastninger. Stadig saksbehandlerskifter vil kunne påvirke relasjonen mellom bruker og familie. Informantene nevnte at stadig skifte av saksbehandlere kan gi ustabil kontakt for brukere. Det kan tenkes at barn og familier blir mer kritiske til barnevernet som følge av mange saksbehandlerskifter. Å bygge en relasjon til bruker tar tid og krever stabilitet. Relasjoner er viktig for at barn og unge skal føle seg trygg på å formidle sine egne synspunkter.

Diskusjon

Først vil jeg gjengi funnene fra resultatdelen, og deretter sammenligne mine funn med teori og forskning på teamarbeid. I den første delen av diskusjonen vil jeg se nærmere på hvordan teamarbeid oppleves i barnevernet. Deretter vil jeg sammenligne min modell med teamprosessene ”De fem store i teamarbeid” i Salas et al. (2005). Her kommer det frem hvilke teamprosesser barnevernstjenesten velger å benytte seg av og hvilke som velges bort.

Metodiske betraktninger og begrensninger med studien vil bli gjennomgått. Deretter vil jeg presentere hvordan denne studien kan ha implikasjoner for praksis og forskning. Kapittelet avsluttes med en konklusjon.

”Det relasjonelle barnevern”

Analysen indikerer at sosial støtte, kunnskapsdeling og drøfting er viktige teamprosesser for å oppnå god beslutninger i barnevernet. Modellen ”Det relasjonelle barnevern” belyser hvordan prestasjonspåvirkende faktorer står i gjensidig påvirkningsforhold teamprosessene i Relasjonsdimensjonen. Det er identifisert seks PSF-er: kompleksitet i sak, tidspress, personlige forskjeller, delt informasjon, kontinuitet i saksbehandler, og forhold ved bruker/foreldre. Disse PSF-ene vil føre til konsekvenser for Relasjonsdimensjonen. Eksempelvis kan tidspress føre til at sosial støtte må nedprioriteres. Et viktig prinsipp for barnevernet er at beslutningene ut i fra et barnets beste prinsipp, og samtidig bør beslutningene tas i felleskap med familien og barnet selv. Om beslutningene oppfattes som god eller dårlig kommer frem i evalueringen i etterkant av beslutningsprosessen. Analysen indikerer at evaluering og beslutningskvaliteten har betydning for fremtidig prestasjonspåvirkende faktorer. For eksempel vil ytterlig informasjon i en sak i etterkant av beslutningen påvirke kompleksiteten i saken. Følgelig utgjør evaluering og beslutningskvalitet en sløyfedimensjon.

Oppsummering av Relasjonsdimensjonen.

Gjennom analysen av datamaterialet har jeg identifisert Relasjonsdimensjonen som kjernekategori. De kontekstuelle kategoriene: teamrelasjon, barnevernsledelse, bruker/familie og eksterne samarbeidspartner er avgjørende for god beslutningskvalitet. Dårlige relasjoner mellom de ulike partene vil hemme beslutningskvaliteten. Relasjonsdimensjonen består av både oppgaveorienterte aktiviteter, samt kognitive og sosiale prosesser. En god relasjon med alle de ulike partene vil påvirkes av både de samme og ulike prestasjonspåvirkende faktorer.

Teamrelasjonen. Denne hovedkategorien handler om hvordan barnevernet definerer teamarbeid, og hvordan relasjonene mellom saksbehandlere påvirker barnevernsarbeidet. Hovedkategorien består av underkategoriene sosial støtte, kunnskapsdeling og drøfting. Teamrelasjonen består av oppgaveorienterte aktiviteter og sosiale prosesser som er sentrale for beslutningskvaliteten i barnevernsarbeidet.

Barnevernsledelse. Denne kategorien handler om hvordan ledelsen påvirker arbeidet. Barnevernsledelse består av hovedkategorien koordineringsansvar. Barnevernsledelse består av oppgaveorienterte aktiviteter, og innebærer et koordineringsansvar, samt oversikt over ressurser, verdier og normer. Barnevernsleder vil bidra til bedre beslutningskvalitet. I de tilfeller hvor barnevernsleder ikke legger til rette for teamene, vil det gå utover beslutningskvaliteten.

Relasjon til bruker/familie. Beslutninger foretatt sammen med bruker og familie er det beste for beslutningsresultatet. Datamaterialet som handlet om relasjonsbyggende atferd dannes av hovedkategorien; informasjonsdeling. God relasjon fremmer beslutningskvaliteten, og negativt samspill med bruker/familie hemmer beslutningskvaliteten.

Relasjon til samarbeidspartnere. Tverrfaglig samarbeid er avgjørende i barnevernet for å komme frem til den beste løsningen. Relasjon til eksterne samarbeidspartnere består av hovedkategoriene felles forståelse og uforenelig faglig forståelse. En god relasjonen mellom saksbehandler og eksterne samarbeidspartner vil fremme beslutningskvaliteten ved at barnevernstjenesten kan få tak i tilstrekkelig informasjon om saken, og ulike perspektiv blir belyst. En dårlig relasjonen mellom saksbehandler og eksterne samarbeidspartner vil hemme beslutningskvaliteten ved at barnevernstjenesten kan velge å se bort fra samarbeidspartnerens innspill.

Resultatet av datamaterialet viser at beslutningskvaliteten i barnevernet ikke alene kan forklares av teamarbeid innad i barnevernet. For at barnevernstjenesten skal komme frem til en god beslutning er de avhengige av bruker, familie og eksterne samarbeidspartnere. Fokus for denne oppgaven er hvordan teamarbeid påvirker beslutningstaking. I denne neste del av

oppgaven ønsker jeg å beskrive informantenes forståelse av et team og deres opplevelse av å jobbe i team, sett i lys av teamforskning.

Team i barnevernet

Datamaterialet er delt opp i fire kontekstuelle kategorier: teamrelasjon, barnevernsledelse, bruker/familie relasjon og eksterne samarbeidspartnere. Alle fire kategoriene vil påvirke beslutningsprosessen i større og mindre grad.

Flertallet av informantene påpeker at teamarbeid er en essensiell del av arbeidet. Det virker også å være en generell forståelse av hva teamarbeid faktisk er, og dette understrekes av informanten som nevner at ”teamarbeid kan være så mangt” (Sitat 2).

Definisjonen av teamarbeid nevner tre faktorer som må være tilstede i et reelt team (Hackman, 1987 referert i Brask, 2007). De tre faktorene er felles ansvar, gjensidig avhengighet og at gruppemedlemmene må anses å være en sosial gruppe. Forskning viser at det er vanskelig å skille mellom grupper, arbeidsgrupper og reelle team (Horwitz & Horwitz, 2007; Katzenbach & Smith, 1993). Det vil være rimelig å betrakte de inndelte teamene i barneverntjenesten som reelle team om de innfrir teamdefinisjonen. Jeg ønsker derfor å undersøke om teamene anses å være en sosial gruppe. Videre vil jeg undersøke om teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre, og til slutt om teammedlemmene har et felles ansvar for utfallet.

Sosial enhet. Saksbehandlere i barnevernet er bevisst inndelingen i de ulike teamene. De trekker selv en grense mellom hvem som tilhører teamet, og hvem som står utenfor. I teoridelen beskrives det at kriteriene som ligger til grunn for en sosial gruppe må også legges til grunn for et team (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teamene i barneverntjenesten anses å være en sosial gruppe, da alle individene har en bevissthet om at de utgjør en sosial enhet (Turner et al., 1987).

Gjensidig avhengighet. Når oppgaven er reelle teamoppgaver skaper de en gjensidig avhengighet mellom medlemmene (Cohen & Bailey, 1997). Alle informantene presiserer at arbeidet i barnevernet krever samarbeid. Saksbehandlerne påpeker at de må få frem flere ulike sider av saken for å gi et bedre sluttresultat enn hva den enkelte bidrar med alene. Saksbehandlerne blir fordelt på de ulike barnevernssaker, og dermed vil en del av oppgavene i utgangspunktet være individuelle. Det vil eksempelvis være saksbehandlers ansvar å innhente nødvendig informasjon, dra på hjemmebesøk og arrangere møter (Ekelund & Moe, 2014). Saksbehandlerne i barnevernet må ta et individuelt ansvar for sine individuelle bidrag, men samtidig være avhengig av andres innspill. Medlemmene i barnevernstjenesten utfyller hverandres kompetanse, de må innhente informasjon og få hjelp fra hverandre for å

kvalitetssikre beslutningen (Salas et al., 2005). I teamet kan ikke teammedlemmene bare ta ansvar for sine egne arbeidsoppgaver, de trenger å samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre for å komme frem til en løsning.

En annen informant fremhever saksbehandlerens mulighet til å jobbe uavhengige av hverandre ved å beskrive muligheten saksbehandlere hadde for å trekke seg ut av en sak (Sitat 20). Når et teammedlem opplever at de ikke behøves av de andre i teamet, vil det ikke eksistere en gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene.

Felles ansvar. Informantene påpeker at en beslutning i barnevernet ikke er den enkeltes beslutning, men barneverntjenesten som helhet. Analysen indikerer at saksbehandlere har et felles ansvar for sluttresultatet. Prestasjonene er bundet opp i hverandre, særlig i de barnevernstjenestene som benytter seg av en spesialistmodell, hvor flere saksbehandlere blir benyttet på ulike ledd. Alle teammedlemmene er avhengig av et tett samarbeid, og det vil være vanskelig å skille ut en ansvarlig (Hollenbeck et al., 1997).

Oppsummert kan man si at de teamene i barnevernstjenesten ikke innfrir teamdefinisjonen, i og med at de ikke er gjensidig avhengige av hverandre (Hackman, 1987 referert i Brask, 2007). Det virker som om teamene i barnevernet ligner mer på en gruppe, enn et team. Teamene i barnevernet anses ikke som reelle team i forskningsmessig forstand. I denne oppgaven ønsker jeg å beskrive informantenes forståelse av et team og deres opplevelse av å jobbe i team, og det er dermed dette som blir betydningsfullt i denne sammenheng.

Teamprosesser

Selv om teamene i barnevernet ligner mer på grupper enn team vil det likevel være viktig å se på hvilke teamprosesser de benytter seg av. Teamprosesser er teammedlemmenes gjensidig avhengige aktiviteter rettet mot å organisere arbeidsoppgaver for og nå et kollektivt mål (Marks et al., 2001). Beslutningskvaliteten teamene i barnevernstjenesten yter vil påvirkes av hvilke teamprosesser barnevernstjenesten velger å benytte seg av eller velger bort. I de følgende avsnittene vil jeg se på om kategoriene i dette studiet relateres til kjernekategoriene i "De fem store i teamarbeid" (Salas et al., 2005), Marks et al. (2001) taksonomi, Ilgen et al. (2005), samt IMO-modelle (2005).

Sosial støtte. Resultatet i denne studien viser at sosial støtte kan relateres til støttende atferd beskrevet av Salas et al. (2005), og handlingsfasen i Marks et al. (2001) taksonomi, overvåkning av team og støttende atferd. Det er identifisert tre ulike former for støttende atferd i taksonomien til Marks et al. (2001): a) bidra med tilbakemelding og coaching for å bedre prestasjonen, b) assistere teammedlemmene i utførelsen av oppgaven, c) å fullføre

teammedlemmets oppgave ved overbelastning. Denne atferden samsvarer godt med hvordan sosial støtte fungerer for saksbehandlerne i denne studien. Sitat 4 illustrerer hvordan tilbakemelding og coaching bidrar til bedre prestasjon, og hvordan teammedlemmene assisterer utførelsen av oppgaven. Videre påpekes det av en annen informant at saksbehandling i barnevernet ikke er noe "one man show" (se Sitat 6), og det påpekes at det er viktig å ha noen å fordele arbeidsoppgavene med, noe som tilsier at teammedlemmene er tilgjengelig til å ta over andres oppgaver ved overbelastning.

Støttende atferd som ikke oppstår på bakgrunn av legitime støttebehov, kan ha en negativ innvirkning på teamprestasjonen (Porter et al., 2003). Støttende atferd kan være tidskrevende, og om saksbehandleren benytter for mye tid på egne emosjoner vil det stjele tid av andre teamoppgaver. Informantene påpeker en særlig lav terskel for sosial støtte, og det stilles ikke spørsmålstegn til bakgrunnen om støttebehovet er legitimt eller ikke. Sosial støtte kan bidra til en nedgang i beslutningskvaliteten, om den blir benyttet på feil grunnlag. Terskelen for sosial støtte er lav, men datamaterialet gir ikke tydelige indikasjoner på at støttebehovet er illegitimt. Dersom sosial støtte ble ansett som en tidstyv ville jeg forventet at dette hadde kommet tydeligere frem som et konfliktområde i datamaterialet, hvor det isteden er fremstilt som en nødvendig ressurs for å holde ut i arbeidet.

En viktig ulikhet mellom den teoretiske fremstillingen, og mine funn er at støttende atferd ikke bare anses å være rettet mot oppgaveløsning og måloppnåelse. Sosial støtte har også en sammenheng med følelsesmessige aspekter ved teamet. Ilgen og kollegers (2005) beskrivelse av optimisme-faktor berører noen av de følelsesmessige aspektene i arbeidet som saksbehandler. Denne faktoren handler om å utvikle tillit til mestring. For eksempel i møte med en krevende forelder eller bruker vil sosial støtte være en viktig faktor i teamarbeidet for å opprettholde optimisme. Teamforskning på sosialorienterte oppgaver virker likevel å være noe begrenset, da dette aspektet ikke belyses ytterligere.

Kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling i denne studien ser ut til å ha flere likheter med delte mentale modeller (Ilgen et al., 2005; Salas et al., 2005). Teammedlemmene gir uttrykk for at de har oversikt over hverandres preferanser, styrker og svakheter (se Sitat 9). Delte mentale modeller vil danne en felles virkelighetsforståelse og fremme samhandling mellom teammedlemmene. Når et team har de samme forventningene til oppgaveutførelsen vil teamet kunne forhindre misforståelser og sikre at teammedlemmene presterer på et forventet nivå.

Kunnskapsdeling virker å være en viktig ressurs i barnevernet. Informantene beskriver hvordan de deler fagspesifikk kunnskap og erfaringsbasert kunnskap. Kunnskapsdeling er en frivillig aktivitet. Det vil være nødvendig å skape en kultur for deling av både eksplisitt,

praksis- og taus kunnskap. Saksbehandlere som deler kunnskap og benytter seg av den kunnskapen de får av andre vil være en ressurs for organisasjonen, og øker kvaliteten i barnevernsarbeid.

Salas et al. (2005) advarer mot fullstendige delte mentale modeller, hvor teammedlemmene tar utgangspunkt i den samme kunnskapen. Når teammedlemmene arbeider sammen en stund, vil disse mentale modellene overlape (Cannon-Bowers et al., 1993). For like mentale modeller kan ha en del likhetstrekk med gruppetenking. Gruppetenking kan oppstå om gruppen har overdreven selvstilt på egen usårbarhet (Janis, 1972). Som følge av dette kan lite gjennomtenkte forslag få gjennomslag uten å avveie fordeler og ulemper. Dette kan medføre at viktige motforestillinger ikke blir reist, og teammedlemmenes kompetanse kan forbli en ubenyttet ressurs, i og med at gruppen blir blindet for flere mulige løsninger.

Davison og Blackman (2005) utførte en kvalitativ undersøkelse på to ulike tverrfaglige arbeidsgrupper. For det ene teamet med delte mentale modeller økte kunnskapsdeling og innovasjon. Det andre tverrfaglige arbeidsgruppen medførte delte mentale modeller at teamet unnlater å ta hensyn til eksterne påvirkninger. Forskjellen mellom disse to teamene er i hvilken grad teamene var åpne for ekstern påvirkning. I de tilfeller hvor teamet er åpent for nettverket i rundt seg, vil dette fostre kunnskapsdeling og innovasjon. Om fokuset er å opprettholde teamet, og teamets mentale modeller var rettet mot at andre utenfor teamet hadde en negativ påvirkningskraft ved at de ikke ønsket å hjelpe teamet, men kun å utfordre det. Som et resultat av dette kan teamet velge å stenge ut ytre påvirkninger og velge bort kunnskap som ikke er ønsket eller akseptert innad i teamet. Sterke mentale modeller kan forhindre team i å se et realistisk bilde av den nåværende konteksten og situasjonen de jobber i. Følgelig kan beslutningstakingen svekkes om teamet velger å se bort i fra eksterne påvirkninger. Oppsummert ser det ut til å bety at kunnskapsdeling bidrar til god beslutningskvalitet, så fremt saksbehandlerne er klar over farene av gruppetenking. Teammedlemmene må også være åpne for ekstern påvirkning.

Drøftinger. Analysen viser at drøftinger, med underkategorien felles saksgjennomgang har likhetstrekk med gjensidigovervåking (Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Ved hjelp av en fast møtevirksomhet kan teammedlemmene få innsikt i egen og andre teammedlemmers oppgaver og ressurser. Felles saksgjennomgang gir teammedlemmene mulighet til å gå gjennom sakene sine i fellesskap med teamet, og mulige mangler eller feil oppdages og korrigeres (McIntyre & Salas, 1995).

Salas et al. (2005) påpeker at gjensidig tillit må være tilstede for å holde oversikt over hverandres arbeid. Uten gjensidig tillit kan prestasjonsovervåkning oppleves invaderende. Teamene i barnevernstjenesten virket å ha god oversikt over hverandres oppgaver, og det virket å være lav terskel for å være uenige med hverandre. Ut ifra informantenes utsagn kan det se ut til at de har gjensidig tillit til hverandre.

Når en saksbehandler er uenig i en beslutning, er det viktig å vite at egne meninger og oppfatninger som blir lagt frem, blir hørt og tatt med i vurderingen (Salas et al., 2005). For å få til utvikling i barnevernstjenesten er det viktig å få frem ulike synspunkter i beslutningsprosesser. Alle trenger ikke være enige i innspillene, men innspillene må være tilstrekkelig vurdert for senere å kunne redegjøre for valget. Om teammedlemmer ikke føler at de betraktninger de kommer med blir benyttet kan de velge å holde tilbake informasjon. Muligheten en saksbehandler har til å trekke seg ut av en sak tyder på at det er stor frivillighet i å jobbe sammen med andre, og dette kan påvirke motivasjonen for å dele synspunkter og informasjon med andre teammedlemmer. Ut ifra det informantene beskriver er ikke gjensidig overvåkning tilstrekkelig tilstede i teamene.

Barnevernsledelse

Datamaterialet indikerer at ledelsen har stor innflytelse på arbeidet i barnevernstjenesten. Barnevernsledelse har overlappende momenter med faktoren teamledelse (Salas et al., 2005). Analysen indikerer at ledelsen har et koordineringsansvar, samt oversikt over ressurser, verdier og normer. Zaccaro et al. (2002) trekker frem kognitive, affektive og koordineringsprosesser som grunndimensjon i teamledelse. Særlig koordineringsansvaret ser ut til å være nødvendig for et godt samarbeid i barnevernstjenesten, som for eksempel å sette av nok tid til saker, prioritere hvilken saker som skal jobbes med og bevilge ressurser (se Sitat 22).

I de tilfeller hvor teamleder ikke tilrettelegger tilstrekkelig for teamet, kan dette påvirke teamprestasjonen negativt (Stewart & Manz, 1995). Sitat 23 viser hvordan svikt i tilrettelegging av barnevernsledelse går ut over beslutningskvaliteten. Det kommer frem at møtevirksomhet blir nedprioritert på grunn av tidspress (PSF) og omorganisering. Mangler i organisering kan føre til at samarbeid ikke benyttes til det fulle. Det virker ikke som det tilrettelegges tilstrekkelig for at teammedlemmene skal jobbe i team, men at arbeid i team skjer på frivillig basis.

Leder bør videre sørge for at teamutvikling er en del av teamets løpende arbeid. Tiltak som fremmer samhandling, koordinering, tilhørighet og felles ansvar er nødvendig i organisasjoner for at de skal kunne nå sine mål (Mathieu et al., 2000; Salas et al., 2005).

Teamutvikling må skje i den konteksten teamet inngår i. Teamutviklingsøvelser kan for eksempel bestå av case-oppgaver som gir anledning til felles læring og refleksjon (Ekelund & Moe, 2014). Observasjonsferdigheter er viktig i barnevernsarbeidet, for å kunne gi nøytrale beskrivelser av en sak. Observasjonsferdigheter kan øves ved å analysere videoopptak av en fiktiv barnevernssak. Ved en slik øvelse kan saksbehandlerne få dele sine observasjoner med andre, og begrunne sine oppfatninger.

Relasjon til samarbeidspartnere

Saksbehandlers interaksjon med samarbeidspartnere viser i hvilken grad saksbehandlere i barnevernet benytter seg av kjernekategoriene tilpasningsevne i ”De fem store i teamarbeid”. (Salas et al., 2005). Hovedkategoriene felles forståelse viser hvordan tilpasningsevne benyttes i barnevernsteamene, mens uforenelig forståelse eksemplifiserer hvordan barnevernstjenesten i noen tilfeller mangler tilpasningsevnen.

Felles forståelse tydeliggjør hvordan teammedlemmene i barnevernstjenesten forholder seg til andre utenfor teamet. En informant nevnte at hun hadde god kontakt med samarbeidspartnere utenfor teamet (se Sitat 26). Dette sitatet viser hvordan et teammedlem handler for å etablere teamets kontakt med omverden (”team boundary spanning”) (Ancona, 1990). Hyppig kontakt med omverden kan konkurrere med teammedlemmenes oppmerksomhet og innsats mot interne prosesser som utvikler samholdsfølelse og teamtilhørighet. Samarbeid med eksterne parter tar opp mye tid, og medfører at ulike synspunkt må tas hensyn til. Dette kan forhindre gode interne prosesser innad i teamet. Når barnevernet benytter seg av ressurser utenfor teamet, vil det gi teamet tilgang på verdifull informasjon, tilbakemelding, og støtte som behøves for å gjennomføre arbeidsoppgavene (Ancona, 1990; Marrone et al., 2007).

Når det gjelder kategoriene uavklarte forventninger (se Sitat 30) er det indikasjoner på at teamene i barnevernet har en svært sterk teamidentitet og et sterkt internt fokus, som kan forhindre kontakt med eksterne samarbeidspartnere. Ved å ha et for stort fokus på teamets interne prosesser risikerer team å fremme en ”vi mot dem” holdning (Ancona, 1990). Team som kan håndtere eksterne påvirkninger, og innhente ressurser vil prestere bedre enn de team som kun håndterer sine indre dynamiske prosesser.

Det rasjonelle barnevern og ”De fem store i teamarbeid”

Over har jeg presentert hvilke teamprosesser barnevernstjenesten benytter seg av. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de prosessene som ikke kommer frem i min analyse. Jeg vil videre se på mulige årsaker til hvorfor disse prosessene ikke oppstod som en egen kategori.

Teamorientering. Det kommer ikke eksplisitt frem om informantene foretrekker teamarbeid, fremfor individuelt arbeid. Det finnes likevel indiksjoner på hvordan teamorientering foregår under kategorien sosial støtte og teamledelse. Datamaterialet i denne studien indikerer at teammedlemmene anser teamarbeid som viktig for å øke beslutningskvaliteten. Salas et al. (2005) presiserer at teamorientering handler ikke bare om tilbøyelighet for å foretrekke teamarbeid, men også en drivkraft for å øke individuell prestasjon.

Det er videre nærliggende å se teamorientering i sammenheng med barnevernsledelse. Det kommer frem at barnevernsledelsen har en sentral rolle i teamtenkning på arbeidsplassen (se Sitat 21).

Kommunikasjonssløyfe. Ingen kategorier fra mine analyser forbindes med kommunikasjonssløyfe i seg selv. I min modell kommer kommunikasjonssløyfen til syne i varierende grad i de kontekstuelle hovedkategoriene, barn/familie relasjon og eksterne samarbeidspartnere. Saksbehandlere i barnevernet er svært opptatt av kommunikasjon med barn og familie, og hvordan utsagn kan bli tolket ulikt (se Sitat 25).

I barnevernstjenesten har man et fokus på god kommunikasjon. Barnevernstjenesten har en terapeutisk tradisjon, slik at den kommunikasjonskompetansen er viktig å beherske. God kommunikasjon ligger i viljen til å formidle, lytte og spørre (Brønn, 2014). Mine funn tyder på at kommunikasjonskompetansen benyttes i større grad ovenfor bruker, familie og eksterne samarbeidspartnere enn internt. Det kommer ikke tydelig frem at saksbehandler utforsker hvordan andre kollegaer forstår innholdet av det som blir sagt.

Tradisjonelle beslutningstaking og naturalistisk beslutningstaking

I teoridelen beskrives to ulike teorier for beslutningstaking, tradisjonell beslutningstaking og naturalistisk beslutningstaking. Ideelt sett tenker vi oss at barnevernssaker skjer i tråd med den tradisjonelle beslutningsmodellen. Beslutningstakeren har oversikt over alle mulige alternative løsninger, og kan derfor velge den mest optimale løsningen i henhold til måloppnåelsen. Dette er et urealistisk ideal av saksbehandlingen i en barnevernssak. Saksbehandlerne i barnevernet vil aldri få det fulle bildet av barnets omsorgssituasjon.

Konteksten og forholdene saksbehandlerne i barnevernet jobber under peker mot at naturalistisk beslutningstaking benyttes i barnevernet. Klein og Klinger (1991) har identifisert ulike kjennetegn i naturalistiske settinger. En rekke av disse kjennetegnene i beslutningsprosessen i barnevernet er tilstede. Gjennom intervjuene kom det frem at barnevernssaker kan bestå av usikker, tvetydig og manglende informasjon. Sitat 50 illustrerer

at ny informasjon i en barnevernssak kan føre til stadig skiftende forhold i en sak. I tillegg vil tidspress og andre aktører legge føringer på beslutningsprosessen. Videre vil beslutninger i barnevernet tilknyttes høy risiko. Det kan være fare for liv og helse i de tilfeller hvor barnet blir utsatt for omsorgssvikt og vold.

Fokuset på informasjonsinnhenting gjør at beslutningstaking i barnevernet ikke utelukkende kan forklares ut ifra naturalistisk beslutningstaking. Datamaterialet viser at saksbehandlere prøver å få mest mulig innsikt i sakens ulike sider. En fremgangsmåte hvor det er fokus på å undersøke ulike forhold i en sak, og veie ulike alternativ opp mot hverandre kan best forklares ved bruk av tradisjonell beslutningstaking. Det virker som saksbehandlerne i barnevernet benytter en blanding av tradisjonell og naturalistisk beslutningstaking.

Evaluering, beslutningskvalitet og menneskelige feil

Etablering av en kultur for åpenhet, evaluering av feil og opplevelse av utilstrekkelighet er viktig for både korreksjon og læring (Edmondson, 1999). For å fange opp når ting ikke fungerer som det skal benyttes evaluering. Datamaterialet viser at det er ulikt fokus på å evaluere feil i barnevernssakene. Det å få saksbehandler til å fokusere på utilstrekkelighet og feil kan påvirke teamet til å legge inn en felles innsats for forbedring, slik at teamet kan ta positiv lærdom av dette. Jeg vil her diskutere funnene fra kategorien evaluering og beslutningskvalitet sett opp mot noen av Reasons (2000) to ulike tilnærminger til menneskelige feil.

Barnevernet er opptatt av at avgjørelsene er tatt i barnevernet som helhet ikke av den enkelte saksbehandler. Ved en systemtilnærming til menneskelige feil vil det gjøre det enklere for saksbehandlere å diskutere og snakke om sine feil (Reason, 2000). Å legge skylden på den enkelte ansatte er verken rettfærdig eller en effektiv fremgangsmåte for å øke beslutningskvaliteten. I en slik kultur vil individer bli beskyldt for feil som egentlig er forankret i svakheter ved organisasjonen. Det er menneskelig å gjøre feil, og istedenfor å kreve feilfrie prestasjoner fra individene, må det heller fokuseres på å legge forholdene saksbehandlerne jobber under til rette for å redusere eller avverge feil.

For å fremme en slik åpenhet er det viktig at saksbehandlere ikke opplever negative sanksjoner. Sanksjoner virker ikke å være en vanlig opplevelse blant saksbehandlere.

I de barnevernstjenestene jeg undersøkte nevnte flere at evaluering av avsluttede barnevernssaker ofte ble nedprioritert. Det er tilsynelatende lite fokus på evaluering av barnevernssakene. Et tydelig hinder for evalueringer som kommer frem er tidspress. Ved å nedprioritere evaluering kan det medføre en viss utrygghet i håndtering av disse utfordringene. Saksbehandler kan få følelsen av at det er bare svært kritiske enkeltstående

avvik som blir behandlet. Dette kan medføre at en liten vilje til å si i fra, i og med at feil og utilstrekkelighet er situasjoner hvor den enkelte saksbehandler blir sårbar for kritikk. Som leder bør man etterstrebe en praksis, hvor evaluering er en fast aktivitet. Dette skaper en kultur for åpenhet om feil og utilstrekkelighet, og gjør at man kan få en rutinebasert trygghet rundt håndtering av disse utfordringene.

Robuste organisasjoner og robuste team

For at teamene i barnevernstjenesten skal bevege seg mer mot robuste team er det viktig at det blir satt av tid til evaluering av avsluttede saker. Wilson et al. (2005) viser til ulike typer atferd som benyttes av robuste team og skaper sikkerhet til tross for komplekse omgivelser. Som tidligere nevnt er flere av teamferdighetene beskrevet av Wilson et al. (2005) tilsvarende til Salas et al. (2005), og derfor diskuteres også disse i tilknytning til robuste team. Følgelig vil jeg nå se på hvordan teamprosessen beskrevet av Wilson et al. (2005) og Salas et al (2005) kan benyttes for å skape robuste team i barnevernet.

Robuste team må benytte seg av støttende atferd, gjensidig overvåkning og delte mentale modeller (Salas et al., 2005). Informantene beskriver at støttende atferd benyttes for å kunne holde ut i jobben. Støttende atferd fører til at saksbehandleren klarer å holde fokus på rett sted, og reflektere konstruktivt over sakens ulike forhold. Det å kunne tømme seg for negative tanker i fortrolige omgivelser oppleves som nødvendig for å kunne tenke klart å bidra til bedre beslutninger. Informantene hadde oversikt over hverandres arbeidsoppgaver, og delte mentale modeller om hverandres roller, preferanser, styrker og svakheter. For å danne robuste team vil det også særlig være viktig å benytte seg av koordineringsmekanismen kommunikasjonssløyfe (Salas et al., 2005). Datamaterialet indikerer at saksbehandler ikke utforsker hvordan andre kollegaer forstår innholdet av det som blir sagt eller sine egne antagelser i tilstrekkelig grad.

Et verktøy som kan benyttes for å reflektere over egne antagelser er slutningsstigen (ladder of inference) (Argyris, 1993). Slutningsstigen kan benyttes for å skille mellom våre antagelser og objektive data. Det første steget i slutningsstigen begynner med at objektive data innhentes. I neste steg filtreres og selekteres utvalgt informasjon én har valgt å rette sin oppmerksomhet mot. Videre vil hvert steg av beslutningstakerens resonnement være bygd på antagelser og avgjørelser påvirket av vår forståelse av virkeligheten. Til slutt trekkes konklusjoner og handlinger basert på egen tolkning av virkelighet. En vesentlig del av slutningsstigen baseres derfor på refleksjonssløyfen. Ved å benytte seg av refleksjonssløyfen prøver man å utforske hvilke forståelser én har bragt inn i saken, og ved hjelp av denne type refleksjon kan man komme frem til den objektive virkeligheten. Ut ifra det informantene

beskriver er ikke kommunikasjonssløyfer tilstrekkelig tilstede i teamene. Når denne koordineringsmekanismen ikke er tilstede kan det begrense teamets mulighet til å sikre en god beslutningskvalitet.

Prestasjonspåvirkende faktorer

I de følgende avsnittene vil jeg diskutere hvilken betydning de ulike prestasjonspåvirkende faktorene har på Relasjonsdimensjonen og beslutningskvaliteten. Med utgangspunkt i psykologisk forskning på sannsynligheten for menneskelige feil, vil jeg se nærmere på hvilken betydning de ulike prestasjonspåvirkende faktorene kan ha for beslutningskvaliteten.

Tidspress. Barnevernsarbeidere må ofte ta vanskelige beslutninger på kort tid. Mangel på tid kan påvirke evnen til å tenke klart, oppgaven overforenkles og ny informasjon blir tilsidesatt (Morris, 2005). En informant nevner at oppgaver uten spesifikke frister nedprioriteres, blant annet utførelsen av tiltaksplaner og evaluering. Arbeidspresset er stort i barnevernet, og dette utgjør en fare for at det kan gå utover at beslutninger ikke blir tilstrekkelig kvalitetssikret. Tidspress kan blant annet føre til vanskeligheter med å ha oversikt over kronologiske hendelser og kreativitet reduseres (Morris, 2005).

I analysen kommer det frem at det å skape gode relasjoner til bruker/familie tar tid. Tidspress kan ha en negativ innvirkning på relasjon til bruker/familie, samarbeidspartnere og innad i teamet. Tidspress kan føre til at sosial støtte må nedprioriteres. Informantene påpekte at det å hjelpe hverandre var høyt prioritert (se Sitat 5). I spesielt travle tider kan det likevel tenkes at tid vil kunne påvirke sosial støtte negativt.

Personlige forskjeller. Empati og åpenhet beskrives som sentrale krav for personlig kompetanse for å jobbe i barnevernet. Personlig kompetanse anses å være grunnleggende viktig da den utgjør den enkeltes personlige forutsetninger for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene i barnevernet. En av de seks PSF-ene Boring et al. (2007) beskriver er egnethet for arbeidet. Egnethet for arbeidet innebærer hvorvidt individet har den faglige kompetanse eller er i fysisk stand til å kunne utføre arbeidet (Blackman, Gertman, & Boring, 2008). Whaley et al. (2011) viser til faktorer som påvirker egnethet for arbeidet er for eksempel sykdom, utmattelse, distraksjoner, personlige problemer og for mye selvtillit. Datamaterialet påpeker at distraksjoner og personlige problemer kan påvirke arbeidet. Ved å være for opptatt av egne personlige problemer kan dette påvirke saksbehandlers prestasjoner negativt. Analysen indikerer at sosial støtte er viktig for å holde fokus på arbeidet.

Delt informasjon. Barnevernstjenesten er avhengig av informasjon for å kunne komme frem til en god beslutning. Den tilgjengelige informasjonen saksbehandleren,

brukeren eller samarbeidspartneren har med seg inn fungerer som en prestasjonspåvirkende faktor ved at informasjonen som blir selektert og delt, blir utgangspunktet for videre arbeid med saken. Dårlig kommunikasjon vil påvirke menneskelige prestasjoner negativt (Boring et al., 2007). Boring et al. (2007) påpeker arbeidsgruppe-dynamikk som en prestasjonspåvirkende faktor som har betydning for kommunikasjon og teamsamhandling. God kommunikasjon ligger i viljen til å formidle, lytte og spørre (Brønn, 2014). Det vil være særlig relevant at kommunikasjonssløyfen benyttes. Kommunikasjonssløyfen sikrer at det avsendte budskapet er forstått og hørt (McIntyre & Salas, 1995).

Kompleksitet i saken. Analysen viser at saker i barnevernstjenesten ofte er tilknyttet mye usikkerhet. Desto større usikkerhet tilknyttet oppgaven, desto større sjanse for en negativ påvirkning på menneskelige prestasjoner (Boring et al., 2007). Barnevernssaker er ofte sammensatte og konfliktfylte. Eksempelvis i saken der det viser seg at far selv trenger hjelp (se sitat 52), og det trengs andre instanser for å komme til bunns i en sak. Barnevernets dobbeltrolle som både hjelper og kontrollør vil øke den objektive kompleksiteten i barnevernsarbeidet. Regelverket barnevernssektoren benytter er forbundet med en del skjønn, som medfører at ulike verdier veis opp mot hverandre hele tiden og kan skape ambivalens. Videre kan omtaler i mediene også være en komplikasjon.

Kontinuitet i saksbehandler. Analysen indikerer at nærvær og kontinuitet i saksbehandlere danner en prestasjonspåvirkende faktor. Når det blir gjennomtrekk av saksbehandlere vil dette få innvirkning på beslutningskvaliteten. Det vil ta tid for saksbehandlerne å etablere relasjoner til teammedlemmene, bruker/familie og samarbeidsparter. Forskning har funnet at team presterer bedre over tid, fordi medlemmene lærer å jobbe med hverandre, og deler mentale modeller (Cannon-Bower et al., 1993). Kontinuitet i teamet ses på som et viktig ledelsesansvar (Salas et al., 2005). Laumann og Rasmussen (2015) oppfordrer til å inkludere støtte fra ledelsen som en PSF. Ledelsen har et ansvar for å etablere en forventning om atferd, prestasjoner og måloppnåelse. I tillegg må ledelsen avdekke ressurser som finnes i teamet, og bidra til å utvikle og opprettholde disse (Salas et al., 2005).

Ulikheter

De ulike prestasjonspåvirkende faktorene presentert over virker å ha likheter med de Boring et al. (2007) beskriver. Forhold ved foreldre, en prestasjonspåvirkende faktorer i mitt studie, skiller seg derimot noe fra de Boring et al. (2007) beskriver. Ingen av disse faktorene sier noe om hvordan utenforliggende forhold påvirker de menneskelige prestasjonene i teamet.

Forhold ved bruker/foreldre. Løsningene i barnevernet skal ivareta både foreldrenes og brukers behov. Analysen indikerer at det er ulike grunner til å ta imot hjelpetiltak fra barnevernet. Noen foreldre tar kontakt med barnevernet på eget initiativ, mens andre tar imot hjelp i frykt for omsorgsovertakelse. Beslutningskvaliteten vil påvirkes av hvor mottakelige foreldrene og barnet er for å ta imot hjelp. Motivasjon for å ta i mot hjelp kan avhenge av barnets alder. Det virker å være enklere for foreldre å ta imot hjelp når barnet var eldre, enn i de tilfeller hvor det gjaldt yngre barn. En mulig årsak er at de ikke hadde noen tidligere kontakt med barnevernet eller andre offentlige instanser. Barnevernsarbeidere må ha en kompetanse for å møte mennesker som ikke nødvendigvis vil møte dem. I møte med skeptiske eller fiendtlige foreldre benyttes taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne intuitive fornemmelsen kan gjøre det mulig for saksbehandleren å kommuniserer på en spesiell måte. Selv om saksbehandler kan jobben sin, kan man likevel ha problemer med å forklare og ha et bevisst tilgang til akkurat hvilken kunnskap som ligger til grunn, og hvordan den benyttes.

Validitet

I følge Kvale og Brinkman (2009) bør validitet vurderes gjennom hele forskningsprosessen fra datainnsamling til analyseprosessen. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å beskrive de metodiske valgene jeg har tatt, og vil begrense denne diskusjonen til noen forhold ved datainnsamling og analyseprosessen.

Intervju som datainnsamlingsmetode er krevende (Kvale & Brinkman, 2009), og noen tema kan være vanskeligere å snakke om enn andre. Et spørsmål i intervjuguiden var om informanten noen ganger hadde opplevd å utføre en dårlig jobb. Dette temaet opplevdes i noen tilfeller å være vanskelig for informanten å snakke om. I disse tilfellene kan informantene ønske å fremstille sine kollegaer og seg selv i et best mulig lys for forskeren, og dette kan ha påvirket data. Under intervjuet ble informantenes velvære og integritet prioritert fremfor å presse informantene for informasjon.

Videre har jeg den opplevelsen av at min studiekollega og meg selv ikke var nok forberedt på alle typer svar, og til å begynne med var det vanskelig å lage gode oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden hadde forslag til oppfølgingsspørsmål, men i noen tilfeller passet ikke disse helt inn. Vi var flinke til å gi tilbakemeldinger til hverandre etter hvert intervju, noe som var med på å forbedre intervjuteknikken vår.

Intervjuguidens lengde kan kritiseres. Det lengste intervjuet varte i 1 time og 15 minutter. Lengden på intervjuguiden kunne begrense muligheten vi hadde til å innhente

rikholdige beskrivelser. Det hadde vært interessant å oppsøke noen av informantene én gang til for å gå mer i dybden på noen av kategoriene.

Åpenhet og innsyn i hvordan studiet er utført er viktige prinsipper i kvalitativ forskning (Yardley, 2000). Analyseprosessen systematikk er beskrevet og resultatene er presentert med informantenes sitater. Beskrivelsen av analyseprosessen er tilstede for å gjøre studien transparent, og bruk av sitater tydeliggjør at resultatene har nærhet til data.

Validiteten kunne vært økt ved å observere et eller flere team under en beslutningsprosess. Observasjon kunne gitt meg muligheten til å observere om det er sammenheng med hva saksbehandlere sier de gjør, og hva som faktisk blir gjort. Barnevernet jobber med taushetsbelagt informasjon, og det er tidskrevende og utfordrende å få tilgang og godkjenne for en slik metode.

Refleksivitet

Refleksivitet fokuserer på hvordan forskeren, som aktiv deltaker i forskningsprosessen, er i stand til å se hvilken påvirkning vedkommende har på utfallet (Charmaz, 2014). Sosialkonstruktivistisk syn på forskning betyr at man skal etterstrebe dette, men at det i realiteten vil være utfordrende (Charmaz, 2014). Jeg har vært bevisst denne utfordringen under hele forskningsprosessen, og reflektert rundt valg av forskningstema, hvem jeg har samarbeidet med og hvordan egne tanker, følelser og tolkninger kan påvirke forskningen. Refleksivitet har gjort meg bevisst på å søke nærhet til datamaterialet og undersøke mine egne antagelser.

Min arbeidserfaring som miljøterapeut i barneverntjenesten innebærer at jeg har noe kjennskap til feltet som er studert. Kjennskap til feltet kan være en ulempe ved at jeg står i fare for å overføre egne motiver eller erfaringer til datamaterialet (Charmaz, 2014). For å unngå dette har jeg benyttet meg av koding, memoskriving, og dialog med veileder. Koding har gjort meg bevisst og tvinger frem en nærhet til dataene. Når jeg har reflektert over kategoriene har jeg prøvd å være kritisk til underliggende antagelser og egne perspektiver. Memoskriving er blitt benyttet for å finne omstendigheter hvor teoriene blir benyttet eller ikke benyttet. På en slik måte har jeg benyttet datamaterialet for å teste teoriene som er i utvikling.

Praktiske implikasjoner og videre forskning

Denne studien avdekker flere teamprosesser har betydning for teamarbeid i barnevernet. Disse funnene har muligens praktiske implikasjoner for andre barnevernsteam. Resultatet fra studie kan også ha noe overføringsverdi for andre team som jobber med lignende oppgaver, blant annet rusomsorg, psykiatri og veiledningsteam i NAV. Studiet kan

gi ledere og barnevernsansatte innsikt i viktige teamprosesser. Det kan være nyttig for barnevernssektoren å se på hvilke teamprosesser som benyttes og hvilke som velges bort. Innsikt i disse faktorene som studien avdekker kan gi praktiske implikasjoner, fordi det sier noe om hvilke tiltak som bør iverksettes. Funnene tyder på at sosial støtte, kunnskapsdeling, og drøfting er viktige teamprosesser for å oppnå god beslutningskvalitet. For å bedre teamarbeid og beslutningskvaliteten i barnevernet er det særlig en teamprosess og en koordineringsmekanisme som må forbedres: teamorientering og kommunikasjonssløyfen. Selv om teamene har visse fellestrekk, har også ethvert team unike sider, dermed kan et team ha større behov for en type teamprosess enn en annen. For videre utvikling av teamene kan det være en idé å få teammedlemmene til å diskutere, og lage en prioriteringsliste over hvilke teamprosesser de ønsker å utvikle. Listen forankres i teamet, og det er et leders ansvar å legge forholdene til rette for videre arbeid.

Robuste organisasjoner benytter seg ofte av teamarbeid for å fremme sikkerhet (Knox & Simpson, 2004). Hvis barnevernsteamene skal bevege seg mot å bli robuste team må det fokuseres mer på teamarbeid og evaluering. Ledelsen har et ansvar for tilrettelegging for at teammedlemmene skal jobbe i team. I denne studien ser det ut til at teamarbeid og evaluering utføres frivillig, og kan velges bort. Tilhørighet til et team, uavhengig om det er et reelt team eller et pseudoteam, kan forhindre utviklingen av mentale helseproblemer i helsesektoren (West & Lyubovnikova, 2012). Samtidig bør barnevernssektoren være bevisst på at det kan oppstå problemer i pseudoteam på grunn av uriktig forståelse av teamet og deltakernes rolle. Barnevernet bør etterstrebe reelle team ikke bare en organisatorisk inndeling i team. Det oppfordres til flere tilretteleggende tiltak fra ledelsen sin side for å skape gode team. Blant annet bør det settes av nok tid til teamarbeid og evaluering, og det må dannes en struktur på teammøtene. Ukentlige planlagte møtepunkt for teamene kan fungere som en viktig samlingsarena for teammedlemmene, hvor de kan samarbeide og koordinere handlingene sine, hjelpe hverandre og dele erfaringer.

Det bør også settes av tid til teamutvikling, og opplæring i hvordan et team fungerer. Teamutvikling anses som en vedvarende prosess, og tilpasses teamets kontekst og de problemstillingene og utfordringene teamet står ovenfor. Det bør i tillegg legges særlig fokus på felles meningsdannelse og fortolkning. Videre må teamutvikling skje i den konteksten teamet inngår i. Teamutviklingsøvelser kan for eksempel bestå av case-oppgaver som gir anledning til felles læring og refleksjon (Ekelund & Moe, 2014).

I videre arbeid kan det være hensiktsmessig å se på hvilke konsekvenser tidsforløpet har for teamarbeid og beslutningskvaliteten. Marks (et al., 2001) fremhever at ulike

teamprosesser kan være mer fremtredende i ulike deler av arbeidet. Det bør undersøkes nærmere om saksbehandler benytter seg av ulike typer teamprosesser ved ulike deler av saksgangen.

Konklusjon

Formålet med denne studien var å beskrive saksbehandleres opplevelse av å jobbe i team, og undersøke hvilke teamprosesser som benyttes, og hvordan beslutningskvaliteten sikres. Kunnskap om hvordan team skal jobbe mot et felles mål og være gjensidig avhengig av hverandre, fremstår i dag som noe mangelfullt i barnevernslitteraturen. Analysen avdekket at teamene i barnevernet ligner mer på grupper, enn team. Det er stor frivillighet i forhold til å jobbe sammen med andre. Mangler i organisering kan føre til at teamarbeid ikke benyttes til det fulle. Den spesielle konteksten for team som jobber i barnevernstjenesten skaper utfordringer for teamarbeidet.

Barnevernssektoren er et krevende område, saksmengden er stor og ofte komplekse. For å komme frem til en god beslutning er saksbehandlere nødt til å skape et godt samarbeid med andre, også utenfor teamet. Team som kan håndtere eksterne påvirkninger, og innhente ressurser vil prestere bedre enn team som kun håndterer sine interne prosesser. Teamarbeid i barnevernet må unngå å få en ”vi mot dem” holdning.

Teamforskning påpeker at det er et ledelse ansvar å tilrettelegge for å skape gode team. Tilrettelegging fra organisasjonens side kan fremme eller hemme teamarbeid og beslutningskvaliteten. Denne studien anbefaler teamutvikling, med særlig fokus på teamets kontekst og de problemstillingene og utfordringene teamet står ovenfor. Resultatet av analysen tyder på sosial støtte, kunnskapsdeling, og drøfting er viktige teamprosesser for å oppnå god beslutningskvalitet i barnevernet. En bevisstgjøring av hvilke teamprosesser som benyttes og ikke benyttes, kan bidra til at tiltak iverksettes, og at eksisterende teamprosesser vedlikeholdes. Sosiale aspekter er særlig viktig i følelsesbelastende arbeid, og det bør få større fokus i fremtidig teamforskning.

Referanser

- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461. doi:10.1348/0963179042596469
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: strategic for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365. doi:10.2307/256328
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Hartog, D. D. (2010). Groups, teams and teamwork. I J. Arnold, R. Randall, F. Patterson, J. Silvester, I. Robertson, C. Cooper, B. Burnes, S. Swailes, D. Harris, C. Axtell, & D. D. Hartog (Red), *Work Psychology: understanding Human Behaviour in the Workplace fifth editon* (s. 498-550). Edinburgh: Prentice Hall
- Assmann, R. (2008a). Team og teamorganisering. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering - veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 33-58). Bergen: Fagbokforlaget.
- Assmann, R. (2008b). Teamutvikling. I R. Assmann (Red), *Teamorganisering - veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 125-139) Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – Hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45 (3), 272-286. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=2
- Barne-, likestillingsdepartementet [BLD]. (2008). *Et åpent barnevern - kommunikasjonsstrategi for barnevernet 2008-2011*. Hentet fra https://www.bufdir.no/global/Et_åpent_barnevern_kommunikasjonsstrategi_2008_11.pdf
- Barnevernsloven. Lov om barneverntjenester paragraf 4-2 & 4-3. (1992). Hentet fra <http://lovdata.no/lov/1992-07-17-100/§4-2>
<http://lovdata.no/lov/1992-07-17-100/§4-3>
- Barne-, ungdom og familiedirektoratet [Bufetat]. (2015.) Barnevernets arbeid. Hentet fra https://www.bufdir.no/Barnevern/Om_barnevernet/Om_barnevernet/
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557. doi:10.5465/AMJ.2007.25525781

- Blackman, H. S., Gertman, D. I., & Boring, R. L. (2008). Human Error Quantification Using Performance Shaping Factors in the SPAR-H Method. *Human Factors and Ergonomics Society*, 52(21), 1733-1737. doi: 10.1177/154193120805202109
- Boring, R. L., Griffith, C. D., & Joe, J. C. (2007). The Measure of Human Error: Direct and Indirect Performance Shaping Factors. *Human Factors and Power Plants and HPRCT 13th Annual Meeting, 2007 IEEE 8th*, 170-176. doi: 10.1109/HFPP.2007.4413201
- Brask, O. D. (2007). Ambisjonsnivå og gruppefungering. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 44 (11), 1350-1357. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=32639&a=3
- Brønn, P. S. (2014). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 49-68). Bergen: Fagbokforlaget
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision Making. I N. J. Castellan (Red.), *Individual and group decision making: current issues* (s. 221-247). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: 2nd Edition*. London: Sage Publications.
- Christiansen, Ø., Bakketeig, E., Skilbred, D., Madsen, C., Havnen, K., Aarland, K., & Backe-Hansen, E. (2015). Forskningskunnskap om barnevernets hjelpetiltak. *Uni Research Helse, Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Vest)*, 1-253. Hentet fra https://www.bufdir.no/global/Forskningskunnskap_om_barnevernets_hjelpetiltak_2015.pdf
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290. doi: 10.1177/014920639702300303
- Davison, G., & Blackman, D. (2005). The role of mental models in innovative teams. *European journal of innovation management*, 8(4), 409-423. doi:10.1108/14601060510627795
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 34(3), 277-288. doi:10.1177/001872089203400303
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999

- Ekelund, B. Z. (2009). Cultural perspectives on team consultation in Scandinavia: Experiences and Reflections. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2, 67-76. Hentet fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/viewFile/84/71>
- Ekelund, B. Z., & Moe, T. (2014). Teamledelse og ledelseteam. I Ø. Kvello & T. Moe (Red), *Barnevernsledelse* (s. 199-216). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Galvin, K., & Erdal, B. (2007). *Tverrfaglig samarbeid i praksis – til beste for barn og unge i kommune-Norge*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Gjertsen, P. A. (2007). *Forebyggende barnevern – samarbeid for barnets beste*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. G., & Moe, T. (2014). Kunnskapsutvikling, motivasjon og jobbtilfredshet i barnevernet. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernsledelse* (s. 138-154). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338. doi:10.1146/annurev.psych.47.1.307
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Segoe, D. J., Hedlund, J., Major, D. A., & Phillips, J. (1997). Team Decision-Making Accuracy Under Difficult Conditions: Construct Validation of Potential Manipulations Using the TIDE Stimulation. I M.T. Brannick, E. Salas & C. Prince (Red.), *Team Performance Assessment and Measurement* (s. 111-136). Lawrence Erlbaum: New Jersey.
- Hopperstad, M. S., Brenna, J. G., Arntsen, E. O., Svendsen, S. H., & Mikkelsen, M. (2016, 04. januar). Politiet: Jente (13) døde trolig av avmagring. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/krim/politiet-jente-13-doede-trolig-av-avmagring/a/23589972/>
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015. doi:10.1177/0149206307308587
- Hudson, P. (2003). Applying the lessons of high risk industries to health care. *Quality and Safety in Health Care*, 12(1), 7-12. doi:10.1136/qhc.12.suppl_1.i7
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250

- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jefferson, G. (2004). Glossary of transcript symbols with an introduction. I G. H. Lerner (Red.), *Conversation analysis: Studies from the first generation* (s. 13-23). Philadelphia: John Benjamins.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Bosten: Harvard Business Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse: 4 utgave*. Fagbokforlaget.
- Kingsrød, M. M. (2016, 14. februar). Departementet om protester mot norsk barnevern: – Tar det på alvor. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/internasjonalt-politikk/departementet-om-protester-mot-norsk-barnevern-tar-det-paa-alvor/a/23616623/>
- Kingston, M. J., Evans, S. M., Smith, B. J., & Berry, J. G. (2004). Attitudes of doctors and nurses toward incident reporting: a qualitative analysis. *The Medical Journal of Australia*, 181, 36-39. Hentet fra <https://www.mja.com.au/journal/2004/181/1/attitudes-doctors-and-nurses-towards-incident-reporting-qualitative-analysis>
- Klein, G., & Klinger, D. (1991). Naturalistic Decision Making. *Human Systems IAC Gateway*, 2(1), 16-19. Hentet fra <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/decision/nat-dm.pdf>
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, 20(2), 403-437. doi:10.1177/014920639402000206
- Knox, G. E., & Simpson, K. R. (2004). Teamwork: the fundamental building block of high-reliability organizations and patient safety. I B. J. Youngberg & M. J. Hatlie (Red), *Patient Safety Handbook* (s. 379–415). Boston: Jones and Bartlett.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet: 2 utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laumann, K., & Rasmussen, M. (2016). Suggested improvements to the definitions of Standardized Plant Analysis of Risk-Human Reliability Analysis (SPAR-H) performance shaping factors, their levels and multipliers and the nominal tasks. *Reliability Engineering & System Safety*, 145, 287-300. doi:10.1016/j.ress.2015.07.022
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004) *Arbeid i team*. Læring og utvikling i team. Bergen: Fagbokfaglaget

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
doi:10.5465/AMR.2001.4845785
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: emerging principles from complex environments. I R. Guzzo & E. Salas (Red.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (s. 9-45). San-Francisco: Jossey Bass.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of management*, 36(4), 911-940.
doi:10.1177/0149206309353945
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423-1439.
doi:10.5465/AMJ.2007.28225967
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. doi:10.1037/0021-9010.85.2.273
- Miller, S., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1996). Decision-making in organizations. I S. Clegg & W. R. Nord (Red), *Handbook of organisation studies*. London: Sage.
- Misund, B. I. (2014). Beslutningsteoretiske perspektiver på beslutningsprosesser i barnevernstjenesten. In I. T. Ellingsen & R. S. Østerhaug (Red.), *Barnevernets brennpunkt: beslutningsgrunnlag og beslutninger* (s. 57-77). Oslo: Universitetforlaget.
- Morris, L. (2005). The process of decision-making by stressed social workers. To stay or leave the workplace. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 347-354. doi: 10.1080/09540260500238488
- Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and applied social psychology*, 12(1), 3-23.
doi:10.1207/s15324834basp1201_1
- Norges offentlig utredninger [NOU], 2009: 8. Kompetanseutvikling i barnevernet. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6ebc07ce4230459cb78599b599d76f40/nou/pdfs/nou200920090008000dddpdfs.pdf>

- Norges offentlig utredninger [NOU], 2000:12. Barnevernet i Norge. Tilstandsvurdering, nye perspektiv og forslag til reform. Oslo: Barne-, likestillingsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-12/id117351/>
- Nieva, V. F., & Sorra, J. (2003). Safety culture assessment: a tool for improving patient safety in healthcare organizations. *Quality and Safety in Health Care, 12*, 17-23. doi:10.1136/qhc.12.suppl_2.ii17
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company* New York: Oxford University Press.
- Porter, C. O., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: the role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 391. doi:10.1037/0021-9010.88.3.391
- Priest, H. A., Burke, C. S., Munim, D., & Salas, E. (2002). *Understanding team adaptability: Initial theoretical and practical considerations*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 46 (3), 561-565. doi: 10.1177/15419312020204600372
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *British Medical Journal, 320*(7237), 768-770. doi: 10.1136/bmj.320.7237.768
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do 'great minds' think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 107-120. doi:10.1002/job.81
- Richardson, J. (2011). *An investigation of the prevalence and measurement of teams in organisations: The development and validation of the real team scale*. (Doktorgradavhandling, Aston University) Hentet fra <http://eprints.aston.ac.uk/19292/>
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors a review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*(5), 540-570. doi:10.1177/1046496406293125
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skilbred, D., Iversen, A. C., & Jakobsen, R. (2013). Barn med tiltak i det kommunale barnevernet: Tverretatlig samarbeid om kartlegging og tiltak. *Fontene Forskning, 2*(13), 4-18. Hentet fra <http://fonteneforskning.no/pdf-15.19388.0.2.1af45d6607>

- Starcke, K., & Brand, M. (2012). Decision making under stress: a selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228-1248.
doi:10.1016/j.neubiorev.2012.02.003
- Statistisk Sentralbyrå [SSB]. (2015). *Barnevern, 2014*. Hentet fra <https://www.ssb.no/barneverng/>
- Stelter, R. (2005). Hva er teamudvikling? - avsluttende refleksjoner. I R. Stelter & M. Bertelsen (Red.), *Team - utvikling og læring*. København: Dansk Psykologisk Forslag
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
doi:10.1177/001872679504800702
- Tindale, R. S., & Larson, J. R. (1992). Assembly bonus effect or typical group performance? A comment on Michaelsen, Watson, and Black (1989). *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 102-105. doi:10.1037/0021-9010.77.1.102
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty: 2 utgave*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, M. A., Borrill, C. S., & Unsworth, K. L. Team effectiveness in organizations. I C. L. Cooper & I. T. Robertson (Red), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 1-48). New York: John Wiley.
- West, M. A., & Lyubovnikova, J. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 25-28.
doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01397.x
- Whaley, A. M., Kelly, D. L., Boring, R. L., & Galyean, W. J. (2011). SPAR-H step-by-step guidance. *Idaho National Laboratory Risk, Reliability, and NRC Programs Department Idaho*, 1-19.
- Wilson, K. A., Burke, C. S., Priest, H. A., & Salas, E. (2005). Promoting health care safety through training high reliability teams. *Quality and Safety in Health Care*, 14(4), 303-309. doi:10.1136/qshc.2004.010090
- Winsvold, A. (2011). *Evaluering av prosjektet sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til barn og unge. Rapport 02/13*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health, 15*(2), 215-228. doi: 10.1080/08870440008400302
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*(4), 451-483. doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management, 30* (5), 425-436. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003
- Zsombok, C. E. (1997). Naturalistic decision making: where are we now?. I C. E. Zsombok & G. Klein (Red.), *Naturalistic decision making* (s. 3-16). New York: Psychology Press.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide – Teamarbeid og beslutningstaking i barnevernet.

1. Introduksjon og informasjon

- Om oss selv
- Hensikt
- Bruk av lydopptak
- Konfidensialitet og anonymitet
- Databehandling og rapportering

2. Bakgrunnsinformasjon

- Stilling
- Ansiennitet
- Utdannelse
- Alder

3. Fortell om arbeidsplassen og dine oppgaver/måten dere jobber på her

- Beskriv arbeidsdagen i går fra start til slutt
- Var dette en typisk dag (hvorfor /hvorfor ikke)?
- Hvordan er arbeidsdagen lagt opp
- Turnus/varighet skift
- Hvem gjør hva? (struktur)
- Hva er din typiske samarbeidspartner på jobb?
- Kan du bestemme selv hvordan arbeidsdagen legges opp?
- Hvilke utfordringer har du?
- Hvordan jobber dere sammen?

Teamarbeid

4. Er det viktig med et godt teamarbeid på din arbeidsplass?

- Beskriv hvorfor
- Hva tenker du er et ideelt teamarbeid på din arbeidsplass

5. *Hva er positivt med teamarbeidet?*

6. *Hva er negativt med teamarbeidet?*

7. **Hvordan er den sosiale kontakten mellom dere?**

- Støtter dere hverandre?
- Respekterer dere hverandre faglig og personlig?
- Får dere faglig hjelp når dere trenger det? Fra kolleger/overordnede
- Har dere tillit til hverandre?
- Er det lov å være uenig? Gi eksempel
- Blir alle like mye lyttet til?
- Gir du og får du tilbakemelding på jobben som gjøres? Hvordan blir tilbakemeldingen gitt?

8. *Hva påvirker om teamarbeidet blir godt? Beskriv oppgaver og arbeidsbetingelser.*

9. *Hva påvirker om teamarbeidet blir godt dårlig? Beskriv oppgaver og arbeidsbetingelser.*

10. **Hva kan forbedre teamarbeidet?**

- Hva gjør organisasjonen for å bedre teamarbeidet?

11. **Hvordan påvirker ledelsen ditt arbeid?**

- Hva synes dere om samarbeidet med ledelsen generelt? Gi eks.
- Er det lett å kontakte noen overordnede om et problem dukker opp?
- Er det lett å si fra til ledelsen om problemer og feil?
- Om du melder fra om problemer og feil – hvordan blir dette mottatt?
→Belønning eller staff

Noe du ønsker å tilføye/oppklare når det gjelder temaet teamarbeid?

Kvalitet på beslutninger om klienter

12. Kan du beskrive prosessen i en sak som du har jobbet med (uten å nevne navn)?

- Hvem var involvert
- Hvordan jobbet dere sammen?
- Hvilke retningslinjer/prosedyrer brukte dere?
- Hvilke beslutninger ble tatt og hvordan?
 - Er dette en typisk beslutning? Hvilke beslutninger om klienter tar dere?
 - Er dette den typiske beslutningsprosessen? Om nei, hva er den typiske?
- Hvor mye er opp til din vurdering?
- Hvordan påvirker andre vurderingen?

13. Kan du beskrive en sak (uten å nevne navn) der du opplever at du har gjort en god jobb?

14. Kan du beskrive en sak (uten å nevne navn) der du opplevde at du ikke gjorde en god jobb?

15. Hva mener du har størst betydning for gode beslutninger. Beskriv oppgaver og arbeidsbetingelser

- Hva gjøres fra organisasjonens side for å bedre arbeidet?

16. Hva kan påvirke om en feil beslutning blir tatt?

- Tidspress
- Overtid, arbeidsbelastning
- Opplæring og trening
- Stress
- Prosedyrer/ Sjekklist
- Arbeidsprosesser/Teamarbeid/ Kommunikasjon

- Komplexitet i arbeidsoppgave
- Andre forhold?

17. Kan dere i etterkant evaluere om en beslutning?

- Hva ville dere evaluere da?
- Hvordan ville evaluere skje?
- Hva ville skjedd om en feil beslutning har blitt tatt?
- Hvilke konsekvenser har en dårlig beslutning for den ansatte?

18. Hvordan lærer dere av gode beslutninger?

- Gi eksempler?
- Blir det rapportert noe sted?
- Blir saken gjennomgått av andre ansatte?
-

19. Hvordan lærer dere av dårlige beslutninger?

- Gi eksempler?
- Blir det rapportert noe sted?
- Blir saken gjennomgått av andre ansatte?

20. Hva vil være utfordringer for en nyansatt?

- Hvilken opplæring blir gitt?

Noe du ønsker å tilføye/oppklare når det gjelder temaet beslutningstaking?

Sikkerhet for ansatte

21. Har du måtte håndtere utfordrende situasjoner (For eksempel utagering/vold)?

- Hva gikk galt?
- Hvorfor gikk det galt?
- Har dette skjedd tidligere?
- Hvordan ble hendelsen oppdaget?
- Ble hendelsen rapportert?

- Hva/hvem var årsaken?
- Hva ble konsekvensene?
- Hva skjedde i ettertid, læring/bevisstgjøring/endringer/tilrettelegging?
- Har noe lignende skjedd i senere tid?
- Hva burde dere gjort?
- Hva gjør dere for å unngå dette?

22. Hva mener du har mest betydning for at uønskede hendelser (utagering/vold) oppstår?

- Tidspress
- Overtid, arbeidsbelastning
- Opplæring og trening
- Prosedyrer/ Sjekklister
- Arbeidsprosesser/Teamarbeid/ Kommunikasjon

23. Hvilken opplæring/kurs har du når det gjelder sikkerhet?

- Bruk av tvang?

24. Prøver dere å forberede dere på det som kan gå galt?

Eksempel

- Sikkerhetstiltak
- Informasjonsmøter/«overlapp»

25. Om du opplevde noe som kan føre til en uheldig hendelse ville du sagt ifra?

- Til hvem?
- Hvordan?
- Hva ville skje?
- Hva vil bli varslet (små eller store feil)?
- Er det mulig å skjule at en feil er begått?
- Hva er rutinene ved uønskede hendelser? Gode/dårlige?
- Har dere et rapporteringssystem?
- Når brukes rapporteringssystemet?

- Har du brukt rapporteringssystemet?

Noe du ønsker å tilføye/oppklare når det gjelder sikkerhet for ansatte?

*Spørsmål fra co-intervjuer

*Husk å si ifra at de ikke skal snakke om intervju spørsmålene i etterkant

Vedlegg 2: Skjema for informert samtykke**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet*****”Team og beslutningstaking i Barnevernet”***

I forbindelse med våre masteroppgaver i arbeids- og organisasjonspsykologi gjennomfører vi et prosjekt hvor vi ønsker å undersøke hvordan teamarbeid og beslutningstaking foregår i barnevernet, i lys av relevant teori og empiri. Prosjektet blir utført av Susanne Bjørge og Solveig Gaustad Ikdal ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Hovedveileder ved NTNU er Karin Laumann.

I forbindelse med dette ønsker vi å intervjuere ansatte som jobber i barnevernet. Vi ønsker å få kunnskap om din arbeidshverdag. Derfor får du og andre utvalgte som jobber i barnevernsinstitusjoner, forespørsel om å delta i dette forskningsprosjektet. Hvert intervju vil ta maksimalt en time, og vil bli tatt opp for transkribering. Intervjuet vil gjennomføres av to studenter. Tid og sted for intervjuet avtales sammen.

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du har mulighet til å trekke deg når som helst uten forklaring. All data vil bli forsvarlig oppbevart og slettes etter at arbeidet er ferdig. Vi har taushetsplikt og det er bare vi og veileder som har tilgang til datamaterialet. Det er ingen andre enn de som er til stede under selve intervjuet som vil ha tilgang til personidentifiserbare opplysninger, og disse vil behandles strengt konfidensielt. Vi forsikrer at anonymiteten blir ivaretatt, og vil ikke gjengi informasjon som kan knyttes til enkeltpersoner. I oppgavene vil resultatene fra intervjuene bli presentert som gruppedata, uten at den enkelte kan gjenkjennes. Vi vil kun benytte sitater fra intervjuene for å illustrere våre funn. Informasjonen som blir innhentet vil kun bli benyttet i dette prosjektet.

Masteroppgavene forventes å være ferdig i mai 2016. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Det er også en mulighet for at oppgavene blir publisert i tidsskrift.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Solveig Gaustad Ikdal

Tlf: [REDACTED]

Epost: [REDACTED]

Susanne Bjørge

Tlf: [REDACTED]

Epost: [REDACTED]

Hovedveileder ved NTNU:

Karin Laumann

Tlf: [REDACTED]

Epost: [REDACTED]

Samtykkeerlæring

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning for Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 2
N-5007 Bergen
Norway
Tel. +47-55 58 21 17
Fax. +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Karin Laumann
Psykologisk institutt
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 12.08.2015

Vår ref:44054 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.07.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

44054	Teamarbeid og beslutningstaking.
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Karin Laumann
Student	Susanne Bjørge

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.


Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Susanne Bjørge, Valgrindvegen 22, 7031 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel. +47-22 85 52 11. nsd@iio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel. +47-73 59 19 07. kyste.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel. +47-77 64 43 36. nsdmas@svt.uio.no