

Julie Røset Bakkene

Hvordan kan ledelse bidra til mer stabilitet i den kommunale barnevernstjenesten?

How can leadership contribute to more stability in the municipal child welfare system?

Bacheloroppgave i Sosialt arbeid

Veileder: Edgar Marthinsen

Mai 2023

Julie Røset Bakkene

Hvordan kan ledelse bidra til mer stabilitet i den kommunale barnevernstjenesten?

How can leadership contribute to more stability in the municipal child welfare system?

Bacheloroppgave i Sosialt arbeid
Veileder: Edgar Marthinsen
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosialt arbeid



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Hyppig utskiftning av ansatte - eller turnover- er et av de store problemene den kommunale barnevernstjenesten står ovenfor. Kompetanse går tapt og de ansatte som er igjen blir sittende med en arbeidsmengde som tidvis føles uoverkommelig. Årsakene til hvorfor så mange slutter er sammensatt, men i denne oppgaven har jeg valgt å se på ledelse som mulig årsak, samt hvilke muligheter det bringer. Dette kommer av tanken på at leder kan ha en stor innvirkning på en arbeidsplass, samt kan legge til rette for et organisasjonklima som gagnar de ansatte. Jeg har også sett på tre ulike tiltak en leder kan implementere, samt drøftet de potensielle effektene av disse. Veiledning, muligheter for videreutdanning og anerkjennelse av arbeidet som blir gjort har jeg drøftet som tre potensielle virkemidler som kan gjøre at ansatte blir værende. Hindre kan være at tiltakene krever både tid og kompetanse, noe som i seg selv kan føre til at de ikke blir prioritert. Derfor vil en forutsetning for at tiltakene iverksettes på en hensiktsmessig måte være at leder har kompetanse om effektene, samt innehar egnede lederegenskaper.

Abstract

A frequent change of employees -or turnover - is one of the major challenges a municipal child welfare service may face. Competency may erode and the employees that are left may be stuck with an amount of work that oftentimes feels overwhelming. There may be numerous reasons for this, and they are usually compounded, but I have in this dissertation chosen to look at leadership as a possible resource, whilst also looking at the opportunities that could come with it. This all stems from the thought that a leader has a strong workplace influence and may facilitate an organisational climate that works in favour of the employees. I have looked into three different measures a leader can implement and discussed the possible repercussions of these. Guidance, opportunities for further studies and acknowledging the work of the employees are three possibly crucial measures that can lead to employees wanting to stay longer. A cause for concern is that for the measures to work a leader would have to set aside time for them, whilst also having the competency to implement them in a satisfactory way. This could lead to them not being prioritised. That is why a leader's knowledge, competency and leadership skills are a prerequisite in making the measures successful.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	1
1.0 Introduksjon.....	3
<i>1.1 Oppgavens oppbygning.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Hvorfor fokus på ledelse.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3 Medvirkende faktorer og konsekvenser</i>	<i>5</i>
<i>1.4 Sosialfaglig relevans</i>	<i>7</i>
<i>1.5 Begrepsdefinisjoner.....</i>	<i>8</i>
1.5.1 Ledelse.....	8
1.5.2 Organisasjonklima.....	8
1.5.3 Kompetanseledelse	9
2.0 Metode	10
2.1 Søkeprosessen.....	11
2.2 Kildekritikk.....	12
3.0 Diskusjon	12
3.1 Rutiner for veiledning.....	13
3.1.1. Veiledning av nyansatte	13
3.1.2. På bekostning av de mer erfarne?.....	15
3.2 Tilrettelegging for videreutdanning	16
3.2.1. Videreutdanning også for leder	18
3.3 Anerkjennelse av arbeidet og mennesket.....	19
3.3.1 Tilleggsbelastninger	19
3.3.2. Anerkjennelse som virkemiddel.....	20
4.0 Avslutning.....	23
Referanser.....	25

1.0 Introduksjon

Et mye omdiskutert tema innenfor barnevernsfeltet tar for seg at mange ansatte slutter eller at de blir i tjenestene over kort tid. Dette omtales enten som utskiftning av ansatte eller som «turnover», og sistnevnte er begrepet jeg har valgt å anvende. Problematikken gjelder både på barnevernsinstitusjoner og på barnevernkontor, men av omfangshensyn har jeg valgt å bare forholde meg til barnevernkontor (Bufdir, 2022, s. 7).

I 2022 utførte Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) en nasjonal undersøkelse for å kartlegge årsaker til turnover. Denne undersøkelsen ble utført på oppdrag av Barne- og familiedepartementet, som i tildelingsbrevet for 2022 etterspurte analyser av hva som bidrar til høy turnover, samt kjennetegn ved kommuner og institusjoner med lave turnover (Barne og familiedepartementet, 2022, s.16). Det at BFD eksplisitt utlyser informasjon om denne problematikken tilsier at det er et område som trengs å fokusere på, og derfor trenger man å gå inn i de ulike årsakene og se på hva slags tiltak en kan implementere for å motarbeide dem. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på ledelse som mulig årsak, da jeg anser det for å være en av de viktigste fundamentene som må være på plass for å skape en arbeidsplass der ansatte trives.

Det finnes flere måter å forklare turnover på, noe som gjør at statistikken varierer noe. Variasjonen er avhengig av hva en ønsker å fokusere på, men i de kartleggingene som er blitt gjort i Norge de siste årene har alle anvendt den samme forklaringen «gjennomtrekk av ansatte i løpet av kalenderåret, det vil si summen av ansettelse og opphør av arbeidsforhold, fratrukket endringer i arbeidsstokken som skyldes at virksomheten øker eller minsker» (Bufdir, 2022, s.7). Tall fra SSB viser at turnovergraden i det kommunale barnevernet var på 31.5% fra 2010 til 2011, noe som er høyere enn andre kommunale omsorgsyrker, eksempelvis i skolen (26,9%) eller i barnehagen (28,6) (Johansen, 2014).

Barneverntjenesten har gjennomgått store endringer på flere plan over de siste tiårene, både når det kommer til syn på barnet og dets involvering, syn på familiene og synet på de organisatoriske forholdene i tjenesten. Tidligere var det i stor grad sosionomer som dominerte de kommunale tjenestene, mens barnevernspedagogene arbeidet på institusjonene. I dag derimot er tjenesten i større grad preget av ansatte med ulike fagbakgrunner, enten det er

barnevernspedagoger, sosionomer, miljøterapeuter, psykologer eller familieveiledere. Dette kommer av et endret tankesett når det gjelder hvordan man best skal støtte familiene og barna som trenger det, og en tanke om at tverrprofesjonelt samarbeid legger grunnlaget for at beslutninger blir tatt til barnets beste (Glemmestad & Kråkenes, 2022). Endringen i sammensetningen av fagfelt er et eksempel på at turnover kan være en naturlig konsekvens av at tjenesten utvikles, og ikke nødvendigvis bare er noe negativt. I dette tilfellet er det en konsekvens av et nytt syn på hva som kan føre til at barnet får det best mulig.

En kan også se på de geografiske innvirkningene, spesielt når det kommer til turnover hos utkantkommuner. Utkantkommuner er gjerne små, har få innbyggere og ofte lokalisert mindre sentralt enn de store kommunene. Dette fører til at interessen rundt å jobbe der kan være mindre enn i store kommuner og det blir derav mindre konkurranse om jobbene, samt at innbyggerne gjerne flytter vekk (Lepperød, 2019). En tenkt konsekvens av dette er at nyutdannede får jobb og erfaring der en stund før de søker inn i byene. Dette kan føre til at det er en høyere turnover i utkantkommunene enn i byene, men igjen kan arbeidsmengden være større i byene som der kan være en årsak til at ansatte slutter.

Det er dermed ikke sagt at turnover er noe negativt i seg selv, og kan til en viss grad være en god ting, da en får «spredning av kompetanse», noe som kan gjøre at en kan «tilfredsstille endret behov for kompetanse i virksomheten» (Johansen, 2014, s.7). Turnover kan også komme av at ansatte går av med pensjon, og statistikken er ofte ikke korrigert for dette. Det vil dermed være sentralt å holde begge perspektiver i mente samtidig, og understreke at det ikke finnes noe fasit på hva den korrekte prosenten turnover skal være

Det er først når turnoverraten er såpass høy at man mister fagkompetanse at det blir et problem både for de ansatte og for brukerne. En av de største konsekvensene er at man mister viktig kunnskap når noen slutter, spesielt hvis de har vært i tjenesten i mange år. Dette gjelder fagkunnskap med tanke på rutiner, lovverk og prosedyrer slik at man får tatt beslutninger raskt og faglig riktig. Men det gjelder også i stor grad kunnskap rundt de ulike familiene man jobber med, gjerne relatert til den relasjonen som er skapt mellom ansatt og bruker. Hvis relasjonen gang på gang brytes, fører det til større usikkerhet for begge parter (Strolin-Goltzman et al., 2010). Dette vil igjen føre til at det blir mer arbeid for de som er igjen, noe som gir økte belastninger og fører til at det blir mindre tid til god oppfølging av hver familie.

1.1 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygd opp av fire kapitler, inklusive dette kapittel 1 med introduksjonen. Kapittel 2 består av en gjennomgang av metodikken som er anvendt, der jeg forklarer hvilke kriterier jeg hadde for de ulike kildene, samt hvordan søkeprosessen utartet seg. Kapittel 3 inneholder selve diskusjonen rundt hvordan en leder kan legge opp til en arbeidsplass med godt organisasjonklima. Jeg drøfter de ulike tiltakene, og ser på mulige positive og negative konsekvenser. I kapittel 4 oppsummeres tematikken og ser på hvilke hovedfunn oppgaven har fremmet.

1.2 Hvorfor fokus på ledelse

Å se på ledelse som en av årsakene til turnover er interessant da det ikke alltid har blitt fokusert så mye på, selv om man er klar over at leder har en stor innvirkning på hvordan ansatte trives på arbeidsplassen (Bernotavicz et al., 2013). En barnevernsleder har mye makt, både når det kommer til det formelle og det juridiske, men har også mye implisitt makt over de ansatte. Eksempelvis anses en leder for å være den mest sentrale skikkelsen når det kommer til å skape et godt arbeidsmiljø, eller organisasjonklima, på arbeidsplassen, og som tidligere nevnt er dette en av de store faktorene som påvirker turnover (Elpers & Westhuis, 2008). Dette er noe jeg vil komme inn på senere, men det er også en av grunnene til at jeg valgte å fokusere på ledelse i relasjon til turnover. Å se på hvordan et arbeidsmiljø blir formet gjennom de rammebetingelsene som er satt, og hvordan en leder kan bruke de betingelsene til noe godt synes jeg var veldig interessant og viktig. Det er viktig å se på årsaker, men det blir sentralt å ta de i bruk og se hvordan man kan jobbe forebyggende for å motvirke den høye raten. Derfor blir min problemstilling «*Hvordan kan ledelse bidra til mer stabilitet i den kommunale barnevernstjenesten*»

1.3 Medvirkende faktorer og konsekvenser

Som nevnt er årsakene til en høy turnover mange og sammensatte. I Bufdir (2022) sin undersøkelse fant man at arbeidsmiljøet hadde en stor innvirkning på trivsel, og derav en stor innvirkning på tanker om å slutte. Knyttet opp til det så man viktigheten av et støttende miljø, både fra kollegaer og fra ledelsen. En annen sentral faktor var et høyt arbeidspress der man følte seg overveldet av de oppgavene man stod med, samt at man ikke følte man hadde adekvat med tid til hver av brukerne. Videre var en mye nevnt årsak at de ansatte ikke følte at de hadde nok kompetanse til å utføre arbeidet på en faglig forsvarlig måte, noe som tilføre

mer stress og usikkerhet. Rapporten konkluderer med at en av årsakene til dette kan være at barnevernstjenester med høy turnover ofte kjennetegnes ved at de har ansatte som er unge og har lite arbeidserfaring (Bufdir, 2022). Dette er faktorer som gjentatte ganger blir nevnt i andre undersøkelser, og er viktige å ta med seg for å skaffe et helhetlig bilde av situasjonen, samt motvirke de på best mulig måte.

For å se på hvorfor det er hensiktsmessig å motvirke turnover og å skape mer stabilitet i barnevernet er det viktig å se på konsekvensene som kan oppstå hvis man ikke gjør det. For å operasjonalisere dette vil jeg se på ulike problemer som kan oppstå i barnevernet som et resultat av høyt arbeidspress. Som nevnt er dette beskrevet som en av flere muligheter årsaker til turnover, men de kan også være faktorer som gjensidig påvirker hverandre. Det er spesielt relevant når det kommer til muligheter for oppfølging av familier, enten det gjelder besøk av fosterfamilier eller jevne samtaler med barn og ungdom for å se hvordan de har det. Dette oppfølgingsarbeidet er ikke underlagt de samme byråkratiske tidsfristreglene slik eksempelvis meldingsarbeid eller rapportskrivning er. Hvis man opplever at det er en stor mengde nye bekymringsmeldinger som kommer inn vil dette lett kunne prioriteres over oppfølgingsarbeidet og man kan måtte bryte avtaler. Denne mangelen på stabilitet og kontinuitet fører lett til at relasjonen mellom bruker og ansatt blir svekket, samt at de ansatte kan bli sittende med en følelse av å ikke strekke til. Andre konsekvenser innebærer at relasjonen mellom de ansatte på arbeidsplassen blir svekket hvis de føler at de ikke har tid til å snakke med hverandre, noe som kan påvirke både det sosiale aspektet som er sentralt for trivsel, samt at det kan føre til at opplysninger om brukere ikke blir delt med de involverte i et team for eksempel.

I slike situasjoner er det sentralt med en god ledelse som klarer å se hvilke behov de ansatte har og å legge til rette for at de blir møtt. Ut fra et organisasjonsklima perspektiv vil en se på hvilke normer og regler som ligger til grunn i tjenesten, eksempelvis hvordan de ansatte blir støttet av ledelsen (Sagberg, 2022). For å se hvordan denne støtten blir lagt til rette for, vil man ut fra et kompetansestyresperspektiv se på hvordan lederen «planlegger, gjennomfører og evaluerer» ulike tiltak som har som mål å bedre tjenesten og sikre at den nødvendige kompetansen er tilstede (Lai, 2004, s. 14).

I det forannevnte eksempelet kan leder sette inn flere tiltak som har som mål å bedre kompetanseutviklingen i tjenesten, og som igjen kan være med på å bedre

organisasjonsklimaet. Det kan være ved å anskaffe kompetanse fra andre tjenester og se hvordan de har løst lignende problemer tidligere, og om de har noen tiltak som har ført til at de ansatte har opplevd at de får bedre til med brukerne de skal følge opp. Her vil det være viktig å være bevisst taushetsplikten en er underlagt, men ved å snakke generelt om ulike grep som er blitt iverksatt, vil det fortsatt være muligheter for kompetanseutveksling. Leder vil da kunne ta med erfaringene tilbake til egen tjeneste og sette i gang lignende tiltak som er tilpasset egne omgivelser og betingelser.

Et annet tiltak som kan bli satt inn av ledelsen er veiledningstimer, enten det er en ansatt av gangen eller om det skjer gruppevis. Dette vil gi en mulighet for ledelsen til å se hvordan rammebetingelsene i tjenesten påvirker arbeidet, hvordan de ansatte føler de mestrer arbeidet samt at ansatte systematisk kan hjelpe hverandre til å mestre arbeidet ved at de utveksler erfaringer og kompetanse. Det å være tett på sine ansatte er en av elementene som kreves for å «lykkes med kontinuerlige og komplekse endringsprosesser» (Marthinsen & Skjefstad, 2007, s.225).

1.4 Sosialfaglig relevans

Fellesorganisasjonen for sosialarbeidere (FO) beskriver barnevernet som et av kjernefeltene for sosialt arbeid (Fellesorganisasjonen, n.d.). Dette kommer av at sosialt arbeid handler om å forstå og forebygge sosiale problemer, noe det er viktig å ha kunnskap om i barnevernet. En sosialarbeider i barnevernet jobber tett med familier som står i vanskelige posisjoner, og derfor er det viktig å ha god kompetanse på de problemområdene som oppstår. Som sosialarbeider har man også koordinerings og samhandlingskompetanse, som gjør at de med sammensatte behov kan få tilstrekkelig med bistand. Hvis man opplever en stor grad av utskiftning av ansatte, vil man som et resultat miste mye av den kompetansen som oppstår gjennom å danne relasjoner med barna og familiene.

Det er også gjerne familier som opplever komplekse og sammensatte sosiale problemer, noe som blant annet gir behov for en sterk ledelse som legger til rette for at de ansatte føler seg kompetente og trygge nok til å håndtere dem på en etisk og faglig forsvarlig måte. En leder har et «større ansvar enn den enkelte profesjonsutøver», noe som også betyr at de har større muligheter til å endre praksiser og sedvaner som fører til misnøye (Fellesorganisasjonen, n.d.). Dette er en av grunnene til at forskning viser at ledelse har en stor innvirkning på turnovergraden, og det vil dermed være av sosialfaglig relevans å se på hvordan ledelsen kan

føre til mer stabilitet i tjenesten for å sikre den kompetansen en trenger for å møte de utfordringene som er.

1.5 Begrepsdefinisjoner

1.5.1 Ledelse

Å drive med ledelse og inneha en lederrolle dreier seg om å «ta beslutninger, løse oppgaver og nå mål», enten det er av egen innsats eller gjennom andre mennesker (Christiansen & Kojan, 2016, s. 195). Det finnes imidlertid ingen definisjon på hva *god* ledelse er, og avhenger av hvilket perspektiv man ser det ut fra. På en side kan man se på New Public Management perspektivet, der mye av fokuset ligger på effektivisering og en tanke om å ta med lederstiler fra privat sektor inn i offentlig sektor. Dette innebærer et fokus på rapporteringer, målstyring og vurderinger (Ødegård, n.d.). Dette er elementer som er viktige for å sikre familier sin rettssikkerhet, men det kan også stride imot andre perspektiver på god ledelse. Eksempelvis viser undersøkelser som har spurt ansatte at de ofte mener at god ledelse innebærer en leder som lytter, verdsetter og legger til rette for profesjonell utvikling (Larsen, 2019). De anses ofte for å være sterke motsigelser, men likevel ser man likehetstrekk når det kommer til tanker om at brukernes behov skal være i sentrum.

Det finnes også ulike lederroller innenfor barnevernet som alle utøver ulike former for makt. Enten det er barnevernsleder på et barnevernskontor, teamledere, statsforvalter, ulike nemd eller rettslige instanser. I denne oppgaven har jeg valgt å begrense meg til barnevernsleder på et barnevernskontor.

1.5.2 Organisasjonklimate

Over lengre tid har forskning sett på individuelle faktorer når det kommer til hvorfor ansatte slutter i barnevernstjenesten, men nylig har det blitt et større fokus på organisatoriske faktorer (Shim, 2014). En av disse faktorene er organisasjonklimate eller organisasjonskultur. Ordene brukes gjerne om hverandre og essensen er mye av det samme, men videre kommer jeg til å anvende organisasjonklimate, da hovedvekten av litteraturen tar utgangspunkt i det begrepet.

Organisasjonklimate innebærer de normer og verdier som er tilstede på en arbeidsplass, og mye av begrepet legger vekt på at det handler om de ansattes opplevde virkelighet under disse normene og verdiene (Cooke & Szumal, 1993). Det skilles ofte mellom konstruktivt og

defensivt organisasjonklima, der et konstruktivt klima preges av ansatte som sitter på en følelse av kompetanse, innovasjon, ansvar for eget arbeid og belønning for det arbeidet som blir gjort. I et defensivt klima preges arbeidsplassen av konkurranse, opposisjon, undertrykkelse og en overdrevet rigid ledelse (Cooke & Szumal, 1993). Forskning viser at det er en sammenheng mellom et godt klima – at ansatte ønsker å bli værende – og kvaliteten på hjelpen som brukere blir tilbudt (Glisson & Green, 2011). Dette funnet underbygger behovet for kompetanse rundt hvordan en skal bygge opp et godt klima, og hvordan ledelsen påvirker dette.

1.5.3 Kompetanseledelse

Nettopp derfor er det også interessant å se på begrepet kompetanseledelse. Begrepet kompetansestyring brukes også, men jeg anser ledelse som mest relevant. Det handler om å «planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak» for å nå mål, samt sikre tjenesten og den enkelte (Lai, 2004, s.14). Det understrekes at tiltakene må være basert på strategiske analyser slik at en kan utvikle den typen kompetanse som er relevant for tjenesten (Lai, 2004, s.15). I en barevernskontekst vil dette handle om kompetanse om lover og regler, men også kunnskap om relasjoner, traumer, atferds uttrykk eller egne reaksjoner.

2.0 Methode

Å bruke en metode handler om å følge en fremgangsmåte for å innhente nødvendig informasjon (Dalland, 2020, s.111). Det finnes flere ulike metoder, men med tanke på at sosialt arbeid er en samfunnsvitenskapelig retning, bruker man samfunnsvitenskapelig metode. Essensen i det er at man søker å etablere gyldig informasjon om mennesker i ulike sammenhenger og samfunn (Grønmo, 2021). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke litteraturstudie som metode. I en litteraturstudie foretar man ikke intervjuer eller observasjoner, men anvender allerede eksisterende informasjon i form av skriftlig litteratur. Det vil derfor være svært viktig med kildekritikk, og det å vurdere kildene anses for å være det metodiske redskapet (Dalland, 2020, s. 223).

2.1 Søkeprosessen

I søkeprosessen har jeg avendt søkemotorene Oria, Idunn, Scopus og Proquest, samt den akademiske søkemotoren Google Scholar. I tillegg har jeg aktivt brukt referanselistene til den litteraturen jeg har funnet, for deretter å søke etter disse artiklene i de forutnevnte søkemotorene. Jeg visste at jeg ønsket å skrive om noe relatert til barnevern og turnover, så i de innledende søket tok jeg utgangspunkt i søkeordene «barnevern*» og «turnover». Jeg anvendte en trunker på ordet barnevern da jeg ønsker å utvide søket så mye som mulig for å gå bredest mulig oversikt. Det var under dette søket at jeg fant Bufdir sin rapport, som fort vakket interessen for å se på sammenhengen mellom ledelse og turnover. Deretter foretok jeg et supplerende søk med de to samme søkeordene samt «veiledning» «erkjennelse» og «organisasjonklima», og søk på engelsk med «child welfare» «organisational climate» «job satisfaction» «turnover» og «compassion fatigue». I tillegg til dette har jeg fått flere innspill fra veileder om aspekter ved tematikken jeg tidligere ikke hadde tenkt over.

I en metodisk søkeprosess har man inklusjons og eksklusjonskriterier, som avgrenser søket slik at man treffer best mulig på det man søker etter. Som nevnt var en av måtene jeg utvidet søket på å bruke en trunker. Andre kriterium jeg hadde var at alle artiklene jeg søkte etter var nyere enn fra 2010, dette for å forsikre meg om at forskningen jeg tok utgangspunkt i var relevant. Dette kriteriet utgikk i noen tilfeller, da jeg anså innholdet i visse artikler eller oppgaver som relevant likevel. Jeg ønsket i hovedsak å bruke fagfelleverderte artikler, men dette lot seg ikke alltid gjøre. I de situasjonene var det viktig å lese med et mer kritisk blikk, og forsøke å skille mellom fakta og forfatterens egne meninger. Når det gjaldt tall og statistikk var det et kriterium at de ikke skulle være eldre enn fra 2019, samt at kildene bare skulle omfatte norske kontekster.

2.2 Kildekritikk

I utgangspunktet ønsket jeg å kun bruke norske kilder. Dette er fordi jeg ser på tematikken i en norsk kontekst, og selvom barnevern i seg selv ikke er et norsk fenomen, spiller realitetene seg ut ulikt i ulike land. Likevel endte jeg opp med å bruke noen engelske kilder når det kom til forskning rundt organisasjonsklima og turnover. Dette fordi det kan gi dypere innsikt i fenomenene, da det er mangelfull forskning på årsaker og virkning i norsk litteratur. Men statistikken som er brukt kommer fra norske kilder, da det er noe som er vanskelig å overføre fra andre land og kontekster. Litteraturen jeg søkte etter skulle også ikke være eldre enn fra 2010, likevel fant jeg at flere av primærkildene siterte artikler som var eldre enn det, og jeg tok dermed et valg og siterte noen kilder som var eldre enn det opprinnelige kravet. Dette fordi jeg anså det som relevant og at det ga innsikt i at dette har vært en tematikk over lengre tid.

3.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte hvordan ulike ledelsestiltak kan føre til mer stabilitet i barnevernstjenesten, samt se hvilke konsekvenser disse kan ha for de ansatte. Når det kommer til de punktene jeg har valgt å diskutere har jeg tatt utgangspunkt i undersøkelsen til Bufdir. Den fant at mangel på veiledning, få muligheter for videreutdanning og mangel på anerkjennelse var elementer som ble ansett som lederrelaterte årsaker til at ansatte hadde sluttet i barnevernet. Jeg ble derfor veldig interessert i dem, og ønsket å se på hvordan man kan motvirke de og dermed føre til mer stabilitet i barnevernstjenesten.

3.1 Rutiner for veiledning

3.1.1. Veiledning av nyansatte

Som nevnt innledningsvis er et av kjennetegnene ved barnevernkontor med høy turnover at store andeler av de ansatte er unge og har lite arbeidserfaring. Årsaken til dette kommer gjerne av «praksissjokket», der nyansatte «ikke er godt nok forberedt på hva jobben innebærer (Bufdir, 2022, s.49). Det kan handle om både det faglige stoffet og at overgangen fra teori til praksis blir for stort, eller at de mentale belastningene som kommer med jobben blir for overveldende uten at en får bearbeidet dem. Blant tiltakene som er diskutert av regjeringen for å styrke kompetanse i barnevernet, ligger et forslag om å ha et veiledet førsteår i barneverntjenesten (Innst. 395 L (2012.2013)). Det finnes ingen eget skriv om hvordan dette skal foregå, men Bufdir har en nasjonal veileder om veiledning i barnevernet generelt. Den understreker at nyansatte vil ha et eget behov for veiledning, spesielt med tanke på at jobben vil være krevende og en vil måtte ta beslutninger som direkte påvirker livene til de barna og familiene som er involvert. Det understrekes at veiledningen må være «systematisk og regelmessig» og gjerne med en fast veileder, for å skape trygghet (Bufdir 2022, s.12).

Kari Killén skriver at «veiledning som har som funksjon å utvikle de profesjonelles evne til å utøve sitt yrke på en fagligetisk forsvarlig måte» (Killen, 2017, s.22). Begrepet fagligetisk viser at veiledning både retter seg mot de faglige og de etiske aspektene ved jobben, og de anses ofte for å overlappes hverandre. Videre skriver Killén at utviklingen av en god fagligetisk utøvelse starter allerede i studietiden, men er noe som utvikles gjennom hele yrkeslivet (Killen, 2017, s.21). Det finnes flere ulike former for veiledning, enten det er kollegaveiledning der de ansatte veileder hverandre, konsultasjoner som ofte gis av en ekstern ekspert om et konkret problem, eller intern veiledning som oftest tilbys av en leder (Killen, 2017, s.23). Det er den sistnevnte formen for veiledning som jeg anser som mest relevant for

den videre diskusjonen. Som nevnt vil en leder ofte ta ansvaret for å gjennomføre intern veiledning. Dette er fordi en leder kjenner tjenesten godt, både når det gjelder relevante juridiske rammer, brukergruppen i område, samt muligheter og utfordringer rundt tjenestens plass i samfunnet (Killen, 2017, s.60).

Å se dette fra perspektivet om kompetanseledelse vil dette si at en leder sitter på informasjon om hvordan en kan planlegge veiledninger slik at de blir så konkrete som mulig og kan gjøre at de nyansatte fortere får kompetanse om organisasjonskulturen på arbeidsplassen. I en barnvernskontekst vil dette blant annet innebære kompetanse om barnevernsloven, og spesielt aktuelt er dette da det kom en ny versjon av denne i starten av 2023, samt kompetanse rundt de konkrete og daglige rutinene rundt utførelse av pliktene som loven setter.

Det er flere perspektiver på hva god veiledning egentlig innebærer, og ulike erfaringer og synspunkter på det kan fremme kontraster i oppfatningen av det. I sin masteroppgave skriver Engedal at hans informanter ofte følte at de stod alene med alvorlige beslutninger og ønsker mer veiledning og støtte rundt dette, samt arbeidet forøvrig, og at mangel på dette var en årsak til at de hadde tanker om å slutte etter kort tid i tjenesten (Engedal, 2008, s. 39). Noe motsigende fant Rycraft at ansatte ønsket veiledning, men at en leder skulle stå mer på sidelinjene enn å være direkte involvert, og heller være tilgjengelig for konsultasjoner om ønskelig (Rycraft, 1994).

Det kan være flere årsaker til at de er diskrepans i svarene, eksempelvis er den førstnevnte hentet fra en norsk kontekst og den andre fra en amerikansk en, samt at den sistnevnte er noe eldre enn den første. Dette kan representere et paradigmeskift i tankegangen rundt veiledning og at det er mer akseptabelt å ønske det, eller at sakene er blitt mer komplekse og behovet for det har økt. Fra min egen opplevelse i praksis fremstår det som at terskelen for å be om veiledning er lav, og at behovet for det er stort av ulike grunner, men at mye av det ligger i at sakene er komplekse og man kan bli usikker når man står alene. Dette er noe som fremkommer av begge artiklene, samt at begge peker på at en leder er sentralt for at dette skal utføres på en god måte.

Å motarbeide «praksissjokket» vil være en av de mest elementære tiltakene for å sikre mer stabilitet i barnevernstjenesten, og veiledning vil være en av måtene å gjøre dette på ved å opptre som en slags støtdemper. I sin veileder skriver Bufdir at nyansatte bør få det ukentlig,

noe som vil være en stor forpliktelse for begge parter (Bufdir, 2022). Med utgangspunkt i at leder er den som foretar veiledningen, vil det fort kunne oppstå situasjoner der veiledningen blir lagt til side for andre saker som haster, eller mer byråkratiske oppgaver. Likevel vil et fokus på regelmessig veiledning kunne ha store konsekvenser, ved at leder blir bedre kjent med den nyansatte, vil kunne bistå i de første, store beslutningene som tas og dermed legge et fundament for at de selv skal kunne gjøre dette i fremtiden. Like viktig vil det være å kunne veilede rundt de følelser som kan oppstå, for som Bufdir skriver «for barnevernsarbeidere er det kanskje ekstra krevende å være ny», da man jobber med familier som på en eller annen måte er i krise, og da er det viktig å kunne ha noen å lene seg på (Barne-, ungdoms og familiedirektoratet, 2022, s.12).

3.1.2. På bekostning av de mer erfarne?

Så langt har fokuset vært på veiledning av de nyansatte, da det er de som anses for å være de mest utsatte og de mest størst behov for det. I sin masteroppgave fant Ekblom at mer erfarne ansatte «opplever en form for veiledningstak», der veiledningen enten ikke tilbys de i like stor grad, eller at utførelsen av den ikke er tilpasset de ulike behovsnivåene på arbeidsplassen (Ekblom, 2014, s.64). Dette underbygger det informantene i de forutnevnte undersøkelsene sier om at veiledningen må være individuelt tilpasset. Behovene endrer seg jo mer erfaring en ansatt får, og for at en leder skal kunne bedrive kompetanseledelse på en måte som sikrer alle ansatte, må lederen kunne være fleksibel og klare å se de ulike behovene som preger arbeidsplassen.

Eksempelvis vil dette handle om at mer erfarne ansatte ikke behøver veiledning rundt saksbehandlingsregler eller lignende, men at de heller søker «søker rom for kritisk refleksjon» ofte knyttet opp mot egne verdier og holdninger (Ekblom, 2014, s.64). Ved å tilby dette vil leder direkte og indirekte være med på å utvikle organisasjonsklimaet på arbeidsplassen, ved å tilby et sted der de ansatte kan fremme egne tanker, bekymringer og mulige løsninger hvis problemer skulle oppstå. En interessant parallell å dra her er at i Gro Nordby sin studie av hva barnevernledere ønsker mer kompetanse om, ble også refleksivitet nevnt (Nordby, 2022). Dette viser at det er et ønske og et behov blant begge parter, som legger et godt utgangspunkt for en konstruktiv utførelse av det, spesielt hvis leder får verktøy til å gjennomføre det som en del av den formelle utdanningen.

Mens veiledning for nyansatte handler mest om å bli kjent med systemet, bli sikre på seg selv og ikke føle at de står alene, handler veiledning av de mer erfarne om å øke kompetansen forhindringene. Resultater etter veiledningskurs for utbrente sykepleiere viste at systematisk veiledning rundt stress og utbrenthet førte til at arbeidslysten blant deltakerne økte (Hoffart et al., 2014). Selvom arenaene var ulike fra en barnevernstjeneste kan resultatene være overførbare da begge klientgruppene er mennesker i utsatte posisjoner. Deltakerne snakket om at veiledningen ga bedre innsikt i egne behov og dermed bedre forutsetninger for selvivaretagelse, samt en økt bevissthet rundt hva organisasjonen krevde av dem og hva de selv kunne bidra med. Det vil si at en slik veiledning kan føre til endringer i organisasjonsklimaet og føre til at det gagnar de ansatte bedre, og dermed føre til at de ønsker å bli værende.

Å legge til rette for veiledning vil være et viktig steg i riktig retning, men det betyr ikke at det ikke vil oppstå hindringer. Som nevnt er det tidkrevende, noen ansatte kan være skeptiske eller leder kan mangle den kompetansen som trengs for å gjøre det til noe produktivt. Men hvis det prioriteres, kan konsekvensene bli store.

3.2 Tilrettelegging for videreutdanning

Et annet ledertiltak for å jobbe mot mer stabilitet i barnevernstjenesten er å tilrettelegge for videreutdanning, som til en viss grad kan ses i sammenheng med tiltaket om veiledning. Dette kan rette seg både mot de ansatte og mot lederen selv, med et mål om å øke den totale kompetansen på arbeidsplassen.

Den nye barnevernsloven av 2023 lovfester et krav om masterutdanning for å kunne arbeide innenfor barnevernstjenesten fra og med 2031, med unntak av de som kan vise til fire års arbeidserfaring og relevant videreutdanning (Barnevernsloven, 2023, §15-6). Noe av bakgrunnen til at regjeringen fokuserer mer på å øke kompetansen i tjenesten kommer av flere tilsynsrapporter og offentlige utredninger som de siste årene har vektlagt at «tjenesten sliter med å tilby tjenester med god nok kvalitet til de som trenger det mest» og at «flere ansatte gir uttrykk for at de i liten grad klarer å identifisere omsorgssvikt og dets konsekvenser» (Prop. 133. L (2020-2021) s. 41). Dette er alvorlige funn som må tas tak i for å sikre rettsikkerheten til de som kommer i kontakt med barnevernstjenesten og for å motarbeide de fordommene som finnes mot tjenesten. Rapporter fra riksrevisjonen viser også

at det er behov for spisset kompetanse, og at de ansatte «må holde seg kontinuerlig oppdatert» (Prop 106. (2012-2013) s.55).

Selvom regjeringen og utvalgene anser kompetanseøkning om er sentralt behov å dekke i barnevernstjenesten, viser undersøkelsen fra Bufdir at opp mot 60% av ansatte at det ikke er muligheter for å ta videreutdanning mens de er i jobb (Bufdir, 2022, s.42). Det å tilrettelegge for videreutdanning kan gjøres på flere måter, men det forutsetter at leder ser relevansen av det og er villig til å gjøre de endringer som er nødvendige i den perioden utdanningen foregår. Flere av masterutdanningene innenfor barnevernstematikken er i dag erfaringsbaserte og gjerne på deltid, noe som betyr at de forutsetter erfaring, og ikke kan gjennomføres før man har stått i arbeid i minst to år. Tendensen blir dermed at ansatte ofte kombinerer jobb og studier, noe som fordrer tilrettelegning.

Her vil det være sentralt å først gjennomføre en strategisk kompetanseanalyse av tjenesten, der leder «søker å identifisere ulike typer kompetansebehov», for deretter å sette i gang en kompetansestrategi med konkrete tiltak (Lai, 2004, s.16). Under denne analysen vil det være sentralt å foreta seg samtaler med de ansatte og se hvor stor etterspørselen for videreutdanning er, samt hvilke behov de tror de trenger hjelp til å dekke. En annen grunn til at det er viktig å gjennomføre dette, er fordi å arbeide i barnevernstjenesten innebærer at man lærer mens man går, og det er langt i fra alt av kompetanse en kan tilegne seg på et universitet (Rycraft, 1994, s.77). Erfaring er en av de mest innflytelsesrike læringsmetodene, men det er essensielt å ha en grunnutdanning å gå ut ifra, og like essensielt å opprettholde denne da forskning utvikler seg og man lærer stadig hva som gjør at et barn skal ha det så bra som mulig.

De tiltakene som blir satt i gang kan innebærer å ansette vikarer på deltid de dagene den faste ansatte har obligatoriske oppmøter, eller som kan bistå arbeidsmengden i den perioden. Å prioritere dette over tid vil føre til en mer kompetanserik sammensetning av ansatte, som igjen gjør at de føler seg mer sikre på egne beslutninger. Som tidligere nevnt opplever flere at de sliter med å identifisere kritiske momenter i et barns liv, og dette er noe som går ut over både de ansatte men også de involverte barna og kan i verste fall føre til at de blir skadelidende. Det er dette momentet som gjør det så viktig å ha nok kompetanse, da det å bli sittende med en følelse av å ikke få gitt adekvat hjelp, er noen som vil slite på psyken til de ansatte, føre til frustrasjon og potensielt en følelse av apati (Augelend & Haver, 2017). Ved å legge til rette

for å motvirke dette vil de ansatte føle på en større grad av mestringsfølelse og selvsikkerhet, som er to komponenter som fører til at de vil bli værende i tjenesten.

Videre kan dette også føre til stabilitet i form av at ansatte blir mer sikre på egne beslutninger, og at undersøkelser og eventuelle hjelpetiltak blir utført på en mer hensiktsmessig måte. Det vil innebære at foreldre møter ansatte som er sikre i sin sak, de får vite hvilke rettigheter de har og de får informasjon om sakens gang med eventuelle utfall. Videre vil den ansatte fremstå trygg og stabil i en situasjon som ellers kan fremstå uforutsigbar og skremmende for foreldrene. Konsekvensene av det igjen kan være at man får riktig og tilstrekkelig med informasjon tidlig i prosessen, slik at undersøkelsen oppleves så lite inngripende som mulig, samt at man tidlig får avdekket hvorvidt hjemmesituasjonene er skadelig for barnet eller ikke.

3.2.1. Videreutdanning også for leder

Barnevernsloven understreker at masterkravet også gjelder for tjenestens leder (Barnevernsloven, 2023, §15-6). Årsaken til dette er den samme som kravene til de ansatte; et ønske om et mer kompetanserikt barnevern. Det er politisk enighet om at ledelsen er en av de viktigste komponentene som må vektlegges for å oppnå dette, med en tanke om at dette vil føre til en styrket internkontroll og dermed bidra til nødvendige forbedringer i tjenesten (Prop 106.(2012-2013) s. 55). Et av forslagene som ble lagt frem for å gjøre dette er å utvikle en masterutdanning som retter seg mot ledelse i barnevernet.

En barnevernsleder har mye ansvar, og utenom interkontroll har de også ansvar for det faglige og organisatoriske, samt muligheter for stor innflytelse på organisasjonsklimaet. Å ha dette ansvaret forutsetter gode lederegenskaper. Dermed er det interessant å se på en tendens som ofte spiller seg ut i ulike organisasjoner og tjenester; at gode saksbehandlere ofte blir satt i en lederrolle uten tilstrekkelig veiledning eller å inneha de personlige egenskapene som trengs i en slik rolle (Rycraft, 1994, s.79). I slike situasjoner blir det spesielt viktig å ha muligheter og ressurser til videreutdanning eller lignende kompetansetilførelser, da en leder uten kompetanse kan føre til at en barnevernstjeneste uten struktur og kontroll.

Å styrke ledelsen i barnevernet vil kunne føre til positive endringer på flere områder i en tjeneste. Lederen selv vil føle seg mer kompetent, og som tidligere nevnt er det sentralt for å kunne utføre et arbeid en selv er fornøyd med og vet at kommer barnet godt til. Spørsmålet en kan stille her er om det er mulig å opprette en utdanning som gjør en kompetente nok til å

lede en barnevernstjeneste, med tanke på at forskning viser at sakene blir stadig mer komplekse, og ledelse er preget av paradokser og motsigelser (Olsvik, 2020).

En måte å studere det på er å spørre ledere selv hva de mener, noe Gro Nordby har gjort. Hun spurte et utvalg på 5 barnevernsledere fra ulike kommuner hvilken kompetanse de selv følte et behov for å utvikle. Noen av funnene handlet om det byråkratiske, hvordan det ofte tok mye tid, samt hvordan det er et behov å bli «oppdaterte på gjeldende krav og lover». Andre funn handlet om mer kompetanse rundt det å ivareta de ansatte, da balansene mellom å sette krav og å vise støtte var en utfordring (Nordby, 2022). Funnene viser at det er en utfordring å balansere de organisatoriske oppgavene som leder med de mer personalrettede oppgavene, og at det er behov for mer, oppdatert og relevant informasjon om begge aspekter. Dette er ting som vil være relevant å ta med i en lederutdanning, men vil også være viktig å holde seg oppdatert på fortløpende.

3.3 Anerkjennelse av arbeidet og mennesket

Så langt har tiltakene rettet seg mot hvordan arbeidet blir gjort og hvordan det kan forbedres, men like viktig er det å fokusere på hvordan leder kan støtte de ansatte underveis på den emosjonelle plan. Ut fra egen erfaring i praksis merket jeg at det var flere situasjoner som preget meg, og at den støtten jeg opplevde å få gjorde det lettere å håndtere. Det gjaldt også når det kom til krevende oppgaver eller når jeg følte jeg stod fast, da den støtten viste at jeg ikke stod alene om ting, samt at jeg fikk anerkjennelse når jeg utførte noe på en god måte. Min opplevelse stemmer overens med uttalelser fra andre i barnevernstjenesten, der beskrivelser av en god leder handler om «å være støttende» og «være villige til å gi tilbakemeldinger» (Rycraft, 1994, s.78).

3.3.1 Tilleggsbelastninger

Å være ansatt i barnevernstjeneste er en krevende jobb, både faglig og emosjonelt. Som tidligere diskutert er arbeidspresset høyt, tidvis mangel på veiledning og ofte preget av hyppig utskiftning av de en jobber med. Likevel finnes det også andre faktorer som påvirker hverdagen, eksempelvis viser Fellesorganisasjonen sin rapport fra 2019 at 40% av ansatte i det kommunale barnevernet har blitt utsatt for vold eller trusler det siste året, og 72% kjenner til noen som har blitt utsatt for det (Hagen & Svalund, 2019, s. 52). I tillegg har 17% opplevd

personlig netthets, og 53% opplevd netthets mot arbeidsplassen (Hagen & Svalund, 2019, s. 54).

I begge kategoriene er tallene høye, og viser til en tilleggsbelastning som kan oppleves traumatisk for flere. Over tid har det blitt gjort flere studier rundt hvordan dette påvirker den ansatte, som mens stående i en hjelperrolle og må ta vanskelig beslutninger, opplever å bli møtt med hets eller trusler. Som gjengitt i Augelend og Haver sin artikkel, fant professor Charles Figley at disse opplevelsene går sterkere inn på de ansatte enn det en tidligere hadde antatt (Augelend & Haver, 2017).

En konsekvens av dette igjen kan være at den ansatte opplever å ikke få fordøyet alle inntrykkene i løpet av arbeidsdagen, spesielt hvis det er en påtrengende mangel på veiledning slik jeg tidligere har diskutert. Hvis dette skjer over tid kan det få ulike konsekvenser, eksempelvis compassion fatigue, eller medfølelsetretthet. Medfølelsetretthet tar form når andre sine traumer går så sterkt inn på den som hører historiene at de selv føler på byrden av det, og over tid får vansker med å nærme seg andre (Psychology Today, n.d.). Det er et begrep som ofte brukes i relasjon med utbrenthet, men medfølelsetretthet handler direkte om den belastning en føler fra andre sin smerte.

3.3.2. Anerkjennelse som virkemiddel

Det vil si at det er flere former for belastninger som påvirker en ansatt i barnevernstjenesten utenom arbeidsplassen og de mange utfordringer det bringer med seg. Det er belastninger som kan ha store konsekvenser, og derfor er det sentralt at man jobber for å både forebygge de og å motvirke de hvis de har slått rot. Et av de viktigste midlene for å få til dette, er at de ansatte føler at arbeidet som blir gjort er anerkjent, og at de blir sett og anerkjent som både ansatte og som medmennesker. Dette ansvaret ligger spesielt på ledelsen, da de har et ansvar for å overse de ansatte samt at de kan implementere tiltak.

For det første vil det være sentralt å i det hele tatt anerkjenne at disse belastningene er noe de ansatte opplever, ved eksempelvis å snakke med de om dette under veiledningene og bruke de som en arena for å utforske hvordan den ansatte føler. Enten om de selv har blitt utsatt for trusler, eller om de føler på noen av symptomene for medfølelsetretthet. Dette vil være viktig da veiledning vil kunne opptre som en beskyttelsesfaktor ved at den ansatte kan få luftet

bekymringer eller tanker, samt at det vil kunne gi leder en mulighet til å være forut hvis noe skulle oppstå. I sin masteroppgave forklarte en av informantene til Viken at de hadde ukentlige refleksjonsmøter der flere ansatte gikk sammen for å gå gjennom noen av sakene de hadde og de utfordringer de føler de følte på der, og at dette var noe de var «helt avhengige av» (Viken, 2020, s.34). Selvom det ikke er hentet fra en barnevernkontekst, er dette noe som også kan implementeres ved at sakene anonymiseres og en vektlegger mer de personlige utfordringene en møter på.

Refleksjonsmøtene kan være en måte å bedre organisasjonsklimaet på arbeidsplassen, for slik Tidd og Beasant skriver det, er åpenhet og tillit to fundamentale ting som må være på plass for å utvikle et godt klima (NTNU, n.d.). Hvis refleksjonsmøtene oppleves som konstruktive, enten fordi man får anerkjent egne opplevelser gjennom andre sine reaksjoner og støtte, eller å høre at andre har vært i lignende situasjoner som en selv. Minst like viktig vil støtten i etterkant av møtene være, da Tidd og Beasant også skriver at vedvarende støtte fra ledelsen er sentralt for å opprettholde det gode miljøet. Det vil også være viktig å opprettholde anerkjennelsen over tid, slik at de ansatte ikke føler seg etterlatt til egne følelser, da de kan være vanskelige å sortere alene.

I sin masteroppgave diskuterte Hovland og Kjerstad (2012) dette, og refererte til psykoanalytiker Abraham Zaleznik som i sitt arbeid har snakket om hvordan denne typen åpenhet også kan være vanskelig, da den gjør at den som deler blir veldig sårbar. Dette vil spesielt være gjeldende når åpenheten skjer mellom leder og ansatt, da det allerede er et maktforhold der, og det gapet mellom de to kan gjøres større hvis ikke leder fortsetter å anerkjenne følelsene som gyldige og ikke bruker det som et maktmiddel. Som maktmiddel mener jeg da enten da at den ansatte ikke får da egne beslutninger hvis leder mener at de ikke har kapasitet til det, eller at leder overstyrer eller opptrer nedlatende.

Resultatene av anerkjennelse i ulike former viser de ansatte at lederen bryr seg, noe som er sentralt for at de skal føle seg verdsatt på jobben og klare å stå i arbeidet (Tsai, 2011). Likevel viser en studie på vegne av Bufdir at ansatte opplever støtte og anerkjennelse fra ledelsen som mer et ideal enn en realitet, mens barnevernsleder i stor grad opplever at dette er noe som ivaretas (Sørensen, et al, (2019), s.30).

Det kan være flere årsaker til at det er forskjeller i opplevelsene til de to partene, og noe av dette kan komme av punkter jeg tidligere har diskutert. Hvis det er mangel på veiledning på en arbeidsplass kan den ansatte oppleve å ikke bli ivaretatt og anerkjent på en tilstrekkelig måte, mens leder kan tenke at de klarer seg alene. Det kan også handle om lederkompetanse, og slik Moe og Gotvassi skriver er det en «gjennomgående kritikk av de eksisterende utdanningene at de er for teoretiske, og at lederperspektivet er fraværende» (Moe & Gotvassi, 2016). Spesielt hvis leder er ny i stillingen vil det kunne være en utfordring å omstille seg til å skulle tenke mer praktisk og anerkjennende, samtidig som de må håndtere en voksende grad av komplekse saker (Olsvik, 2020).

4.0 Avslutning

Hyppig utskiftning av ansatte er et av de store problemene som den kommunale barnevernstjenesten møter på. Sammenlignet med andre kommunale omsorgsyrker er turnover-raten høy, og undersøkelser viser at årsaksgrunnlaget er sammensatt. Det vil si at det ikke finnes én løsning, men heller at en må se de ulike aspektene både hver for seg og i den helhetlige sammenhengen. I denne oppgaven har jeg forsøkt å se nærmere på en av sidene ved problematikken, nemlig ledelse.

Som barnevernsleder har man et overordnet ansvar for driften av tjenesten og alt som hører med. En av de mest sentrale ansvarsoppgavene handler om å holde på kompetansen i tjenesten og dermed sikre stabilitet. Som diskutert er ikke turnover noe negativt i seg selv, men når en mister vital kompetanse vil det kunne gå ut over de barna og familiene en er pliktig til å bistå. I denne oppgaven har jeg sett på tre ulike tiltak, hvordan de kan inkorporeres i en barnevernkontekst samt mulige konsekvenser av dette. Å se på ledelse som mulig årsak til turnover var noe som fanget interessen min tidlig i prosessen, da jeg så at det var mange, relativt nye artikler som omhandlet hvordan en leder kan påvirke et arbeidsmiljø i positiv eller negativ forstand. Å lese om hvordan en leder kunne gjøre det i andre kontekster gjorde at jeg ble nysgjerrig på hvordan det ville sett ut i en barnevernkontekst.

En av de mest sentrale aspektene og forhåpentlige konsekvensene av tiltakene, handler om forebygging. Veiledning vil kunne være med på å sikre at de nyansatte ikke sliter seg ut eller føler at de ikke har kontroll. Det vil også kunne motarbeide compassion fatigue og de konsekvenser som følger med. Videre gjelder det også å forebygge mangel på kompetanse ved å legge til rette for videreutdanning og spredning av kunnskap innad i tjenesten, samt å legge til rette for utvikling og vekst. Håpet er at dette gjør at de ansatte føler seg verdsatt og trives i det klimaet som er skapt på arbeidsplassen.

Organisasjonsklima har vært et gjennomgående tema, der tanken er at å legge til rette for et godt klima vil føre til mer stabilitet. Dette av den grunn av det innebærer flere av de forannevnte elementene, samt at et konstruktivt organisasjonsklima legger til rette for at de ansatte skal føle seg kompetente, og dermed fremstå som trygge hjelpere for de som trenger det. Dette forutsetter at leder har kompetanse til å lede på en konstruktiv måte, noe som kan være utfordrende da alle ansatte vi ha ulike behov, og behovene vil endre seg dynamisk med

gruppesammensetningen i tjenesten. Det forutsetter også at leder lager tid til å satse på de ulike tiltakene, eksempelvis vil veiledning være tidkrevende. Likevel vil resultatene kunne ha store, positive konsekvenser for tjenesten på både kort og lang sikt.

De ulike ledertiltakene og et økt fokus på å legge til rette for et godt organisasjonklima vil ikke alene føre til mer stabilitet. Som nevnt er det en plethora av ulike årsaker som må sees i sammenheng med hverandre, men et sterke fokus på makten som leder har og den gode innflytelsen det kan gi, vil være et steg i riktig retning.

Referanser

- Augelend, H., & Haver, I. (2017). Nå orker jeg ikke mer! *Fontene*. <https://fontene.no/fagartikler/na-orker-jeg-ikke-mer-6.47.473462.e3b424d221>
- Barne og familiedepartementet. (2022). *Tildelingsbrev til barne-, ungdoms og familiedepartementet 2022*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e3c03f39789d433a9ade95467740b6ab/tildelingsbrev-bufdir-2022.pdf>
- Barne-, ungdoms og familiedirektoratet. (2022). *Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barnevernstjenestene og barnevernsinstitusjonene*. Bufdir.
<https://www.bufdir.no/contentassets/ed7a489b2fbf4c808e4637c037e51450/nasjonal-veileder-om-veiledning-av-ansatte-i-barnevernet-.pdf>
- Barnevernloven (2021). Lov om barnevern. LOV-2021-06-18-97. Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97>
- Bernotavicz, F., McDaniel, N., Brittain, C., & Dickinson. Leadership in a Changing Environment: A Leadership Model for Child Welfare. *Human Services Organizations*, 37(4), 401 - 417. Informa. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.724362>
- Bufdir. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet - hvorfor slutter så mange*. Barne-, ungdoms og familiedepartementet.
https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blandt_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf
- Christiansen, Ø., & Kojan, B. H. (2016). *Beslutninger i barnevernet*. Universitetsforlaget.
- Cooke, R., & Szumal, J. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological reports*, 72(3), 1299 - 1330. Sage journals.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal.
- Ekblom, E. (2014). *Jobbengasjement i barnevernet: Hvordan kan barnevernet beholde opparbeidet kompetanse og erfaringer, engasjerte medarbeidere?* (Masteroppgave, Universitetet i Bergen).
<https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/8051/118785442.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Elpers, K., & Westhuis, D. (2008). Organizational Leadership and Its Impact On Social Workers' Job Satisfaction: A National Study. *Human Services Organizations*, 32(3), 26 - 43. Informa.
<https://doi.org/10.1080/03643100801922399>

- Engedal, T. (2008). *Alene med ansvaret: Hvilke faktorer påvirker nyutdannede sosialarbeidere til å slutte i førstelinjetjenesten i barnevernet?* (Masteroppgave, Høgskolen i Oslo).
https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/288/Engedal_Tommy.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Familie og kulturkomiteen. (2012-2013). *Innstilling fra familie- og kulturkomiteen om endringer i barnevernloven*. <https://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2012-2013/inns-201213-395/2/#a4.2>
- Fellesorganisasjonen. (n.d.). *Sosionomen i barnevernet*. FO.no. <https://www.fo.no/aktuelle-brosjyrer/sosionomen-i-barnevernet>
- Fellesorganisasjonen. (n.d.). *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsyttere*.
- Glemmestad, H., & Kråkenes, O. H. (2022). Hvem skal jobbe i barnevernet. *Khrono*.
<https://khrono.no/hvem-skal-jobbe-i-barnevernet/655816>
- Glisson, C., & Green, P. (2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems. *Child abuse & neglect*, 35(8), 582-591. ScienceDirect.
<https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2011.04.009>
- Grønmo, S. (2021, Mai 10). *Forskningsmetode*. SNL. https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap
- Hagen, I.M & Svalund, J. (2019). *Vold, trusler og trakassering i helse- og sosialsektoren*. Fafo-rapport 2019:32. Fafo. <https://www.fo.no/getfile.php/1321422-1574234571/Dokumenter/FO%20mener/Politikk/Innspill%20til%20regjering%20og%20partier/2019/Vold%20C%20trusler%20og%20trakassering%20i%20helse-%20og%20sosialsektoren.pdf?fbclid=IwAR20AEXLJvf6WoG6NindYotArhK876GM2GWR5SiJdUi4T9rF5h0xYWG4maU>
- Hoffart, R.-A. R., Larsen, S. H., & Rø, K. I. (2014). Veiledningskurs for utbrente sykepleiere minsket stress og økte arbeidslysten. *Sykepleien*, 102(2), 46-48.
<https://sykepleien.no/forskning/2014/02/hjelper-mot-utbrenthet>
- Hovland, V & Kjerstad, A.K. (2012). *Åpenhet som bærekraft: Teoretisk drøfting av åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser*. (Masteroppgave, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet). NTNUopen. https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/270908/565299_FULLTEXT01.pdf?sequence=1
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/175497?_ts=145d565f0d8
- Killen, K. (2017). *Profesjonell utvikling og faglig veiledning*. Gyldendal.

- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2nd ed.). Fagbokforlaget.
- Larsen, S. B. (2019). *Medarbejderne: Det er god ledelse*. Væksthus for ledelse.
<https://www.lederweb.dk/artikler/medarbejderne-det-er-god-ledelse/>
- Lepperød, T. (2019). *Tappes for innbyggere: småkommuner mest tilbake*. Nettavisen.
<https://www.nettavisen.no/nyheter/tappes-for-innbyggere-smakommuner-mest-tilbake/s/12-95-3423598696>
- Marthinsen, E., & Skjefstad, N. (2007). *Tiltaksarbeid i sosialtjeneste og NAV - tett på!* Universitetsforlaget.
- Moe, T., & Gotvassi, K. (2016). Å lede til barns beste - Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for økt lederkompetanse? *Tidsskriftet Norsk Barnevern*, 93(4), 166–182. Idunn. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-03>
- Nordby, G. S. (2022). Hvilken kompetanse opplever barnevernledere som viktig for å lede en kommunal barneverntjeneste, og hvordan kan en forstå deres kompetansebehov i lys av ulike forståelser av ledelse? *Tidsskriftet Norsk Barnevern*, 99(4), 186 -201. Idunn.
<https://doi.org/10.18261/tnb.99.4.3>
- NTNU. (n.d.). *Organisasjonskultur - for ledere*. NTNU Wiki. <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>
- Olsvik, B. (2020). Coping with Paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity. *Child Care in Practise*, 22(8), 464-481. Informa.
<https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1776683>
- (Prop 106. (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Barne- og familiedepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-106-l-20122013/id720934/?ch=1>
- (Prop. 133. L (2020-2021). *Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernsloven*. Barne- og familiedepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-133-l-20202021/id2842271/?ch=1>
- Psychology Today. (n.d.). *Compassion Fatigue*. Psychology Today.
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/compassion-fatigue>
- Rycraft, J. (1994). The Party Isn't Over: The Agency Role in the Retention of Public Child Welfare Caseworkers. *Social work*, 39(1), 75-80. Oxford University Press.
<http://www.jstor.org/stable/23717026>
- Sagberg, I. (2022). *Organisasjonskultur*. Store norske leksikon. <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Shim, M. (2014). Do Organisational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies? *British journal of social work*, 44(3), 542 - 558. Oxford academic.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs162>

- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S., & Trinkle, J. (2010). Listening to the Voices of Children in Foster Care: Youths Speak Out about Child Welfare Workforce Turnover and Selection. *The british journal of social work*, 55(1), 47-53. <https://academic.oup.com/sw/article/55/1/47/1882959>
- Sørensen, T, Skjeggstad, E, Slettebø, T. (2019). *Faglig forsvarlighet i barnevernet: En kvantitativ undersøkelse av forsvarlighet, internkontroll, avvik og arbeidskultur i den kommunale barnevernstjenesten*. VID Rapport 2019 / 2. VID Vitenskapelige Høyskole. https://bibliotek.buudir.no/BUF/101/Faglig_forsvarlighet_i_barnevernet_En_kvantitativ_undersokelse_av_forsvarlighet_internkontroll_avvik_og_arbeidskultur_i_den_kommunale_barnevernstjenesten.pdf
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Viken, J.K. (2020). *Hvilke faktorer har betydning for å forebygge sekundærtraumatisering for helsepersonell som arbeider med traumebevisst omsorg i spesialisthelsetjenesten?* (Masteroppgave, Norges Arktiske Universitet). <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/19633/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ødegård, A. M. (n.d.). *Kjennetegn ved New Public Management*. Arbeidslivet. <https://www.arbeidslivet.no/velferd/sosialpolitikk/kjennetegn-ved-new-public-management>

