

Ingrid Berntsen

## "Man kan ikke stå alene i denne jobben, ikke sant?"

En kvalitativ studie av hvordan barnevernsansatte ser på mulige løsninger til forebygging av turnover i barnevernstjenesten

Masteroppgave i rådgivningsvitenskap

Veileder: Dina von Heimburg

Juni 2024

Antall ord: 20335



Ingrid Berntsen

## **"Man kan ikke stå alene i denne jobben, ikke sant?"**

En kvalitativ studie av hvordan barnevernsansatte ser på mulige løsninger til forebygging av turnover i barnevernstjenesten

Masteroppgave i rådgivningsvitenskap  
Veileder: Dina von Heimburg  
Juni 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Formålet med denne studien er å rette fokus på barnevernsansatte sine erfaringer og opplevelser rundt sin arbeidshverdag og hvilke refleksjoner de gjør seg om potensielle forebyggende tiltak rettet mot høy turnover i tjenesten. Jeg belyser sammenhenger mellom emosjonelle arbeidsbelastninger og høy turnover i kommunal barnevernstjeneste.

Barnevernstjenesten preges av store emosjonelle arbeidsbelastninger ovenfor den enkelte ansatt og de enkelte tjenestene preges av stor gjennomtrekk av ansatte. Turnover har blitt et kjent fenomen innen offentlig sektor, og statistikken innen barnevernet har forholdt seg høyt gjennom en årrekke. Flere studier har rettet fokus på årsaker til turnover og sammenhengen mellom dem. Likevel er det lite konkrete forebyggende tiltak som blir presentert. Turnover er et komplekst fenomen som krever en innsats både fra den enkelte ansatt, den enkelte tjeneste- og kommune og fra statlig hold. Endringer av barnevernloven av 1992 og barnevernreformen, har satt forebygging på dagsorden ved hjelp av kompetanseheving og tverrfaglighet. Likevel er det mye som kan tyde på at loven fungerer mot sin hensikt og kommunene ikke har tatt tilstrekkelig tak i sine oppgaver som følge av barnevernreformen.

Ved å benytte meg av en kvalitativ intervjustudie, har jeg undersøkt følgende problemstilling: «Hvordan beskriver barnevernsansatte erfaringer med arbeid i det kommunale barnevernet, og hvilke refleksjoner gjør de seg om potensialet for forebygging av høy turnover?». Studien ble gjennomført ved hjelp av fem informanter som alle har stillingstittel som saksbehandler innen det kommunale barnevernstjenesten. Gjennom en tematisk analyse, genererte jeg frem følgende fire hovedfunn: 1) Tilstrekkelig mulighet for debriefing, 2) god ledelse som ivaretar ansatte. 3) mer praksisnær utdanning og 4) behov for omorganisering og omstrukturering. Funnene blir videre diskutert opp mot eksisterende teori og tidligere forskning. Jeg har delt inn diskusjonen hvor jeg diskuterer funnene i lys av to dimensjoner, hva som må endres på individ- og tjenestenivå og hva som må endres på kommune- og nasjonalt nivå. Innen et individ- og tjenestenivå diskuterer jeg hvordan tjenestene kan legge til rette for nytenking og utvikling ved å oppnå en positiv læringskultur i lys av mattering og psykologisk trygghet. Videre diskuterer jeg nødvendigheten av økt fokus på en enkelte ansatt sin psykiske helse ved å innføre tid og rom for å lufte tankene sine ved hjelp av strukturert veiledning og debriefing. Innen et kommune- og nasjonalt nivå, diskuterer jeg nødvendigheten av bedre samarbeid mellom tjenestetilbud og kompetansedeling i lys av samskaping, mattering og barnevernreformen. Basert på diskusjonen, argumenterer jeg for hvordan økt fokus på ekstern veiledning- og debriefing og bedre samarbeid mellom tjenesteytere i kommunene kan bidra til å lette de emosjonelle arbeidsbelastningene til saksbehandlere og derav potensielt minske statistikken over turnover. Politikere må dermed ta større ansvar for og sikre tverrfaglighet og samskaping innad i kommunene.

## **Abstract**

The purpose of this study is to focus on child welfare employees' experiences and experiences about their working day and what reflections they make on potential preventive measures aimed at high turnover in the service. I shed light on the correlation between emotional workloads and high turnover in municipal child welfare services.

The child welfare service is characterized by large emotional workloads towards the individual employee and the individual services are characterized by a high turnover of employees. Turnover has become a well-known phenomenon in the public sector, and the statistics in the child welfare service have remained high for a number of years. Several studies have focused on the causes of turnover and the relationship between them. Nevertheless, there are few concrete preventive measures that are presented. Turnover is a complex phenomenon that requires an effort from the individual employee, the individual service and municipality and from the central government. Amendments to the Barnevernloven av 1992 and the Child Welfare Reform have put prevention on the agenda by means of competence enhancement and interdisciplinarity. Nevertheless, there are many indications that the law is working against its purpose and that the municipalities have not sufficiently addressed their tasks as a result of the child welfare reform.

By using a qualitative interview study, I have investigated the following research question: "How do child welfare employees describe their experiences of working in the municipal child welfare service, and what reflections do they have on the potential for preventing high turnover?". The study was conducted with the help of five informants, all of whom have job titles as case officers within the municipal child welfare service. Through a thematic analysis, I generated the following four main findings: 1) Sufficient opportunity for debriefing, 2) Good management that safeguards employees. 3) more practice-based education and 4) the need for reorganization and restructuring. The findings are further discussed in relation to existing theory and previous research. I have divided the discussion where I discuss the findings in light of two dimensions, what needs to be changed at the individual and service level and what needs to be changed at the municipal and national level. Within an individual and service level, I discuss how the services can facilitate innovation and development by achieving a positive learning culture in light of matting and psychological safety. Furthermore, I discuss the necessity of increased focus on an individual employee's mental health by introducing time and space to air their thoughts through structured guidance and debriefing. Within a municipal and national level, I discuss the necessity of better cooperation between service provision and competence sharing in light of co-creation, mating and the child welfare reform. Based on the discussion, I argue for how increased focus on external guidance and debriefing and better cooperation between service providers in the municipalities can help ease the emotional workload of case workers and thereby potentially reduce the statistics on turnover. Politicians must therefore take greater responsibility for and ensure interdisciplinarity and co-creation within the municipalities.

## Forord

Til sammen fem år på høyskole og universitet nærmer seg slutten. Det er vemodig å tenke på at jeg straks er ferdig utdannet, samtidig som det skal bli godt å prøve seg ute i arbeidslivet. I forbindelse med arbeidet av denne oppgaven, har jeg en rekke folk jeg ønsker å takke.

Jeg vil først rette en stor takk til alle mine fem informanter som ønsket å stille til intervju slik at masteroppgaven i det hele tatt ble mulig å gjennomføre. Dere har gitt meg god kunnskap og innsikt i barnevernsfeltet og kommet med gode refleksjoner jeg vil ta med meg videre.

Takk til quiz-gjengen som har dratt meg ut på tirsdager for å få et sosialt avbrekk i hverdagen. En ekstra takk til Oda for korrekturlesing og innspill til forbedringer underveis.

Takk til familie og gode venner som har løftet meg opp og støttet meg gjennom mange nedturer og sammenbrudd dette semesteret. Dere har gitt meg motivasjon til å stå løpet ut. Evig takknemlig for hver og en av dere. Gleder meg til oppstart av vaffel-onsdag når jeg nå tar turen hjem igjen. En spesiell takk til pappa og bestemor som har tatt hånd om alt hjemme slik at jeg har kunnet fokusere på oppgaven.

En stor takk til Kristian som har holdt ut med meg og alle mine humørsvingninger de siste månedene.

Til slutt vil jeg takke min veileder Dina von Heimburg som har hatt troen på meg og dette prosjektet, samt bidratt med gode innspill og støtte gjennom hele prosessen.

Ingrid Berntsen  
Trondheim, juni, 2024

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Forord</b> .....	<b>III</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Presentasjon av problemstilling, studiens hensikt og avgrensning av oppgaven.....	2
1.3 Relevans for rådgivningsvitenskapen .....	2
1.4 Begrepsavklaring .....	2
1.4.1. Informant .....	2
1.4.2 Turnover.....	2
1.4 Oppgavens struktur.....	3
<b>2.0 Kunnskapsgrunnlag: Tidligere forskning og teoretisk rammeverk</b> .....	<b>4</b>
2.1 Barnevernstjenesten og emosjonelle belastninger.....	4
2.2 Samskaping, utvikling og læring i offentlig sektor .....	6
2.3 Psykologisk trygghet.....	7
2.4 Mattering .....	8
2.5 Psykologisk debriefing .....	9
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>10</b>
3.1 Kvalitativ metode .....	10
3.2 Vitenskapelig ståsted.....	10
3.2.1 Fenomenologi og hermeneutikk.....	10
3.3 Datainnsamling .....	11
3.3.1 Kvalitativt intervju, semi strukturert .....	11
3.3.2 Rekruttering og utvalg.....	12
3.3.3 Gjennomføring av intervju .....	14
3.4 Transkripsjon .....	15
3.5 Analyse.....	15
3.5.1 Refleksiv tematisk analyse.....	16
3.5.2 Gjennomføring av analysen.....	16
3.6 Forskerrollen og min forforståelse .....	17
3.7 Prosjektets kvalitet .....	18
3.7.1 Pålitelighet.....	18
3.7.2 Gyldighet.....	19
3.7.3 Overførbarhet.....	19
3.8 Etikk .....	19
3.8.1 Informert og fritt samtykke.....	20
3.8.2 Konfidensialitet.....	20
<b>4.0 Presentasjon av funn</b> .....	<b>21</b>



4.1 Tilstrekkelig mulighet for debriefing .....	21
4.2 God ledelse som ivaretar ansatte .....	23
4.3 Mer praksisnær utdanning .....	25
4.4 Behov for omorganisering og omstrukturering.....	26
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>29</b>
5.1 Hva må endres på individ og tjenestenivå?.....	29
5.1.1 En positiv læringskultur i lys av mattering og psykologisk trygghet.....	29
5.1.2 Innføre tid og rom til «ventilering» .....	31
5.2 Hva må endres på kommune og nasjonalt nivå?.....	32
5.2.1 Bedre samarbeid mellom tjenestetilbud .....	33
5.2.2 Utdanningstilbud og deling av kompetanse .....	34
<b>6.0 Avslutning.....</b>	<b>36</b>
6.1 Oppsummering og konklusjon.....	36
6.2 Hva kan studien bidra med? .....	37
6.3 Mulige begrensninger ved studien .....	37
6.5 Avsluttende refleksjoner.....	38
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>39</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>41</b>
Vedlegg 1: Godkjenning fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT).....	42
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	44
Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring.....	45

## 1.0 Innledning

Oppgavens innledning vil bestå av en redegjørelse over bakgrunnen for valg av tema. Her vil jeg beskrive prosessen fra ideen oppstod til ferdig satt tema for oppgaven. Jeg vil også vise til egne erfaringer og opplevelser som har gjort meg interessert i temaet. Videre i innledningen vil jeg presentere problemstillingen og hensikten med studien. Deretter følger en kort begrepsavklaring over relevante begreper som blir brukt gjennom oppgaven, for så å avslutte med en oversikt over oppgavens struktur.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I prosessen for å velge tema for masteroppgaven fant jeg raskt ut at jeg ønsket å skrive om et yrke hvor ansatte opplever emosjonelle jobbkraav i arbeidshverdagen. Denne interessen kommer av at jeg selv er ansatt i en jobb som tidvis kan beskrives å ha emosjonelle jobbkraav, og har jeg utviklet en interesse for det som skjer i kroppen til et menneske som opplever dette over lengre tid. Ved hjelp av noen Google-søk med søkeordet «emosjonelle jobbkraav» kom jeg over Solveig Osborg Ose og Hans Jacob Busch sin bok om HMS i offentlig sektor. Denne boken fengte meg veldig, for de presenterer egen forskning gjort på flere felt innen offentlig sektor. De presenterer tabeller over ulike risikofaktorer innen HMS som ansatte i ulike offentlige yrker opplever på daglig basis (Ose & Busch, 2022). Videre presenterer de også statistikk over sykefravær og turnover ved de ulike yrkene. Her så jeg hvordan barnevernstjenesten har en av de høyeste statistikkene på dette. Det nye søkeordet ble dermed «turnover». Her dukket det opp en rekke statistikk og artikler om nettopp høy grad av turnover i barnevernstjenesten. Jeg hadde nå funnet området jeg ønsket å forske videre på.

SSB kunne i 2014 vise til en rapport som tar for seg turnover i det kommunale barnevernet mellom år 2010 til 2011. Denne rapporten viser en turnover-statistikk på 31,5 % blant stillinger som blir ledige og ansatt av en ny arbeidstaker (SSB, 2014, s. 28). Statistikken har senere blitt brukt som grunnlag for flere undersøkelser og rapporter på feltet, blant annet fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (videre kalt Bufdir) (2022). Denne undersøkelsen tar for seg årsaker til turnover i barnevernstjenesten og i barnevernsinstitusjoner på nasjonalt nivå i tillegg til hva som kjennetegner tjenester med høy og lav grad av turnover (Bufdir, 2022). I artiklene stod det flere mulige årsaker til høy turnover i barnevernstjenesten, men lite om konkrete løsninger for å forebygge det. Jeg ble dermed veldig nysgjerrig på dette fenomenet, hvilke årsaker kan forebygges og hvordan? Det er i senere tid gjort endringer i barnevernloven for å modernisere og tilpasse den til dagens samfunn. Blant annet har det trådt i kraft endrede kompetansekrav for ansatte i barnevernstjenesten som fastslår at de må ha en mastergrad eller annen relevant videreutdanning (Barnevernloven, 1992, § 2-1). Dette for å styrke kompetansen innad i tjenestene. Kan denne lovendringen ha innvirkning på turnoverstatistikken? Med bakgrunn i ovennevnte statistikk, artikler og lovendring landet temaet dermed på hvordan ansatte ser på mulige løsninger til forebygging av turnover i barnevernstjenesten.

## **1.2 Presentasjon av problemstilling, studiens hensikt og avgrensning av oppgaven**

I denne studien vil jeg rette fokus på barnevernsansatte sine erfaringer og opplevelser rundt sin arbeidshverdag og hvilke refleksjoner de gjør seg om potensielle forebyggende tiltak rettet mot høy turnover i tjenesten. For å belyse dette har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med intervju. Med bakgrunn i valgt tema, ble følgende problemstilling formulert:

*Hvordan beskriver barnevernsansatte erfaringer med arbeid i det kommunale barnevernet, og hvilke refleksjoner gjør de seg om potensialet for forebygging av høy turnover?*

Hensikten med studien er å utvikle ny kunnskap om tiltak ansatte i barnevernstjenesten ser for seg som mulige løsninger på å forebygge turnover. I tillegg er det interessant å se hvordan jeg kan tilføye kunnskap fra rådgivningsvitenskap og se det i lys av de ansatte sine opplevelser. Fokuset mitt vil for det meste ligge på individ og organisasjonsnivå, men med noen perspektiver løftet opp på et mer nasjonalt nivå.

## **1.3 Relevans for rådgivningsvitenskapen**

Oppgaven retter fokus mot barnevernet som organisasjon og saksbehandlere som er ansatt i barnevernstjenesten. Den fokuserer på relasjoner på arbeidsplassen og hvordan ansatte opplever arbeidshverdagen knyttet til emosjonelle belastninger. Videre ligger også fokuset på utvikling og nyskaping på individ-, gruppe-, organisasjon- og samfunnsnivå. Beskrivelsen av en master i rådgivningsvitenskap lyder slik: «Med en master i rådgivningsvitenskap lærer du å legge til rette for vekst-, utviklings- og nyskappingsprosesser i et helhetlig og livslangt perspektiv på person-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå» (NTNU, u.å). Masteren skal dermed gi meg en faglig forståelse og personlig kompetanse innen blant annet ressursutvikling i grupper og gruppedynamikk, samhandlingsprosesser og samskaping, relasjoner, ledelse, kommunikasjon og kommunikasjonsmønstre samt perspektivtaking og konflikthåndtering. Dette er seks av totalt åtte områder jeg skal ha fått en utviklet forståelse for og kompetanse i gjennom masterløpet, og jeg anser samtlige som relevant for denne oppgaven.

## **1.4 Begrepsavklaring**

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre kort for relevante begreper som blir brukt i oppgaven. Dette gjøres for å vise leseren hvilken forståelse av begrepene jeg legger til grunn i oppgaven. Begrepene vil bli anvendt gjennom hele oppgaven.

### **1.4.1. Informant**

I denne studien vil jeg benytte meg av begrepet informant for å beskrive personene som har deltatt i studien. Jeg velger å bruke dette begrepet ettersom jeg synes dette er best beskrivende for deres rolle i studien. Personene gir meg informasjon gjennom å beskrive sine opplevelser og erfaringer av fenomenet turnover. Dermed anser jeg informant som mest beskrivende og hensiktsmessig.

### **1.4.2 Turnover**

Det finnes flere måter å definere turnover på, avhengig av hva man ønsker å finne ut av. Kommunesektorens organisasjon (KS) presenterer ulike måter å se turnover på, om man vil finne ut av hvor mange som slutter helt i kommunal sektor, de som beveger seg til et

annet yrke i kommunal sektor eller får seg jobb i en annen kommune (KS, 2022). I denne oppgaven velger jeg å benytte meg av en mer generell fremstilling, og turnover i denne sammenheng beskrives som at en ansatt i barnevernstjenesten slutter i sin stilling, og stillingen blir eller skal bli besatt av en annen arbeidstaker (Bufdir, 2022).

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Innledningsvis har jeg redegjort for bakgrunn av valg av tema, og presentert problemstillingen, studiens relevans for rådgivningsvitenskapen, etterfulgt av en kort gjennomgang av aktuelle begreper som vil bli brukt i oppgaven. Oppgaven inneholder totalt 6 kapitler, innledning, en teoridel, metodedel, presentasjon av funn, diskusjon og en avslutning. I kapittel 2, fremstiller jeg kunnskapsgrunnlaget oppgaven bygger på. Teorien består av litteratur innen rådgivningsfeltet samt noe tidligere forskning som jeg anser mest relevant knyttet til problemstillingen. Deretter følger kapittel 3 hvor jeg legger til grunn den vitenskapelige fremgangsmåten som er brukt i studien. Her vil jeg legge frem mitt vitenskapelige ståsted og vise til både hvordan og hvorfor jeg har gjort som jeg har gjort i studien. Her vil jeg også redegjøre for analysen jeg har gjennomført for å komme frem til datamaterialet. Videre presenterer jeg de funn jeg anser som mest relevante fra datamaterialet, sett opp mot problemstillingen i kapittel 4. Det ovennevnte vil deretter bli sett opp mot hverandre i kapittel 5 hvor jeg diskuterer mine funn opp mot eksisterende teori og tidligere forskning, i lys av problemstillingen. Avslutningsvis følger kapittel 6 som tar for seg en oppsummering av de viktigste poengene i studien, studiens begrensninger, bidrag til fremtidig forskning og avsluttende refleksjoner.

## **2.0 Kunnskapsgrunnlag: Tidligere forskning og teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet vil jeg fremstille relevant kunnskapsgrunnlag. Her vil jeg presentere både eksisterende teori og tidligere forskning jeg anser mest relevant sett opp mot problemstillingen. Jeg har valgt å fremstille teorien tematisk for en ryddig og oversiktlig fremstilling. Dette vil danne grunnlaget for diskusjonen senere i oppgaven, hvor jeg knytter mine funn fra analysen opp mot kunnskapsgrunnlaget og forsøker å svare på problemstillingen.

Eksisterende teori er for det meste pensumlitteratur fra ulike emner i masterløpet. Jeg har brukt «snøballmetoden», hvor jeg har søkt i litteraturlisten til forfattere og andre relevante masteroppgaver på let etter flere relevante kilder. Jeg har etterstrebet å finne primærkilder. Der dette ikke har latt seg gjøre grunnet manglende tilgang til artikler og bøker, har jeg referert til primærkilden gjennom kilden jeg fant det fra. Noen av kildene har jeg fått av hjelpsomme medstudenter som har kommet over dem og sendt til meg. Teorien om psykologisk trygghet og mattering har jeg skrevet om i en tidligere eksamensoppgave på studiet som en direkte forberedelse på masteroppgaven. Ettersom jeg anser disse teoriene svært relevant for denne studien, velger jeg å fremstille disse på nytt i denne oppgaven. Relevansen knyttes til erfaringer og opplevelser informantene fortalte meg, som å føle seg betydningsfull, gjøre en god jobb for andre og oppleve et arbeidsmiljø hvor det er stor takhøyde og rom for informantenes tanker og følelser.

### **2.1 Barnevernstjenesten og emosjonelle belastninger**

I denne oppgaven vil fokuset være rettet mot den kommunale barnevernstjenesten og primært saksbehandlers opplevelser og erfaringer. Barnevernets oppgave er å ta vare på barn og ungdom under 18 år og som er mest utsatt i samfunnet vårt (Bufdir, u.å) Barnevernstjenesten skal sikre at barn og unge har trygge og gode oppvekstvilkår og bistå både barn og familier med nødvendig hjelp og omsorg gitt til rett tid.

Barnevernstjenesten har en lovbestemt plikt til å «gi hjelp, omsorg og beskyttelse når det er nødvendig på grunn av barnets omsorgssituasjon eller atferd. Ansvarer omfatter tiltak rettet mot barnets omsorgssituasjon eller atferd» (Barnevernloven, 1992, §3-1). De plikter å sette inn nødvendige tiltak for å forebygge både alvorlig omsorgssvikt i hjemmet og atferdsvansker hos barnet. «Hjelp til omsorgssviktede barn og unge skal ta utgangspunkt i barnets beste og vil innebære hjelp og bistand så vel som kontroll og tvang» (Gording-Stang, 2007; Baugerud, 2019, s. 231).

Det at barnevernstjenesten har et stort ansvar og makt tilknyttet sin rolle, gjør arbeidet til en krevende jobb (Baugerud, 2019, s. 232). I sin artikkel viser Baugerud (2019) til flere faktorer som av arbeidsrelaterte belastninger, kan føre til utbrenthet og sekundærtraumatisering. En rekke ulike faktorer, på blant annet individ og organisasjonsnivå vil kunne påvirke ansatte i negativ forstand (Wooten, Kim, & Fakunmoju, 2011; Baugerud, 2019, s. 235). Faktorer på individnivå kan være alder og kjønn som har vist å ha innvirkning på yrkesmessig stress og emosjonell slitenhet. Yngre kvinnelige sosialarbeidere har større sannsynlighet for å bli utsatt for disse belastningene enn eldre og mer erfarne sosialarbeidere (Wooten, et al., 2011; Baugerud, 2019, s. 236). En mulig årsak til dette kan være at unge og nyutdannede barnevernsansatte ikke har utviklet mestringsstrategier som kreves for å takle stresset som oppstår i jobben (Boyas, Wind, & Kang, 2012; Baugerud, 2019, s. 236). De kan dermed ha større vansker med å distansere seg fra emosjonelt sterke opplevelser enn mer erfarne ansatte.

Kjønnsforskjellene kommer trolig av den lave andelen mannlige ansatte (Baugerud, 2019, s. 237).

NOU 2009: 8 påpeker vesentlige mangler ved utdanningstilbudet i barnevernsutdanningen (NOU 2009: 8, s. 79). De fremhever også behovet for og viktigheten av praksis i utdanningen og hvordan dette bør integreres bedre i utdanningen. Dette fordi den personlige kompetanseutviklingen hos studentene, først og fremst skjer gjennom ekstern praksis (NOU 2009: 8, s. 82). Disse manglene kan føre til at studentene ikke blir forberedt godt nok på hva de kan vente seg i fremtidig arbeid (Baugerud, 2019, s. 236). Studielederne innenfor barnevernsutdanningene som NOU 2009:8 baserer seg på, etterlyser mer undervisning i saksbehandling, miljøarbeid og mer tid og ressurser til individuell veiledning (NOU 2009: 8, s. 138). Samtidig påpeker de at det er problematisk å styrke det eksisterende tilbudet innen bachelorutdanningen som både skal gi en teoretisk fagforydning og være praksisorientert (NOU 2009: 8, s. 138). På bakgrunn av disse funnene ble det konkludert med et ønske om å utvide den 3-årige bachelorutdanningen med ett år veiledet praksis eller at det legges til rette for en egen masterutdanning for barnevern (NOU 2009: 8, s. 147). Dette har senere dannet grunnlaget for Prop. 106 L (2012-2013), hvor departementet ønsker å støtte et videreutdanningstilbud i veiledning til ansatte for å innføre et veiledet førsteår for nyansatte (Prop. 106 L, 2012-2013, s. 56) og masterkravet/videreutdanning kommet av endringer i barnevernsloven (Barnevernsloven, 1992, § 2-1).

Baugerud (2019) peker også på organisasjonsmessige faktorer som kan påvirke barnevernsansatte negativt. Dette innebærer ulike typer belastninger, både indirekte og direkte (Baugerud, 2019, s. 235). Indirekte eksempler blir fremstilt som familiers sorg, fortvilelse og fortellinger om vanskelige og vonde traumatiske opplevelser. Direkte beskrives som vold, aggresjon, krenkelser eller trusler (Isdal, 2017; Baugerud, 2019, s. 235). Videre kan disse belastningene deles opp i tre grupper etter alvorlighetsgrad, hyppighet og ivaretagelse. Hvor alvorlige sakene barnevernsansatte står ovenfor, vil variere i stor grad. Barn som blir utsatt for seksuelle overgrep eller vold, vil som regel anses som mer alvorlig enn familiekonflikter grunnet samlivsbrudd (Baugerud, 2019, s. 235). Hyppigheten vil også variere stort i forhold til den enkeltes ansatt opplevelse av belastningen og hvor ofte de eksponeres for dem (Baugerud, 2019, s. 235). Figley (1995) presenterer begrepet «compassion stress/fatigue» og knytter det til en sekundær versjon av posttraumatisk stresslidelse (Figley, 1995, s. 2). Begrepet vil heretter bli kalt sekundærtraumatisering. Han beskriver dette fenomenet med at profesjonelle som arbeider med klienter som deler historier om smerte, frykt og lidelse, ofte kan føle lignende smerte, frykt og lidelse fordi de bryr seg og utviser empati (Figley, 1995, s. 1). De absorberer informasjonen, gjerne ubevisst og ender opp med å føle på lignende følelser ved at de blir sekundærtraumatisert gjennom den traumatiserte (Figley, 1995, s. 2). I tillegg til disse type belastningene, fremmes saks- og arbeidsmengde som en negativ belastning i barnevernet. Studier gjort på feltet, viser at majoriteten av barnevernsansatte oppgir å ha for stor arbeidsmengde og dermed for liten tid til å utføre en god nok jobb (Baugerud, 2019, s. 235). I motsetning til blant annet USA har ikke Norge regulert et maks antall saker barnevernsansatte skal ha samtidig. USA har innført en anbefalt øvrig grense av undersøkelsessaker en barnevernsansatt skal ha til ti-tolv saker (Baugerud, 2019, s. 235). Stor arbeidsmengde anses å være en av de største faktorene for stressrelaterte tilstander og kan dermed tenkes å ha negative konsekvenser for den ansattes psykiske helse (Baugerud, 2019, s. 236). Baugerud (2019) påpeker dermed behovet for å utvikle nasjonale retningslinjer for antall saker en

barnevernsansatt skal ha for å sikre forsvarlighet i arbeidet, samtidig som det ivaretar den ansatte (Baugerud, 2019, s. 236).

## **2.2 Samskaping, utvikling og læring i offentlig sektor**

Endringer av barnevernloven (1992) har bidratt til en barnevernsreform eller oppvekstreform (Statsforvalteren, 2024). Reformen har gitt kommunene mer ansvar på barnevernsområdet. Målet er å styrke forebyggende arbeid og sikre tidlig innsats og forebygging, ivareta rettsikkerheten til barn og familier, bedre tilpasset hjelp til barn og familiers behov og effektivisere ressursbruken og oppgaveløsningen innad i barnevernet (Statsforvalteren, 2024). Kommunene må dermed se alle sine tjenester mot barn, unge og familier i sammenheng. Dette velger jeg å se i lys av begrepet samskaping, og knytte dette til utvikling og læring i offentlig sektor.

Samskaping eller «co-creation» beskrives som «a process through which two or more public and private actors attempt to solve a shared problem, challenge, or task through a constructive exchange of different kinds of knowledge, resources, competences, and ideas that enhance the production of public value» (Torfing, et al., 2019, s. 802). Offentlig sektor blir her forstått som politikere, offentlige ledere, førstelinje ansatte eller innbyggerne for øvrig. Selve kjernen i begrepet rommer tverrfaglighet ved at ulike tjenesteytere utveksler sine ressurser og bidrar til at noe blir realisert, som ellers ikke ville blitt til (Breimo & Røiseland, 2021 s. 38).

Meld. St. 30 (2019-2020) retter fokus på en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne. Her har de kommet frem til tre prinsipper for å nå dette målet: (1) politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere, (2) ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser, (3) offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 8). Disse tre prinsippene skal igjen nås ved hjelp av ti hovedgrep. Disse grepene innebærer blant annet at ledere må tilrettelegge for en kultur på arbeidsplassen, med fokus på nysgjerrighet, åpenhet for nye ideer og mot til å lære av feil og suksesser. Med disse målene har departementet lagt til rette for samskaping og nytenking i kommunene (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 11).

Som de fleste organisasjoner er dermed de offentlige tjenestene i kommunene i stadig endring. Tjenestene og tilbudene de skal yte til innbyggerne, må endres og utvikles i takt med behovene som reiser seg. Solveig Osborg Ose og Hans Jacob Busch (2022) peker på hvordan de offentlige tjenestene forholdsvis er «tryggere» enn private organisasjoner, ettersom de offentlige ikke kan gå konkurs (Ose & Busch, 2022, s. 108). Private bedrifter er i en hard konkurranse om å «overleve» og ikke gå konkurs. Det som blant annet kjennetegner de som lykkes har fokus på en kontinuerlig utvikling slik at de tilpasser seg endringer som oppstår i samfunnet (Ose & Busch, 2022, s. 108). Denne tydelige forskjellen på private bedrifter og offentlig sektor, skaper også ulike kulturer innad i tjenestene og ulike vilkår blant ledelse.

Ledere i offentlig sektor er ofte rekruttert internt, og har jobbet seg oppover fra «gulvet» og stegvis fått mer og mer ansvar og videreutdanning innen ledelse (Ose & Busch, 2022, s. 109). Dette gjør ledere i offentlig sektor gode på primær oppgavene til tjenesten og følger opp de etablerte kulturene, tradisjonene og organisasjonsforståelsen innad i tjenesten. Selv om dette medfører trygghet og kontroll for organisasjonen, kan det også

virke negativt på nytenking, spesielt innen faktorer som kan påvirke sykefravær (Ose & Busch, 2022, s. 110). Raske endringer og behov hos innbyggere og samfunnet ellers, setter nytenking og organisasjonsutvikling på dagsorden. Også ansattes forventninger til arbeid har de siste tiårene endret seg (Noe, et al., 2014, s. 246). Ansatte ønsker tilbakemeldinger på jobben de gjør, muligheter til å utvikle seg faglig og et arbeid som er utfordrende, samtidig som det oppleves tilfredsstillende og av betydning for organisasjonen. For å sikre at en slik organisasjonsutvikling skjer, må tjenesten etablere en læringskultur. Noe et al., (2014) presenterer læringsbegrepet innen organisasjonsutvikling som prosessen hvor ansatte forbedrer seg gjennom å tilegne seg kunnskap, evner og andre relevante egenskaper (Noe, et al., 2014, s. 247). Det finnes flere måter å legge til rette for en slik læringskultur på, videre i kapittelet vil jeg presentere noen av dem.

### **2.3 Psykologisk trygghet**

Psykologisk trygghet defineres som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson, 1999, s. 354). Siden oppgaven baserer seg på barnevernstjenesten som organisasjon, velger jeg å se begrepet i lys av nevnt definisjon. Edmondson & Harvey (2020) fremmer en undersøkelse hvor fokuset er på hvordan ledere kan tilrettelegge for en positiv læringskultur innad i en organisasjon ved hjelp av psykologisk trygghet og dermed fokus på det relasjonelle og emosjonelle mellom medlemmene av den (Edmondson & Harvey, 2020, s. 130). Et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet, åpner for respektfulle og åpenhjertede samtaler mellom kollegaer som dog er nødvendig i virksomheter hvor man er avhengig av hverandre. Amy Edmondson har viet flere tiår til å studere fenomenet «psykologisk trygghet» innen ledelse og organisasjonsutvikling.

Psykologisk trygghet beskrives som «en delt tro», noe som krever at fenomenet må deles av de ansatte og definere hele gruppen for å oppstå (Edmondson, 1999, s. 355). Kjennetegn ved psykologisk trygghet i en organisasjon er at ansatte føler seg respektert og opplever det som trygt å ta opp feil med resten av kollegaer og ledelse. Ofte kan ansatte holde ting inni seg fordi de er redd for negativ omtale av andre. I et psykologisk trygt ansattmiljø tør de ansatte å ta opp ting og se det i et positivt lys for videre utvikling av tjenesten (Edmondson, 1999, s. 355). Psykologisk trygghet fremmer også spørrelysten innad i grupper (Edmondson & Harvey, 2020, s. 135). I enkelte arbeidskulturer, kan det å stille spørsmål være tegn på svakhet, uvitenhet og man gjør seg selv sårbar. Dersom gruppen innehar psykologisk trygghet, vil dette heller fremme tillitsfulle relasjoner mellom de ansatte og bidra til økende læring (Edmondson & Harvey, 2020, s. 135).

Å danne en læringskultur i en organisasjon er en pågående prosess bestående av refleksjoner, utprøving, stille spørsmål, søke tilbakemeldinger, eksperimentering og diskusjon av resultater (Edmondson, 1999, s. 353). Psykologisk trygghet kan dermed bidra til å lykkes med dette. Det er imidlertid noen forutsetninger som må være på plass for å fremme psykologisk trygghet og dermed en positiv læringskultur i en ansattgruppe. I studien til Edmondson og Harvey (2020) skapte lederne de undersøkte en grobunn for positive relasjoner, som igjen la til rette for konstruktive samtaler mellom parter som hadde ulike perspektiver (Edmondson & Harvey, 2020, s. 136). Lederne utviste genuin omsorg, tilbydde hjelp, lyttet og spurte om erfaringer og opplevelser av et prosjekt. I tillegg viste lederne interesse og stilte utdypende spørsmål når de ble gitt tilbakemeldinger. Dette for å formidle til resten av gruppen, at kompleksiteten gruppen



sto ovenfor krever støtte fra alle parter, i stedet for å bli defensiv (Edmondson & Harvey, 2020, s. 137). Lederne anerkjente også meningsforskjeller og uenigheter og utviste respekt for dem. På den måten utviste lederne ovenfor de ansatte en kultur for å verdsette hverandres kunnskap og meninger og dermed gi ansatte en følelse av at de bidro til å utgjøre en forskjell (Edmondson & Harvey, 2020, s. 137). Å oppleve og utgjøre en forskjell samtidig som man blir verdsatt vil jeg gå dypere inn på i neste delkapittel hvor jeg presenterer begrepet «mattering».

## 2.4 Mattering

Mattering forstås som en ideell tilstand av to komplementære psykologiske opplevelser, å føle verdi og tilføre verdi (Prilleltensky, 2019, s. 16). Komponentene representerer grunnleggende menneskelige behov og kjennetegnes ved at vi føler oss verdsatt, respektert og sett i tillegg til at vi opplever å utgjøre en forskjell for andre. Disse må være likeverdige og i balanse for å oppnå mattering (Prilleltensky, 2019, s. 17). Prilleltensky (2019) illustrerer denne balansen ved hjelp av en figur kalt «The mattering wheel».



Figur 1: «The mattering wheel» (Prilleltensky, 2019, s. 21).

Som illustrert i figuren, må det være en balanse mellom opplevelsen av å føle verdi og det å tilføre verdi. I tillegg må det være en balanse mellom hvor disse komponentene gjør seg gjeldene som i oss selv, i relasjoner, på arbeidsplassen og i samfunnet ellers (Prilleltensky, 2019, s. 21).

Reece et al (2021) retter fokus mot mattering i organisasjonssammenheng og dermed «work» delen av «the mattering wheel» i sin undersøkelse (Reece, et al., 2021, s. 228). Det er vanskelig å se for seg en situasjon hvor ansatte opplever at deres bidrag ikke er av betydning for organisasjonen og fortsatt opprettholder motivasjon og tilfredsstillelse i jobben. Likevel er hvordan mattering foregår i organisatorisk sammenheng lite utforsket (Reece, et al., 2021, s. 228). De fremmer dermed begrepet «organisatorisk mattering» og retter større fokus mot det handlingsorienterte spekteret som opplevelse av identitet og tilhørighet, mot for det mer følelsesorienterte spekteret av mattering (Reece, et al., 2021, s. 230). Undersøkelsen kunne vise at ansatte som opplever at de er av betydning for organisasjonen, oftere er tilfredsstilt med jobben sin, har større sannsynlighet for å innta lederroller og mindre sannsynlighet for å slutte (Reece, et al., 2021, s. 240).

## 2.5 Psykologisk debriefing

Psykologisk debriefing blir beskrevet som «en systematisk gjennomgang i gruppe for mennesker som sammen har opplevd en dramatisk eller kritisk situasjon, eller som på annet vis har blitt sterkt berørt av en uventet hendelse» (Dyregrov, 2023, s. 13). Begrepet blir av mange misforstått i form av at de bruker det til alle slags samtaler og møter etter vanskelige hendelser (Dyregrov, 2023, s. 22). Målet med en psykologisk debriefing er blant annet å oppnå bedre forståelse for egne og andres reaksjoner, normalisere reaksjoner, stimulere til gruppesamhold og støtte, opprettholde motivasjon for fremtiden og forhindre unødvendige ettervirkninger (Dyregrov, 2023, s. 22).

I yrker som politi, ambulanse og redningspersonell er det standardprosedyre med debriefing etter ansatte har deltatt i alvorlige hendelser for å forebygge symptomer på angst, depresjon og andre psykiske lidelser (Ose & Busch, 2022, s. 85). Slike hendelser kan for eksempel være en bilkrasj med dødelig utfall. Når en slik debriefing, eller psykologisk debriefing, blir utført av kvalifiserte personer, har dette vist seg som en svært god måte å regulere følelser på. Viktigheten av debriefing innen slike yrker er anerkjent og fokuset er rettet mot sammenhengen mellom alvorlige hendelser og potensielle psykiske plager (Ose & Busch, 2022, s. 85). Det er derimot mindre fokus på yrker som opplever mindre alvorlige hendelser som skjer oftere, men som også skaper behov for å regulere følelsene som oppstår i og rundt situasjonene. Barnevernstjenesten kan brukes som eksempel på et slikt yrke, hvor emosjonelle situasjoner må håndteres på ukentlig basis.

Emosjonelt arbeid er vist å gi økt risiko for psykiske og fysiske plager, og dermed sykefravær. SINTEF la frem en rapport fra et forskningsprosjekt som omhandler emosjonelle og relasjonelle krav og belastninger i yrker hvor man jobber for og med mennesker (SINTEF, 2023, s. 1). SINTEF viser til flere studier som konkluderer med samme hypotese (SINTEF, 2023, s. 10). De viser til sine informanters eksempler på tiltak som er utført på sine arbeidsplasser for å sikre balanse mellom ansattes arbeidsmiljø og behovet til menneskene de er i kontakt med gjennom arbeidet. Her nevnes ukentlig debrief av sykepleiere, dialogmøter og tilgjengelige timer med arbeidspsykolog av politi, veiledningssamtaler og refleksjonsgrupper fra barnehagelærere, debrief, lage en kultur for kollegastøtte med faste ukentlige møter samt dialogmøter knyttet til trivsel på jobb fra fysioterapeuter og ekstern veiledning og ukentlige møter med rom for å ta opp vanskelige situasjoner fra grunnskolelærere (SINTEF, 2023, s. 59-62). Her kommer debriefing og generelt behovet for å ventilere/få snakket ut om tanker og følelser frem fra alle yrker deltatt i undersøkelsen som et godt tiltak. De beskriver videre hvordan dette kan være en inspirasjon for andre tjenester som ønsker å prøve ut nye tiltak for å bedre situasjoner innad i sin tjeneste.

### 3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg og beskrive den vitenskapelige fremgangsmåten som er benyttet i studien. Her vil jeg beskrive hvorfor jeg har valgt en kvalitativ studie og mitt vitenskapelige ståsted. Videre vil jeg beskrive hele prosessen med datainnsamlingen, hvorfor jeg har valgt intervju som forskningsmetode, rekruttering og utvalg, gjennomføring av intervjuene, transkribering og hvordan jeg har analysert funnene som kom frem av intervjuene. Deretter vil jeg beskrive min rolle som forsker og forforståelse og peke på hva som fremmer og hemmer kvalitet i prosjektet, med fokus på pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Til slutt vil jeg vise til etiske perspektiver som er lagt til grunn i studien. Jeg har etterstrebet å gi detaljerte beskrivelser for å styrke kvaliteten slik at leseren får et innblikk i de valg jeg har gjort gjennom hele prosessen.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Som nevnt, vil oppgaven fokusere på barnevernsansatte sine erfaringer og opplevelser rundt sin arbeidshverdag og hvilke refleksjoner de gjør seg om potensielle forebyggende tiltak rettet mot høy turnover i tjenesten. Det er forsket en del på turnover i barnevernstjenesten fra før som løfter flere årsaker til denne statistikken, men lite om konkrete tiltak for å bedre situasjonen. Det at jeg er ute etter informantenes erfaringer om fenomenet turnover, gjør kvalitativ metode mer gunstig å benytte seg av enn kvantitativ. Kvalitativ metode legger vekt på forståelse og nærhet til informantene hvor empirien i hovedsak styrer studien (Tjora, 2017, s. 15). Kvalitative studier er ofte rettet mot et ønske om å få kunnskap om fenomener slik de forstås av informantene forskeren studerer (Thagaard, 2009, s. 11). Målet med kvalitativ forskning vil være å finne en form for løsning eller bedre den eller de situasjonene det forskes på (Postholm, 2005, s. 108). Jeg er dermed ute etter en forståelse, heller enn en forklaring, (Tjora, 2017, s. 28) ettersom jeg fokuserer på de ansattes egne opplevelser og refleksjoner rundt temaet. Det at kvalitativ metode er såpass fleksibel, har også gjort det enklere å tilpasse studien etter det som kom frem i empirien.

Kvalitative studier preges ofte av et fortolkende paradigme (Tjora, 2012, s. 18). Forskere som benytter seg av kvalitativ metode, har med seg et utgangspunkt i et verdenssyn inn i sin forskning. Dette verdenssynet preger forskerens syn på verden og vil styre deres forskning (Postholm, 2005, s. 33). Det vil dermed være vesentlig at jeg beskriver mitt vitenskapelig ståsted for å vise leseren i hvilket perspektiv jeg ser oppgaven i.

#### 3.2 Vitenskapelig ståsted

Mitt vitenskapelige ståsted vil ha betydning for det jeg forsker på i form av at den bidrar til å utvikle min forforståelse (Thagaard, 2009, s. 35). Jeg vil uansett ha med seg en form for forforståelse inn i forskningen som vil påvirke forståelsen rundt empirien som innhentes gjennom hele prosessen. Det blir dermed naturlig for meg å beskrive mitt vitenskapelige ståsted for å vise leseren hva jeg legger til grunn i denne studien.

##### 3.2.1 Fenomenologi og hermeneutikk

Fenomenologi baserer seg på å bruke enkeltpersoners erfaringer som utgangspunkt for å finne de subjektive erfaringene og få en dypere mening av dem (Thagaard, 2009, s. 38). Det er dermed sentralt at forskeren er åpen for erfaringene til informantene. «Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen» (Giorgi, 1985, Moustakas, 1994; Postholm, 2005, s. 41). I denne studien vil jeg forske på fenomenet «turnover» i

barnevernstjenesten, og jeg er dermed ute etter barnevernsansattes opplevelser og erfaringer rundt dette fenomenet. I slike studier vil forskeren prøve å utforske fenomenet på en åpen måte, og empirien som dannes gjennom intervjuer kan analyseres og tolkes på ulike måter for å komme frem til selve essensen av hva informantene opplever rundt fenomenet (Postholm, 2005, s. 43). Dette beskrives nærmere i kapittel 3.5. Hensikten med fenomenologisk forskning er å fange opp deltakernes perspektiv og opplevelser av visse erfaringer og fenomener. Måten å få tak i disse opplevelsene og perspektivene på, er ved å snakke med dem (Postholm, 2005, s. 43).

Ettersom studien baserer seg på en interesse oppstått gjennom min egen arbeidserfaring fra offentlig sektor, ønsker jeg også å benytte meg av hermeneutikken. En hermeneutisk tilnærming, legger til grunn at det ikke finnes én sannhet, men at fenomener kan tolkes på ulike måter (Thagaard, 2009, s. 39). Hermeneutikk løfter betydningen av å fortolke folks handlinger, ved å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som først kommer frem. Med andre ord er hermeneutikk «læren om fortolkning av tekster» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 69). Det legges vekt på forskerens forkunnskaper om en tekst sitt tema som utgangspunkt for tolkningen. Tekst i denne forstand omfatter de transkriberte intervjuene. Jeg valgte å studere barnevernsansatte ettersom jeg ikke har direkte arbeidserfaring fra yrket, men fra andre yrker hvor turnover er svært relevant. Selv om jeg valgte et annet yrke og er opptatt av å studere andre sine opplevelser og erfaringer rundt dette temaet, kan tidligere erfaring likevel bidra til å påvirke mine tolkninger i studien. Jeg har dermed valgt å ha et fenomenologisk-hermeneutisk syn i denne forskningsprosessen. Selv om jeg er ute etter barnevernskonsulenters opplevelser og erfaringer, kan analysen likevel bære preg av min forståelse av disse opplevelsene og erfaringene.

### **3.3 Datainnsamling**

I dette delkapittelet vil jeg beskrive hele prosessen ved datainnsamlingen, fra valg av metode til hvordan empirien ble hentet inn. Datainnsamlingen vil bidra til å forme råmaterialet til empirien i studien. Tjora (2017) peker på hvordan kvalitative studier ofte vil endre seg underveis, ettersom det man forsker på ofte vil være annerledes enn det man først hadde tenkt seg. Det vil dermed være hensiktsmessig å foreta datainnsamlingen tidlig i arbeidet med prosjektet, slik at man kan justere teorien og perspektivene til det som kommer frem i empirien (Tjora, 2017, s. 15). Med bakgrunn i dette har jeg hatt en abduktiv tilnærming til datamaterialet. Dette innebærer at jeg lot det bli en slags dans mellom teori og empiri gjennom prosessen. Intervjuene ble gjennomført i starten av arbeidet med studien og teorien ble dermed valgt ut på bakgrunn av hva informantene fortalte om og det som kom frem av analysen.

#### **3.3.1 Kvalitativt intervju, semistrukturert**

Som nevnt, må man snakke med menneskene man ønsker å fange perspektivene og opplevelsene til i fenomenologiske studier innen kvalitativ forskning (Postholm, 2005, s. 43). Jeg har derfor valgt semistrukturert kvalitativt intervju for datainnsamlingen. Et semistrukturert intervju, eller delvis strukturert intervju, er mest brukt innen kvalitative intervjuer (Thagaard, 2002, s. 85). Jeg hadde fastsatte temaer på forhånd, men rekkefølgen av spørsmålene ble endret på underveis, slik at jeg enklere fikk til en samtale med informantene. I et semistrukturert intervju er fleksibilitet svært viktig, og forskeren må være åpen for at andre temaer kan dukke opp underveis (Thagaard, 2002, s. 85). Ved flere anledninger dukket andre temaer underveis, og jeg ser på dette som

positivt da det sikret flere vinklinger og perspektiver av temaet. Samtalen ble likevel styrt av det jeg ønsket å få informasjon om.

Postholm (2005) peker på flere forhold forsker bør tenke over i forbindelse med intervjuene. Blant annet bør intervjuene foregå på et sted uten forstyrrelser (Postholm, 2005, s. 82). Det vil primært være forskerens jobb å finne et slikt rom, men deltakeren kan spørres om de vet om et tilgjengelig. I de fysiske intervjuene, fant informantene rom på sin arbeidsplass selv som vi benyttet oss av. Postholm (2005) peker videre på hvordan forskeren bør forholde seg rolig under intervjuet og selve samtalen bør tas opp på bånd. Dette bidrar til at forskeren kan skape en trygg atmosfære og være fullt og helt til stede i samtalen (Postholm, 2005, s. 82). Det er av stor betydning at forskeren stiller relevante spørsmål til deltaker, og forsker bør derfor ha kunnskap om fenomenet på forhånd (Thagaard, 2002, s. 86). Dette er i tråd med alle fenomenologiske studier, der forskeren må inneha en viss kunnskap om temaet på forhånd, for å kunne stille relevante spørsmål slik at deltakers opplevelser og erfaring om temaet blir i søkelys (Postholm, 2005, s. 82). En forsker som gjennomfører semistrukturert intervjuer, ønsker å forstå det som studeres uten å lage noen kategorier som kan styre studien på forhånd (Postholm, 2005, s. 73). Dette samsvarer med det formål en fenomenologisk studie innen kvalitativ forskning har. Det er dermed viktig å stille spørsmål på en slik måte at de inviterer til refleksjon og fylldige svar fra informanten (Tjora, 2012, s. 86).

I utformingen av intervjuguiden (lagt ved som vedlegg), hadde jeg overnevnte forhold i fokus. Intervjuguiden ble laget med en rekke spørsmål som vil dekke flere sider av temaet, samtidig som den åpner opp for oppfølgingsspørsmål som kan dukke opp underveis. Dette er i tråd med Rubin og Rubin (2005) sin «Tree and Branch» eller tre- og greinstruktur (Rubin & Rubin, 2005, s. 145). Denne strukturen går ut på at jeg fastsetter et hovedtema, med flere deltemaer som dekker flere sider av det som skal studeres. Spørsmålene er alle relevante til hverandre, men får frem flere sider ved forskningsspørsmålet (Rubin & Rubin, 2005, s. 145). Jeg har her mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til hver av deltemaene, men målet er å etterstrebe like mye informasjon om hver av dem. I tillegg bidro dette, som nevnt, til at informantene kom med andre refleksjoner og perspektiver jeg ikke hadde vurdert på forhånd.

### **3.3.2 Rekruttering og utvalg**

Innenfor kvalitative studier brukes ofte ulike former for strategisk utvelgelse i prosessen med å finne frem til hvilke informanter man tenker bør delta for å få samlet inn nødvendig data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 106). Barnevernet er et bredt felt innenfor både statlig og kommunal sektor. I denne studien benyttet jeg meg derfor av *kriteriebasert utvelgelse* hvor informantene måtte oppfylle to kriterier (Johannessen, et al., 2010, s. 109). Temaet jeg ønsker å studere omhandler turnover i barnevernstjenesten i offentlig sektor. Jeg ønsker å studere hvordan de som mottar og behandler innkommende saker til barnevernet opplever fenomenet. Følgende kriterier ble dermed satt: (1) informantene måtte være ansatt i barnevernstjenesten i kommunal sektor, (2) informantene må ha yrkestittel som barnevernskonsulent/saksbehandler. Jeg satte disse kriteriene som krav for å kunne innhente opplevelsene og erfaringene til personer med så likt utgangspunkt som mulig.

Dukes (1984) hevder en fallgrube innen fenomenologiske studier er at forskeren ser det hun vil se istedenfor fenomenet som er der for å bli sett. Jeg har forsøkt å rekruttere informanter kun ved hjelp av de ovenstående kriteriene slik at jeg lettere kan få tak i det

fenomenet som er der for å bli sett, istedenfor å basere informantgruppen på personer jeg vet kan gi meg den informasjonen jeg ønsker. Jeg har hatt en åpen tilnærming til intervjuene, nettopp for å hindre at jeg havner i denne fallgruven. Det påpekes videre at det dermed kan være lurt at forskeren har en informantgruppe på mellom 3 til 10 personer (Dukes, 1984, s. 200). Postholm (2005) understreker videre at i mindre forskningsstudier, er det mest tjenlig med lavest anbefalte antall personer sett i forhold til tidsrammen og omfanget på studien. Ryen (2017) påpeker at størrelsen på antall informanter ofte er et skjønsspørsmål (Ryen, 2017, s. 92). Hun påpeker videre at det ofte kan være utfordrende å fastsette antallet i startfasen og at antallet ofte kan endre seg underveis i prosessen når forsker får et klarer bilde over behovet.

I denne oppgaven, har jeg tatt i betraktning overnevnte argumenter, og startet med en tanke om at 4-6 informanter ville være ideelt. Gjerne fra ulike kommuner som er organisert på forskjellige måter. Dette med bakgrunn i oppgavens tidsramme og omfang og uvissheten med hvor lang tid det ville ta å rekruttere informanter. Jeg erfarte at det var noe utfordrende å finne informanter som hadde anledning til å stille til intervju. På vårsemesteret er det også mange studenter som skal skrive både bachelor og master og studenter ute i praksis. I tillegg har gruppen jeg ønsket å intervju allerede en stor arbeidsmengde i hverdagen og mye sykefravær. Mange hadde rett og slett ikke tid. Ironisk nok skriver jeg en oppgave som baserer seg på sykefravær og turnover, og strevde med å innhente informanter som følge av sykefravær. I tillegg er det et tidkrevende arbeid å intervju mange mennesker, både med å få avtalt tidspunkt, gjennomføring og etterarbeid med detaljert transkribering og analyse. I denne oppgaven, med det tema jeg har og tidsramme, besluttet jeg at 5 informanter holdt for å innhente nok informasjon til å kunne belyse og diskutere problemstillingen.

For å sikre anonymitet og personvern i studien, vil kommunene informantene kommer fra ikke bli nevnt. Hvor informantene i studien kommer fra vil heller ikke være i fokus i studien. Jeg startet rekrutteringsprosessen med å kontakte enhetsleder ved en kommune for å forhøre meg om en slik studie var aktuell å gjennomføre hos dem. Kontakten fant sted på e-post og telefonsamtale. Jeg ønsket å ta kontakt med leder for å forsikre meg at en slik studie gikk greit å gjennomføre hos dem. Deretter videreformidlet enhetsleder informasjon om studien til sine ansatte. Jeg var svært heldig i denne prosessen og fikk god respons av flere som ønsket å delta. Temaet fanget interesse og vi kunne dermed avtale tid og sted. Kontakten fortsatte i en e-post tråd hvor alle informantene fra samme enhet og lederen var en del av. Dette gjorde at lederen hele tiden var informert om når de ansatte ville være opptatt for intervju. Selv om jeg fikk god respons fra denne kommunen, trengte jeg fremdeles flere informanter. Jeg kontaktet dermed enhetsleder ved flere kommuner, men fikk lite til ingen respons. Etter hvert begynte jeg å få dårlig tid og besluttet å spørre informantene om de kjente til flere som ønsket å delta. I tillegg kontaktet jeg folk jeg har kjennskap til om de ønsket å stille til intervju. Her fikk jeg heldigvis napp hos flere, både gjennom bekjentskaper og gjennom informantene av saksbehandlere som ønsket å stille til intervju. Til min glede resulterte dette i et bredere informantgruppe enn jeg først antok ville være mulig, både med tanke på alder og kompetanse, men også i geografisk bredde. Til gjengjeld, medførte dette at avtalene med de resterende informantene kun ble holdt mellom meg og dem, uten at leder var involvert.

Informantene kommer fra ulike kommuner i landet, både små tjenester i mindre kommuner og større tjenester i byer. Det er også et bredt spekter i alder og kompetanse

hos informantene. Ansienniteten varierer fra 1 til 17 år og aldersspenn fra 25 til 50 år. Dette anser jeg som positivt, da refleksjonene og perspektivene hos ulike mennesker blir fremhevet og sett i sammenheng. I tillegg kan dette medføre bedre grunnlag for overførbarhet som jeg vil beskrive nærmere i kapittel 3.7.3. Informantene hadde mye av de samme perspektivene, men likevel noen forskjeller. Dette vil jeg fremheve mer i kapittel 4.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervju**

To av intervjuene ble gjennomført fysisk, mens tre av dem ble gjennomført digitalt ved bruk av Teams grunnet lang avstand til informantene. Avtale om tidspunkt ble bestemt gjennom e-postkontakt. Jeg opplevde det å ha både fysiske og digitale intervju som lite problematisk og uten negativ konsekvens for studien. Ved de digitale intervjuene mistet jeg likevel noe av kroppsspråket og den fysiske kontakten. Svarene jeg fikk, var dog like gode, og jeg opplevde kontakten med informantene som like fullverdig. Både lyd, bilde og internett fungerte som det skulle. Likevel kan jeg ikke med sikkerhet vite hvordan informantene opplevde å ha digitale intervju mot for fysiske.

Da intervjuene skulle gjennomføres, hadde jeg Postholm (2005) sine argumenter i bakhodet over hva en forsker bør tenke over i forhold til intervjuene. Her vil jeg vise til avsnitt i 3.3.1. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd slik Postholm (2005) anbefaler (Postholm, 2005, s. 82). For lydopptak brukte jeg Nettskjema sin applikasjon utviklet av Universitetet i Oslo. Denne tar lydopptak gjennom en app på telefon, som sendes direkte til en kryptert server på nettsiden til Nettskjema. Her blir lydopptaket også automatisk transkribert. I tillegg til lydopptak, påpeker også Postholm (2005) viktigheten av at intervjuer forholder seg rolig og skaper en trygg atmosfære. Dette prøvde jeg å oppnå ved å etablere trygge rammer helt fra starten. Før lydopptaket ble skrudd på, lot jeg informanten få stille eventuelle spørsmål rundt studien, om meg eller andre spørsmål de måtte ha. Deretter fortalte jeg litt om meg selv, om studiet og gikk så igjennom informasjonsskrivet. På den måten kunne informantene bli bedre kjent med både meg og prosjektet. Når intervjuet skulle starte, betrygget jeg meg med at de var klare før lydopptakeren ble skrudd på ved å spørre dem.

Gjennom selve intervjuene forsøkte jeg å inneha et åpent og nysgjerrig kroppsspråk, øyekontakt, bekræftende nikk og generelt vise at jeg var interessert i det informanten fortalte. I de fysiske intervjuene hadde vi også hver vår kaffekopp som jeg tror bidro til å gjøre det hele litt mer ufarlig og hyggelig. Etter intervjuene var over, spurte jeg hver av informantene om hvordan de opplevde intervjuet for å kunne få tilbakemelding på hva som var bra og hva jeg bør lære av til neste intervju. Både fra informantene jeg møtte fysisk og de jeg møtte digitalt, fikk jeg gode tilbakemeldinger på at det opplevdes trygt, jeg stilte relevante og gode spørsmål og utviste gode lytte ferdigheter. De nevnte også at de synes temaet er viktig. Disse tilbakemeldingene gjorde meg tryggere og mer selvsikker i rollen som intervjuer, for hvert intervju som ble gjennomført. Det gav meg også en bekræftelse på at informantene synes det var gøy å delta, og jeg merket at de var engasjerte når de snakket om temaet. Dette bidro også til at jeg som intervjuer opplevde intervjuene som veldig lærerike og morsomme. Jeg erfarte også at informantene var godt forberedt til intervjuene, noe jeg ser på som en bekræftelse på at de synes dette var spennende og viktig å delta på. Det var også spennende å observere hvordan et semistrukturert intervju bidro til refleksjonsprosesser i intervjuene som følge av oppfølgingsspørsmål. Ved flere anledninger så informantene opp og ut i luften mens de reflekterte over spørsmålene.

Refleksjoner jeg har gjort meg i etterkant av intervjuene, har bidratt til at jeg innser hvordan jeg knyttet det den første informant snakket om, opp mot forskjellig teori fra rådgivningsvitenskapen. Dette skjedde ved flere tilfeller og kan på den ene siden ha bidratt til at de andre intervjuene ble mer og mer formet mot disse teoriene. På den andre siden ble jeg mer avslappet av dette og lot de andre intervjuene blir mer styrt av informanten da jeg var trygg på at jeg visste at spørsmålene var gode nok til å få gode svar. Intervjuene ble dermed ganske forskjellige, ettersom jeg var mer opptatt av å sikre at alle spørsmålene mine ble besvart ved det første intervjuet, mens med de andre var jeg tryggere på at de ville bli besvart naturlig og lot informantene snakke fritt om det de selv reflekterte og har erfart rundt temaet. Likevel anser jeg alle intervjuene som like informasjonsrike. Hvis jeg oppdaget at noen av deltemaene ikke ble nevnt, stilte jeg spørsmål knyttet til disse og fikk gode og utfyllende svar likevel. Ved flere anledninger kjente jeg at veilederen/rådgiveren i meg ville frem, men prøvde etter beste evne heller å etterstrebe rollen som intervjuer. I positiv forstand kan dette ha virket inn på refleksjonsprosessene som oppsto hos informantene underveis i samtalen. I mer negativ forstand påvirket dette meg som intervjuer, da jeg ble veldig bevisst på det de gangene dette skjedde og holdt litt tilbake. Jeg forsøkte å være transparent om dette ovenfor informantene, og fortalte det til dem de gangene det skjedde.

### **3.4 Transkripsjon**

Intervjuene foregikk med flere dagers mellomrom. For å sikre effektivitet i skriveprosessen, transkriberte jeg intervjuene fortløpende etter hvert intervju. Tjora (2017) påpeker viktigheten av å være svært detaljert når man transkriberer intervjuer (Tjora, 2017, s. 173). I et intervju kan det for eksempel oppstå situasjoner hvor informanten utviser en mulig usikkerhet ved at de sliter med å finne ord eller har problemer med å ordlegge seg. Slike situasjoner er vesentlig å ha med, i tilfelle de kan være av betydning i analysen (Tjora, 2017, s. 174). Det er også viktig å påpeke det viktigste tapet som oppstår fra intervjuet til transkriberingen, er de visuelle ledetrådene og stemningen som oppsto i løpet av intervjuet (Tjora, 2017, s. 175).

Den krypterte serveren Nettskjema som jeg brukte til å gjøre lydopptak, har som nevnt en innebygd transkripsjonfunksjon. Her blir hele intervjuet transkribert automatisk. Jeg ønsket likevel å gå igjennom transkripsjonene mens jeg lyttet til lydopptaket for å sikre at alt ble riktig og detaljert i tråd med Tjora (2017) sine argumenter. Jeg oppdaget raskt at Nettskjema ikke hadde tatt med de naturlige pausene som oppstår underveis i midten av setninger som blir sagt. Det var også flere ord og setninger som hadde blitt skrevet feil. Jeg gikk derfor gjennom alle intervjuene grundig og rettet opp i alle feil og mangler. For å sikre anonymisering, normaliserte jeg det muntlige språket til bokmål i transkripsjonene, slik Tjora anbefaler (Tjora, 2017, s. 174). Prosessen med transkripsjonene var en av de mest tidkrevende og ensformige ved hele studien. Jeg begynte derfor å skrive frem metodekapittelet samtidig med transkripsjonene for å få litt avveksling. Dette opplevde jeg som produktivt, da jeg på denne måten greide å opprettholde den samme grundigheten ved alle transkripsjonene. Dette sikret også effektivitet i det videre arbeidet med oppgaven.

### **3.5 Analyse**

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre for valgt analysemetode og legitimere hvorfor jeg har valgt den. Jeg vil også stegvis beskrive hvordan jeg har gjennomført analysen



tilknyttet datamaterialet. Her vil jeg også vise utklipp av tabellene jeg kodet i for å vise leseren hvordan kodene stegvis ble utformet. Disse vises som figur 2 og figur 3.

### **3.5.1 Refleksiv tematisk analyse**

Jeg har tatt utgangspunkt i Braun & Clarke sin refleksive tematisk analyse, og fulgt de seks fasene denne analyseprosessen inneholder, 1) bli kjent med datamaterialet, 2) koding av datamaterialet, 3) generering av foreløpige temaer, 4) utvikling og revurdering av temaer, 5) definering, navngivning og finpusse temaene, 6) skrive frem empirien (Braun & Clarke, 2022, s. 6).

Tematisk analyse blir beskrevet som en robust metode for forskere som er nye innenfor kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2022, s. 4). Ved å involvere begrepet refleksivitet, er målet å få forskeren til å kritisk reflektere over sin egen rolle som forsker og måten forskningen gjennomføres på, gjennom hele prosessen (Braun & Clarke, 2022, s. 5). Ettersom dette er min første gang til å gjennomføre en masterstudie, ser jeg på refleksiv tematisk analyse som en fin analysemetode å starte med. I tillegg minner den meg på å hele tiden være kritisk i alle valg jeg tar gjennom hele studien.

### **3.5.2 Gjennomføring av analysen**

På mange måter kan det sies at jeg startet analyseprosessen allerede ved gjennomføring av intervjuene ettersom jeg automatisk gjorde meg tanker underveis om hvordan informantene stiller seg til hverandre og til eksisterende teori. Likevel har jeg fulgt de første fem fasene av refleksiv tematisk analyse for å til slutt gjennomføre den sjette og siste fasen om å skrive frem mine funn. Jeg har tatt inspirasjon av Byrne (2021) sin stegvise forklaring av de ulike fasene i tematisk analyse for å gjennomføre analysen (Byrne, 2021, s. 1398-1409). Denne gir en detaljert og oversiktlig forklaring over hvordan man kan gå frem i stegene av analysen.

Den første fasen i tematisk analyse handler om å bli kjent med datamaterialet. Dette gjennomførte jeg da jeg transkriberte datamaterialet, ved at jeg lyttet til lydopptakene mange ganger, mens jeg skrev transkriberingene. På denne måten ble jeg godt kjent med hvem av de ulike informantene som sa hva. Før jeg startet fase to, lyttet jeg til lydopptakene samtidig som jeg leste de ferdige transkriberingene for å lettere ta meg tilbake til situasjonene og huske kroppsspråk og ansiktsuttrykk for å bli ekstra godt kjent med datamaterialet. Fase to gjennomførte jeg ved å konvertere transkribert tekst til tabell i word med to kolonner, hvor den ene inneholdt tekst, mens den andre var tom. Her lagde jeg en tabell for hver setning eller setninger der jeg så det som mer hensiktsmessig. Jeg gikk så inn i hver tabell og gjorde meg en tolkning av hva som egentlig stod der. Deretter lagde jeg beskrivende koder som jeg førte inn i den tomme kolonnen. Disse kodene kan bedre beskrives som beskrivende setninger over hvordan jeg tolker det informantene forteller. Som vist i figur 2, kan den transkriberte setningen «Jeg kjenner på at det er et høyt trivselsnivå her. Det er så mye rom for at vi kan være uenige. Vi kan diskutere og drøfte mye», tolkes som «God trivsel grunnet rom for hverandre». Her har jeg sett disse tre setningene under ett, da de beskriver hverandre og dermed gir mening sammen.

Noen ganger passer det ikke, jeg har mye annet, men det er viktig at vi samles. Vi gjør ting i fellesskap. Det er <u>faglig</u> og det er sosialt. Det gjør noe med hele gruppa. Og jeg er en av de eldste. Det er litt sprik i alder.	Viktig med sosiale fellesskap på arbeidsplassen
Men det er et eller annet på en måte som gjør at det er en sånn god balanse i det. Det er en del som er litt yngre, men likevel så faglig og sosialt så fungerer det veldig bra.	Alle aldersgrupper fungerer godt faglig og sosialt sammen
Jeg kjenner på at det er et høyt trivselsnivå her. Det er så mye rom for at vi kan være uenige. Vi kan diskutere og drøfte mye.	God trivsel grunnet rom for hverandre

Figur 2: illustrasjon av fase to i analysen

Etter dette satt jeg igjen med altfor mange koder knyttet til teksten. I den tredje fasen gikk jeg dypere inn i de ulike kodene og lagde nye koder for de som omhandlet det samme og genererte meg foreløpige temaer. Som vist under i figur 3, samlet jeg kodene som handlet om det samme fra alle informantene under ett tema. Slik formet jeg ulike temaer og knyttet disse opp mot de ulike informantene.

- Tema 1: Utdanning|
- Forberedt på noe av arbeidsoppgavene før oppstart, med unntak (5)
  - Byt har mindre makt enn antatt (5)
  - Utdanningen er rettet mot institusjoner, ikke byt (5)
  - Forberedt på mye av arbeidsoppgavene før oppstart i jobben (4)
  - Ikke forberedt på arbeidsmengden (4)
  - Vanskelig å vite hvordan jobben er før man starter (3)
  - Noen arbeidsoppgaver lik som har sett for seg (3)
  - Overraskende over mengde skrivearbeid i jobben (3)
  - Lite fokus på byt i utdanningen (1)
  - Mye relevant teori til byt i utdanningen (1)
  - Relevant i forhold til vurderingene (1)
  - Teori i utdanningen, mer rettet mot yrker med direkte kontakt (1)
  - Knyttet ikke teorien til byt i utdanningen (1)
  - Få forelesere med erfaring fra barnevernstjenesten i utdanningen (1)
  - Master vil være bra for kompetansen og bør være praksisnært (1)
  - Vanskelig å se for seg jobben før man starter (1)
  - Misvisende tro om stor makt i byt (1)

Figur 3: Illustrasjon av fase 3 i analysen

Deretter, i fase fire, så jeg alle disse midlertidige temaene opp mot problemstillingen og trakk ut de jeg anser som mest relevante. Til sammen dannet disse midlertidige temaene, fire nye temaer. I fase fem gikk jeg tilbake og så på de første opprinnelige kodene og transkriberingene for å finne gode og beskrivende setninger til temaene jeg kunne bruke i fase 6.

### 3.6 Forskerrollen og min forforståelse

Forskeren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap gjennom kvalitative intervju (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 92). Forskerens integritet, kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er alle avgjørende faktorer for å sikre god kvalitet og oppnå etiske krav i forskningen. I studien bør gjennomsiktighet etterstrebes etter beste evne (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 92). Som forsker tar jeg med meg mine egne opplevelser,

teorier og erfaringer og foretar en tolkning for å forstå og lage mening ut av datamaterialet jeg har samlet inn (Postholm, 2005, s. 26). Det vil derfor være viktig å understreke at de forkunnskaper jeg har, kan ha påvirket tolkningen og valg av teori.

I forkant av studien har jeg lest en del artikler om temaet turnover og dermed lært en del om fenomenet på den måten. Førrige semester skrev jeg også en eksamensoppgave direkte knyttet til masteroppgaven som en forberedelse på temaet. Det er også slik jeg oppfatter en genuin interesse for temaet. I tillegg har jeg et indre engasjement for ansatte som står i emosjonelt krevende jobber og hvordan de ivaretas med meg fra egen jobberfaring i offentlig sektor. I denne studien valgte jeg å studere barnevernsansatte ettersom jeg har lite kunnskap om dette feltet i forhold til andre offentlige kommunale jobber. Likevel kan det tenkes at mye av mine egne erfaringer kan ha påvirket valg som er gjort i oppgaven, både i forhold til teoretisk kunnskapsgrunnlag og presentasjon av funn.

Kvalitativ forskning er en fortolkende tradisjon og fullstendig nøytralitet og objektivitet er umulig å oppnå (Tjora, 2017, s. 235). Ettersom kvalitative studier bygger på forskerens egne interesser, må jeg gjøre rede for mine egne holdninger og min posisjon i forhold til studien og hvordan dette vil påvirke arbeidet med forskningen (Tjora, 2017, s. 248). Dette har jeg forsøkt å gjøre ved å beskrive hvordan mine tidligere erfaringer kan ha påvirket studien og jeg vil videre presentere mitt verdenssyn i delkapittel 3.2.

### **3.7 Prosjektets kvalitet**

I dette delkapittelet vil jeg fremheve hva jeg har gjort for å etterstrebe kvalitet i prosjektet og ser dette i lys av pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Ifølge retningslinjer gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (heretter forkortet NESH), vil den forskningsetiske normen om sannhet bygge på at forskningen inneholder redelighet, ærlighet, er sannhetssøkende og sannhetsforpliktende (NESH, 2021). Dette må ligge til grunn for å oppfylle forskningens krav om kvalitet og pålitelighet. I tillegg har også forskning en rekke metodologiske normer, som inkluderer saklighet, etterrettelighet, klarhet og etterprøvnbarhet (NESH, 2021). Det finnes flere synonymer til begrepene brukt for å beskrive kvalitet i kvalitativ forskning. I denne studien velger jeg å benytte meg av Tjora (2017) sine begreper om pålitelighet, gyldighet og Thagaard (2012) sitt begrep om overførbarhet. Disse begrepene rommer de metodologiske normene.

#### **3.7.1 Pålitelighet**

God kunnskap om temaet som skal forskes på, er en fordel i forhold til spørsmålene som skal stilles, men kan være en ulempe ved at man bringer med seg en forforståelse og forutinntatthet (Tjora, 2017, s. 236). Det blir dermed viktig at jeg som forsker redegjør for min kunnskap, engasjement og hvordan dette kan ha påvirket hele prosessen fra utvelgelse av informanter til analyse og resultater (Tjora, 2017, s. 235). Det er også viktig at jeg viser leseren hva som er mine egne analyser. Ved å legge frem direkte sitater, kan dette styrke påliteligheten ved at informantens egne ord kommer frem (Tjora, 2017, s. 249). I tillegg bør forskeren redegjøre for at resultatene i studien ble til på bakgrunn av egenskaper til både forskeren og informantene i akkurat denne studien.

I denne studien har jeg forsøkt å oppfylle disse kriteriene om pålitelighet ved å beskrive bakgrunn for valg av tema i innledningen for å få frem hvorfor jeg ønsket å forske på

akkurat turnover i barnevernstjenesten. Jeg har også forsøkt å presentere empirien på en slik måte at det er informantenes stemme som kommer frem. Jeg har brukt direkte sitater og aktivt brukt ord og setninger fra informantene selv og beskrevet hvordan jeg tolker datamaterialet. Avslutningsvis i denne oppgaven vil jeg legge frem begrensninger ved studien og se den med et kritisk blikk.

### **3.7.2 Gyldighet**

Gyldighet i kvalitativ forskning, knytter seg til om de svarene jeg kommer frem til i min forskning, faktisk svarer på de spørsmålene jeg ønsker å stille (Tjora, 2017, s. 232). Altså om mine funn gjenspeiler det jeg faktisk har funnet ut av. For å oppfylle kravet om gyldighet har jeg forsøkt å beskrive analyseprosessen fra start til slutt og aktivt beskrevet de valg jeg har gjort meg gjennom hele prosessen. I tillegg forsøkte jeg aktivt å forsikre meg om at jeg hadde forstått det informantene fortalte, ved å underveis i intervjuene si mine tolkninger høyt og få bekreftelse på at disse stemte.

### **3.7.3 Overførbarhet**

I denne studien velger jeg å bruke begrepet overførbarhet, som omfatter spørsmålet om min studie kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard, 2009, s. 209). Ettersom dette er en kvalitativ studie og dermed fortolkende, blir mine tolkninger grunnlaget for om empirien er overførbar eller ikke. I tillegg knyttes gjenkjennelse til overførbarhet (Thagaard, 2009, s. 209). Med dette menes om leseren kan kjenne seg igjen i det som formidles gjennom teksten. Det blir dermed opp til leseren selv å vurdere om studien er overførbar eller ikke, men jeg har forsøkt å gi detaljerte beskrivelser av forskningsprosessen og funn for å legge til rette for dette.

### **3.8 Etikk**

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre for de etiske perspektivene som ligger til grunn i oppgaven. Dette gjør jeg ved å beskrive hvilke etiske perspektiver som gjør seg gjeldende i studien og hvordan jeg har forsøkt å ivareta dem. Deretter løfter jeg frem hvordan studien baserer seg på et informert og fritt samtykke og konfidensialitet. Forskningsetikk er forankret i det internasjonale forskerfellesskapet og består av flere grunnleggende normer som er utviklet over lengre tid (NESH, 2021). Disse retningslinjene er rådgivende, og skal bidra til å fremme ansvarlig forskning gjennom å utvikle forskningsetisk skjønn og refleksjon hos forsker. Jeg har dermed tatt utgangspunkt i disse retningslinjene for å ivareta de etiske aspektene i forskningsprosjektet. NESH påpeker også hvordan forskere selv må vurdere og identifisere etiske dilemmaer og utvise refleksjon i tillegg til å gjøre rede for valg og prioriteringer (NESH, 2021). Jeg har derfor konsekvent reflektert rundt de etiske aspektene både før og under forskningsprosessen.

Gjennom hele oppgaven forsøker jeg å vise hvordan jeg har tenkt gjennom hele prosessen. I tillegg er det verdt å merke seg de etiske aspektene som reiser seg etter studien er ferdig og publisert. Tracy (2010) presenterer begrepet «Exitting ethics» for å beskrive de etiske refleksjoner rundt prosessen etter studien er publisert (Tracy, 2010, s. 847). Forskeren har aldri helt kontroll over hvordan deres forskning vil bli lest og forstått av andre. Likevel kan forskeren unngå uheldige konsekvenser i etterkant, ved å være åpen og vise leseren hva hun har tenkt gjennom hele studien (Tracy, 2010, s. 847).

Thagaard (2009) påpeker hvordan all vitenskapelig virksomhet er pålagt meldeplikt for prosjekter som omhandler personopplysninger som behandles elektronisk (Thagaard,

2009, s. 26). For å ivareta god forskningsetikk, meldte jeg inn prosjektet til SIKT – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør og ventet på godkjenning før jeg gikk i gang med rekruttering av informanter (Lagt ved som vedlegg).

### **3.8.1 Informert og fritt samtykke**

Jeg som forsker har et ansvar overfor alle som deltar i forskningen og skal respektere deres menneskeverd, samt ta hensyn til deres personlige velferd (NESH, 2021).

Informert samtykke til å delta i forskningen er dermed et hovedprinsipp innen forskningsetikken. Dette prinsippet baserer seg på respekten ovenfor menneskers rett til å bestemme over eget liv og at de har kontroll på opplysninger som deles om seg selv til andre (Thagaard, 2009, s. 26). Informert og fritt samtykke betyr dermed at informanten er orientert om hva det vil si å delta i prosjektet og at deltakelse skjer uten form for ytre press (Thagaard, 2009, s. 26). Det er også viktig å påpeke at samtykke dermed er helt frivillig.

Etter godkjenningen fra SIKT, skrev jeg et informasjonsskriv ved å bruke SIKT sin egen mal for dette. (Lagt ved som vedlegg). Informasjonsskrivet ble sendt til informantene slik at de hadde mulighet til å lese det før de sa ja til å delta. Som beskrevet tidligere, lot jeg informantene få stille eventuelle spørsmål de hadde før intervjuet startet. Selv om de hadde fått informasjonsskrivet digitalt i forkant, hadde jeg med ett eksemplar i fysisk form til de fysiske intervjuene. I de digitale intervjuene, spurte jeg informantene om de hadde lest informasjonsskrivet og om de hadde spørsmål knyttet til den. Samtidig med dette skrev informantene under på et samtykkeskjema før intervjuet startet ved de fysiske intervjuene, og ga muntlig samtykke på de digitale. Dette for å sikre at de hadde fått tilstrekkelig informasjon om hva det innebærer å delta, at de når som helst kan trekke sitt samtykke uten å oppgi grunn og fått muligheten til å stille spørsmål.

### **3.8.2 Konfidensialitet**

Et annet hovedprinsipp innenfor forskningsetikken, er kravet om konfidensialitet (Thagaard, 2009, s. 27). Kravet baserer seg på å anonymisere informantene til en slik grad at de ikke kan gjenkjennes i det som presenteres. Forskeren må derfor behandle informasjonen fra informantene slik at deres identitet skjules (Thagaard, 2009, s. 27). Dette har jeg forsøkt å oppnå ved at hverken navn, eller hvilken kommune informantene jobber i kommer frem i studien. I de transkriberte intervjuene har jeg brukt bokstaver for å skille mellom når jeg som forsker stiller spørsmål fra når informantene snakker. Disse bokstavene gir kun mening for meg. Alle navn, stedsnavn og andre opplysninger som kom frem under intervjuene, har jeg kodet på en slik måte at de ikke er gjenkjennbart. For å sikre informantenes anonymitet har jeg gitt dem fiktive navn: Siri, Vera, Runa, Guro og Hanna i teksten.

I tillegg til å anonymisere data, omfatter konfidensialitet også begrensninger når det gjelder å lagre materialet (Thagaard, 2009, s. 28). På hvilken måte materialet lagres, deles og slettes, må være avklart og informert om før prosjektet starter (NESH, 2021). Det må sikres at materialet lagres på forsvarlig vis og sikre sletting etter prosjektet avsluttes. Dette må også informeres til informantene (NESH, 2021). Lydopptakene og transkriberingene er lagret på en kryptert server, som krever pålogging for å få tilgang til. Disse blir automatisk slettet etter prosjektets slutt. Opplysninger om dette står også beskrevet i informasjonsskrivet som ble gitt til informantene (lagt ved som vedlegg).

## 4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene som kom frem igjennom arbeidet med tematisk analyse av det transkriberte datamaterialet. Disse temaene er ment til å belyse problemstillingen «*Hvordan beskriver barnevernsansatte erfaringer med arbeid i det kommunale barnevernet, og hvilke refleksjoner gjør de seg om potensialet for forebygging av høy turnover?*» Temaene har jeg valgt å kalle:

1. Tilstrekkelig mulighet for debriefing
2. God ledelse som ivaretar ansatte
3. Mer praksisnær utdanning
4. Behov for omorganisering og omstrukturering

Temaene er ment til å gi et helhetlig bilde av hvordan informantene erfarer turnover på sin arbeidsplass, tjenesten generelt og hva de tenker skal til for å bedre statistikken på nasjonalt nivå. De forskjellige temaene dekker flere sider av turnover og er ment for å gi et tydeligere perspektiv på dette komplekse fenomenet. Jeg har valgt å ta med både hva informantene mener er årsaker til turnover og hva de mener skal til for å forebygge det. Dette for å vise tydeligere hva informantene mener løsningene kan forebygge. For å forebygge et problem, må man først forstå roten til problemet.

Tjenestene informantene jobber i, har ulik statistikk når det kommer til turnover. Noen opplever mye turnover på sin arbeidsplass, noen opplever lite, mens andre opplever at det tidligere har vært høyt trykk, men at det nå har roet seg noe. Ved spørsmål om de ansatte så for seg å bli værende i tjenesten selv, ønsket de fleste å bli værende grunnet godt arbeidsmiljø og et hjerte for jobben. Et par av dem så for seg å fortsatt jobbe i barnevernet, men trolig innenfor andre felt i tjenesten dersom arbeidspresset ikke endrer seg. Gjennom teksten har jeg fremhevet informantenes stemme og viser til utdrag av transkriberingene for å tydeliggjøre skillet mellom hva som er informantenes stemmer og hva som er mine tolkninger.

### 4.1 Tilstrekkelig mulighet for debriefing

Dette temaet handler om informantenes behov for å snakke med kollegaer og ledelse om tunge saker og stressfaktorer som påvirker dem i arbeidshverdagen, og rommer utfordringer og muligheter for dette på arbeidsplassen. Alle informantene trekker frem et nødvendig behov for å ventilere, debriefe og «få blåst ut» når de står i utfordrende situasjoner, og de tyr dermed til andre kollegaer eller ledelse. Som Siri sa, «man kan ikke stå alene i denne jobben, ikke sant?» Informantene løfter frem at de er avhengige av å få snakket ut om vanskelige saker eller støtte til å håndtere krevende situasjoner for å klare å stå i jobben. Alle informantene nevner også at manglende debriefing trolig kan være en medvirkende årsak til turnover.

Flere av informantene fortalte om ulike belastninger de opplever i arbeidshverdagen. Guro nevnte begrepet «retraumatisering» og beskrev dette som en prosess hvor den ansatte blir traumatisert gjennom de menneskene de møter som er traumatiserte. Runa fortalte fortelle at hun noen ganger har «tatt med jobben hjem» hvor hun har hatt en vanskelig sak og opplever å drømme om det. Vera kunne også fortelle om å bli utsatt for alvorlig trakassering.

*«Jeg bare nevnte litt det med retraumatiseringen. Jeg tror kanskje det er et begrep som man kanskje glemmer litt tror jeg. Man gir veldig mye av seg selv, i den jobben her. Vi møter på veldig mange kriser ukentlig» Guro*

*«Det her er jo en jobb som man gjerne drar med seg litt hjem. Uansett hvor mye man får snakket om det. Så dukker det plutselig opp i tankene. Jeg har jo hatt masse drømmer for eksempel. Om forskjellige ting» Runa*

*«Jeg har vært utsatt for ganske massivt og alvorlig sjikanering og trakassering på nett. Uthengt over lang tid, med bilder og grove uttalelser og diverse. Det er en sånn ting som gjør at mange gidder ikke dette her» Vera*

Vera nevner videre at god støtte og ivaretagelse av ledelsen og kollegaer som en av årsakene til at hun nettopp «gidder dette», samtidig som hun påpeker at ansatte opplever urimelig store belastninger. Samtlige av informantene forteller at de i hovedsak opplever å bli møtt og forstått av kollegaer og ledelse og at det som oftest er noen å prate med når behovet melder seg. Det hender likevel at noen av dem iblant føler seg som en belastning siden de vet at både kollegaene og ledelsen har hektiske dager med tett program. Dette kan resultere i at den ansatte noen ganger velger å holde det inni seg, når de egentlig har behov for å ventilere. Det kan også skape irritasjon i ansattgruppen hvis personer ikke klarer å ta opp ting på rett sted, til rett tid.

*«Det kan være at du føler deg noen ganger som en belastning. For du vet at den personen har mye å gjøre, og så har du egentlig behov for å ventilere litt [...] du får det jo med deg ikke sant i gangen at nå skjer det mye der, og så skjer det mye der, og så er det akutt der. Og hvis folk sitter på kontoret sine fordi de har mye å gjøre for eksempel, så kan det hende at jeg lar være å oppsøke noen.»  
Runa*

*«Jeg vil jo hjelpe dem på en måte, og jeg skjønner at nå trenger du bare at jeg sitter og hører på deg, men jeg har ikke tid til det [...] og ikke bruke opp kollegaene sine da, for det kan man fort gjøre» Siri*

Runa løfter frem sine tanker som den med behovet om ventilering, mens Siri trekker frem perspektivet til den som ønsker å hjelpe, men ikke kan ta seg tid til det. Sitatene tar dermed for seg det samme problemet, men fra to ulike perspektiver. Selv om informantene noen ganger holder ting inni seg, opplever de at det som regel er noen tilgjengelige for en kort prat. Spesielt hvis dørene står oppe. Hanna nevnte også dette med å bruke hverandre og hvordan de innad i ansattgruppen har snakket om de bruker hverandre for mye, men konkluderte med at de fleste synes det er godt å få høre og få prate.

Flere av informantene forteller at det er stort fokus på debriefing på deres arbeidsplass hvor både ledelse og kollegaer som oftest tar seg tid. Det er likevel ikke alltid de opplever å få den støtten de trenger, at de heller føler seg litt misforstått. Siri forteller at det ikke er alltid andre klarer å gi deg det du trenger av støtte og at også hun noen ganger treffer feil.

*«[...] og så noen ganger så, for det gjør vi jo, vi går til kollegaene våre, og nå har jeg hatt en skikkelig tøff samtale, eller det har vært skikkelig vanskelig, og så*

*legger man frem det, og så får man et råd som er sånn, ja, det her var ikke det jeg trengte i det hele tatt.» Siri.*

*«Og det er da andre blir «åh jeg er glad det ikke er jeg som gjør det, det hadde jeg aldri orket» ikkesant. Og jeg tenker at det ikke så kjekt å høre på at andre sier det.» - Vera*

Vera trekker her frem en situasjon hvor hun har stått i en tung situasjon og trenger støtte, men ikke blir møtt på det behovet hun trenger. Hun trekker dermed frem viktigheten av å klare å si fra hva hun trenger i det øyeblikket med den hun prater med. Dette poenget med å si ifra hva man trenger, trekker flere av informantene frem som noe de aller fleste kan bli flinkere på. Det å kjenne sine behov og gi uttrykk for dem. Et annet punkt som også blir løftet frem er behovet for ventilering når du står midt i situasjonen og ikke dagen etter. Runa peker på dersom man ikke får tid til å ventilere i situasjonen, så har man klart å jobbe seg gjennom det selv til neste dag.

Ved spørsmål om hva som skal til for å senke statistikken over turnover i barnevernstjenesten, ble behovet for debriefing nevnt av samtlige informanter. At enheten klarer å sette av tid og rom slik at de ansatte kan fortelle hvordan de har det er viktig, men utfordrende i en hektisk arbeidshverdag. For å sikre tilstrekkelig mulighet for debriefing når behovet melder seg, uten å bruke opp kollegaene sine kom flere av informantene frem til å ansette en psykolog. Dette for å sikre et tilbud som i tillegg til å bli lyttet til og forstått, også fokuserer på den enkeltes psykiske helse.

*«Få enda større fokus på debriefing, og helsa til folk, får litt fast greie på det, sjekke innom, ansette en psykolog eller noe annet. Det har vi vært innom mange ganger at det burde egentlig vært innført for lenge siden» Guro*

*«Jeg tenker jo på en måte at vi burde hatt ansatt en psykolog her. Som både kunne veilede i saker som vi er i, men også veilede oss på et personlig plan. En psykolog som vi kunne snakke med om hva som skjer inni oss i de tyngste sakene, og hvordan det påvirker oss» Runa*

Disse sitatene går mer over på det kroppslige til ansatte i barnevernstjenesten og hva som egentlig skjer inni kroppene deres, som kollegaer ikke kan hjelpe dem med på samme måte som en psykolog. Guro nevner at de har snakket om dette flere ganger på arbeidsplassen, noe jeg forstår som at dette er et behov de ansatte har. Det vil også være forskjellig hva den enkelte ansatt har behov for, som Vera påpekte så er vi alle forskjellige etter hva vi tåler. Hun erkjenner videre at det er mange psykiske belastninger som kan komme over tid i barnevernstjenesten, og dersom man ikke får pauser fra dem vil det være en medvirkende årsak til at man ikke klarer å stå i jobben. Selv om informantene erkjenner et behov for å ansette en psykolog i tjenesten, er de usikre på hvordan dette kan løses i praksis, men at det er verdt å prøve.

#### **4.2 God ledelse som ivaretar ansatte**

Dette temaet handler om hva informantene opplever som svært viktig for dem for å håndtere arbeidshverdagen. Samtlige av informantene nevnte god ledelse og godt arbeidsmiljø som en nødvendighet for å klare og stå i jobben. Videre beskrev de hva de mener med god ledelse og kom frem til flere av de samme lederegenskapene. Alle



informantene skryter av ledelsen sin og gir et inntrykk av at de strekker seg langt for den enkelte ansatt slik at de skal føle seg ivaretatt. En av lederegenskapene flere av informantene peker på, handler om medvirkning. Vera trekker frem hvordan hun setter pris på at ledelsen gir de ansatte muligheten til å være med på drøftinger og beslutninger i enheten. Også Siri nevner det samme og opplever at de ansatte har god påvirkningskraft over egen arbeidshverdag.

*«Vi får medvirke i veldig mye. Jeg opplever at det er veldig lite som blir tredd over hodet på oss. Det tenker jeg er, det kom jeg på nå. Det er jo supert!» Vera*

*«Altså det er ikke alltid vi får viljen vår, men det er likevel forståelse på en måte. Vi er med på å påvirke ganske mye. Vi har vært i mye prosesser på hvordan skal vi organisere oss som tjenester, hvordan skal vi se ut, hva slags type saker skal du ha, hvilke type saker skal du ha på en måte. Så at vi har ganske mye medvirkning da» Siri*

Det både Vera og Siri påpeker, henger tett opp mot det å kunne uttrykke sine behov og bli lyttet til. Dette trekker blant annet Hanna frem, der hun forteller at lederne er veldig åpne for om de ansatte har misnøye med noe eller opplever noe som er utfordrende, at lederne tar det på alvor og gjør noe med det. Også det at ledelsen evner å ta imot både positive og negative tilbakemeldinger, blir fremhevet.

*«Det handler om måten ledere møter deg på. Hvordan ting blir sagt, på hvilken måte. Sånn er det avgjørende, tenker jeg. Og ledere som på en måte tåler å ta imot litt tilbakemeldinger. Både ros og ris også. Og som kan ha en viss form for både forståelse og vise, eehm, være ydmyk» Vera*

Å bli tatt på alvor, virker som er noe de fleste av informantene er opptatt av. Runa forteller om at hun opplever at ledelsen tar de på alvor, men at de ikke alltid får gjort noe, med at dette henger sammen med at de også har travle dager med begrenset tid. Likevel er det selve følelsen av å oppleve og få anerkjennelse som trekkes frem som det viktigste.

Videre nevnes tilgangen til og muligheten for tilbud om faglig utvikling. Guro er opptatt av å ha en god faglig forankret tjeneste slik at de ansatte får tilbud om kursing og holdes oppdatert på det som forventes av dem.

*«For meg er det viktig å ha en god faglig forankret tjeneste. At man har litt fokus på det faglige. Kanskje man får tilbud om utdanning og kursing. At man er litt oppdatert på rammene rundt barnevernet og hva som forventes av oss [...] og en god ledelse med litt tydelighet og stødighet er også veldig viktige for meg. Og hvis man har mye av de tingene her på plass, så tror jeg at man kan få til et ganske godt stykke arbeid i barnevernet» Guro*

I tillegg nevnes det å oppleve tillit fra leder som viktig. Ved at lederne har tillit til deres avgjørelser og vurderinger, vil det føre til en opplevelse av mestring. Siri beskriver hvordan hun opplever det å få tillit i motsetning til å bli «overkjørt» er ekstremt viktig for trivselen på arbeidsplassen. I sammenheng med dette nevner hun også viktigheten av at en leder evner å veilede på en slik måte at de finner frem til gode løsninger sammen.

I tilknytning til de nevnte egenskapene de anser som viktige i en god leder, opplever de at lederne setter standarden for arbeidsmiljøet i enheten. De mener dermed det er viktig at ledelsen skaper en kultur på arbeidsplassen hvor det er rom for alle og de ansatte har lov til å si fra om sine behov. Dette vil igjen føre til en opplevelse av å bli lyttet til og ivarettatt av både kollegaer og ledelse.

### 4.3 Mer praksisnær utdanning

Dette temaet handler om hvordan informantene erfarer om barnevernsutdanningen samsvarer med arbeidet i barnevernstjenesten. Her vil jeg også trekke frem de ansatte sine tanker rundt krav om mastergrad som har kommet av endringer i barnevernsloven. Da jeg stilte informantene spørsmålet om arbeidshverdagen gjenspeiler det de så for seg før de ble ansatt, kom temaet om bachelorutdanningen i barnevern opp. Flere av informantene trekker frem at de opplevde utdanningen som mer rettet mot arbeid i institusjon og ikke mot barnevernstjenesten slik at flere av dem ikke visste helt hva de gikk til da de startet.

*«Men det er lite fokus i barnevernstudiet på akkurat barneverntjenesten. Og så da jeg begynte å jobbe i barneverntjenesten, så visste jeg ikke hva jeg gikk til.»* Siri

Siri beskriver videre at hun lærte masse teori som er relevant i det daglige arbeidet når det gjelder å gjøre vurderinger i en sak. Likevel opplevde hun at utdanningen knyttet teorien mer opp mot institusjoner, det miljøterapeutiske og hvordan man kan jobbe direkte. Her mener hun videre at i barnevernstjenesten jobber man ikke like direkte med barn, men som mer en støtte og veileder for hele familiesystemet. Hanna peker også på mye av det samme som Siri.

*«På utdanninga opplevde jeg at det var veldig rettet mot institusjoner. Det å jobbe på en institusjon [...] selve det å jobbe i en tjeneste og hva du kan møte på, den syns jeg ikke kom frem i studiet i det hele tatt»* Hanna

Hanna forteller videre at flere av hennes medstudenter opplevde det samme og syns det va litt leit. Hun påpeker også at hun lærte en del om lover og nemdsbehandling som kommer godt med i arbeidshverdagen. I tillegg lærte hun veldig mye av praksis da hun fikk praksisplass i barnevernstjenesten i løpet av studiet. Hun forteller at de fleste fikk plass i institusjon, men at hun var heldig. Hanna uttrykker stor takknemlighet for erfaringene hun gjorde seg i praksis ettersom det er mange ting som blir tatt for gitt at du skal kunne som nyutdannet med bachelor i barnevern som hun ikke hadde lært uten praksisen. Også Guro og Runa kunne fortelle at de ikke var helt forberedt på hva de hadde i vente, men at det handlet mest om saks- og arbeidsmengde. De hadde sett for seg at barnevernstjenesten er en krevende jobb å stå i, men ikke mengde dokumentasjon og skrivearbeid som fulgte med. I likhet med de andre informantene, beskriver de dette som den største stressfaktoren i jobben da det stilles mye krav til alt de skal gjennomføre, og så liten tid til å gjøre det på.

I tråd med beskrivelsene av arbeidsmengden nevner også samtlige av informantene krav om mastergrad eller videreutdanning som er kommet av endringene i barnevernsloven av 2021. Flere av informantene har allerede enten en mastergrad eller tilstrekkelig videreutdanning som tilfredsstillende de nye kravene, men peker på utfordringer med

gjennomføringen av dette i praksis. De frykter også at det kan gjøre at flere velger å slutte i jobben.

*«Hvem er det som vil gå på en master for å jobbe på det kontoret her og stå i en kjempevanskelig jobb, på en måte? Det blir jo litt interessant å se» Siri*

*«Det er et krevende arbeid å gå inn i en masterstudie. Det kjenner jeg på at ville ha blitt ganske vanskelig og klart og fått til helt med den jobben jeg har. Så jeg tenker at jeg tror ikke jeg skal utsette meg selv for det massive kjøret.» Vera*

Både Vera og Siri har tilstrekkelige poeng som tilfredsstillende kravet, men erkjenner at de hadde ikke orket å starte på en master dersom de ikke hadde hatt det. Likevel erkjenner de at de forstår hvordan kravet skal ruste dem til å bli bedre saksbehandlere. Også Guro peker på at hun tror dette kravet kan være en medvirkende årsak til mer turnover i tjenesten. Hun trekker frem at å løfte tjenesten kompetansemessig er fint, men feil ende å starte.

*«Jeg tror kanskje det kan være litt medvirkende nå faktisk, til at det kan bli enda mer sykefravær og oppsigelser, for det kan også ikke være det, men jeg tenker at det blir litt sånn tvangsopplegg, alle må gjennom det på ett vis, og det er en del som ikke er så veldig gira på det [...] Jeg tror man må starte med å se på hvor mye arbeidsmengde det faktisk er på hver enkelt, og få inn bemanninga først.» Guro*

Hun presiserer videre hvordan hun har en relevant mastergrad, men som hun opplever hun har fått lite bruk for, ettersom fokuset er rettet mot å «slukke branner». Guro påpeker her å øke bemanningen som et av tiltakene som vil være mer virkningsfullt enn masterkrav. Dette vil jeg gå dypere inn på i presentasjonen av neste tema. Informantene mener videre at dersom kravet skal være gjennomførbart og oppnå det som er ment, må det være et praksisnært studium og lønnen må gjøres noe med.

#### **4.4 Behov for omorganisering og omstrukturering**

I dette temaet vil jeg fremheve noen av endringene informantene mener må til for å forebygge turnover i barnevernstjenesten. Disse perspektivene løfter frem endringsbehov på både gruppenivå innad i den enkelte tjeneste, kommunalt og nasjonalt nivå og handler om hvordan barnevernstjenesten bør omorganiseres og omstruktureres for å løse flere av utfordringene som omhandler turnover. Avhengig av hvilken kommune informantene arbeidet i, var tjenestene organisert på ulike måter. Noen var generalister, som vil si at de jobbet med sakene hele veien fra undersøkelse til tiltak og oppfølging, mens andre var organisert etter spesialistmodellen som deler opp tjenesten i team hvor de ansatte jobber innenfor et av dem, for eksempel et team på undersøkelse, mens andre jobber med tiltak.

Før jeg presenterer hva informantene mener bør endres, vil jeg løfte frem noe av hva informantene mener fungerer ved deres tjeneste. Guro mener det er viktig å se på hvordan hver enkelt tjeneste er organisert og lære av hverandre. Runa trekker frem at de har fast fredagskaffe med kake og vinlotteri. Denne sammenkomsten skjer på slutten av dagen som en avrundning av uken. Dette mener hun bidrar til bedre samhold i ansattgruppen og bidrar til økt trivsel. I tillegg spiser de som oftest lunsj sammen. Viktigheten av lunsjen peker også Vera på. Lunsjen mener hun bør brukes til å snakke

om andre ting enn jobb. Ettersom den er så kort, oppleves det viktig å snakke om andre ting for å få et avbrekk midt på dagen. Hun beskriver videre at lunsjen preges av mye humor og gode samtaler. Dette kan virke som små grep, men de gjør mye for å bedre arbeidshverdagen. I tillegg til disse sosiale sammenkomstene, peker informantene på flere endringer som må gjøres i tjenestene.

Et av temaene som kom frem tidlig i hvert av intervjuene etter spørsmål om hva de tenker skal til for å forebygge turnover, går på økt bemanning.

*«Jeg tror hadde vi vært flere ansatte og fått ned saksmengden så tror jeg det hadde gjort veldig mye til hver enkelt» Hanna*

*«Nei, det er å få på plass med bemanning, det. Jeg tenker jo flere stillinger på en måte. Det vil ha hjulpet ganske mye [...] Prisen man må betale er at man bruker veldig mye tid på andre saker. Ofte de som er mest alvorlige, som krever veldig tett oppfølging. Som gjør at de litt mindre alvorlige sakene blir kanskje litt mer nedprioritert. Det tror jeg ganske gjenges over at sånn blir det. Fordi man rekker ikke alt på 7,5 timer» Guro*

Både Hanna og Guro påpeker hvordan det å øke bemanningen ville bedret arbeidshverdagen til de ansatte, ved at den største stressfaktoren dermed blir mindre. Slik de ansatte arbeider nå, må de prioritere sakene sine og opplever dermed at de ikke alltid får gjort jobben sin så godt som de ønsker. Det var imidlertid noen forskjeller mellom kommunene. Informantene som kom fra de mindre kommunene, påpekte et ønske om flere ansatte, samtidig som de var fornøyde med antallet knyttet til trivsel på arbeidsplassen.

*«Vi kunne jo vært flere, for vi føler at vi har for mange oppgaver. Vi skulle ha hatt flere ute på veiledning for å avlaste. Eller fordi det renner på med den type saker. Men, altså antallet nå, det er nok til at jeg kan forholde meg til alle på en litt ålreit måte. En eller to i pluss hadde vært også bra» Vera*

Siri trekker frem det samme poenget som Vera gjør, i tillegg nevner hun at hennes tjeneste har en grei arbeidsmengde i forhold til andre større tjenester ettersom de har ganske mange ansatte i forhold til folketallet i kommunen. Hun nevner videre at de ansatte ved hennes tjeneste har alle mye å gjøre, men at de er flinke til å balansere det greit mellom hektiske og roligere perioder. Siri peker derimot på at hun ønsker bedre oppfølging av nyansatte og retter fokus mot

*«Jeg tenker at jeg kunne antageligvis fått forebygge mye av de vanskelige situasjonene jeg har stått i, hvis jeg hadde hatt bedre og tettere oppfølging som ny. Så det å på en måte rigge tjenesten til å ivareta de nye som kommer inn, det tenker jeg er superviktig» Siri*

Siri forteller videre at hun har fått tilbud om videreutdanning gjennom Bufdir, som retter fokus mot nettopp veiledning av nyansatte. I motsetning av det Siri sier, har Hanna opplevd å få veldig god støtte. Siri har jobbet i tjenesten noen år, mens Hanna er relativt fersk. Hanna trekker frem flere eksempler på hvordan hun har følt seg ivaretatt og fått god støtte og oppfølging som ny i tjenesten. Blant annet opplever hun å bli inkludert av ansattgruppen, mottar bekreftelse på at det er greit å være ny og ikke kunne alt. Hun

har også hatt tett oppfølging fra teamleder, med faste veiledningsmøter som gradvis nedtrappes ettersom behovet avtar. Hanna trekker derimot frem at hun ønsker at kommunene tar mer ansvar ved å koble på flere instanser slik at saker som egentlig kan håndteres av andre tjenester blir sendt dit.

*«Der må kommunene ta litt mer ansvar, for vi opplever at mange har lyst til å pakke saker på oss, så må vi vurdere er dette egentlig barnevern eller er det rus og psykisk helse for eksempel? Hadde vi klart og fått det enda mer under huden og at barnevernet blir enda strengere på hvilke saker vi skal ta videre også, kan bidra til at saksbehandlingen går ned» Hanna*

Hun mener videre det er noen slike grep som ikke er helt på plass og derfor bør jobbes med. Runa trekker frem det samme poenget, men understreker at dette betyr at barnevernet blir sittende igjen med de tyngste sakene. Hun beskriver dette som en bra og nyttig prosess, men at man da må se på hva saksbehandlerne trenger for å kunne stå i det. Her føres samtalen igjen over på behovet av å ansette en psykolog.

## 5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven, vil jeg diskutere funnene fra analysen opp mot presentert teoretisk rammeverk i lys av problemstillingen. Diskusjonens mål er å finne et svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål: *Hvordan beskriver barnevernsansatte erfaringer med arbeid i det kommunale barnevernet, og hvilke refleksjoner gjør de seg om potensialet for forebygging av høy turnover?*

Ut ifra mine funn vil jeg fokusere på to dimensjoner som peker i retning av høy turnover basert på mine funn i lys av teori og tidligere forskning. Jeg vil først diskutere hvilke endringer som må skje på et individ og innad i hver enkelt tjeneste, deretter hva som må skje på et kommunalt og nasjonalt nivå for å forebygge turnover i lys av informantenes opplevelser. Disse dimensjonene anser jeg som mest relevant for å kunne svare på problemstillingen. I tillegg gjøres dette for å sikre struktur og en oversiktlig lesing. I oppgavens avslutning vil jeg trekke disse trådene sammen som en oppsummering over konkrete tiltak på individ, kommunalt og nasjonalt nivå som *kan* forebygge turnover i barnevernstjenesten.

### 5.1 Hva må endres på individ og tjenestenivå?

I dette delkapittelet vil jeg diskutere hvilke endringer som bør gjennomføres ved hver tjeneste for å forebygge turnover. I forrige kapittel fant jeg ut at informantene setter pris på å få medvirke og ha påvirkningskraft over egen arbeidshverdag. I tillegg påpeker de flere egenskaper hos lederne de setter pris på og som virker positivt inn på arbeidsmiljø. Informantene fremmet også et behov om bedre ivaretagelse av den enkelte ansatt sin psykiske helse med bakgrunn i store emosjonelle belastninger i arbeidshverdagen. Jeg vil se disse funnene i lys av en positiv læringskultur dannet ved psykologisk trygghet og mattering, og debriefing. Et viktig poeng fremmet av en av informantene, er dette med å lære av hverandre som tjenester. Hva som fungerer et sted, fungerer ikke nødvendigvis like godt et annet sted, men kan være en kilde til inspirasjon for nytenking og utvikling. For å lykkes med dette, må ledelsen tilrettelegge for en positiv læringskultur i enheten og anerkjenne de ansatte sine behov.

#### 5.1.1 En positiv læringskultur i lys av mattering og psykologisk trygghet

Å oppnå en positiv læringskultur i den enkelte tjeneste vil skape en grobunn for nytenking og endringer, som igjen kan virke positivt på sykefravær og turnover (Ose & Busch, 2022, s. 110). Flere av punktene informantene tar opp, stemmer overens med det Noe et al., (2014) beskriver som forventninger ansatte har til arbeidet sitt. De beskriver hvordan dagens ansatte ønsker seg tilbakemeldinger, mulighet for faglig utvikling og opplevelse av at deres bidrag er av betydning for organisasjonen, oppleves utfordrende samtidig tilfredsstillende (Noe, et al., 2014, s. 246). Samtlige av disse forventningene peker informantene på. Det er også flere av informantene som gir uttrykk for at disse forventningene blir møtt av ledelsen. Det kan dermed tenkes at en positiv læringskultur i informantenes tjeneste er nær ved å bli etablert.

Forventningene nevnt av Noe et al., (2021) minner mye om mattering. Reece et al., (2021) påpeker hvordan det er vanskelig å se for seg at ansatte som ikke opplever deres bidrag av betydning, opprettholder en motivasjon for å fortsette i jobben (Reece, et al., 2021, s. 228). Informantene peker på hvordan det å utgjøre en forskjell oppleves som meningsfullt og dermed verdiskapende. De retter like stort fokus mot det å føle seg verdifull i arbeidet i form av å bli lyttet til og anerkjent på sin kompetanse. Opplevelse av

mattering i organisasjonen, fører oftere til mindre turnover og økt tilfredshet på arbeidsplassen (Reece, et al., 2021, s. 240). At ansatte opplever mattering, vil derfor være et mål i lys av å forebygge turnover. Selv om informantene gir et inntrykk av at komponentene som skal til for å oppleve mattering i stor grad er til stede, er det likevel et spesifikt problem som tidvis hemmer dette. Informantene peker på hvordan de tidvis må prioritere mellom de mest alvorlige sakene og de mindre alvorlige, og dermed ikke får tid til å gjøre et like godt arbeid som de skulle ønske. Dette er et kjent fenomen i barnevernstjenesten og en årsak til emosjonelle belastninger (Baugerud, 2019, s. 235). Det er dermed ikke så rart at barnevernet har høy statistikk over turnover, dersom man vrir Reece, et al., (2021) sin påstand om motivasjon for å fortsette i jobben, til at det er vanskelig å se for seg ansatte som ikke opplever å strekke til i jobben sin, opprettholder motivasjon for å fortsette. Dette vil jeg diskutere nærmere i 5.2.1 og 5.2.2.

Som beskrevet i teori-kapittelet, kan en positiv læringskultur innad i en organisasjon oppnås ved hjelp av blant annet psykologisk trygghet og mattering. Det er allerede flere egenskaper ved informantenes ledere som speiler seg i eksiterende teori og forskning om nettopp dette. Et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet, tilrettelegger for at de ansatte tørr å ta opp endringsbehov med kollegaer og ledelse (Edmondson, 1999, s. 355). Noen av informantene fra både de minste tjenestene og litt større, peker på hvordan de opplever å få medvirke mye i enheten om beslutninger og endringer innad i tjenesten. En av informantene fra de mindre tjenestene nevnte også hvordan ledelsen evner å ta imot både positive og negative tilbakemeldinger som viktig. Dette gjenspeiler seg i studien til Edmondson & Harvey (2020) hvor lederne utviste nysgjerrighet, i stedet for å bli defensiv ved negative tilbakemeldinger. Dette etablerte også en kultur for å verdsette ulike meninger og kunnskap innad i ansattgruppen. Informanten som påpekte dette, er også av dem som opplever minst turnover av informantene. Det kan dermed tenkes at ledelsen i denne tjenesten er på god vei til å legge til rette for et psykologisk trygt arbeidsmiljø. Kan dette også være en årsak til lite turnover på arbeidsplassen? Informantene fra de minste tjenestene, var også de som er mest fornøyd med antall ansatte i tjenesten og at antallet var tilstrekkelig til å forholde seg til alle på en ålreit måte. Disse faktorene sett i sammenheng, kan tenkes å ha en positiv effekt på turnover statistikken mot for de større tjenestene som opplever mer turnover. Hos de større tjenestene er det også større avstand mellom kollegaene, da de er delt inn i team. Det kan dermed tenkes at det er enklere å etablere et psykologisk trygt arbeidsmiljø, i mindre tjenester enn i de større og dermed lettere å få til et positivt læringsmiljø som rommer alle ansatte i den enkelte tjeneste. På den andre siden vil teamene være av et mindre antall. Kanskje et mål hadde vært å etablere et psykisk trygt miljø innad i de enkelte teamene, for så å løfte fokuset opp på tvers av team?

Flere av informantene retter fokus på felles aktiviteter innad i kollegiet som en viktig kilde til å etablere gode arbeidsmiljø. Disse aktivitetene var alt fra felles lunsj og vinlotteri, til arrangementer på privaten utenfor arbeidstid. Slike aktiviteter kan gjøre at kollegaene blir bedre kjent med hverandre, både som kollegaer, men også som privatpersoner. En av tjenestene har allerede innført en «regel» om at lunsjen er forbeholdt andre samtaler enn jobb. Dette fører til at lunsjen oppleves som et godt avbrekk midt på dagen. Informantene fremhever selv hvordan disse grepene har bidratt til bedre samhold og økt trivsel i ansattgruppene. Det kan dermed tenkes at et psykologisk trygt arbeidsmiljø, har større sannsynlighet for å oppstå i en gruppe som fokuserer på slike relasjonelle tiltak. Tjenesten som fremmer felles lunsj, peker også på hvordan de har stor takhøyde og rom for hverandre, slik at de opplever det trygt å ta

opp både positive og negative ting. Dette knyttes direkte til psykologisk trygghet (Edmondson, 1999, s. 355). Informantene knytter også jobbrivsel direkte til sine kollegaer og arbeidsmiljø. Det kan dermed tenkes at tjenester som anerkjenner og lytter til hverandre og fokuserer på relasjonelle tiltak i form av felles aktiviteter, kan oppnå en positiv læringskultur ved å legge til rette for psykologisk trygghet og mattering.

Jeg anser det som viktig å påpeke hvordan både psykologisk trygghet og mattering kan legge til rette for en positiv læringskultur. De er begge «ønskede oppnådde tilstander» og dermed vanskelig å måle i hvor stor grad de eksisterer på arbeidsplassen. Likevel finnes det kjennetegn som kan bidra til å gi en formening om de er til stede. Mattering kan kjennes igjen ved at den ansatte føler seg respektert og sett i tillegg til å oppleve å utgjøre en forskjell (Prilleltensky, 2019, s. 16). Psykologisk trygghet kan gjenkjennes ved at den ansatte føler seg respektert, tør å ta opp negative tilbakemeldinger på lik linje som positive og en økt spørrelyst innad i tjenesten (Edmondson & Harvey, 2020, s. 135). Begge disse fenomenene ligner hverandre og innehar tjenesten det ene, kan det tenkes at det er enklere å oppnå det andre. På den andre siden er mattering et individuelt fenomen, mens psykologisk trygghet innad i organisasjonen må oppleves av alle medlemmene av den for å oppnås (Edmondson, 1999, s. 355).

### **5.1.2 Innføre tid og rom til «ventilering»**

Samtlige av informantene påpekte viktigheten av å kunne «ventilere» og «lufte ut» om tanker og følelser som oppstår i arbeidshverdagen. Flere av dem brukte også begrepet debriefing for å beskrive dette. Det var derimot ulik grad av muligheter for dette på arbeidsplassen. De fleste kunne vise til at de opplevde både kollegaer og ledelse som oftest tilgjengelige for en kort prat dersom døra til kontoret stod åpen eller de møtte på hverandre i gangen. Likevel, opplever de hendelser hvor kollegaer ikke strekker til i møte med behovet de har. Det er heller ikke alltid de har mulighet til å ta seg tid til slike samtaler. Ettersom informantene beskrev behovet om debriefing, er det tenkelig at de ikke opplever disse samtaler som tilstrekkelige for å få tilfredsstilt behovet om å «ventilere» og «lufte ut». Flere av informantene peker heller på å ansette en psykolog, eller en person med psykologisk kompetanse som kan være tilgjengelige for de ansatte med fokus på deres psykiske helse. Dyregrov (2023) presiserer hvordan begrepet «debriefing» ofte blir misforstått til å gjelde andre type samtaler (Dyregrov, 2023), s. 22). Det kan stilles spørsmål ved om informantene henviser til debriefing som det Dyregrov (2023) mener begrepet egentlig betyr, eller om de bruker det til å beskrive et behov for å uttrykke sine tanker og følelser mer generelt. Jeg vil nå diskutere hvilke samtaletyper som kan være aktuelle både i møte med de emosjonelle belastningene som oppstår over tid i arbeidshverdagen, og de mer alvorlige belastningene som oppstår akutt.

I situasjoner hvor ansatte i barnevernstjenesten har hatt en vanskelig samtale eller forbereder seg på et møte de gruer seg til, kan et veiledningsmøte være tilstrekkelig. Slik arbeidshverdagen blir fremstilt av informantene i dag, gir de uttrykk for at de bruker hverandre til slike samtaler. Både innad i kollegiet og til ledelsen. Utfordringen med dette er at kollegaer og ledelse ikke alltid har tid når behovet melder seg. Det er heller ikke alltid kollegaer klarer å møte hverandre på riktig måte. En av informantene nevnte også poenget med å få tid til å ventilere mens man står i situasjonen og ikke dagen etter for da har de som regel greid å jobbe seg gjennom det på egenhånd. Det er nettopp slike tilfeller som tynger og som skaper emosjonelle belastninger over tid (Baugerud, 2019, s. 235). Som kjent gir emosjonelt arbeid økt risiko for psykiske plager og sykefravær. Dette



gjelder barnevernstjenesten, så vel som yrkene i studien til SINTEF (2023). En av informantene presenterte begrepet «retraumatisering» og beskrev dette som prosessen hvor barnevernsansatte blir traumatisert gjennom menneskene de jobber med. Dette minner mye om begrepet «sekundærtraumatisering» presentert av Figley (1995). Jeg velger derfor å benytte meg av begrepet sekundærtraumatisering videre i teksten. Denne type belastningen kan tenkes at oppstår både overtid og tidvis akutt. En av informantene beskriver hvordan hun tidvis kan drømme om saker hun har og dermed «tar jobben med hjem». En slik belastning kan tenkes å påvirke den ansattes psykiske helse i negativ forstand og gå utover privatlivet. Dermed kan det hevdes at barnevernsansatte trenger strukturert oppfølging for å sikre at denne type sekundærtraumatisering ikke får negative konsekvenser for deres psykiske helse. Det er derfor viktig å sørge for at de ansattes følelser og behov også blir prioritert.

I studien til SINTEF (2023) presenteres tiltak som er gjort for å gi rom for de ansattes behov, på lik linje som behovene til menneskene de jobber med. Slike yrker er emosjonelt krevende, nettopp fordi ansatte må forholde seg til andres følelser og behov. Det er dermed viktig å sikre at de ansattes følelser og behov også gis plass til. Tiltak som er gjort for å sikre denne balansen handler alle om innføring av strukturerte veilednings- eller dialogmøter enten med eksterne veiledere eller gjennom fastsatte møter med kollegaer (SINTEF, 2023, s. 59-62). Disse tiltakene har vist å gi positiv effekt innad i ansattgruppene. I situasjoner hvor de ansatte blir eksponert for svært alvorlige hendelser eller fortellinger, kan en debriefing oppleves som mest hensiktsmessig. Det forutsetter at den blir utført av kvalifiserte personer (Ose & Busch, 2022, s. 85). Med bakgrunn i informantenes fortellinger og det som kommer frem i artikkelen til Baugerud (2019), vil jeg påstå at barnevernet opplever også svært alvorlige og akutte belastninger som trengs større fokus og anerkjennelse. Ose og Buch (2022) påpeker viktigheten av å anerkjenne behovet for følelsesregulering og debriefing i yrker som opplever mindre alvorlige hendelser som skjer oftere enn krisesituasjoner (Ose & Busch, 2022, s. 85). Funnene fra studien til SINTEF (2023) viser at det ikke er nok å anerkjenne dette behovet, men å faktisk innføre det.

Selv om oppgaven handler om saksbehandlere i barnevernet, er det viktig å erkjenne ledelsen og deres behov også. Ledelsen skal i tillegg til å håndtere sine arbeidsoppgaver, behov og følelser, også håndtere de ansattes følelser, behov og sikre at de har tilstrekkelig oppfølging. Denne balansegangen kan tenkes å være emosjonelt krevende. Flere av tiltakene presentert i SINTEF (2023) sin rapport, omhandler strukturerte samtaler innad i ansattgruppen på arbeidsplassen. Slike samtaler initieres ofte av ledelsen, eller ansatte som blir gitt et slikt ansvar. Disse møtene har som nevnt vist å gi god effekt. Likevel påpeker mine informanter hvordan kollegaer og ledelse ikke alltid evner å gi riktig støtte. Det kan dermed tenkes at en ekstern veileder eller psykolog kunne bidratt til å sikre dette behovet.

## **5.2 Hva må endres på kommune og nasjonalt nivå?**

Som presentert i funn-kapittelet, er arbeidsmengde kilden til den største stressfaktoren i arbeidshverdagen og dermed en vesentlig kilde til turnover. I tillegg forteller de om uoverensstemmelser mellom hvordan arbeidshverdagen gjenspeiler det de så for seg fra utdanningen. Dette vil jeg diskutere i lys av samskaping i offentlig sektor, mattering, barnevernreformen og NOU 2009: 8. Informantene peker på to sentrale og konkrete tiltak som kan redusere arbeidsmengden, å øke bemanningen og sikre bedre samarbeid

mellom de ulike tjenestetilbudene i kommunene. I tillegg peker de på hvordan veiledning av nyansatte kan bidra til å styrke kompetansen. Selv om dette tilsynelatende virker som konkrete og dermed «enkle» løsninger, kan det være mer utfordrende å gjennomføre i praksis. Jeg vil nå gå dypere inn i dette.

### **5.2.1 Bedre samarbeid mellom tjenestetilbud**

Samtlige av informantene er enige om at økt bemanning vil redusere arbeidsmengden for de ansatte. Likevel er det noen forskjeller mellom informantene. De minste tjenestene peker på at de kunne godt tenkt seg noen ekstra ansatte, men at de likevel opplever at de har en grei arbeidsmengde i forhold til andre og større tjenester. En av informantene fra de minste tjenestene forteller at antallet ved deres tjeneste er akkurat passe til at hun kan forholde seg til alle kollegaer på en god måte. En liten tjeneste har som vist i 5.1.1, positive sider ved at alle kollegaene blir godt kjent og det kan virke enklere å etablere et psykologisk trygt arbeidsmiljø. De mindre tjenestene til mine informanter anses også å ha en grei andel ansatte sett i forhold til antall innbyggere i kommunene. Det kan dermed tenkes at behovet for økt bemanning er størst i de større tjenestene. Men å øke bemanningen er dyrt, og budsjettkutt og sparinger i den offentlige sektoren gjør dette utfordrende. Kan vi finne andre måter å minske arbeidsmengden på?

To av informantene nevner at det trengs bedre samarbeid mellom tjenestetilbudene i kommunene over hvilke saker som skal prioriteres til hvilken tjeneste. Her mener informantene kommunene må på banen og ta større ansvar for å sikre at dette skjer. Dette fokuset er allerede satt på dagsorden på et statlig nivå og kan knyttes til barnevernreformen kommet av endringer i barnevernsloven (1992 (Statsforvalteren, 2024) og det første og tredje prinsippet bak stortingsmeldingen om en effektiv offentlig tjeneste som leverer gode tjenester til innbyggerne (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 8). Reformen trådte i kraft 1.januar 2022, og vi er dermed i skrivende stund inne i det tredje året hvor kommunene skal ta større ansvar over alle sine tjenester som er rettet mot barn, unge og familier (Statsforvalteren, 2024). Likevel fremmer mine informanter dette som et behov. Kan dette bety at kommunene ikke har iverksatt nødvendige tiltak som må til for å oppnå målet med reformen? Målet er som nevnt å styrke forebyggende arbeid, sikre tidlig innsats og forebygging, ivareta rettsikkerheten til familier, bedre tilpasset hjelp til familier og barn og effektivisere ressursbruken og oppgaveløsningen innad i barnevernet (Statsforvalteren, 2024). Dette ser ut til å kunne bidra til å minske arbeidsmengden, slik informantene hevder. Til gjengjeld vil barnevernet dermed sitte igjen med de tyngste sakene som igjen kan medføre større emosjonelle belastninger i arbeidshverdagen. Da vil poengene fremhevet i kapittel 5.1.2 om å engasjere ekstern veileder eller psykolog for å sikre god og riktig veiledning og debriefing når behovene melder seg.

For å nå målet med reformen, er kommunene nødt til å se alle sine tjenester rettet mot barn, unge og familier under ett (Statsforvalteren, 2024). Dette kan også knyttes til tverrfaglighet og samskaping ved at de ulike tjenesteyterne innen feltet i kommunen jobber sammen, ved å utveksle sine ressurser og kompetanse for å realisere et slikt samarbeid (Breimo & Røiseland, 2021, 38). Slik informantene fremstiller arbeidshverdagen, må de prioritere sakene sine etter alvorlighetsgrad og opplever dermed at de ikke får gjort et like godt arbeid som de ønsker å gjøre. Dette strider mot målet med barnevernreformen (Statsforvalteren, 2024). Ved at de ansatte må prioritere mellom sakene sine på grunn av for stor saksmengde, blir det utfordrende å sikre tidlig innsats, forebygging og tilpasset hjelp til familier. Antall saker i barnevernet må dermed

reduseres for å sikre at disse målene blir oppfylt. Kommunen må dermed på banen og sørge for bedre samarbeid og fordeling av saker til de ulike tjenesten.

Ved å redusere antall saker som tas av barnevernet, vil det på den ene siden gi en positiv effekt ved at saksmengden går ned som følge av at andre tjenester tar over dem. På den andre siden kan en virkning av dette tenkes å være at de andre tjeneste dermed får større saksmengde. Kommunenes tjenester for barn, unge og familier bør dermed samarbeide på en god måte og sikre forsvarlig saksmengde hos alle sine tjenester. Argumentet til Baugerud (2019) om behovet for å innføre nasjonale retningslinjer for antall saker en barnevernsansatt skal ha, kan dermed gjøre seg gjeldende, både innad i barnevernet, men også i de andre tjenestene de samarbeider med. Dette for å sikre forsvarlighet i arbeidet, samtidig som det ivaretar den enkelte ansatt (Baugerud, 2019, s. 236).

### **5.2.2 Utdanningstilbud og deling av kompetanse**

Ut ifra informantenes erfaringer og argumenter kan det virke som at bachelorutdanningen burde utbedres til å romme saksbehandlere i det kommunale barnevernet, i like stor grad som barnevernspedagoger i institusjoner. Dette mener studielederne er utfordrende å gjennomføre, på det grunnlag at utdanningen skal romme bred kunnskap innen både teori og praksis og det er for liten tid å få det til på i løpet av et 3-årig bachelorløp (NOU 2009: 8, s. 138). De er likevel enige om at det trengs mer undervisning innen saksbehandling og miljøarbeid. At yngre slutter, kan tenkes å ha en sammenheng med at de ikke vet hva de går til når de starter i jobben og er dermed lite forberedt (Baugerud, 2019, s. 236). Flere av informantene hevder at en av årsakene til turnover er nettopp at nyutdannede ikke er tilstrekkelig forberedt på hva som venter dem, spesielt med tanke på saks- og arbeidsmengde. Både informantene og studielederne virker enige i dette. Løsningen ser ut til å være videreutdanning eller mastergrad.

Selv om informantene peker på mulighet for faglig utvikling som et viktig behov, stiller de fleste seg kritisk til kravet om mastergrad og videreutdanning som har trådt i kraft. Formålet med loven er å øke kompetansen og kvaliteten i tjenesten og ruste de ansatte bedre i møte med arbeidshverdagen (Barnevernloven, 1992, § 2-1). Informantene gir inntrykk av at de forstår formålet bak lovendringen, men er likevel kritiske til om dette er riktig sted å starte i målet om å forebygge turnover. De mener heller dette vil virke mot sin hensikt og bidra til at enda flere saksbehandlere velger å slutte i jobben som følge av at de ikke har overskudd til å gå på en master med allerede stor arbeidsmengde. Tre av mine totale fem informanter har allerede videreutdanning eller mastergrad som tilfredsstillende kompetansekravet. Disse har frivillig tatt denne videreutdanningen på et tidligere tidspunkt, men mener kravet blir mer tvang. De stiller seg dermed kritisk til hvor mange av de som må gjennomføre dette, faktisk vil gjøre det, mot for hvor mange som velger å slutte. Ved å øke bemanningen vil som nevnt arbeidsmengden gå ned, og dermed kan det tenkes at flere velger å gjennomføre kompetansekravet ettersom de får bedre tid til det. Dette blir kun spekulasjoner, og det gjenstår å se konkrete tall på dette. Likevel vil jeg hevde at saksbehandlere som allerede opplever stort press over arbeidsmengde, vil oppleve et enda større press med utdanning over seg i tillegg. Poengene nevnt i 5.2.1 om å redusere saksmengden ved å sikre bedre samarbeid mellom tjenestetilbudene i kommunene, vil dermed gjøre seg gjeldende.

I 5.1.1, nevner jeg hvordan det er vanskelig å se for seg ansatte som ikke opplever at de strekker til i jobben, likevel velger å fortsette i den. Til tross for dette, virker det som realiteten for flere av mine informanter. Kravet om mastergrad eller tilsvarende videreutdanning, er nå forankret i loven og dermed vanskelig å vike unna dersom man ønsker å fortsette i jobben (Barnevernloven, 1999, §2-1). Finnes det likevel andre måter å øke kompetansen innad i barnevernstjenesten på? Prop. 106 L, (2012-2013) løfter ønske om å støtte videreutdanning i veiledning for ansatte slik at nyansatte i barnevernstjenesten skal ha strukturert veiledning og tett oppfølging det første arbeidsåret. Dette ser ut til å ha blitt realisert ved at en av informantene har gjennomført nettopp en slik type videreutdanning. For å sikre at slik veiledning gjennomføres i tjenestene, bør dermed de mer erfarne ansatte ha overskudd og evne til å ta en slik type videreutdanning som kreves for å kunne veilede nye ansatte på en effektiv og god måte. I tillegg må de ha tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre veiledningene over et helt år også. Her kommer vi igjen tilbake til argumentet om å styrke tjenestefordelingene innad i kommunene for å få ned saksmengden til barnevernsansatte. I tilknytning til dette kunne den av informantene som har vært ansatt kortest tid i barnevernstjenesten, fortelle om at hun har opplevd svært god støtte og veiledning i løpet av det første året som nyansatt. Dette året med veiledning kan tenkes å styrke kompetansen til den nyansatte ved at de får tilstrekkelig veiledning til å sette seg inn i arbeidsoppgavene, verktøy til å håndtere arbeidshverdagen og oppfølging som nedtrappes etter hvert som behovet avtar. I tillegg peker informanten på hvordan denne veiledningen har bidratt til at hun opplever å ha fått god støtte og bekreftelse på at det er greit å være ny og dermed ikke kunne alt. Mye av kunnskapen læres gjennom å gjøre. Den læres også av andre.

Begrepet samskaping kan vi dermed knytte til kunnskapsdeling, ettersom det dreier seg om tverrfaglighet og utveksling av ressurser (Breimo & Røiseland, 2021, s. 38). Samskaping beskrives ved hjelp av flere begreper, som utveksling av kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer (Torfing, et al., 2019, s. 802). De ulike tjenestene som yter bistand til barn, unge og familier innad i kommunene, bør dermed etterstrebe og dele kunnskap og ressurser på tvers av tjenester. Dette vil igjen sikre tverrfaglig kompetanse i de tjenestene som barn, unge og familier mottar. Ved at de ulike tjenestene innad i kommunene samarbeider på en slik måte, vil dette igjen sikre målet om en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 8) og gjennomføring av barnevernreformen (Statsforvalteren, 2024). Tverrfaglighet og utveksling av ressurser, kan også knyttes til oppfølging av nyansatte i barnevernstjenesten. Gjennom et veiledet første år, vil den nyansatte tilegne seg mye kunnskap, både gjennom å prøve seg innenfor trygge rammer og gjennom kunnskapsdeling fra den med veiledningsansvar. En av informantene løfter frem hvordan hun trolig kunne ha forebygget mye av de vanskelige situasjonene hun har stått i, dersom hun hadde hatt bedre og tettere oppfølging som ny. De positive sidene ved et veiledet første år løfter frem perspektivet om at den enkelte ansatt må både ha evne og vilje til å tilegne seg kunnskap og dele kunnskap med kollegaer.

## 6.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg redegjort for min bakgrunn for valg av tema og motivasjon for å skrive om turnover i barnevernstjenesten. Videre har jeg presentert mitt kunnskapsgrunnlag bestående av teoretisk rammeverk og forskning jeg anser relevant i forhold til problemstillingen og mine funn. I metodekapittelet har jeg beskrevet den vitenskapelige fremgangsmåten som er benyttet i studien. Her beskrev jeg mitt vitenskapelige ståsted, hvordan jeg har gått frem med rekruttering, gjennomføring og analyse av semistrukturert intervju. I tillegg påpeker jeg prosjektets kvalitet og etiske betraktninger som ligger til grunn. Videre har jeg presentert hovedfunnene fra analysen av datamaterialet og tatt dette videre inn i en diskusjon hvor jeg forsøkte å besvare problemstillingen fra to dimensjoner, med flere perspektiver. Jeg har diskutert mine funn fra datamaterialet opp mot eksisterende teori og tidligere forskning. Diskusjonen er gjort i lys av problemstillingen: *Hvilke erfaringer har ansatte som kan bidra til konkrete forebyggende tiltak av turnover i barnevernstjenesten?*

Jeg vil nå knytte diskusjonen samme til en oppsummering og konklusjon av problemstillingen.

### 6.1 Oppsummering og konklusjon

Diskusjonen viser et bredt spekter av konkrete tiltak som kan forebygge turnover i barnevernstjenesten og alle henger sammen med hverandre. Dette visert til kompleksiteten rundt fenomenet turnover i kommunal barnevernstjeneste. De første diskuterte løsningene, tar for seg dimensjonen på individ og tjenestenivå. Det første perspektivet handler om å bygge en positiv læringskultur på arbeidsplassen ved hjelp av å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø hvor ansatte opplever mattering. Dette ser ut til å være enklere å få til hos de mindre tjenestene, som også er færre ansatte og dermed enklere å bli godt kjent og trygge på hverandre. Likevel peker informantene på sosiale tiltak som mulig kan gjennomføres i større tjenester også, både innad i team og på tvers av dem. Tjenester kan dermed tenkes å oppnå en positiv læringskultur ved å legge til rette for psykologisk trygghet og mattering. Dette ved hjelp av at de anerkjenner og lytter til hverandre innad i kollegiet og ledelsen og fokuserer på relasjonelle tiltak i form av felles aktiviteter. Selv om flere av informantene forteller om et arbeidsmiljø som på mange måter kan minne om et psykologisk trygt miljø, opplever flere av dem at det likevel finnes vesentlige mangler med tiltak for ivaretagelse av den enkelte ansatt sin psykiske helse. Ansatte opplever store emosjonelle belastninger og sekundærtraumatisering som både kommer over tid og akutt. Tjenestene bør dermed innføre strukturert veiledning og debriefing for sine ansatte. For å sikre ledelsen sine behov også bør slik veiledning og debriefing gjennomføres med ekstern veileder eller psykolog.

Den andre dimensjonen som er diskutert, retter fokuset mer mot kommune og nasjonalt nivå. Informantene retter fokus på økt bemanning som en konkret løsning på forebygging av turnover. Dette kan være utfordrende å gjennomføre, og informantene peker derfor på bedre samarbeid mellom tjenestetilbud i kommunene som en bidragsyter for å sikre samme løsning på en annen måte. Dette er også løftet frem av barnevernreformen. Etersom informantene peker på dette, kan det tenkes at kommunene ikke har satt i gang tilstrekkelig tiltak for å sikre dette samarbeidet enda. Ved å få til bedre samarbeid og dermed fordeling av saker til ulike tjenester, vil dette senke arbeidsmengden. I tillegg vil dette trolig bidra til at ansatte som mangler

kompetansekravet om mastergrad eller videreutdanning, kan ta seg tid til å få gjennomført dette.

Konklusjonen blir dermed: hvis kommunene har større fokus på å sikre god tjenestefordeling, vil saksmengden til de ansatte minke drastisk og behovet for økt bemanning vil synke. Det vil også sikre bedre tid til fokus på arbeidsmiljø, tid til videreutdanning og god veiledning av nyansatte. I tillegg vil de få bedre tid til sakene sine, som igjen medfører bedre saksbehandling. Til gjengjeld vil barnevernet sitte igjen med de tyngste sakene i kommunen, men ved hjelp av økt fokus på veiledning og debriefing, vil de ansatte klare å stå i jobben over lengre tid da de emosjonelle belastningene blir lettere å håndtere. I tillegg vil dette også gagne de barna og familiene som mottar tjenester fra barnevernet.

### **6.2 Hva kan studien bidra med?**

Studien peker på flere mulige løsninger på turnover i barnevernstjenesten. Disse funnene er ingen fasit, men de kan bidra til å sette et søkelys på hva de ansatte selv mener er mulige løsninger. Studien kan bidra med å sette i gang diskusjoner og refleksjoner hos tjenester over hva de tenker kan fungere hos seg. Studien kan bidra til å rette større fokus på viktigheten av å psykologisk trygghet, mattering, veiledning og debriefing hos den enkelte tjeneste. Som vist i teorien og i diskusjonen, er det ikke tilstrekkelig å bare anerkjenne dette behovet, men faktisk å innføre det. I tillegg kan den bidra til å gi ledere en pekepinn på hvordan de kan skape en positiv læringskultur innad i sin enhet ved å utvise nysgjerrighet, genuin omsorg og etablere en kultur hvor de verdsetter hverandres meningsforskjeller og kunnskap. Studien kan også vise kommunene viktigheten av å sikre tverrfaglighet og godt samarbeid mellom ulike tjenester som er forbeholdt samme gruppe innad i kommunene. Studien peker på flere måter å sikre samskaping og dermed kunnskapsdeling på. Kanskje studien også kan bidra med å sette søkelys på samskaping og tverrfaglighet hos andre tjenester innad i offentlig sektor. Samlet sett kan studien bidra til å belyse kompleksiteten av både fenomenet turnover og forbyggende tiltak for å minske den.

### **6.3 Mulige begrensninger ved studien**

Det finnes en rekke begrensninger ved studien som jeg ønsker å løfte frem. Studiens funn baserer seg på datamateriale fra fem informanter fra ulike tjenester i Norge. Selv om informantene kommer fra ulike tjenester som er organisert på ulike måter og har forholdsvis ganske like tanker om temaene, kan jeg ikke hevde at disse funnene er representativt for hele barnevernstjenesten i Norge. Det kan også være ulike organisatoriske forskjeller mellom tjenestene som kan påvirke hvor godt de foreslåtte tiltakene vil fungere i praksis. I tillegg baserer funnene seg på mine tolkninger av informantenes fortellinger. Dette preger også diskusjonen og dermed konklusjonen. Grad av overførbarhet blir derfor opp til den enkelte leser å bedømme om funnene oppleves gjenkjennbare eller ikke. I denne studien vil ikke overførbarheten være et reelt mål, men heller å løfte frem perspektiver og opplevelser hos informantene.

Konklusjonen i studien og dermed svarene på problemstillingen, ser forholdsvis enkle ut, men vil være vanskeligere å gjennomføre i praksis. Mye på grunn av at løsningene involverer tiltak fra stat, kommune og den enkelte ansatt innad i tjenestene. Forebygging av turnover i barnevernstjenesten er en kompleks prosess og krever samarbeid på flere nivåer. Det er også mulig det finnes perspektiver jeg ikke har tatt for meg i studien som kan ha innvirkning. Denne studien fokuserer også på teori og dermed perspektiver innen

rådgivningsvitenskap og samfunnsvitenskapen generelt. Det kan dermed tenkes at vinklingene ville blitt noe annerledes sett gjennom andre perspektiver fra andre studenter. Disse begrensningene kan til gjengjeld rette fokus på videre forskning som kan bygge videre på mine funn som igjen kan gi bedre overførbarhet.

#### **6.4 Videre forskning**

I denne oppgaven løfter jeg frem flere perspektiver, på et overflatisk nivå. Det finnes en rekke områder fra studien som kan forskes mer konkret på. Blant annet kan videre forskning være å undersøke hvordan psykologisk trygghet faktisk påvirker de ansattes vilje og evne til å stå i jobben. Det kunne også vært interessant og sammenlignet opplevelsen av hvordan psykologisk trygghet oppleves i små kontra større tjenester. Et annet perspektiv som kan forskes videre på er sammenhengen mellom ansatte som slutter og hvilken utdanning de har og sett om videreutdanning og mastergrad hemmer eller fremmer turnover. I tillegg kan det være interessant å forske videre på hvordan ulike tiltak knyttet til ansattes psykiske helse kan påvirke turnover. Det kan også forskes videre på om et bedre samarbeid mellom ulike tjenestetilbud, faktisk kan bidra til å redusere turnover. Studien peker på dokumentert positiv effekt av strukturert veiledning og debriefing og kan dermed bidra til å inspirere til videre forskning om å utvikle nasjonale retningslinjer som skal verne om den ansatte sin psykiske helse.

Det kunne vært interessant og satt i gang et stort prosjekt i en kommune med høy turnover i barnevernstjenesten, der man hadde testet ut noen av disse løsningene, for eksempel og hatt økt fokus på psykologisk trygghet- og mattering og ansatt en ekstern person til å sørge for veiledning. Dette for å teste ut i praksis hvorvidt løsningene faktisk er gjennomførbare og hvor godt de vil fungere. Sett i et fremtidsperspektiv, vil det bli interessant å se hvordan turnover statistikken utvikler seg i tråd med kompetansekravet.

#### **6.5 Avsluttende refleksjoner**

Proessen med å skrive frem denne studien, har vært veldig lærerik og spennende. Jeg har fått en dypere forståelse over hva det vil si å være saksbehandler i kommunalt barnevern i Norge. Barnevernsansatte skal kunne mye og arbeidsoppgavene preges av for mange saker og for liten tid. Det mest spennende ved det hele, var intervjuene og samtalene med informantene. Jeg opplevde informantene som veldig engasjerte og hadde gode, reflekterte og utfyllende svar på alle mine spørsmål. Dette gir meg inntrykk av at temaet er viktig for dem og at de ønsker å bidra til at endringer skjer slik at ansatte orker å stå i jobben lenger. Informantene gir inntrykk av et ønske og behov for større samarbeid innad i kommunene. Selv tror jeg sterkt på læring gjennom samarbeid og ønsker å fremme kunnskapsdeling på tvers av tjenester som en god bidragsyter til nytenking for å sikre gode offentlige tjenester til innbyggerne. Jeg opplever også at jeg har gjennom prosessen med å skrive frem denne oppgaven, sett flere av perspektivene innen rådgivningsvitenskapen i sammenheng.

Det er viktig å påpeke at selv om informantene i denne studien fremstiller mange av de negative sidene som saksbehandler i barnevernstjenesten, som dog er noe av fokuset i studien, snakket samtlige varmt om tjenesten sin ellers. Dette er mennesker som gir meg et inntrykk av å virkelig brenne for jobben sin og barn og unges beste. Til tross for urimelige store belastninger i arbeidshverdagen, møter de fremdeles opp på jobb og yter sitt ytterste for at de sårbare barna og familiene i samfunnet vårt skal få det så trygt og godt som mulig. Det syns jeg det står respekt av.

## Litteraturliste

- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (u.å.). *Hva gjør barnevernet?* Hentet 20.mai 2024 fra <https://www.bufdir.no/barnevern/hva-gjor-barnevernet/>
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover*. Bufdir. <https://www2.bufdir.no/Bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00005566>
- Barnevernloven. (1992). Lov om barneverntjenester. (LOV-1992-07-17-100). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL\\_2#KAPITTEL\\_2](https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2)
- Baugerud, G., A. (2019). *Barnevernet som arbeidsplass: en kilde til jobbtilfredsstillelse eller stressrelaterte belastninger?* Tidsskriftet Norges Barnevern 96(4). (s. 230-245). <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2019-04-03>
- Breimo, J. P., og Røiseland, A. (2021). «Samskaping» i norsk offentlig sektor: Endringer, opportuniste eller symbolpolitikk? *Akademisk kvarter* 23(1). (s. 36-48). <https://doi.org/10.5278/academicquarter.vi23.7027>
- Buvik, M., P., Thun, S., og Ose, S., O. (2023). *Relasjonelle og emosjonelle krav og belastninger i arbeidet*. (2023:01366). SINTEF. [https://www.sintef.no/contentassets/9405803230524be1ac614c18b7e1780c/sintef-rapport-2023\\_relasjonelle-og-emosjonelle-krav-og-belastninger-i-arbeidet\\_v2.pdf](https://www.sintef.no/contentassets/9405803230524be1ac614c18b7e1780c/sintef-rapport-2023_relasjonelle-og-emosjonelle-krav-og-belastninger-i-arbeidet_v2.pdf)
- Byrne, D., (2020), A worked example of Braun and Clarke´s approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56, 1391-1412. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5.utg). Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203. <https://doi.org/10.1007/BF00990785>
- Dyregrov, A. (2023). *Psykologisk debriefing. Hvordan lede gruppeprosesser etter kritiske hendelser*. (2.utg). Fagbokforlaget.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), (s. 350-383). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., og Harvey, J. F., (2020). *Ekstrem teaming – Ledelse på tvers av organisasjoner*. Dans psykologisk forlag.
- Figley, C., R. (1995). *Compassion Fatigue as Secondary Traumatic Stress Disorder: An Overview*. I Figley, C., R. (Red.) *Compassion Fatigue. Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*. (s. 1-20). Brunner/Mazel
- Johannessen, A., Tufte, P., A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg). Abstrakt forlag
- Kommunesektorens organisasjon. (2022, 6. september). *Statistikk om barnevernstjenesten*. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barnevernstjenesten/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Gyldendal Akademisk



- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Noe, A., R., Clarke, A., og Klein, H., J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(2), (s. 245-275). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- NOU 2009:8. (2009). *Kompetanseutvikling i barnevernet- Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning*. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-08/id558007/?ch=2>
- NTNU. (u.å.) *Rådgivningsvitenskap*. Hentet: 20.mai 2024 fra <https://www.ntnu.no/studier/mraadg>
- Ose, S., O., og Busch, H., J., (2022). *HMS i offentlig sektor – forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet*. Gyldendal.
- Postholm, M., B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget
- Prilleltensky, I. (2019). Mattering at the Intersection of Psychology, Philosophy, and Politics. *American Journal of Community Psychology* 65(1). (s. 16-34).  
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Prop. 106 L (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-106-l-20122013/id720934/>
- Reece, A. Yaden, D., Kellerman, G., Robichaux, A., Goldsten, R., Schwartz, B., Seligman, M., & Baumeister, R. (2021). Mattering is an indicator of organizational health and employee success. *The Journal of Positive Psychology*, 16(2), (s. 228-248).  
<https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689416>
- Rubin, H., J. og Rubin, I., S. (2005) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2.utg). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget
- Statistisk sentralbyrå. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. (2014/8). SSB  
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/175497?ts=145d565f0d8>
- Statsforvalteren. (2024, 26. februar). *Barnevernsreformen*.  
<https://www.statsforvalteren.no/nb/portal/Barn-og-foreldre/barnevernsreformen/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse* (3.utg). Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg). Gyldendal akademisk
- Torfig, J., Sørensen, E., og Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society* 51(5). (s. 795-825).  
<https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. DOI:  
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

## **Vedlegg**

Disse vedleggene er inkludert i oppgaven:

1. Vedlegg 1: Godkjenning fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT)
2. Vedlegg 2: Intervjuguide
3. Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

# Vedlegg 1: Godkjenning fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT)

21.02.2024, 12:46

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
494341

**Vurderingstype**  
Automatisk ?

**Dato**  
14.02.2024

### Tittel

Ansattes erfaringer med turnover i barnevernstjenesten

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

### Prosjektansvarlig

Dina von Heimburg

### Student

Ingrid Berntsen

### Prosjektperiode

01.01.2024 - 01.01.2025

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.01.2025.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

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

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

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

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

<https://meldeskjema.sikt.no/65c639e9-a084-4b19-93da-13119a4c2d2b/vurdering>

1/2

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

**Informasjonssikkerhet**

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

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Før intervjuet:

- Skrive under samtykkeskjema og gjennomgå informasjonsskriv
  - Eventuelle spørsmål knyttet til prosjektet
- 

### **Bakgrunn og opplysninger om informanten:**

- Alder, stillingstittel, arbeidsoppgaver og utdanning
- Hvor lenge har du vært ansatt i barnevernstjenesten?
- Hva er årsaken til at du ønsket å jobbe i barnevernet?

### **Generelle spørsmål om arbeidshverdagen:**

- Hva er viktig for deg for at du skal trives på jobb?
- Opplever du at hverdagen som ansatt i barnevernet gjenspeiler det du så for deg før du ble ansatt? Hva er likt, hva er ulikt?
- Hva synes du er mest givende med å jobbe i barnevernet? Har du en situasjon du ønsker å fortelle om?
- Hva synes du er mest krevende? Har du en situasjon du ønsker å fortelle om?
- Hvordan opplever du støtte fra kollegaer og ledelsen i krevende situasjoner?
- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
- Hvordan vil du beskrive et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan opplever du ledelsen i enheten?
- Har du en situasjon du følte deg godt ivaretatt av kollegaer eller ledelse du ønsker å fortelle om? Eventuelt en situasjon med det motsatte. Hva gjorde at du følte deg godt ivaretatt/ ikke godt ivaretatt?
- Hvordan er enheten organisert?

### **Turnover:**

- Hvordan erfarer du turnover på din arbeidsplass og turnover i enheten generelt?
- Hva tror du er årsaken til at barnevernet har høy statistikk over turnover pr år?
- Hva tror du skal til for å senke denne statistikken?
- Hvordan opplever du enhetens arbeid for å forebygge turnover på din arbeidsplass?
- Ser du for deg å fortsette i jobben fremover i tid? Hvorfor/hvorfor ikke, Hvis nei, hva skal til?

### **Avslutning:**

- Er det noe mer du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt om?
  - Takk for deltakelse
- 

### Etter intervjuet:

- Eventuelle spørsmål og rettelser
- Gjentakelse av informantens rettigheter, veien videre og hva informasjonen brukes til
- Hvordan har du opplevd dette intervjuet?

## **Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet: "Ansattes erfaringer med turnover i barnevernstjenesten"?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke årsaker til det høye antallet turnover i barnevernet hvert år. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med studien er å belyse årsaker til den høye statistikken over turnover i barnevernstjenesten. Hensikten med studien blir dermed å utvikle ny kunnskap om konkrete tiltak for å minske turnover i enheten.

For å undersøke dette temaet, vil jeg stille spørsmål rundt dine erfaringer om turnover i enheten, samt noen spørsmål rundt arbeidsmiljø, psykososialt miljø og opplevelsen av støtte. Intervjuet vil foregå semistrukturert slik at målet er å få til mer en samtale enn fastsatte spørsmål.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i rådgivningsvitenskap, ved institutt for pedagogikk og livslang læring på NTNU.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir spurt om å delta i prosjektet fordi du har en stillingstittel som samsvarer med de jeg ønsker å intervju. Deltakerne til prosjektet vil være ansatte i barnevernstjenesten, fortrinnsvis barnevernskonsulenter.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Intervjuet tas opp med lydopptak for deretter å bli transkribert ned på papir. Intervjuet vil ha en varighet på ca 1 time og gjennomføres i perioden februar – mars 2024. Jeg ønsker å foreta individuelle intervju med til sammen 5-7 personer i to forskjellige kommuner i Norge. Dine svar blir brukt til å sammenligne svar fra andre informanter som sammen danner funnene i studien.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut en samtykkeerklæring ved intervjuets oppstart. Denne ligger vedlagt på siste side i dette skrivet. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg fra prosjektet.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- I tillegg til meg som student, vil Dina von Heimburg, veileder NTNU ha tilgang til opplysningene
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på en navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres på en kryptert server.

- Jeg vil benytte meg av «nettskjema-diktafon» til lydopptak. Dette er en app utgitt av UiO som sikrer lydopptaket og transkriberingen på en kryptert server.
- Du vil være anonym og vil ikke kunne kjennes igjen i publiseringen av denne studien.
- Informantene kommer fra to forskjellige kommuner i landet for å minske sjansen for gjenkjennelse.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20.06.2024. Opplysningene som registreres om deg vil kun brukes som beskrevet over. Du har rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert på deg og rette opp eventuelle feil. Du har også rett til innsyn i sikkerhetstiltakene ved behandling av opplysningene. Du kan klage på behandlingen av dine opplysninger til institusjonens personvernombud.

Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Jeg vil kun ha dine kontaktopplysninger som blir anonymisert via koder. Disse kodene slettes ved prosjektslutt.

Publisering av resultatene er en nødvendig del av forskningen. Den enkelte deltaker vil ikke gjenkjennes, men vi plikter å informere deg om at vi ikke kan utelukke at det kan skje.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

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

### **Spørsmål om studien**

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

- Masterstudent: Ingrid Berntsen på telefon: [REDACTED] eller epost: [REDACTED]
- Veileder: Dina von Heimburg på telefon: [REDACTED] eller epost: [REDACTED]
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på epost: [REDACTED]

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen:

*Prosjektansvarlig*

Dina von Heimburg

*Student*

Ingrid Berntsen

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*ansattes erfaring med turnover i barnevernstjenesten*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes  
20.06.2024

-----  
(Signeres av prosjektdeltaker, dato)



