

MASTEROPPGAVE

Samhandling mellom kontaktpersoner og ledere i barneverntjenesten – krevende skjønn og manglende støtte?

Sjur Longva Strandbakken

30/11-2022

Tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren
Avdeling helse og velferd



Sammendrag

Bakgrunn:

I denne oppgaven har jeg sett på hva som oppleves viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersonenes opplevde utfordringer i kommunal barneverntjeneste. Barnevernet har gjennom de senere årene fått sterk kritikk i samfunnsdebatten og mediene. Det har blant annet blitt problematisert at det mangler kompetanse blant de ansatte i kommunal barneverntjeneste, og at tjenesten er preget av høy turnover noe som bidrar til at kompetanse forsvinner ut. Oppgaven ser på forholdet mellom leder og kontaktperson, og knytter dette opp mot teori om relasjonsledelse og skjønnsutøvelse.

Formål:

Formålet med oppgaven er å besvare problemstillingen «*Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?*». Forhåpentligvis kan resultatene være et bidrag til økt forståelse for utfordringer kontaktpersoner står i, og hva de trenger i samhandlingen med sin leder.

Metode:

For å besvare problemstillingen er det brukt et kvalitativt intensivt design, med individuelle intervjuer av 6 informanter fra kommunal barneverntjeneste, hvorav fire er kontaktpersoner og to er ledere. Intervjuene ble gjennomført med semi-strukturert intervjuguide, og tematisk analyse er brukt for å analysere dataene.

Resultater:

Resultatene viser i hovedsak at kontaktpersonene opplever vurderingsarbeidet i sakene som krevende, og at de mangler lederstøtte i vurderingssituasjoner hvor det utøves skjønn. Dette fører igjen til en vegring for å ta beslutninger i sakene. Det fremkommer også at det er viktig å ha en leder som er tilgjengelig for kontaktpersonen, og at dette kan være med å skape trygghet i arbeidet. Kontaktpersonene ser ut til å reagere positivt på elementer ved samhandlingen som er i tråd med teori om relasjonsledelse.

Abstract

Background:

In this thesis, I have looked at what is perceived to be important in the interaction between contact persons and managers with regard to the contact persons' perceived challenges in municipal child welfare services. In recent years, child protection services has received strong criticism in the public debate and the media. Among other things, it has been problematic that there is a lack of competence among the employees in the municipal child protection service, and that the service is characterized by high turnover, which contributes to the disappearance of competence. The assignment looks at the relationship between managers and contact persons, and links this to theory about relationship management and the exercise of discretion.

Purpose:

The purpose of the thesis is to answer the question "What is perceived as important in the interaction between contact persons and managers with regard to the perceived challenges of contact persons?". Hopefully, the result can be a contribution to increased understanding of the challenges contact persons face and what they need in their interaction with their manager.

Methodology:

In this thesis, a qualitatively intensive design was used, with individual interviews of 6 informants from municipal child welfare services, of whom four are contact persons and two are managers. The interviews were conducted with a semi-structured interview guide, and thematic analyses is used to analyze the data.

Results:

The results mainly show that the contact persons experience the assessment work in the cases as demanding, and that they lack managerial support in assessment situations where discretion is exercised. This in turn leads to a refusal to make decisions in the cases. It also appears that it is important to have a manager who is available to the contact person, and that this can help create security in the work. The contact persons seem to react positively to elements of the interaction that are in line with the theory of relationship management.

Forord

Denne oppgaven er endestasjonen for mitt studieløp som startet tilbake i 2016. Veien hit har vært kontrastfylt. Spennende, interessant og lærerikt, men også frustrerende, krevende og fylt av motløshet. Det er med stor stolthet og glede jeg kan levere et sluttresultat, etter flere ganger å ha måttet sette prosjektet på vent. Det gikk til slutt!

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Marina Snipsøyr Sletten. Uten dine konstruktive innspill underveis, og tro på at jeg kunne komme i mål, hadde ikke denne oppgaven sett dagens lys. Du fortjener også en takk for din fleksibilitet, og at du var tilgjengelig som veileder til tross for at jeg flere ganger måtte legge prosjektet på is grunnet manglende kapasitet.

Tusen takk også til mine seks informanter som brukte deres dyrebare tid til å snakke med meg. Jeg setter stor pris på at dere velvillig delte om deres opplevelser og erfaringer. Deres engasjement og erfaringsdeling var både interessant og nyttig!

Og ikke minst, tusen takk til deg Marthe! Gjennom denne reisen fra studiestart til oppgavelevering har vi fått ikke mindre enn tre uerstattelige nye familiemedlemmer, Sivert, Sander og Marie. Dette har medført at dette ikke bare er en oppgave som har krevd mye av meg, men like fullt av deg. Denne oppgaven har blitt et felles prosjekt, og jeg kunne aldri klart det uten deg!

Endelig kan vi komme tilbake til den normale hverdagen!

Gursken, november 2022

Sjur Longva Strandbakken

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
<i>Introduksjon til tema.....</i>	7
<i>Problemstilling og forskningsspørsmål.....</i>	8
<i>Kunnskapsgrunnlaget.....</i>	9
Barneverntjenestens mandat.....	9
Samhandling.....	10
Ansatte som velger å slutte - turnover.....	10
Skjønnsutøvelse i barneverntjenesten:.....	11
<i>Oppgavens oppbygning.....</i>	12
2. Teori.....	13
<i>Relasjonsledelse.....</i>	13
Premissene for relasjonsledelse.....	14
Dialogen – en ferdighet i relasjonsledelse.....	15
Relasjonsledelsens menneskesyn.....	16
<i>Skjønnsutøvelse.....</i>	16
Hva er skjønn.....	17
Strukturell kategori.....	17
Epistemisk kategori.....	17
Utfordring ved skjønn.....	18
3. Metode.....	19
<i>Innledning.....</i>	19
<i>Kvalitativ metode.....</i>	19
<i>Utvalg.....</i>	19
Rekruttering.....	20
<i>Datainnsamling.....</i>	21
Det kvalitative forskningsintervjuet.....	21
Gjennomføring av intervju.....	22
Intervjuguide.....	23
<i>Analyse av data.....</i>	23
Transkribering.....	23
Tematisk analyse.....	24
<i>Forskningsetikk.....</i>	26
<i>Reliabilitet og validitet.....</i>	27
Begrensninger.....	28
<i>Forskerens forforståelse.....</i>	29
4. Presentasjon av data.....	30
<i>Skjønnsutøvelse og beslutninger.....</i>	30
Stort rom for skjønnsutøvelse.....	30
Usikkerhet i vurderingsarbeidet.....	32
Beslutningsvegring.....	36

<i>Lederstøtte</i>	37
Behov for tilgjengelighet.....	37
Leder kan gi trygghet	42
Trenger tydelig kommunikasjon	44
<i>Oppsummering</i>	46
5. Drøfting	48
<i>Innledning</i>	48
<i>Stort handlingsrom – utrygge kontaktpersoner</i>	48
Beslutningsvegring.....	50
<i>Elementer av relasjonsledelse i samhandlingen</i>	52
<i>Hvordan trygge kontaktpersonene?</i>	54
<i>Oppsummering av drøfting</i>	56
Forskningsspørsmål 1	56
Forskningsspørsmål 2	57
Forskningsspørsmål 3	58
6. Avslutning	59
<i>Utgangspunktet for oppgaven</i>	59
<i>Problemstilling og metode</i>	59
<i>Konklusjon</i>	60
7. Litteraturliste:	62
8. Vedlegg	65

1. Innledning

Introduksjon til tema

Formålet med denne studien er å få mer innsikt om hva som oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer. Barnevernet har gjennom de senere årene fått sterk kritikk i samfunnsdebatten og mediene. Det har blitt problematisert at det mangler kompetanse blant de ansatte i kommunal barneverntjeneste. Hvorvidt det bør være et fem-årig utdanningsløp for personer som skal jobbe i barneverntjenesten diskuteres. Tidligere statsminister Erna Solberg uttalte gjennom sin nyttårstale tilbake i 2019 et ønske om at det skal skapes flere suksesshistorier om barn utsatt for omsorgssvikt som får hjelp (Tahseen, 2019). I etterkant av dette ble kampanjen #heierna startet, med fokus på at barnevernet trenger flere ansatte. De som støtter kampanjen forteller at de er opptatt av bemanningen i barneverntjenesten, fordi de mener ansatte har for mange barn å følge opp og for lite tid til hvert barn (Rød, 2019). Debatten omkring kompetanse og hvordan barneverntjenesten fungerer tok seg ytterligere opp da den europeiske menneskerettsdomstolen (EMD) dømte Norge for brudd på menneskerettighetene i flere barnevernssaker (NIM, 2022).

Barneverntjenesten har over tid hatt en utfordring med å beholde kompetente medarbeidere. Mange har sluttet av andre årsaker enn «naturlig avgang», og dette medfører at det blir vanskeligere å vedlikeholde og bygge kompetanse. Det gjør det også mer utfordrende med kompetanseoverføring til nyutdannede og nye ansatte over tid (Bufdir, 2019, s. 43-44). I tillegg har barneverntjenesten i liten grad evnet å ta kunnskap fra iverksatte kompetansetiltak i bruk (Riksrevisjonen, 2022). Barneverntjenesten har videre blitt kritisert for å ha mangelfull saksbehandling og forvaltningsforståelse, knyttet til blant annet dokumentasjon av faglige vurderinger og begrunnelser for konklusjon i undersøkelser (Helsetilsynet, 2022). Denne praksisen opprettholdes fordi ledere ikke har oversikt og følger opp feil som blir gjort. Dersom rutiner ikke følges eller de ansatte har ulik forståelse av hvordan de skal forstås, blir kvaliteten i arbeidet avhengig av den ansatte heller enn barneverntjenesten som sådan (Helsetilsynet, 2022).

Barnevernsarbeidet er samtidig komplekst og krevende, noe som fører til en emosjonell belastning for de ansatte (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019). Samlet sett utgjør dette ulike faktorer som kan være medvirkende til at ansatte søker seg bort fra barneverntjenesten. Derfor mener jeg det er viktig å skaffe seg mer kunnskap om hvilke belastninger de ansatte i barneverntjenestene opplever, og hvordan disse utfordringene håndteres i det daglige arbeidet. Hvis en kan identifisere noen utfordringer og måter å møte disse utfordringene på, kan det kanskje bidra til at en i større grad lykkes med å beholde ansatte innenfor barneverntjenesten.

Jeg er selv utdannet barnevernspedagog og har hatt ulike stillinger innen helse- og sosialsektoren de siste årene. Mellom 2016 og 2021 jobbet jeg i en kommunal barneverntjeneste. Det var gjennom mitt arbeid i barneverntjenesten jeg ble interessert i oppgavens tema, som knytter seg til belastninger som ansatte i barneverntjenesten opplever og som igjen kan medføre at de ønsker å slutte i stillingen. Jeg erfarte selv både kollegaer som sluttet etter kort tid, men også de som ble værende over lang tid. Det jeg ble spesielt nysgjerrig på var forholdet mellom kontaktpersonene og deres ledere gjennom det som ble opplevd som utfordrende. Dette er bakgrunnen for mitt valg av problemstilling til denne oppgaven.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen jeg har formulert for denne oppgaven er følgende:

«Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?»

For å kunne besvare denne problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilket handlingsrom har kontaktpersonene til å utføre arbeidsoppgaver, og hvordan opplever de dette?*
- 2. Hvilke krav og forventninger har kontaktpersonene til sine ledere, og hvilken støtte erfarer de å få fra sin leder?*
- 3. Hvilke krav og forventninger har leder til kontaktpersonene, og hvilken støtte gir leder dem?*

Det er ulike benevnelser på ansatte som jobber i den kommunale barneverntjenesten. I denne oppgaven bruker jeg begrepet *kontaktperson* om den personen som følger opp et barn eller en sak. Kontaktperson betyr det samme som saksbehandler, barnevernkonsulent eller

barnevernkurator. Hvilket begrep som brukes varierer mellom de ulike barneverntjenestene rundt om i landet. Dette har ingen praktisk betydning for oppgaven annet enn å klargjøre slik at leseren forstår.

Kunnskapsgrunnlaget

Barneverntjenestens mandat

Før vi beveger oss inn i hvordan kontaktpersoner og ledere opplever sitt arbeid, vil det være relevant å plassere dem inn i en kontekst, nærmere bestemt den kommunale barneverntjenesten. Barneverntjenesten jobber for å sikre at barn får trygge og gode oppvekstvilkår, et arbeid som er forankret i lover og internasjonale konvensjoner (Bufdir, 2015). Lov om barneverntjenester §1-1 beskriver lovens formål:

«Loven skal sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid. Loven skal bidra til at barn og unge møtes med trygghet, kjærlighet og forståelse og at alle barn og unge får gode og trygge oppvekstvilkår.» (Barnevernloven, 1992)

Dette er det grunnleggende utgangspunktet for arbeidet som gjøres av de ansatte i barneverntjenesten. Som et hjelpemiddel til dette arbeidet er det laget et saksbehandlingsrundskriv (2022b) som skal bidra til at arbeidet løses forsvarlig og i tråd med regelverket. Hensynet til barnets beste er et av de grunnleggende grunnprinsippene i norsk barnevernsrett, og skal barneverntjenesten kunne ta en beslutning som vil være til barnets beste må de ha skaffet seg et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag. Barneverntjenesten må blant annet vise hvilke vurderinger og analyser de har gjort, og disse barnevernfaglige vurderingene vil stå sentralt i vurderingen om skjønsmessige vilkår er oppfylt (Bufdir, 2022b, s. 33-34). Dette beskriver et arbeid som skal gjøres grundig, slik at en til slutt kan gjøre en skjønsmessig vurdering av om vilkår er oppfylt. Utøvelse av skjønn står derfor sentralt for kontaktpersoner og ledere som jobber i barneverntjenesten når barnets beste skal vurderes.

Samhandling

I denne oppgavens problemstilling benytter jeg begrepet *samhandling* om det som skjer mellom kontaktpersonen og dens nærmeste leder. Begrepene samarbeid og samhandling brukes ofte om hverandre, og betyr som regel tilnærmet det samme (Ness, 2014). Det som skiller begrepene fra hverandre er graden av deltakelse og forpliktelse mellom de involverte i samhandlingen eller samarbeidet. Samarbeid dreier seg om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave. Det kan for eksempel være at en person får en spesifikk oppgave som sin å løse for at man skal nå et felles mål. Samhandling beskrives som et mer diffust og abstrakt begrep, som i større grad handler om en gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement i en vedvarende dialog som skjer mellom personene som forsøker å nå felles mål (Ness, 2014). I denne oppgaven vil jeg forholde meg til dette skillet mellom samarbeid og samhandling, i og med at kontaktpersoner og deres ledere vil stå i en vedvarende dialog seg imellom gjennom arbeidet som gjøres.

Ansatte som velger å slutte - turnover

I denne oppgaven skal jeg se på hva som er viktig i samhandlingen mellom kontaktperson og dens leder når kontaktperson opplever utfordringer. Som vist har barneverntjenesten hatt utfordringer med å beholde kompetente medarbeidere. På bakgrunn av dette vil jeg ta for meg tidligere forskning knyttet til turnover og hva som kan påvirke at ansatte slutter eller blir værende. Det har vært en økende andel sysselsatte innenfor tjenesteproduksjon, og et viktig kjennetegn ved tjenesteproduksjonen er at den ansatte er den viktigste innsatsfaktoren. En stadig større andel av organisasjoners verdiskaping som skjer er dermed avhengig av de ansattes ferdigheter og kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240) Dette vil dermed være gjeldende for den kommunale barneverntjenesten. Turnover kan skilles i tre ulike kategorier (Ellett, Ellis, Westbrook & Dews, 2007). Det første er turnover som *ikke kan forhindres*, slik som at noen for eksempel pensjoneres, blir syke eller flytter. Den andre er *ønsket* turnover, som for eksempel kan handle om at enkelte ikke klarer jobben de er satt til å gjøre. Den tredje type turnover er *uønsket*, hvilket kan være at gode ansatte slutter av årsaker som kan ligge til organisatoriske forhold, som manglende karrieremuligheter, lite støtte fra ledelse eller lignende (Ellett et al., 2007). Det er den siste kategorien som gjør seg relevant for denne oppgaven, når det er *uønsket* at ansatte slutter og tjenesten mister verdifull kompetanse.

I en kartlegging av turnover i barneverntjenesten viser funnene at over halvparten av de spurte mener det har vært høy turnover i sin egen tjeneste og 4 av 10 mener høy turnover utgjør et problem. Videre oppgir 4 av 10 at de vil søke aktivt etter ny jobb det neste året (Bufdir, 2022c). Tidligere forskning på turnover har vist en gjennomtrekksrate på 31,5% fra et år til et annet (2014) og at 1 av 5 som jobbet i det kommunale barnevernet ser for seg at de vil ha en jobb utenom barneverntjenesten om to år (Slettebø, Briseid, Brodtkorb, Skjeggestad & Sverdrup, 2019, s. 8). Ut ifra tallene som presenteres ser det ut til at ansatte som ønsker å slutte har økt. Årsakene til at ansatte velger å slutte er sammensatte, og ser ut til å påvirkes av flere faktorer samtidig (Bufdir, 2022c).

Tidligere studier har vist ulike årsaker til hva som er grunnen til at ansatt blir værende eller slutter i sine stillinger. Blant annet er psykiske belastninger noe som påvirker de ansatte i barneverntjenesten. Blant barnevernansatte i norsk barneverntjeneste rapporterte omtrent 70% av respondentene om moderate symptomer på utbrenthet, og omtrent 37% viste moderate tegn til sekundærtraumatisk stresslidelse (Baugerud, Vangbæk & Melinder, 2017). Utbrenthet og stress, i tillegg til misnøye med jobben, lav organisatorisk og profesjonell tilknytning og mangel på sosial støtte er sterke indikatorer på at ansatte ønsker å slutte eller slutter. Misnøye med lederpraksis nevnes som en av to utløsende årsaker til at ansatte går fra å tenke at de vil slutte, til å faktisk slutte (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001, s. 652). Flere av funnene støttes Kim og Kao (2014) som fremhever at tjenestene bør sikre at deres ansatte opplever seg rettferdig behandlet og er tilfredse med jobben. Dette kan for eksempel gjøres ved å styrke arbeidsrelasjonen mellom barnevernsarbeidere, veiledere og ledere (Kim & Kao, 2014, s. 221). Dette er interessant med tanke på min oppgave, da jeg ser på samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere. Det å oppleve støtte på arbeidsplassen, deriblant støtte hos leder, har positiv påvirkning på jobbtilfredshet, forpliktelse til arbeidet og engasjement (Olaniyan, Hetland, Hystad, Iversen & Ortiz-Barreda, 2020).

Skjønnsutøvelse i barneverntjenesten:

Rommet for skjønnsutøvelse gjør seg relevant videre i denne oppgaven på bakgrunn av at det vil være en faktor som knytter seg til samhandlingen som skjer mellom kontaktpersoner og ledere. For eksempel kan ledere både åpne opp for og innskrenke den enkelte kontaktpersons rom for å utøve skjønn i sine saker. Utover lovverket som setter rammer for den barnevernfaglige saksbehandlingen, er det stort rom for bruk av skjønn for de ansatte innen

det kommunale barnevernet. Et rom Riksrevisjonen har argumentert for at er for stort (Bufdir, 2016, s. 5). Bruk av skjønn i barneverntjenesten vil være nødvendig for å sikre at den enkelte får hjelp individuelt tilpasset til sine behov, men kan samtidig bli preget av tilfeldigheter og fremstå vilkårlig (Moe & Gotvassli, 2017, s. 133). Bruk av faglig skjønn i komplekse og uoversiktlige beslutningsprosesser er noe som kan være svært krevende for barnevernledere (Moe & Gotvassli, 2017, s. 153), og en kan anta at det også kan oppleves krevende for kontaktpersoner. Tidligere studier om bruk av skjønn i barneverntjenesten har sett dette i forhold til standardisering (Ponnert & Svensson, 2016; Sletten & Bjørkquist, 2021). I min oppgave vil jeg se på bruk av skjønn relatert til ledelse. På den måten kan denne oppgaven tilføre noe nytt til eksisterende kunnskap om skjønnsutøvelse i barneverntjenesten.

Oppgavens oppbygning

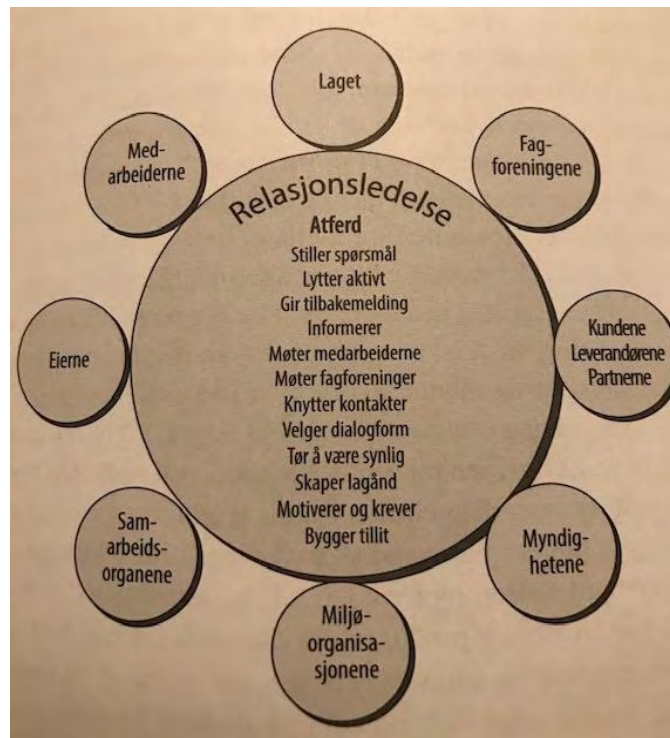
Nå har jeg presentert bakteppet for valg av problemstilling og forskningsspørsmål. I det neste kapitlet tar jeg for meg det som danner oppgavens teoretiske utgangspunkt. Her presenteres relasjonsledelse, som er en relasjonsorientert måte å drive ledelse på. Videre presenteres teori om skjønn. I kapittel 3 om metode redegjør jeg for de valgene som er tatt og hvordan jeg har jobbet meg frem til avhandlingens funn. Funnene presenteres i kapittel 4, og avsluttes med en oppsummering. Deretter drøfter jeg funnene opp mot forskning og teori fra kapittel 2. Kapittel 6 avslutter oppgaven med en oppsummering og begrensinger.

2. Teori

I min oppgave vil jeg se på samhandlingen mellom kontaktperson i barneverntjenesten og dens nærmeste leder knyttet til utfordringer kontaktpersoner opplever. Som teoretisk utgangspunkt til dette vil jeg bruke teori om relasjonsledelse. Denne teorien gjør seg relevant når jeg undersøker samhandlingen mellom kontaktperson og leder, fordi den redegjør spesielt for det relasjonelle forholdet mellom ledere og ansatte. Jeg vil gjøre rede for hvilke verdier som ligger til grunn for å drive relasjonsledelse og hvilke faktorer som regnes som viktige når en leder relasjonsorientert. Videre vil jeg benytte teori knyttet til skjønnsutøvelse. Dette er relevant fordi skjønnsutøvelse er en vesentlig del av vurderings- og beslutningsarbeidet i barneverntjenesten. Når jeg i oppgaven omtaler det å ha handlingsrom, er dette koblet til rommet for bruk av faglig skjønn.

Relasjonsledelse

Jan Spurkeland argumenterer for mer bruk av relasjonsorientert ledelse, og har utviklet teorien om *relasjonsledelse* (Spurkeland, 2017). Han viser til at ledelse gjennom resultat- og målstyring, som for eksempel New Public Management, ikke har bidratt til mer effektivitet og kostnadsbesparelser, og at måling ikke alltid lar seg gjøre dersom kompleksiteten i oppgavene blir for store (Spurkeland, 2017, s. 15-16). Relasjonsledelse tar utgangspunkt i at ledelse er samspill og skjer i et forhold mellom to eller flere mennesker, og handler om å påvirke menneskene i organisasjonen. Det må være et mål om å utvikle høy kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider, hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. Det er graden av samspill eller medspill som viser hvor berettiget en leder er tittelen sin, og en leder inngår i et regulert samspill der rolleforventninger avgjør noe av atferden (Spurkeland, 2017, s. 25-26). Dette kan illustreres gjennom det Spurkeland har kalt *avhengighetsmodellen*, som er utgangspunktet for relasjonsledelse.



FIGUR 1: AVHENGIGHETSMODELLEN VISER VIKTIGE RELASJONELLE AVHENGIGHETSFORHOLD OG GOD LEDERATFERD FOR EN LEDER PÅ HØYT NIVÅ (SPURKELAND, 2017, S.43)

Premissene for relasjonsledelse

Spurkelands teori om relasjonsledelse bygger på to hovedpremisser:

- *Bevisstheten om avhengighet*
- *Bevisstheten om relasjonelt mot*

Førstnevnte, *bevisstheten om avhengighet*, dreier seg om at en kommer i en avhengighetssituasjon overfor sine ledere, medarbeidere eller kollegaer, og må tilpasse seg disse avhengighetene. I min oppgave kobler jeg dette avhengighetsforholdet til leder-kontaktperson-relasjonen, da det er samhandlingen dem imellom jeg undersøker. En avhengighet skal ikke forstås som noe som hindrer handlefrihet, men heller som et aktivt samarbeidsforhold mellom menneskene i den situasjonen der de befinner seg. Spurkeland trekker frem at avhengigheter oftest er forhåndsbestemt av noen andre enn de involverte selv, hvilket stiller krav til profesjonalitet og fleksibilitet. Det er sjelden slik at ansatte velger sine kollegaer eller ledere, og av og til velger ledere heller ikke sine ansatte. Ledere og medarbeidere går inn i en bedrift for å delta i samspill med andre, men det er et langt sprang

fra å vite at samspill kreves til å erkjenne at en må være aktiv, ta initiativ og vedlikeholde samspillet (Spurkeland s. 49-50).

Det andre prinsippet er *bevisstheten om relasjonelt mot*. Det handler om vilje og psykisk styrke til å møte andre mennesker når det kjennes ubehagelig. Relasjonelt mot vil kreve evne og vilje til å ta kontakt, og en bevissthet om hva som er utfordrende i møte mellom mennesker. Når en skal gå inn i de krevende samtalene, løse konflikter og andre krevende relasjonelle situasjoner, er relasjonelt mot en mobilisering av indre styrke for å håndtere situasjonen. Relasjonsledelsen er opptatt av at en har mot til å møte andre ansikt til ansikt, uavhengig av person, og at man møter andre personer med både sine styrker og svakheter. En må ha mot til å si at man ikke kan alt, og at en også er avhengig av andre. En må ha mot til å konfrontere urettferdighet og korrigere medarbeidere så vel som leder, og tilbakemelding skal gis begge veier. Spurkeland skriver at det dreier seg om det daglige initiativet og motet til å møte mennesker i åpen dialog. Hvis ting spisser seg til skal en ikke fristes til å gå over til skriftlig kommunikasjon og formaliteter, men heller åpne opp og invitere til dialog. Relasjonelt mot er å snakke med den det gjelder. Dette betyr ikke nødvendigvis at relasjonsledelse er medgjørlig og myk, men at en handler i full åpenhet med dem man skal forholde seg til. Det å være relasjonsorientert kan rent menneskelig være krevende. Det krever mot å erkjenne at en står i et avhengighetsforhold til medspillere for å kunne utføre arbeidet sitt. Det er også krevende fordi en tar på alvor følelsesdelen av kommunikasjonen. Relasjonsledelse innebærer å ha evnen til å vise genuin interesse for andres ideer, tanker, motiver og følelser. Det handler om å møte andre mennesker slik at både konflikter og samhold blir tydeligere, men om dette beherskes på en god måte vil lojaliteten og tilliten styrkes (Spurkeland s. 52-55).

Dialogen – en ferdighet i relasjonsledelse

Spurkeland mener at kommunikasjon og ferdigheter knyttet til samhandling er avgjørende dersom en vil arbeide med relasjonsledelse som grunnfilosofi, og at dialogen er den samtaleformen som best kan bygge relasjoner (Spurkeland, 2017, s. 58). I min oppgave er kommunikasjon et relevant punkt som inngår i samhandlingen mellom kontaktpersoner og lederne. Dialogen mellom kontaktperson og leder kan for eksempel dreie seg om på hvilken måte krav og forventninger formidles eller hvordan kontaktpersoner og ledere snakker sammen for å løse utfordringer. Gjennom dialogen skal en etterstrebe og skape en opplevelse

av likeverdighet og delaktighet hos alle involverte, samt en mest mulig symmetrisk relasjon. En symmetrisk relasjon innebærer at selv om en leder har en høyere posisjon i organisasjonen, skal vedkommende være bevisst på å skape likeverdighet i samtalen. En balansert og likeverdig samtale hensyntar at alle har noe å tilføre temaet, og skaper en vinn-vinn-opplevelse hvor deltakere både vil føle seg verdsatt og lyttet til. Dialogen skal gi trygghet til å mene, og å si det en ønsker å tilføre samtalen og problemstillingene (Spurkeland, 2017, s. 59).

Relasjonsledelsens menneskesyn

Relasjonsledelse bygger på et positivt menneskesyn med utgangspunkt i at ansatte ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå de mål organisasjonen har satt. Medarbeidere med høy kompetanse skal ikke styres og dikteres, men ledes gjennom delegering, dialog og medbestemmelse. Lederes rolle blir med dette preget av tilrettelegging, tilbakemelding, veiledning og trening (Spurkeland, 2017, s. 47). Videre er en persons egen opplevelse av mestring en motivasjonsfaktor som er vel så viktig som andre problemløsningsevner. På bakgrunn av dette må ledere være pedagogiske tilretteleggere for mestringssituasjoner, samt gi tilbakemeldinger som styrker mestringfølelsen hos den ansatte. Relasjonsledelse er å komme inn i et veiledningsforhold til de ansatte slik at påvirkning skjer (Spurkeland, 2017, s. 45).

Skjønnsutøvelse

Begrepet skjønn er langt fra entydig. Denne oppgaven legger til grunn Grimen og Molander (2008) sin forståelse av skjønn, hvor skjønnets skilles mellom to hovedkategorier; en strukturell og en epistemisk. Skjønnsutøvelse er en sentral og viktig del av kontaktpersonenes og ledernes arbeid i barneverntjenesten, og det vil være til hjelp å plassere det informantene sier om skjønnsutøvelse og handlingsrom inn i en teoretisk ramme. Bruken av de to hovedkategoriene for skjønn kan være nyttig for å se hvordan en leder eller kontaktperson bruker muligheter for å bedre skjønnsutøvelse. Skal en kunne si noe om en leders samhandling med kontaktperson knyttet til skjønnsutøvelse, er det behov for å sette det i sammenheng med teorien.

Hva er skjønn

I profesjonelt arbeid er bruk av skjønn essensielt (Freidson, 2001). Bruk av skjønn er nødvendig for å vurdere enkeltsaker, hvor arbeidspraksisen tar utgangspunkt i generell kunnskap nedfelt i handlingsregler. Det er sjelden en får entydige konklusjoner om hva som bør gjøres i konkrete tilfeller gjennom de generelle handlingsreglene. Grunlaget for en profesjons krav om legitim kontroll over visse oppgaver, ville antakelig ikke være tilstede dersom det ikke eksisterte beslutningssituasjoner med en grad av usikkerhet og skjønn i utføringen (Grimen & Molander, 2008, s. 179). Enklere sagt er skjønn resonnering om hva som bør gjøres i enkelttilfeller (Grimen & Molander, 2008, s. 188), noe kontaktpersoner og ledere gjør når de for eksempel vurderer barnets beste i barneverntjenesten.

Strukturell kategori

Den strukturelle forståelsen av skjønn handler om en delegert og negativt avgrenset frihet (Grimen & Molander, 2008, s. 181). Grimen og Molander viser til Ronald Dworkins strukturelle definisjon på skjønn, hvor en kan se på skjønnet som hullet i en smultring. Hullet i midten illustrerer området som er fritt tilgjengelig å utøve skjønn innenfor, samtidig som det omkranses av en sirkel som fungerer som restriksjoner. Skjønn kan på den måten ses som et rom for frihet begrenset av restriksjoner fastsatt av en autoritet eller myndighet. For skjønnsutøvelse innenfor strukturell betydning må det presiseres hvilke standarder beslutninger er underlagt og det må presiseres hvilken autoritet som har delegert myndigheten til å utøve skjønnet. Av dette følger det at en må kunne begrunne skjønnsutøvelsen overfor den myndighet som har laget standardene (Grimen & Molander, 2008, s. 181-182).

Epistemisk kategori

Innenfor denne betydningen, betegnes skjønn som en kognitiv aktivitet. Skjønn handler om å felle dommer om ting, under betingelser av ubestemthet og resonneringen som fører frem til dommen. Formålet med dette er å kunne skille noe fra noe annet, hvor denne ubestemtheten kan handle om hva som er riktig eller godt. Skjønn forstås da som den resonneringen som finner sted for å komme frem til en beslutning under slike betingelser (Grimen & Molander, 2008, s. 181). Videre beskrives denne type skjønnsutøvelse som en slags praktisk resonnering som skal slutte en handling ut ifra en situasjonsbeskrivelse i kombinasjon med en norm. Disse

normene, kan være av ulik styrke, og skjønnsutøvelse skjer der normene er svake eller fraværende. På den måten blir skjønnsutøvelse en *praktisk resonnering med svake holdepunkter* (Grimen & Molander, 2008, s. 182-184).

Utfordring ved skjønn

Skjønn er til tider nødvendig for å kunne komme til begrunnede konklusjoner om enkelttilfeller. Men skjønn som resoneringsform kan bidra til at dem som bruker skjønn kan komme til ulike konklusjoner, til tross for at de har resonnert aldri så grundig og etter beste mening. Skjønn inneholder kilder til variasjon i konklusjoner, og derfor må vi ved skjønnsutøvelse forvente fornuftig uenighet (Grimen & Molander, 2008, s. 192).

3. Metode

Innledning

I denne oppgaven ser jeg på forholdet mellom kontaktpersoner og deres ledere i barneverntjenesten, hvor oppgavens problemstilling sier: «*Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?*». I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de valg jeg har tatt underveis og beskrive prosessene som er gjennomgått.

Kvalitativ metode

Formålet med denne avhandlingen er å få en dypere innsikt i hva som oppleves viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer. Problemstillingen jeg har formulert fremstår som et åpent spørsmål. Der hvor problemstillinger er åpne vil det være behov for en eksplorerende, utforskende type undersøkelse og en bør velge en metode som får frem nyanser (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette har jeg valgt et intensivt design. Det intensive undersøkelsesopplegget handler om å gå i dybden på et fenomen eller hendelse man ønsker en detaljert og grundig forståelse av. Et kjennetegn på intensive undersøkelsesopplegg er at det studerer mange nyanser, men forholdsvis få enheter (Jacobsen, 2015, s. 90). Jeg ønsker ikke nødvendigvis å direkte sammenligne svar, men se etter mønstre og se om dataen som er samlet har noe felles.

Utvalg

I denne oppgaven vil jeg undersøke hva som oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer. For å få gode data knyttet til dette, finner jeg det hensiktsmessig å gjøre et strategisk utvalg av informanter. Et strategisk utvalg vil si at jeg har bestemt hvilken målgruppe som må delta for å få samlet data som trengs, og i neste omgang igjen velge ut personer fra målgruppen som skal delta (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 106) Samtidig er det strategiske avgrenset til å gjelde to punkter. Det første punktet er at det vil være hensiktsmessig å intervjuer både kontaktpersoner og ledere med oppfølgingsansvar for kontaktperson. Med

dette mener jeg lederen som har den daglige oppfølgingen av kontaktpersonen, både fagansvar og personalansvar.

Det andre punktet er at informantene jeg skulle intervjuer måtte ha jobbet i barneverntjenesten i tre år. Dette gjaldt både ledere og kontaktpersoner. Formålet med dette utvalgskriteriet var å sikre at informanten som ble intervjuet hadde tilstrekkelig med erfaring til å belyse medvirkende årsaker til at de fortsatt er i sine stillinger. Dersom den ansatte eller lederen var relativt nye i sine stillinger vurderte jeg også at de da ville sitte med færre erfaringer og opplevelser knyttet til samhandlingen seg imellom. På grunn av utfordringer med å rekruttere informanter måtte jeg unngå kriteriet til tre års arbeidserfaring i ett tilfelle. Denne kontaktpersonen hadde nærmere to års erfaring på intervjuetidspunktet.

Jeg har ikke vurdert det som relevant for min avhandling at kontaktpersonene eller lederne skal jobbe innenfor spesifikke geografiske områder. Hvilke barneverntjenester lederne og kontaktpersonene arbeider ved, er tilfeldig ut ifra hvem som hadde mulighet til å delta. Jeg har heller ikke vært opptatt av hvilke typer saker kontaktpersonene eller lederne jobber med. Det relevante for min avhandling er at kontaktpersonene følger opp barn/saker og at lederne har fag- og personalansvar overfor kontaktpersoner. Det er også relevant at de har jobbet i barneverntjenesten over noe tid slik at de kan bidra med å belyse faktorer som bidrar til at de blir værende.

Det var seks informanter som deltok i min studie. Det var fire kontaktpersoner og to ledere. Det skulle delta en leder til, men avtalen ble avlyst på grunn av situasjonen med covid19 i Norge. Planen min var at utvalget skulle være mellom 6-8 personer, hvor dette var jevnt fordelt mellom kontaktpersoner og ledere. Hensikten med kvalitative undersøkelser er hovedsakelig å få mest mulig kunnskap om et fenomen gjennom rike beskrivelser (Johannessen et al., 2010, s. 106). Med tanke på at jeg var opptatt av å få frem informantenes erfaringer og opplevelse knyttet til samhandling med sin leder og det å stå i stillingen sin, anså jeg 6 til 8 informanter som tilstrekkelig.

Rekruttering

Jeg gjorde tidlig et bevisst valg om at jeg ikke ønsket å intervjuer noen ledere eller kontaktpersoner fra egen arbeidsplass. Det samme valget tok jeg med tanke på å intervjuer

noen jeg kjenner, kjenner til eller har jobbet med i noen sammenheng. Jeg valgte å gjøre det på denne måten for å unngå at intervjuene kunne bli påvirket av relasjon eller tidligere arbeidsopplevelser.

Innledningsvis i rekrutteringsfasen utarbeidet jeg et informasjonsskriv (vedlegg 1) som jeg sendte ut på epost til ulike barneverntjenester omkring på østlandsområdet. Jeg tok også kontakt med barneverntjenester gjennom telefon. Jeg var på dette tidspunktet opptatt av at jeg skulle rekruttere informanter gjennom kontakt med leder for barneverntjenesten slik at det ble gjort på en ryddig måte. Jeg fikk raskt erfare at rekrutteringsarbeidet var krevende. Jeg fikk lite respons på e-postene jeg hadde sendt ut, og barnevernlederne var utfordrende å få treffe på telefon. Jeg lyktes med å rekruttere en leder og en kontaktperson ved å ta kontakt med barneverntjenester gjennom barneverntjenestens leder.

Da det viste seg å være krevende å rekruttere informanter gjennom barnevernledere, valgte jeg å rekruttere gjennom eget profesjonelle nettverk. Det vil si at jeg brukte kollegaer fra min egen arbeidsplass til å sette meg i kontakt med mulige informanter i andre barneverntjenester rundt om. Jeg kontaktet også tidligere kollegaer fra mitt arbeidssted som hadde begynt å jobbe i barneverntjenester andre steder. Alle som ønsket å delta fikk informasjonsskrivet med samtykkeerklæring på epost i forkant.

Selv om informantene er rekruttert gjennom nettverk, hadde vi ingen kjennskap til hverandre fra før.

Datainnsamling

Det kvalitative forskningsintervjuet

Jeg har som beskrevet ovenfor brukt det kvalitative forskningsintervjuet som utgangspunkt for min datainnsamling (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). Dette har jeg valgt på bakgrunn av at jeg ønsker å få en dypere innsikt i temaet. I det kvalitative forskningsintervjuet blir kunnskap sosialt produsert, det betyr at det skjer gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson (Kvale et al., 2009, s. 99).

Gjennomføring av intervju

Intervjuene jeg har gjort til oppgaven har blitt gjennomført mellom desember 2019 og februar 2020. Jeg var bevisst på at informantene selv skulle bestemme hvor de var mest komfortable med å gjennomføre intervjuene. Fem informanter ønsket å gjennomføre intervjuene på sine arbeidsplasser innenfor arbeidstiden, mens en gjennomførte intervjuet delvis på min arbeidsplass og delvis over telefon. Sistnevntes intervju ble gjort i to omganger. Alle intervjuene ble gjort individuelt, og det var ingen andre til stede en meg og informant under intervjuene. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene individuelt fordi jeg ønsket å få frem den enkeltes erfaringer og opplevelser.

Når jeg møtte informantene snakket jeg litt med dem først. Jeg forklarte om informert samtykke og fortalte at informanten når som helst kunne trekke seg uten behov for begrunnelse. Informantene fikk også beskjed om at intervjuene ville bli tatt opp med diktafon og transkribert. Ingen av informantene hadde noen innvendinger eller kommentarer til dette. Informantene signerte på skriftlig samtykke før intervju og opptak ble startet. Intervjuene ble tatt opp med Nettskjema-app på min telefon, og derfra lagret i «Nettskjema» som er en sikker løsning for datainnsamling.

Kvaliteten på data produsert i et kvalitativt intervju vil avhenge av intervjuerens ferdigheter og kunnskap om temaet, og mye trening ligger til grunn for å bli en godt kvalifisert intervjuer (Kvale et al., 2009, s. 99). Jeg hadde ingen erfaring eller gjort testintervju i forkant av mine intervjuer, men jeg hadde med meg forkunnskaper om temaet vi skulle snakke om. Gjennom arbeidet mitt i barneverntjenesten har jeg i tillegg opparbeidet meg mye erfaring med å snakke med mennesker i ulike situasjoner. Jeg var i samtalen opptatt av å lytte og la den som ble intervjuet lede an. Jeg stilte åpne spørsmål, og forsøkte å stille åpne oppfølgingsspørsmål selv om dette var litt mer krevende når de ikke var i intervjuguiden. Jeg opplevde informantene som komfortable i situasjonen, til tross for at noe som ble delt var ganske personlig. At informantene valgte å dele opplevelser eller erfaringer de syntes var krevende, kan være et uttrykk for at de fikk en form for tillit til meg som intervjuer.

Intervjuguide

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide (Johannessen et al., 2010, s. 137). Dette vurderte jeg som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å få data som kunne hjelpe med å besvare problemstillingen og videre gi et sammenligningsgrunnlag for å se etter mønstre i dataen. Mitt utgangspunkt var at jeg med dette kunne følge informanten på det den ønsket å sette søkelys på, samtidig som jeg kunne bruke intervjuguiden som et hjelpemiddel både for meg og informanten til å hente oss inn igjen til temaet ved behov.

På bakgrunn av at jeg ønsket beskrivelser både fra kontaktpersoner og ledere i barneverntjenesten, vurderte jeg det som hensiktsmessig å lage to intervjuguider. En intervjuguide til kontaktpersoner (vedlegg 2) og en til ledere (vedlegg 3). I denne prosessen begynte jeg med å utforme kun en, men da ble enkelte spørsmål vanskelig å formulere på en måte som fremsto relevant for både kontaktpersonene og lederne.

Analyse av data

Transkribering

I etterkant av at intervjuer var gjennomført ble de transkribert av meg. Dette arbeidet ble gjort gjennom å lytte til lydopptakene og skrive ned ordrett det som ble sagt av både informanten og meg selv. Dette var et møysommelig arbeid, og jeg var opptatt av at det skulle være nøyaktig. Gjennom de første to intervjuene skrev jeg ned både det informanten og jeg sa, i tillegg til ordlyder som «eh», «mm» etc. I det første intervjuet skrev jeg også inn (pause) dersom informanten hadde et lengre opphold uten å si noe. Dette valgte jeg å gå bort i fra, da det for avhandlingens del ikke ville bety noe og i tillegg krevde mer tid. På dette tidspunktet begynte jeg å redusere informasjonsmengden til å bli mer håndterlig (Johannessen et al., 2010, s. 163) Videre skrev jeg alt på bokmål, uavhengig av om informanten hadde noe form for dialekt. Dette gjorde jeg også med hensyn til å ivareta anonymitet. Etter transkriberingsarbeidet satt jeg med 6 transkripsjoner av til sammen 55 493 ord. Fra 8050 ord i det korteste intervjuet, til 11622 ord i det lengste.

Tematisk analyse

I arbeidet med å analysere datamaterialet mitt har jeg tatt utgangspunkt i tematisk analyse (Clarke & Braun, 2017). Kort forklart dreier tematisk analyse seg om å systematisk gjennomgå tekst (data) som er samlet inn og se etter meningsmønstre (Braun & Clarke, 2006). Datainnsamlingen tok utgangspunkt i en semi-strukturert intervjuguide, hvor noe av meningen var å lage rom for at intervjuene kunne utvikle seg i ulike retninger. I arbeidet har valg av teoretisk utgangspunkt kommet frem gjennom prosessen med analysen. Det vil si at jeg har gått frem og tilbake mellom analysedelen og teoridelen i avhandlingen ettersom aktuelle temaer ble fremtredende. Tematisk analyse er en fleksibel metode som egner seg løsrevet fra teori (Braun & Clarke, 2006). Deretter tok jeg utgangspunkt i Braun & Clarkes trinn-for-trinn guide til gjennomføring av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Jeg hadde et noe fleksibelt forhold til denne trinn-for-trinn prosessen. Det vil si at jeg til stadighet gikk frem og tilbake mellom de innledende trinnene.

Trinn 1: Gjøre seg kjent med datamaterialet

Dataene var på dette tidspunktet transkribert. Etter transkribering leste jeg gjennom alle transkripsjonene for å få et grovt overblikk over hva informantene forteller. Etter gjennomlesing skrev jeg ned et kortfattet sammendrag av innholdet på ca 1- 1,5 side pr intervju. Gjennom dette arbeidet fant jeg spesielt to interessante mønstre som kom frem på tvers av de ulike intervjuene. Jeg kalte disse to mønstrene «gjennomføring av arbeidsoppgavene» og «relasjon og samhandling».

Trinn 2: Finne koder

Etter at jeg hadde funnet to overordnede mønstre som jeg anså som fremtredende i datamaterialet, skulle jeg begynne å lage de første kodene. Jeg gikk gjennom intervju for intervju og skrev korte koder i marginen på hva informanten beskrev i de ulike sitatene. Der hvor sitatene ble veldig lange gjorde jeg også en fortolkende sammenfatning av sitatet. Dette var kun for egen del å raskere identifisere hva utsnittet handlet om. Dette bidro til at jeg i større grad klarte å få oversikt selv etter hvert kunne sortere materialet. Eksempler på ulike koder underveis var; «*kontaktperson jobber mye alene i saker*», «*manglende drøfting med leder fører til følelse av alenearbeid*», «*faglig uenighet med leder oppleves som utfordrende*» og «*kontaktperson erfarer å ha stort handlingsrom i arbeidet*». I neste steg sorterte jeg relevante data som kunne si noe om «gjennomføring av arbeidsoppgavene» eller «relasjon og

samhandling». Da jeg gjorde dette satt jeg med de innledende to mønstrene som et slags utgangspunkt. I denne prosessen skal en jobbe seg systematisk gjennom alt datamaterialet med like stor oppmerksomhet (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Jeg jobbet meg gjennom alt materialet, men på en annen side hadde jeg etter trinn 1 funnet to overordnede mønstre som utgangspunkt. Dette kan videre ha påvirket hvilke data jeg på tidspunktet vurderte som relevant og hvordan jeg fortolket informantenes svar.

Trinn 3: Lete etter temaer

Etter at data var samlet, begynte jeg å se etter temaer. I denne fasen handler det om å flytte fokuset for analysen over mot et bredere spekter av temaer, og sortere kodene inn under potensielle temaer (Braun & Clarke, 2006, s. 89) Det gjorde jeg på den måten at jeg lette etter hva som gikk igjen i informantenes svar, for så at jeg forsøkte å gjøre en tolkning av hva det overordnet handlet om. Her var det slik at flere av sitatene også kunne handle om flere ting samtidig. Når jeg hadde funnet et tema, satte jeg en fargekode på den og markerte alle utsagn jeg tenkte hørte sammen med dette temaet i den fargen. Jeg telte også antall utdrag jeg hadde plassert under hvert tema for å få en oversikt over hvor hyppig det var nevnt.

Temaer jeg noterte var; *kommunikasjon, veiledning, støtte, handlingsrom, ansvar, beslutning, tillit, tilgjengelighet, holdning, trygghet, tid, alenearbeid, kapasitet og vurdering.*

Trinn 4 og 5: Gjennomgang av temaer og definere og navngi temaene

I denne fasen gikk jeg inn i hvert av de ulike temaene jeg hadde laget, og undersøkte hvordan temaene stod mot hverandre. I arbeidet mitt gjorde jeg disse to trinnene delvis samtidig. Jeg forsøkte å se om det var temaer som kanskje hørte sammen. Jeg så også etter om det var temaer som fremsto som mindre belyst av informantene. I denne fasen av analysen jobbet jeg også med å finne hva som kunne være overordnede temaer, og undertemaer. Gjennom denne prosessen endte jeg opp med tre temaer som knyttet seg til det som hadde med relasjon og samhandling å gjøre; *tilgjengelighet, trygghet og kommunikasjon.* Innenfor gjennomføring av arbeidsoppgavene var temaene; *vurdering/beslutning, ansvar, handlingsrom og kapasitet/tid.* Temaene jeg nå satt med var forskjellige, men plassert i en sammenheng under hvert sitt mønster nevnt i trinn 1. Videre måtte jeg finne et overordnet tema som kunne fortelle hva disse ulike temaene sammen beskrev. Tilgjengelighet, trygghet og kommunikasjon så ut ifra informantenes svar i hovedsak ut til å handle om *lederstøtte.* Lederstøtte ble derfor et overordnet tema. *Vurdering/beslutning, ansvar, handlingsrom og kapasitet/tid* bar preg av å

dreie seg om at vurderinger kunne være krevende og preget av usikkerhet. På bakgrunn av dette valgte jeg det overordnede temaet *skjønnsutøvelse og beslutninger*.

Trinn 6: produsere rapporten

Denne fasen handler om å ta temaene som er utarbeidet og gjøre en sluttanalyse som presenteres for leseren. Formålet med dette innenfor tematisk analyse handler om å fortelle den kompliserte historien bak dataene på en måte som overbeviser leseren om gyldigheten og verdiene av analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Som en avslutning på analysearbeidet har jeg skrevet en sluttanalyse av dataene som presenteres i neste kapittel, samt et drøftingskapittel hvor jeg drøfter funn som er gjort opp mot utvalgt teori og annen litteratur. Når jeg presenterer funn fra data bruker jeg både direkte sitater og skriver inn i teksten der hvor det er informantene som sier noe. Dette kommer frem gjennom at jeg skriver «kontaktpersonen sier», «teamleder uttrykker» etc. Data som skrives inn i teksten, og ikke står som et direkte sitat kan være noe tilpasset av meg for å gi en naturlig flyt i teksten. Jeg har vært bevisst på å bruke sitater fra alle involverte informanter i analysen, men ikke alle informanter er sitert på alle temaer underveis.

Forskningsetikk

Forskningsetiske retningslinjer er vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Disse retningslinjene kan sammenstilles til tre typer hensyn en forsker må gjøre seg noen tanker rundt, og er som følger; forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, informantens rett til selvbestemmelse og autonomi og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2010, s. 91).

Når det gjelder *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv* handler dette om at mennesker har rett til å bestemme selv hva de sender ut av informasjon og hvem de slipper inn i sitt liv. Forskningsdeltakerne skal kunne være sikre på at deres konfidensialitet ivaretas av forskeren og at ikke opplysninger brukes slik at personene kan identifiseres (Johannessen et al., 2010, s. 92) Underveis i arbeidet med informantene har jeg aktivt tatt stilling til dette. I forbindelse med intervjuene snakket jeg med informantene før opptakene startet, og informert om at navn og for eksempel stedsnavn som kan kjennes igjen bør unngås. Jeg ga informantene beskjed om at jeg i transkriberingsprosessen ville ta ut egennavn, tjenestenavn og eventuelt annet som kunne bidra til å identifisere dem dersom dette var nevnt.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi vil si at personer som spørres om å delta, deltar eller tidligere har deltatt i en undersøkelse, skal bestemme over sin deltakelse.

Informantene skal være godt informert om undersøkelsen og frivillig samtykke til deltakelse. Informantene skal når som helst kunne trekke seg, uten begrunnelse og uten noe form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2010, s. 91) Jeg har forholdt meg til dette gjennom å utarbeide et informasjonsskriv i tilknytning til oppgaven. Informasjonsskrivet fikk informantene tilsendt for å ta stilling til om de ønsket å delta. I samtalen jeg gjorde når jeg møtte informantene, gjennomgikk jeg denne informasjonen for å sikre at det var forstått. Informantene ga skriftlig samtykke før intervjuene startet.

Tredje type hensyn er *forskerens ansvar for å unngå skade* dreier seg i hovedsak om at de som deltar i en undersøkelse skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2010, s. 92) Informantene jeg skulle intervjuer var utgangspunktet ikke i, det jeg tenkte var en sårbar situasjon, men jeg tilbød alle informantene å få tilsendt intervjuguiden på forhånd for intervjuet. Dette gjorde jeg for at informantene kunne forberede seg, dersom det var temaer som kunne være utfordrende å snakke om. Jeg forsøkte også å minske belastningen på den enkelte informant ved å la dem velge hvor intervjuene skulle gjennomføres. Jeg var ikke konfronterende i måten jeg stilte spørsmål, men forsøkte å være lyttende og vise forståelse for underveis i intervjuet.

Før arbeidet med avhandlingen begynte ble det søkt om og innvilget godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD (vedlegg 4).

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningens data er, noe som knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, måten dataen samles inn på, hvilke data som brukes og hvordan det bearbeides (Johannessen et al., 2010, s. 40). Hvordan dataene er samlet inn, hva som har ligget til grunn for hvilken data som brukes og bearbeidelsen av denne har jeg beskrevet i avsnittene om *datainnsamling* og *analyse av data*. Reliabilitet behandles gjerne sammen med spørsmålet om andre forskere kan reprodusere et resultat på et annet tidspunkt (Kvale et al., 2009, s. 250). På en annen side kan det i kvalitativ forskning være vanskelig å

kopiere en annen forskers kvalitative forskning. Dette på bakgrunn av at det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen, observasjoner vil være verdiladet og kontekstavhengig og forskeren bruker seg selv som instrument. Da ingen har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, kan ingen tolke på identisk måte. Påliteligheten ved forskningen kan styrkes ved at leseren blir gitt en inngående beskrivelse av konteksten, og gjerne en detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele prosessen (Johannessen et al., 2010, s. 229-230). I denne oppgaven har jeg gjennom dette metode-kapittelet beskrevet prosessene underveis så detaljert som mulig for å styrke resultatenes pålitelighet.

I samfunnsvitenskapene dreier *validitet* (gyldighet) seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale et al., 2009, s. 250). Jeg ønsket i denne oppgaven å få vite mer om kontaktpersoner og leders samhandling med hensyn til opplevde utfordringer. Dette dreier seg følgelig da om den enkelte informantens opplevelse, samtidig som utvalget må bestå av kontaktpersoner og ledere, hvilket det gjør. Gjennom et kvalitativt intensivt forskningsdesign og bruk av et semistrukturert intervju, mener jeg metoden har vært egnet til å få data relevant for problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2015, s. 91) scorer intensive undersøkelsesopplegg høyt på intern gyldighet på bakgrunn av at studien er «virkelighetsnær». Virkelighetsnær vil si at undersøkelsen tar utgangspunkt i dem som blir studert, konteksten de befinner seg i og deres forståelse.

Begrensninger

I denne oppgaven intervjues 6 informanter om sine opplevelser og erfaringer, med det formål å få en dypere forståelse og innsikt om temaer relevante for problemstillingen. Dersom resultater av en intervjuundersøkelse anses som relativt pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om de primært kun er av lokal interesse eller om det kan overføres til andre situasjoner og personer (Kvale et al., 2009, s. 264). Jeg mener at oppgavens resultater også kan være overførbare til andre barneverntjenester hvor det jobber kontaktpersoner og ledere. Kanskje kan det også være overførbart til andre profesjoner enn barneverntjenesten, spesielt der hvor skjønn må utøves. Samtidig anser jeg at overførbarheten har begrensninger. Det kan neppe argumenteres for at de resultatene jeg finner gjennom intervjuer med seks individer kan generaliseres og gjøres universelle for kontaktpersoner eller ledere i barneverntjenesten. Andre kontaktpersoner og ledere i barneverntjenesten kan sitte med andre opplevelser og erfaringer enn det som kommer frem i denne oppgaven, nettopp fordi det er informantenes

personlige opplevelser og erfaringer oppgaven tar utgangspunkt i. Kvalitative tilnærminger vil alltid møte en type generaliseringsproblemer og kunne få problemer med den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2015, s. 131).

Forskerens forforståelse

Når jeg gikk i gang med mine undersøkelser og arbeid knyttet til denne masteroppgaven, jobbet jeg selv som kontaktperson i en kommunal barneverntjeneste. Jeg hadde også en kort periode som fungerende teamleder i samme barneverntjeneste. Det var på bakgrunn av arbeidet mitt i barneverntjenesten at jeg fattet interesse for oppgavens tema og problemstilling. Utarbeidelsen av problemstilling og forskningsspørsmål, intervjuguide og gjennomføring av intervjuer og transkribering, ble gjennomført mens jeg fortsatt jobbet i kommunal barneverntjeneste. Når det resterende arbeidet med å analysere funn, drøfte og sammenfatte oppgaven ble gjort, arbeidet jeg innenfor barnevernfeltet, men ikke i kommunal barneverntjeneste. Dette er en del av min bakgrunn og forforståelse, som er med meg inn i arbeidet når jeg analyserer dataen. Forskerens forforståelse vil kunne påvirke hva forskeren ser, og hvordan observasjoner tolkes og vektlegges. Det er sjelden slik at forskeren begynner med blanke ark, uten oppfatninger av det som skal undersøkes eller har noen forventninger til resultatene (Johannessen et al., 2010, s. 38-39) Jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette underveis i prosessen med oppgaven, men det kan likevel ha påvirket meg gjennom de valg og avveininger som er tatt underveis. Resultatene som kommer frem av denne oppgaven vil verken ha fordeler eller ulemper for meg personlig.

4. Presentasjon av data

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra datainnsamlingen. Problemstillingen for oppgaven er «*Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?*».

Funn fra kontaktpersoner og teamledere presenteres sammen under de ulike temaene som er: *i) Skjønnsutøvelse og beslutninger, og ii) lederstøtte*. Jeg presenterer først funnene knyttet til skjønnsutøvelse og beslutninger. Deretter presenteres funn knyttet til lederstøtte, som i stor grad retter seg mot samhandlingen mellom kontaktperson og teamleder.

Skjønnsutøvelse og beslutninger

Arbeidsoppgavene i barneverntjenesten kan være mange og svært ulike og fordrer bruk av faglig skjønn. Å bruke faglig skjønn er en naturlig del av arbeidshverdagen for både kontaktpersoner og teamledere. Det gjøres jevnlig vurderinger eller tas beslutninger i forbindelse med hvordan hjelp og oppfølging et barn er i behov av, og ulike problemstillinger kan dukke opp. I analysen identifiserte jeg tre hovedkategorier tilknyttet skjønnsutøvelse og beslutninger. Dette var *i) stort rom for skjønnsutøvelse ii) usikkerhet i vurderingsarbeidet og iii) beslutningsvegring*.

Stort rom for skjønnsutøvelse

På spørsmål om de opplever at de har stort handlingsrom i utførelsen av arbeidet sitt, svarer kontaktpersonene at de opplever å bli gitt handlingsrom av sine teamledere. De opplever i stor grad å bli vist tillit når det skal gjøres vurderinger i saker, og det virker som det i svært lite omfang er slik at teamleder foretar en vurdering som står i motsetning til hva kontaktpersonen vurderer. Kontaktpersoner forteller at de i stor grad gis handlingsrom i sine saker, slik som denne kontaktpersonen forteller:

«Jeg føler at jeg blir gitt rom for å fatte beslutninger selv, i stor grad.» Kontaktperson 3

Samtidig fremkommer det at en kontaktperson trives best med ikke å være den som fører an i saker, men heller ønsker å være en bidragsyter. Dette kan forstås som at vedkommende i

større grad ønsker å komme med innspill i sakene, heller enn å presentere forslaget til løsning. Kontaktpersonen virker ikke til å være så interessert i å styre retningen, men legger samtidig vekt på at det er rom for hennes meninger:

«Det handler litt om meg også som person, at jeg liker godt når noen andre har regien... ..men jeg opplever at jeg kan være med å påvirke, og at det er rom for at jeg skal kunne si min mening da, om ting.» Kontaktperson 6

Teamlederne ble spurt om de gir sine kontaktpersoner stort handlingsrom eller om de selv i større grad ønsker å være involvert underveis i arbeidet. Teamlederne er hovedsakelig samstemte med kontaktpersonene på dette området. Begge teamlederne forteller at de kan gi sine kontaktpersoner stort handlingsrom til å gjøre sin jobb. Den ene av lederne er tydelig på at hun velger å gi sine medarbeidere stort handlingsrom

«Ja... de får stort handlingsrom. De er så flinke så det er, det er ikke noe problem.» Teamleder 4

Teamlederen har tillit til at kontaktpersonene kan gis stort handlingsrom i sakene sine, og at de er kompetente nok til å få det. På den annen side forteller teamlederen at hun bistår sine medarbeidere i møter på systemnivå med for eksempel Bufetat. Hun forklarer at kontaktpersonene i disse møtene ikke har så stort handlingsrom, fordi de ikke har den kunnskapen og forståelsen for systemet som kreves i den type møter. Teamlederen beskriver at det er bedre at hun blir med i disse møtene, enn at kontaktpersonene forsøker å argumentere for noe, for så å bli avfeid. Hun sier videre om kontaktpersonenes forutsetninger i møter med Bufetat

«Så hvis de skal gå inn der, så vil de, det blir liksom som å sende de inn i noe dem ikke har grunnlag for å forstå.» Teamleder 4

Teamleder deltar i møtene fordi hun kjenner godt til denne typen instansmøter. Samtidig forteller hun at kontaktpersonene ønsker eller blir glade for at hun deltar på denne slags møter. I denne situasjonen kan teamleders behov for kontroll og å få gjennomslag hos Bufetat være en årsak til innskrenking av kontaktpersonens handlingsrom. En annen årsak kan være at leder innskrenker handlingsrommet og tar føringen i møtet for å være en støtte for

kontaktpersonen. De to alternative årsakene motstrider ikke hverandre, så det kan også være en kombinasjon av å få gjennomslag hos Bufetat og gi støtte til kontaktpersonen. Den andre teamlederen virker både å gi stort handlingsrom, men også i større grad kunne være involvert i sakene.

«Jeg gjør nok begge deler. Jeg kjenner jo disse folkene litt forskjellig, og jeg ser jo at noen trives veldig godt med å få det handlingsrommet til å styre det sjøl, er trygg, er såpass erfaren at det går fint. Også er det noen som har behov for en sånn tettere oppfølging fra meg og da gir jeg dem det.» Teamleder 2

Dette viser at det er en kombinasjon av kontaktpersonens erfaring, hva kontaktpersonene selv ønsker og hvordan teamleder kjenner kontaktpersonen som legger grunnlaget for hvor stort handlingsrom som gis. Kontaktpersonens handlingsrom tilpasses etter en helhetsvurdering av teamleder. I hovedsak viser funnene at teamlederne gir stort handlingsrom til sine kontaktpersoner, og at kontaktpersonene erfarer å ha et stort handlingsrom. Samtidig nyanseres dette noe av den ene teamlederen. Hun kan gi stort handlingsrom, men gjør også individuelle vurderinger knyttet til handlingsrommet som gis.

Usikkerhet i vurderingsarbeidet

Et gjennomgående funn var at kontaktpersonene opplevde usikkerhet i vurderingsarbeidet. Dette viste seg i deres beslutningsarbeid. Beslutninger som tas i barneverntjenestens saker innebærer bruk av profesjonelt skjønn, og vurderinger kan måtte gjøres på mangelfullt informasjonsgrunnlag. Den ene teamlederen beskriver hva hun synes er utfordrende med jobben:

*«Det er det å ta riktig beslutning. Det å velge, ofte velge mellom den minst verste tingen, vi må, vi må løfte noen ut fra noe som ikke er bra og over i noe vi kanskje ikke helt vet hva er.»
Teamleder 2*

Dette viser at vurderingene ofte vil være preget av en grunnleggende usikkerhet, og at det kan være vanskelig å vite på forhånd om beslutningen blir den rette. Dette er en del av arbeidshverdagen som både teamlederne og kontaktpersonene står i, og ikke kommer bort i fra. En kontaktperson forteller at hun syntes det er vanskelig å vite hva som er den riktige hjelpen, og at manglende retningslinjer for utførelse hadde en del av skylden for det.

Kontaktpersonen byttet så team internt, og forteller at hun opplever arbeidet mye mer avklart og forstår bedre hva hun skal gjøre. Hun sier

*«Undersøkelsesteamet her har gått gjennom en LEAN-prosess, hvor det har blitt veldig klare rammer for strukturen i arbeidshverdagen, og hva også du må gjøre eller bør gjøre i en undersøkelse. Også kan man jo selvfølgelig også tilpasse, man gjør jo selvfølgelig det.»
Kontaktperson 6*

Dette viser at en standardisering av arbeidet og en klar innramming har bidratt til å hjelpe kontaktpersonen i arbeidet. Kontaktpersonen trekker frem denne strukturen som en positiv endring som skjedde når hun byttet team.

Videre er mangelfull drøfting av sakene noe som av kontaktpersonene blir trukket frem som sårbart. Det kan være ulike årsaker til at drøftingen eller nyanseringen av sakene oppleves som utilstrekkelig. En kontaktperson sier at det er få involverte som kan bidra inn i saker med vurderinger, og at det er begrensede muligheter til å drøfte sakene fordi tiden må brukes på andre type prosedyrer og faglig arbeid. Kontaktpersonen sier videre

*«Men allikevel savner, kunne jeg jo ønske at det var mere tid til å drøfte saker og gjøre gode vurderinger. Ja, man er liksom prisgitt saksbehandleren du får da, som familie eller barn»
kontaktperson 1*

Kontaktpersonen uttrykker en bekymring for barneverntjenesten sitt beslutningsarbeid. Bekymringen støttes av en annen kontaktpersonen som stiller ved spørsmål rettssikkerheten til familien dersom hun jobber alene i en sak. Kontaktpersonen poengterer at hennes syn ikke nødvendigvis er riktig, og uttrykker en usikkerhet knyttet til vurderingsarbeidet:

«Nei, for jeg tenker det jeg opplever når man er fler er jo ofte at man har forskjellige oppfatninger av hva som hendte i møtet for eksempel, eller ulike vurderinger, at man har en drøfting i etterkant. Og det glipper jo litt hvis man er alene da. Da blir det på en måte min vurdering som blir sannheten, selv om man drøfter møte med andre i ettertid så er det fortsatt jeg som forteller det på min måte og legger det frem slik jeg forsto det da. Så hvis man er to så er man mer sikkerhet på de vurderingene som ble tatt, rundt det.» kontaktperson 5

Sitatene over viser at det er en viss fare for at vurderinger kan bli tilfeldige som følge av den enkeltes kompetanse og oppfatninger, men også tid. Dette indikerer et potensiale for vilkårlighet i barneverntjenesten sitt arbeid. Det at kontaktpersoner gjennomfører arbeidet alene blir beskrevet av både kontaktpersoner og teamledere. Kontaktpersonen forteller

«Når det har vært mye å gjøre her så har jeg jobba nesten alene i fleste saker.» Kontaktperson 5

Kontaktpersonen jobber med undersøkelser, og forteller at de i utgangspunktet er to kontaktpersoner i hver sak, men at de jobber alene i sakene. En teamleder forteller også at kontaktpersonene strekker seg langt for å få gjort unna oppgaver som må løses:

«Og så har jeg jo folk som rykker ut på akutt aleine, altså, aleine, du, det er jo i prosedyrene å være to. «Jaja, men han var sjuk». Da må du komme å si fra, så skal jeg sette på en annen eller så blir jeg med. «Ja, nei, du har jo så mye å gjøre», assa, det er jo sjelden ond vilje, de bare, de bare kjører på tror jeg.» Teamleder 2

Dette viser at kontaktpersonene gjennomfører arbeidsoppgaver alene, uten å ha kollegaer eller leder med seg. Ifølge teamleder skjer dette også til tross for at rutinene sier at de skal være to personer. At kontaktpersonene står alene i gjennomføringen er ikke kun når det er ressursmangel. Det kan også være en valgt måte å jobbe på. Den andre teamlederen forteller at det i fosterhjemsoppfølgingen gjerne er de med mest erfaring som jobber. Hun fremhever at det er behov for erfaring for å ha tyngde til å mestre å stå i fosterhjemsarbeid, og hun legger til:

«Også pluss at man jobber veldig mye alene, man må stå i mye alene når man jobber fosterhjem, da må man ha ganske mye erfaring.» Teamleder 4

Funnene viser at kontaktpersoner jobber alene, både på grunn av mangel på kapasitet og på bakgrunn av at det er en valgt måte å jobbe på. Kontaktpersonene beskriver ulike rutiner som er til for å sikre godt vurderingsarbeid, men ut ifra hva kontaktpersonene forteller virker det ikke som om det er tilstrekkelig. En kontaktperson sier at det er for lite tid til drøfting av saker og at det skjer annenhver uke a en time. Videre forteller hun at de to ganger i året har en storgjennomgang av sakene med både enhetsleder og fagledere til stede. Igjen problematiserer kontaktpersonen at det er for lite tid satt av:

«Men det, det er også en time, så veldig knapp tid til, da får man egentlig bare forklart sakene og sagt hva man har tenkt, også er det det da.» Kontaktperson 1

En annen kontaktperson forteller at hun ikke opplever at noen kommer innom henne og spør hvordan det går i sakene hennes. Hun forklarer at det er en forventning til at hun selv vet hva leder skal være involvert i. Kontaktpersonen forteller videre:

«I stedet for at vi skal ha saksdrøft ofte da, for det har vi jo ikke, vi har kanskje saksdrøft hver fjerde femte uke eller, det er mye som skjer på den tiden. Så i mellom saksdrøftene forventes det av meg, at jeg skal vite når jeg skal spørre de om ting.» Kontaktperson 3

Kontaktpersonen gir her uttrykk for at det er mye som skjer i sakene mellom hver gang hun har saksdrøfting. Ut ifra hva kontaktpersonen sier, ser det ut til at hun selv aktivt må oppsøke leder når det er behov, og at det i mindre grad er omvendt. Teamlederne som ble intervjuet sier begge at de forsøker å drøfte saker med kontaktpersonene når kontaktperson har behov for det. Den ene teamlederen forteller at de har saksdrøft hva sjette uke, men at det ikke alltid går fordi interne avtaler lett skyves på. Til gjengjeld har hun et punkt hver mandag hvor alle kan ta opp noe de er opptatt av. Teamlederen sier denne lave terskelen bidrar til at de fleste avgjørelser som tas er blitt drøftet. Den andre teamlederen forteller på sin side:

«Hvis dem lurer på noe, og vi har saksavklaring om to uker så ber jeg dem ikke komme tilbake om to uker, da svarer jeg på det spørsmålet nå for da vet jeg at da kommer dem seg videre i saken, så jeg vil være en hjelp for dem. Men der er vi jo litt forskjellig. Noen er jo veldig opptatt av at saksbehandleren må ha fokus på å vente til neste torsdag klokka to for da har vi tid og da må du avvente og samle opp spørsmålene, og det gjør de jo». Teamleder 2

På bakgrunn av hva denne teamlederen sier, ser det ut til å være ulik praksis hos teamlederne i hennes tjeneste på hvor fleksible de er i forhold til saksdrøfting. Til tross for at begge teamlederne forteller at de forsøker å møte kontaktpersonenes behov for saksdrøfting, viser det teamlederen forteller at andre kan ha et annet utgangspunkt. Andre teamledere kan be kontaktpersoner avvente med spørsmål og drøfting til det er avsatt tid til dette. På bakgrunn av hva både kontaktpersonene og teamlederne forteller kan vi anta at det er ulik praksis fra leder til leder for hvordan teamleder møter kontaktpersonenes behov for drøfting av saker. Samtidig står noe av det teamlederne forklarer i kontrast til det kontaktpersonene opplever.

Kontaktpersonene etterlyser mer tid til å drøfte sakene, mens teamlederne uttrykker en fleksibilitet for å drøfte saker.

Beslutningsvegring

Et annet fremtredende funn var kontaktpersonenes opplevelse knyttet til å gjøre en vurdering eller ta en beslutning i sak. Kontaktpersonene opplever at de blir hørt på og at deres mening blir vektlagt når det skal gjøres vurderinger eller fattes beslutninger i deres saker. Det kan se ut til at flere av kontaktpersonene opplever det å ta beslutninger eller å være ansvarlig for vurderingene som krevende av ulike årsaker. En kontaktperson beskriver det slik

«Jeg føler at det er veldig stort handlingsrom for at mine vurderinger blir vektlagt og hørt, og lagt til grunn og vurdert. Også synes jeg noen ganger det blir veldig veldig vektlagt, sånn at man sitter med følelsen av at du eier litt saken, og at kanskje ikke alle veit saken godt nok, sånn at det ikke kjennes så godt også» kontaktperson 1

Dette støttes også av en annen kontaktperson som beskriver det å måtte ta beslutninger, slik:

«Det er også slitsomt fordi jeg føler at jeg ofte står alene, om ting og beslutninger som jeg egentlig ikke vil ha ansvar for. At liksom det fører til at jeg sitter med større ansvarsfølelse og føler meg mer alene da. Og det liker jeg ikke... Jeg vil egentlig ikke ha aleneansvar for noe, fordi jeg synes det er så store avgjørelser da.» kontaktperson 3

Dette illustrer en form for beslutningsvegring, hvor kontaktpersonen ikke ønsker å ta den avgjørelsen som skal tas eller være ansvarlig for vurderingen. Kontaktpersonen beskriver at avgjørelsen som skal tas rett og slett blir for stor. Dette kan i seg selv være problematisk, da en del av arbeidet som kontaktperson i barneverntjenesten handler om å gjøre vurderinger og fatte beslutninger, også i krevende saker. En kontaktperson forteller at hun synes det er krevende å stå i motstand, og gjerne bruker sin leder dersom noe blir vanskelig:

«Men det er veldig lett å, eh, stille seg bak leder og kunne skylde litt på dem noen ganger hvis ting blir vanskelig, eller man skal ta en avgjørelse som er ubehagelig da. Så da er det ofte leder man går til. Og man sier til familien også at man skal drøfte med leder da. Så det blir ikke din, din avgjørelse på en måte.» kontaktperson 5

Dette kan vise at kontaktpersonen søker å fraskrive seg ansvaret for avgjørelsen gjennom å fortelle familien at beslutningen er drøftet med leder, og at ansvaret da er flyttet til leder. Dette tyder på at ansatte kan oppleve det som krevende å være den som står som ansvarlig for beslutninger som skal tas og kan være ubehagelige. Motsatt, så viser funnene at lederne har forventninger til sine ansatte. En teamleder forteller at hennes måte å være leder på, er å være veldig tydelig og at hun har høye forventninger til jobben kontaktpersonene gjør

«Jeg har høye forventninger til at de tar det ansvaret som barneverntjenesten skal ta, i enkeltsakene. At de sier i fra til meg hvis de støter på problemer sånn at de kan koble på lederen. At de holder faget oppe, tar faglig gode beslutninger som de vet at resten av teamet ville ha tatt i samme situasjon, eller tilsvarende da.» Teamleder 4

Denne lederen uttrykker tydelig hva hun tenker er kontaktpersonenes ansvar, og hva kontaktpersonene skal gjøre dersom de møter på utfordringer. Vi kan se at denne lederens forventninger til kontaktpersonene ser ut til å stå i motsetning til det kontaktpersonene selv uttrykker ønske om, nemlig å overlate ansvaret til leder eller dele det mellom seg.

Lederstøtte

Det andre temaet som ble identifisert var lederstøtte. Dette viste seg gjennom funn jeg delte inn i tre hovedkategorier. Disse kategoriene er; i) *Behov for tilgjengelighet* ii) *Leder kan gi trygghet* og iii) *Trenger tydelig kommunikasjon*.

Behov for tilgjengelighet

Et av funnene som var mest fremtredende i studien var viktigheten av tilgjengelighet. Dette ble trukket frem av både kontaktpersonene og teamlederne. Kontaktpersonene hadde tydelige forventninger til sin leder om å være tilgjengelig for dem. Tilgjengelighet kan være et litt vagt begrep, men den ene teamlederen beskriver det på en måte som kan illustrere:

«Min rolle i at de skal oppnå liksom gode resultat, det er jo å være tilgjengelig for dem, være for dem det dem trenger i form av støtte, i form av veiledning, i form av en type tilgjengelighet som gjør at jeg kan, eh, alt fra godkjenne vedtak, alle sånne ting sånn at dem får fremdrift i sakene sine.» Teamleder 2

Med tilgjengelighet menes i denne sammenhengen å være tilstedeværende, ha tid og ta seg tid når kontaktperson har behov og bidra til støtte og fremdrift i sakene. Flere av kontaktpersonene trakk frem leders tilgjengelighet som sentralt som noe som påvirker deres arbeidshverdag. En kontaktperson sier:

«Ja. Nei, jeg vil jo si det er veldig avgjørende da i min arbeidshverdag. Både med fleksibilitet, hvor tilgjengelig den er, om den er på jobb for eksempel da.» kontaktperson 1

En annen forteller:

«Hun merker veldig godt, og hele huset her egentlig hvis lederen ikke er tilgjengelig og sånne ting, så blir det fort dårlig stemning på jobb og man føler seg veldig alene.» Kontaktperson 5

Kontaktpersonen forteller videre at hennes leder alltid har hatt en åpen dør og at det har vært viktig for henne. Kontaktpersonen uttrykker at hun ikke er typen til å bare legge noe til side for så å kunne ta noe om en uke. Dette kan tyde på at kontaktpersonen trenger at leder er tilgjengelig når behovet melder seg, og at det påvirker kontaktpersonen negativt dersom den ikke er det. Dette støttes av en kontaktperson som forteller at hennes leder er ganske strukturert som person, og er lett å spørre om ting. Kontaktpersonen beskriver at lederen alltid kommer tilbake til henne dersom lederen ikke hadde mulighet til å svare med en gang, og at hun får svar i løpet av dagen. Kontaktpersonen sier hun setter veldig pris på dette, og at det bidrar til at hun selv kan jobbe strukturert i sine saker. Dette viser hvordan lederens tilgjengelighet påvirker kontaktpersonen positivt. På en annen side forteller en kontaktperson at hun ikke trives i stillingen sin og at dette blant annet skyldes hvordan lederen håndterer sine oppgaver. Kontaktpersonen forteller at lederen er ny og uerfaren, og kontaktpersoner opplever at lederen ikke mestrer oppgavene sine. Hun beskriver også en situasjon hvor hun ønsket å snakke med lederen, men leder trakk seg unna og unngikk samtalen. Kontaktpersonen reflekterer avslutningsvis:

«Akkurat som at jeg ikke har en leder akkurat nå, på en måte da. Litt sånn rart, egentlig.» kontaktperson 3

Dette tyder på at leder er lite tilgjengelig for sin ansatte, og med det et slags fravær som igjen har innvirkning på den ansatte. Kontaktpersonen sier at hun på grunn av negative opplevelser med leder vurderer å slutte.

I likhet med kontaktpersonene er også teamlederene opptatt av å være tilgjengelig for sine kontaktpersoner. Den ene lederen beskriver hvordan hun påvirker kontaktpersonenes hverdag med at hun forsøker å gå innom sine medarbeidere hver dag, hilse på dem og se dem. Hun beskriver også at hun har en «åpen dør»

«Jeg prøver å gå innom dem og si hei, hvis de er på kontoret... Jeg prøver å spørre om det går bra og sånn, og som sagt, jeg har åpen dør, sånn at ofte overtar den ene etter den andre her, kommer liksom inn sånn jevn flom holdt jeg på å si.» Teamleder 4

Dette viser at lederen prioriterer å være tilgjengelige og gjør det ved aktivt å oppsøke sine medarbeidere, men også på en mer passiv måte gjennom å ha en åpen dør. Der hvor en åpen dør kan invitere til samhandling med kontaktpersoner, kan en lukket dør gi inntrykk av å være opptatt og ikke ville forstyrres. Dette støttes av den andre teamlederen som også forteller at hun driver en slags oppsøkende virksomhet i stedet for å vente på at kontaktpersoner skal komme til henne. Hun sier at hun hvert fall hver dag, og gjerne flere ganger om dagen går innom kontorene for å høre hvordan det går. Hun legger til:

«...sånn at dem ikke alltid skal føle at dem må komme hit.» Teamleder 2

Dette illustrer at lederen ser ut til å ha en tanke om at det er viktig selv å være aktivt oppsøkende til kontaktpersonene, og ikke kun tilgjengelig dersom kontaktpersonene henvender seg til henne. Dette kan også vise at leder er interessert i arbeidet kontaktpersonene gjør, og er opptatt av å vise at hun er delaktig i sakene. Lederen gir også uttrykk for at hun tenker terskelen for å komme til henne med noe er høyere enn å spørre om noe dersom hun selv er oppsøkende. Hun sier at det gjerne krever noe ekstra dersom kontaktpersonene skal oppsøke henne, og at det er lettere å stille spørsmål dersom hun selv kommer rundt. Hva teamlederene beskriver som egen praksis ved å være aktivt oppsøkende står i motsetning til hvordan den ene kontaktpersonen opplevde sin leder, men støttes av andre. Dette kan tyde på at ledere har forskjellig praksis på hvordan de velger å løse dette.

Videre beskriver begge teamlederene at de kan være tilgjengelig for kontaktpersonene gjennom å bistå i krevende møter, skrive saksfremlegg til Fylkesnemnd eller være

partsrepresentant i Fylkesnemnd/Tingrett i stedet for kontaktperson. Den ene teamlederen forteller at hun har hjulpet til med dette dersom kontaktperson har vært presset på tid. Hun sier også at hun har gått i Tingretten i stedet for kontaktpersoner fordi det kan være forskjellen på en sykemelding eller ikke. Videre uttrykker hun at hun forsøker å bistå på den måten hver og dem individuelt er i behov av, og problematiserer rundt hva alle ekstratimene med arbeid medfører for hennes tilgjengelighet

«Da får jo igjen jeg overtid og fleks da. Jeg tror jeg har hundre timer med fleks jeg skal ta ut nå... Da er jeg tilgjengelig en periode så blir jeg utilgjengelig igjen etter det.» Teamleder 4

Dette viser lederstøtte gjennom at teamleder er tilgjengelig og aktiv sammen med kontaktpersonene. Det kan også tyde på at å gjøre seg tilgjengelig på den måten teamlederen beskriver, medfører en del arbeid utover normal arbeidstid. Det ser, paradoksalt nok, ut til at økt tilgjengelighet en periode etterfølges av mindre tilgjengelighet deretter. Når teamlederen beskriver hva som påvirker kontaktpersonene negativt trekker hun frem det å hoppe rett til konklusjonen eller å gi en slags ordre, men aller mest frustrert blir kontaktpersonene dersom hun er utilgjengelig.

Det at leder er tilgjengelig for kontaktpersonene ser videre ut til å være en viktig del av det å skape tillit mellom kontaktpersoner og ledere. Kontaktpersonene og teamlederne sier noe om det å oppleve tillit til hverandre. En kontaktperson forteller blant annet at hun søkte seg ut av barneverntjenesten noen år på grunn av en holdning om at dersom du ikke maktet jobben din er ikke dette en jobb for deg. Dette var ifølge kontaktpersonen holdninger hos andre ledere i tjenesten enn hennes nærmeste leder. Når hun etter hvert søkte seg tilbake til den samme barneverntjenesten var hun opptatt av å komme tilbake å jobbe under samme leder som hun tidligere hadde hatt. Dette viser at nærmeste leder har stor betydning for kontaktpersonen. Kontaktpersonene beskriver at det er en gjensidig tillit mellom henne og lederen, videre at hun er veldig opptatt av gjensidig tillit fordi hun jobber med så alvorlige ting. Kontaktpersonen sier tillit påvirker samarbeidet hennes med sin leder. Videre sier hun:

«Hvis jeg står i vanskelige situasjoner så må jeg stole på at jeg kan lene meg på henne eller at hun kan støtte meg.» Kontaktperson 1

Dette viser at kontaktpersonen trenger å vite at leder er tilgjengelig når hun eventuelt trenger det. Det at kontaktpersonen har en tilgjengelig leder bidrar til at kontaktpersonen etablerer tillit til lederen. Dette støttes av en annen kontaktperson som også forteller at hun har tillit til at lederen kan hjelpe henne med å løse nesten enhver utfordring som måtte dukke opp. Hun beskriver en veldig god erfaring med sin leder, som bidrar til at kontaktpersonen får positive arbeidsdager. Kontaktpersonen forteller at lederen er opptatt av henne både som person og det hun jobber med. Dette viser hvordan lederen gjennom sin tilgjengelighet og væremåte overfor kontaktpersonene kan bidra til å skape en tillitsfull relasjon.

På en annen side forteller en kontaktperson at hun i liten grad blir hørt og sett av sin leder. Kontaktpersonen forteller at hun gjentakende har tatt opp ting hun opplever utfordrende, at det blir lovet endring, men at ingen ting skjer. Hun beskriver at hun trengte hjelp fra sin leder med noen konkrete oppgaver, og at leder sa hun skulle hjelpe. Kontaktpersonen sier videre at hun ikke fikk hjelpen hun trengte, og at samtalen rundt dette i etterkant ble vanskelig for lederen hennes. Kontaktpersonen sier:

«Hun vil jo gjerne hjelpe og gjøre det, men hun får det ikke til.» Kontaktperson 3

Dette kan tyde på at kontaktpersonen ikke har en leder som er tilgjengelig for henne. Når kontaktpersonen blir spurt om hun har vurdert å bytte stilling eller jobb svarer hun bekreftende:

*«Det som gjør at jeg ønsker å bytte nå er at selv om jeg sier i fra, så skjer ikke det, det blir ikke, jeg opplever ikke at det blir tatt på alvor på lang sikt. Det er ikke viktig nok.»
Kontaktperson 3*

Dette kan vise at kontaktpersonen ikke har tillit til at hennes leder kan bidra til å endre situasjonen til det bedre. Den manglende opplevelsen av å bli tatt på alvor bidrar til at kontaktpersonen ønsker et skifte.

Teamlederne forteller at de har tillit til sine kontaktpersoner i jobben kontaktpersonene gjør. Den ene teamlederen beskriver:

«De gjør altså så godt de kan. Og hvis det er sånn at vi ikke oppnår de resultatene vi vil, så står det ikke på verken dems egeninnsats eller fagtyngde eller vilje.» Teamleder 4

Dette viser at lederen har tillit til at kontaktpersonene både er faglig kompetente og jobber aktivt i sine saker. Videre sier lederen at dersom hun ikke er helt trygg på dette, vil hun være tettere på med en gang. At teamleder har tillit til kontaktpersonene støttes av den andre teamlederen. Hun forteller at kontaktpersonene gjør alt de kan og mer til i sakene, og at utfordringen heller er at de ikke klarer å regulere innsatsen sin. Hun forteller videre at det er viktig for henne i rollen som leder å ivareta kontaktpersonene og at de skal ha en gjensidig tillit til hverandre. Dette tyder på at teamlederne er tilfredse med arbeidet kontaktpersonene gjør, og at de har en forventning til seg selv om å ivareta kontaktpersonene samt være en pådriver for å bygge gjensidig tillit.

Leder kan gi trygghet

Et annet funn er knyttet til kontaktpersonenes opplevelse av trygghet. Kontaktpersonenes behov for at deres ledere er tilgjengelig for dem, kan knyttes til at det gir kontaktpersonene trygghet eller en følelse av å være ivaretatt. Kontaktpersonene gir uttrykk for at deres nærmeste leder er den som i størst grad er en støtte og trygghet i arbeidshverdagen. Den ene kontaktpersonen forteller at hennes leder er opptatt av dette:

«Så hun er nok veldig opptatt av at vi skal føle at vi er ivaretatt også, når det vi gjør er vanskelig, spesielt da. Og at vi alltid kan komme til henne, at vi har henne i ryggen.»
kontaktperson 6

Kontaktpersonen forteller at hun føler seg ivaretatt av sin leder. På bakgrunn av hva kontaktpersonen forteller kan det tyde på at lederen gjør seg tilgjengelig for dem dersom de opplever noe som krevende, og fremstår som en støttespiller. Flere av kontaktpersonene er opptatt av at leder skulle være tilgjengelig nettopp for at de skulle oppleve en støtte og trygghet i arbeidet. Et flertall av kontaktpersonene som blir bedt om å beskrive når de opplever godt samarbeid eller mindre bra samarbeid med sin leder, forteller om episoder eller situasjoner som kan kobles til det å oppleve støtte i arbeidet. Den ene kontaktpersonen beskriver at hun har opplevd godt samarbeid med sin leder gjennom at lederen er tilgjengelig på telefon dersom hun som kontaktperson trenger å avklare noe mens hun er i Fylkesnemnd. Hun beskriver også godt samarbeid når lederen kan bistå i krevende møter, eller i vanskelige situasjoner hvor hun oppsøker leder og ber om å få prate umiddelbart og leder tilrettelegger

for dette. På den annen side er manglende støtte noe som kan skape utrygghet, den ene kontaktpersonen forteller hva det gjør når hun opplever å stå alene:

«Man blir jo veldig usikker. Det er da man vurderer om det, om man vil fortsette på en måte egentlig. At det er, man står med så alvorlige ting da så man trenger på en måte også noen som bestemmer eller betrygger deg på at det du gjør er riktig, i og med at det er ganske alvorlig det man jobber med. For det skaper jo, ja, at man blir rett og slett veldig usikker både på jobben og seg selv og.» kontaktperson 5

Dette viser hvordan mangel på støtte skaper en utrygghet hos kontaktpersonen. Fraværet av støtte fra leder ser ut til å være så utfordrende for kontaktpersonen at hun kan komme inn på tanker om hun vil fortsette med arbeidet. Slik det ser ut kan det være en risiko for at kontaktpersonen vil ende opp med å slutte på bakgrunn av manglende støtte og den usikkerheten dette skaper hos henne. På den andre siden forteller en annen kontaktperson:

*«Ofte tenker jeg på at jeg er glad for at jeg har henne som leder.... kanskje spesielt etter jeg begynte å jobbe her så har jeg kjent på hvilken påvirkning det har hatt da, på meg og den jobben jeg gjør, og den tilliten jeg har til om jeg selv mestrer den jobben jeg gjør.»
Kontaktperson 6*

Dette viser hvordan lederen bidrar til å skape en trygghet i kontaktpersonen, hvor kontaktpersonen opplever mestring i arbeidet. Kontaktpersonene forteller at hennes leder utelukkende positivt bidrar til at hun ønsker å jobbe der hvor hun er. Dette tyde på at lederen gjennom å være støttende og skape trygghet for kontaktpersonen, også bidrar til økt grad av trivsel i arbeidet.

Teamlederne uttrykker mye som sammenfaller med hva kontaktpersonene beskriver. De er opptatt av å bidra til å skape trygghet for kontaktpersonene i det krevende arbeidet dem står i. Det ene teamlederen forteller at hun forsøker å se og følge med på sine kontaktpersoner. Hun sier videre at tilbakemeldinger i form av både ros og korrigeringer kan bidra til å skape trygghet for kontaktpersonene, men hun er opptatt av at kontaktpersonene gjennom dialog formidler hva de trenger. Teamlederen forteller at hun selv tar initiativ under saksdrøftinger til å spørre hvordan det går med kontaktpersonene og ikke kun snakke om sakene. Hun sier at de eventuelt da kan sette opp en ny time for å gå gjennom sakene. Den andre teamlederen sier hun har fokus på å være tydelig i kommunikasjonen med kontaktpersonene og være redelig

gjennom å påta seg ansvaret dersom det er noe de har gjort som ikke har blitt godt nok.

Videre avslutter hun:

«Så prøver jeg å støtte dem i det dem trenger, altså det er jo ikke, noen ganger er det bare støtte som trengs, altså vet du hva, nå har du gjort alt du kan der og da kan du dessverre ikke få gjort så mye mer, men jeg kan være med deg i møter hvis det blir tøft.» Teamleder 4

Dette viser at teamlederen er opptatt av å gi kontaktpersonen støtte både gjennom å delta i krevende møte, men også støtte og trygghet gjennom å påta seg ansvaret dersom hun har vært med på å ta avgjørelser som viste seg å være feil.

Trenger tydelig kommunikasjon

Det tredje funnet er knyttet til kommunikasjonen mellom kontaktpersoner og lederne. Kontaktpersonene og teamlederne er samstemte om at det å være tydelig i kommunikasjonen seg imellom er viktig. En kontaktperson forteller om et godt samarbeid med sin tidligere leder og begynner å beskrive dette med at kommunikasjonen dem imellom var tydelig. En annen kontaktperson sier

«Også tror jeg man må være tydelig når man tar opp ting... Du kan ikke bare hinte om at ting er litt vanskelig akkurat nå». Kontaktperson 5

Dette viser at kontaktpersonen er opptatt av at hun selv må formidle det som er viktig for henne. Dette støttes av en annen kontaktperson som forteller at det er viktig å være tydelig med å kommunisere egne behov, dersom en skal overleve i jobben over tid. Kontaktpersonene sier denne tydeligheten krever at en er trygg på den personen en skal ta det opp med. Det kommer ikke frem noen dypere beskrivelser av hva som legges i at kommunikasjonen er tydelig, men kontaktpersoner og teamledere kobler tydelighet til både personlige behov, vurdering i saker og mer generelt i samarbeid. På denne måten ser det ut til at kontaktpersonene er bevisste på at de selv har et ansvar for å ta opp ting de er i behov av å ta opp. Dette støttes av teamleder som forteller

«Det er tretten av dem og en av meg, så jeg kan ikke gjette om det er viktig for henne at jeg kommer ofte og sjekker i den saken eller ikke. Vi må ha den dialogen da.» Teamleder 2

Dette tyder på at hun har en forventning til at kontaktpersonene kommer til henne dersom de har noe de må ta opp, samtidig som det ser ut til at det er viktig for henne å være i dialog med kontaktpersonene. Dette trenger ikke å bety at teamlederen selv ikke tar det ansvaret, men at hun trenger tilbakemeldingene fra den enkelte kontaktperson underveis. En kontaktperson forteller også om nødvendigheten med tydelig kommunikasjon overfor henne om hva hun kunne gjort annerledes i arbeidet sitt

«I medarbeidersamtaler så legger hun heller ikke lokk på hva hun tenker at jeg kan jobbe videre med da, men samtidig så sier hun det på en måte som ikke er krenkende da.»

Kontaktperson 6

Kontaktpersonen forteller at tilbakemeldingene hun får bidrar til å gjøre henne til en bedre fagperson og at det igjen gjør at hun får en økt mestringsfølelse knyttet til arbeidet. Dette tyder på at konstruktive tilbakemeldinger, som tar opp hva som kan gjøres bedre, oppleves positivt så lenge lederen formidler dette på en god måte til kontaktpersonen. Kontaktpersonen sier lederen undrer seg sammen med henne og legger opp til refleksjon, og at leder ikke distanserer seg. En annen kontaktperson beskriver også en god samarbeidsopplevelse med sin leder i forbindelse med at hun opplever utfordringer

«At man er liksom likestilt da. Jeg føler ikke at det er sånn, han er leder han bestemmer, men mer sånn at man, ja, jeg føler ikke at det er, med min nærmeste leder så føler jeg ikke at det er noe sånn hierarki eller hva jeg skal kalle det da.» Kontaktperson 5

Kontaktpersonen sier hun er klar over at det er leder som har den endelige beslutningen, men at de er likestilt i prosessen. Dette kan tyde på at prosesser hvor leder legger opp til refleksjon og dialog med kontaktpersonene, heller enn å komme med forslag eller svar, skaper en opplevelse av å være på samme nivå. Den ene teamlederen forteller at hun prøver å få til slik kommunikasjon sammen med kontaktpersonene, en slags drøfting hun kaller erkjennelsesprosess. Slik teamleder beskriver dette, samsvarer det med hva de to kontaktpersonene beskriver, at kontaktpersonene gjennom refleksjon sammen med leder selv skal finne svar. Samtidig forteller hun at det er noe hun kan gjøre dersom det er tid til det. Videre forteller teamlederen om forventninger hun har til at kontaktpersoner løser oppgavene sine

«Jeg har forventninger til at de klarer det, men jeg har ikke forventninger til at alt skal gå smertefritt og alt kan repareres omtrent... Det er mye læring i det der og.» Teamleder 4

Teamleder sier ikke om disse forventningene er noe hun tydelig har kommunisert ut til sine kontaktpersoner, men hun har sett at noen kan reagere negativt når de blir kastet ut i oppgaver hvor de føler på utrygghet. Teamlederen forteller at hun noen ganger sier til sine kontaktpersoner at dersom de kommer gjennom noe ubehagelig eller overveldende, så skjer det en utvikling. Dette tyder på at teamleder har en holdning om at feil vil forekomme, men at det er noe en kan ta lærdom av. Videre at det er en del av arbeidet å kjenne på ubehag, men at det er noe en må stå gjennom for å utvikle seg og komme styrket ut av.

Oppsummering

Funnene viser at kontaktpersonene blir gitt et stort handlingsrom for skjønnsutøvelse i sine saker. Dette støttes i hovedsak av teamlederne som beskriver at de gir stort handlingsrom, men at de også gjør individuelle vurderinger opp mot den enkelte kontaktperson. Videre viser funnene at kontaktpersonene opplever usikkerhet i vurderingsarbeidet i sakene.

Kontaktpersonene forteller om for lite drøfting av saker og at det er for få involverte i sakene som drøftes. Dette kan føre til at kontaktpersonene opplever det som krevende å stå ansvarlig for beslutninger som skal tas, og til ytterste konsekvens ikke ønsker ansvaret.

Kontaktpersonene forteller at de bruker eller trenger sin leder i disse situasjonene, samtidig som det fra teamleders ståsted ligger en forventning om at kontaktpersonen tar det ansvaret barneverntjenesten har i enkeltsaker.

Når det gjelder opplevd lederstøtte, er et av hovedfunnene viktigheten av å ha en tilgjengelig leder. Dette ble beskrevet av kontaktpersonene som viktig for dem, og det støttes av teamlederne som vet at dette er viktig og gjør seg tilgjengelige for kontaktpersonene. En kontaktperson opplevde i liten grad at leder gjorde seg tilgjengelig for henne. Det står i motsetning til teamlederens beskrivelser. Tilgjengelighet hos leder ser ut til å være et viktig element for at kontaktpersoner og ledere kan etablere tillit til hverandre. Det å ha tillit til hverandre påvirker samhandlingen på en positiv måte. En tilgjengelig leder ser ut til å medføre at kontaktpersonen opplever støtte og det skaper trygghet for kontaktpersonene. Et

annet funn er at lederne kan gi sine kontaktpersoner trygghet i arbeidet. Lederne kan gi kontaktpersoner trygghet gjennom å delta i krevende møter, gi tilbakemeldinger i saker og med tilstedeværelse. Et siste funn knyttes til kommunikasjon. Både kontaktpersoner og teamledere trekker frem tydelig kommunikasjon som en viktig faktor i samhandlingen. Det å kommunisere tydelig ses som viktig knyttet til kontaktpersonenes egne behov, arbeidet og for tilbakemeldingene til kontaktpersoner. Kontaktpersoner fremhever positivt prosesser hvor de gjennom drøfting og refleksjoner med leder selv finner svar i sine saker. Dette skaper en opplevelse av likeverdighet på veien mot løsninger.

5. Drøfting

Innledning

Denne oppgavens problemstilling spør «*Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?*» og det er formulert tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilket handlingsrom har kontaktpersonene til å utføre arbeidsoppgaver, og hvordan opplever de dette?*
2. *Hvilke krav og forventninger har kontaktpersonene til sine ledere, og hvilken støtte erfarer de å få fra sin leder?*
3. *Hvilke krav og forventninger har leder til kontaktpersonene, og hvilken støtte gir leder dem?*

Videre drøfter jeg funnene opp mot teori fra kapittel 2 og annen litteratur, før jeg oppsummerer avslutningsvis.

Stort handlingsrom – utrygge kontaktpersoner

Funnene fra undersøkelsene viser at kontaktpersonene i hovedsak erfarer at de blir gitt stort handlingsrom til å utføre arbeidet sitt og at deres mening vektlegges når beslutninger skal tas. Dette støttes av hva teamlederne forteller, gjennom at teamlederne gir handlingsrom til sine kontaktpersoner. Dette samsvarer med tidligere studie, som viser at barnevernledere opplever at rommet for utøvelse av faglig skjønn er stort (Moe & Gotvassli, 2017, s. 141). På en annen side viser funnene at teamlederne kan gjøre individuelle vurderinger knyttet til hvorvidt de gir kontaktpersonene stort handlingsrom. En slik vurdering vil leder gjøre på bakgrunn av kontaktpersonens erfaring og kompetanse, kombinert med relasjonell kjennskap til kontaktperson og kontaktpersonens eget uttalte ønske. På den måten er det ikke gitt at alle kontaktpersoner automatisk blir gitt et stort handlingsrom. Men det virker heller å være unntaket enn regelen ut ifra hva teamlederne sier.

Kontaktpersonene gir videre uttrykk for at dette handlingsrommet kan oppleves så stort at det bidrar til at de blir utrygge i arbeidet. Noe som virker å være en faktor for denne utryggheten er at kontaktpersonene ved flere anledninger jobber i sakene alene, dette enten fordi det er vanlig praksis å følge opp sakene på egen hånd eller fordi press på kapasitet eller fravær av personale medfører at kontaktpersoner må utføre arbeidet alene. At kontaktpersoner har en følelse av å stå alene om krevende vurderinger eller beslutninger, er tidligere vist i en studie knyttet til omsorgsovertakelser (Tonning Otterlei & Studsrød, 2022).

Det at få personer er involvert i sakene, kombinert med at kontaktpersonene opplever at sakene i for liten grad er drøftet med flere, fører også til at noen kontaktpersoner stiller spørsmål ved rettsikkerheten til familiene. Bakgrunnen for at kontaktpersonene stiller spørsmål ved rettsikkerheten til familien er ikke utforsket nærmere i intervjuene, men en årsak kan være EMD-dommene hvor Norge ble dømt for flere krenkelser av EMK artikkel 8 (Bufdir, 2022a). På bakgrunn av dette fikk barnevernet mye negativ oppmerksomhet i nasjonale medier. Bekymringen handler om at dersom kun en kontaktperson er involvert i saken blir barna prisgitt kontaktpersonens kompetanse, erfaring og forståelse av det som skjer i saken underveis, og kan på den måten føre til at vurderingene fremstår vilkårlige. Med dette menes at kontaktpersoner kan oppleve og forstå situasjoner og informasjon svært ulikt, og at utfallet kan resultere i ulike vurderinger i samme (type) sak. Dette omtales i teorien som en av skjønnets byrder, hvor det å lande på ulike konklusjoner kan høre med skjønnet som resonneringsform (Grimen & Molander, 2008, s. 192) Implisitt, at noen vil treffe en type vurdering, mens andre treffer en annen, fordi hver enkelt har ulike kilder som bakgrunn for skjønnsutøvelsen.

En bekymring om vilkårlig faglige vurderinger står i kontrast til en uttalt forventning fra teamlederens side om at kontaktpersonene skal gjøre vurderinger som de vet også andre på teamet ville gjort i samme situasjon. På den måten fremstår det som at lederne har en forventning til arbeidet kontaktpersonene gjør, men at forventningen ikke møtes av kontaktpersonene. I stedet fremstår kontaktpersonene som usikre og trenger bekræftelse på at dette er vurderingen andre også ville gjort. Sett fra en leders perspektiv, kan det se ut som at kontaktpersonene mislykkes med å etterleve forventinger som settes av leder om å gjøre godt (og likt) faglig arbeid. På bakgrunn av at en må kunne forvente ulike konklusjoner knyttet til skjønnsutøvelse, kan en stille spørsmål ved om en forventning fra leders side om at

kontaktpersoner skal treffe like avgjørelser reelt sett kan oppnås. I så fall kanskje kun til en viss grad eller dersom avgjørelsen er tilstrekkelig drøftet.

Sett fra en kontaktpersons perspektiv har en forventning om at det legges opp til en praksis hvor sakene blir drøftet i langt større grad enn tilfelle er per i dag, og at det skal bidra til å kvalitetssikre arbeidet. Ser en det fra denne siden kan det virke som at lederne ikke klarer å tilrettelegge eller støtte i stor nok grad til at kontaktpersonene opplever trygghet i arbeidet dem gjennomfører. Dette står i så fall i kontrast til hva en relasjonsleder skal bidra til, nemlig tilrettelegge for at den ansatte skal oppleve mestringssituasjoner og påvirke den ansatte til å ha troen på egen evne til å lykkes (Spurkeland, 2017, s. 45). Slik det fremstår virker det ikke som at kontaktpersonene stoler på at egne vurderinger er gode nok, og trenger å få disse bekreftet, fortrinnsvis fra sin leder. For at de ansatte skal tørre å ta i bruk det faglige skjønnnet må de ha både faglig og personlig trygghet, og ledere som er nær og deltar i prosessene (Gotvassli & Moe, 2021). På bakgrunn av dette, ser det ut som om det store handlingsrommet kontaktpersonene erfarer ikke nødvendigvis kun handler om skjønnsutøvelse, men også kan være et uttrykk for å mangle støtte i vurderingsprosessene.

Beslutningsvegring

Videre tyder funnene på at kontaktpersoner kan ha beslutningsvegring, noe som viser gjennom at de ikke ønsker å ta beslutningen eller ha ansvaret knyttet til beslutninger som tas. Alle kontaktpersonene gir uttrykk for at vurderings- og beslutningsdelen av arbeidet er krevende. Kontaktpersonene gir uttrykk for at de trenger å *la teamleder ha regien, lene seg på* eller *gjemme seg bak* lederen når saker er krevende. Det å være sakens ansikt utad kan være vanskelig å håndtere (Tonning Otterlei & Studsrød, 2022). På denne måten ser det ut til at kontaktpersonene på et vis kan fristille seg fra ansvaret, da det blir skjøvet over på lederen. Hva som er den avgjørende faktoren for at kontaktpersonene vegrer seg for å ta beslutninger ser ut til å variere.

Beslutningsvegringen kan komme av at de opplever usikkerhet i forbindelse med beslutningen som skal tas. De beslutningene som skal tas kan være sammensatte og komplekse, og ikke ha noe entydig svar. Munro (2019) skriver at alle store avgjørelser som skal tas vil innebære fordeler og ulemper for det involverte barnet. Kontaktpersonene vektlegger selv at sakene etter deres syn er mangelfullt drøftet, men også at det har vært få personer involvert underveis, noe som forsterker usikkerheten deres knyttet til vurderingene.

Det er uunngåelig at ikke usikkerhet vil være til stede i beslutningsarbeidet i barneverntjenesten. Uansett hvor grundig en undersøker, vil det være en viss grad av usikkerhet rundt hva som har skjedd med barnet og fakta kan være usikre (Munro, 2019). Dette vil si at det alltid vil være en del av en kontaktperson (og teamleders) hverdag å ta beslutninger som det er knyttet usikkerhet til. Når en sak fremstår som lite belyst fra andre enn kontaktpersonen selv, bidrar også dette til å skape usikkerhet hos kontaktpersonen om hvorvidt vurderingen eller beslutningen blir god. I stedet for å sette søkelys på resultatet, bør fokus ligge på å undersøke om beslutningen var fornuftig og passende gitt omstendighetene den ble tatt under (Munro 2019). På den måten kan en kanskje bevege seg bort fra utrygghet knyttet til om beslutningen blir god eller dårlig, og heller i retning av hvordan kvaliteten på prosessen frem mot beslutningen var.

Skal en kunne svare på spørsmålet om en beslutning var fornuftig og passende gitt omstendighetene, er man kanskje først og fremst nødt til å undersøke hvilke prosesser eller prosedyrer en gikk igjennom i forkant av beslutningen. Både kontaktpersonene og teamlederne synes å være forent om behovet for å drøfte saker. På en annen side kan det se ut til at kontaktpersonene opplever at saksdrøfting skjer for sjelden og med få involverte som kjenner saken, samtidig som teamlederne sier at det er lav terskel for å drøfte og at de er fleksible på å legge til rette for dette etter kontaktpersonenes behov. Dette utgjør en motsetning, eller i det minste en veldig ulik opplevelse av om sakene er tilstrekkelig drøftet. Hva som tilsvarende tilstrekkelig drøftet vil være relativt, og antakelig påvirkes av både individuelle hensyn og sakers kompleksitet. Noe som kan være et viktig element, er hvilke forventninger kontaktpersoner og ledere har til kontaktpersonenes gjennomføring av arbeidet. Lederne uttrykker en forventning om at kontaktpersonene skal ta det ansvaret barneverntjenesten har i enkeltsaker. Samtidig uttrykker kontaktpersonene en forventning om at leder må være tilgjengelig for dem når det trengs, og at de kan støtte seg på leder. Dersom teamleder går med en forventning om at kontaktpersonen skal håndtere og ta ansvar i sine saker, samtidig som kontaktpersonen ønsker å skyve dette ansvaret til leder, kan en undres om det kan bidra til en forsterket følelse for kontaktpersonen av å stå alene i saken. Billedlig sagt kan det synes som at kontaktpersonene forsøker å trekke sitt arbeid mot leder, mens leder skyver ifra kontaktpersonen med dens ansvar.

Elementer av relasjonsledelse i samhandlingen

Vi kommer ikke bort i fra at håndtering av kontaktpersonenes usikkerhet også handler om ledelse og samhandlingen som skjer mellom kontaktperson og dens leder. En del av ledelse er å frigjøre prestasjonspotensialet og redusere negativ angst, for eksempel knyttet til å gjøre feil (Spurkeland, 2017, s. 33). Funnene viser at kontaktpersonene i hovedsak opplever å få trygghet gjennom sin nærmeste leder noe som påvirker deres arbeidshverdag positivt, eller som i motsatt tilfelle påvirker negativt. Kontaktpersonene og lederne fremstår samstemt om at det å ha en leder som er tilgjengelig er helt nødvendig for kontaktpersonene i arbeidet som gjøres. Videre beskriver en leder det som viktig at leder er til stede for kontaktpersonene for å gi dem støtte og bidra til fremdrift i sakene. Begge lederne forteller at de er aktivt oppsøkende overfor kontaktpersonene for å være tilgjengelige for spørsmål eller annet kontaktpersonene trenger å snakke om. Både kontaktpersoner og ledere beskriver at ledere kan delta i møter eller støtte på annen måte i saker som er krevende. En slik aktiv oppsøkende holdning og invitasjon til samspill overfor kontaktpersonene virker å være i tråd med et av grunnprinsippene for relasjonsledelse, *premisset om avhengighet* (Spurkeland, 2017, s. 49-50). Både kontaktpersonene og lederne gir uttrykk for at aktiv samhandling seg imellom er nødvendig. Det er samtidig verdt og merke seg at den ene lederen beskriver andre ledere i sin tjeneste som mer rigide i forhold til det å være fleksible og tilgjengelig, og i større grad fastholder at drøfting av saker skjer på de tidspunkter hvor det er avsatt tid til dette. Dette illustrerer en form for rigiditet og mindre aktivt oppsøkende holdning til samhandlingen. Om så er tilfellet, kan en spørre seg om premisset om avhengighet i hovedsak er erkjent av kontaktpersonen og i mindre grad lederen.

Når usikkerhet blir fremtredende hos kontaktpersonene oppstår behovet for støtte, og å snakke med leder om det som er utfordringen. Både fra ledere og kontaktpersoner beskrives det som noe negativt dersom leder bare kommer med en konklusjon eller raskt svar på den utfordringen kontaktpersonen sitter med. Kontaktpersonene fremhever det som positivt når utfordringene snakkes om mer i form av en veiledende eller reflekterende samtale hvor kontaktpersonen selv finner svarene på sine problemstillinger. Når leder i større grad lytter og undrer seg sammen med kontaktperson underveis, opplever kontaktpersonene det som positivt, og samtidig gir det en opplevelse av likhet mellom de to. Å skape en slik følelse av likeverd i samtalen er noe som ifølge relasjonsledelsen er grobunnen for bedre samtaler og

bidrar til at begge deltakerne føler seg like kvalifiserte i samtalen (Spurkeland, 2017, s. 67). Dette ser ut til å være noe lederne er bevisste på og gjennomfører i praksis. I den grad det ikke kan gjøres på denne måten begrunner leder dette med manglende tid. På den måten kan manglende tid og mulighet føre til at ledere må ta snarveier. Dette kan bety raske svar og hoppe rett til konklusjoner, noe kontaktpersonene opplever som negativt.

Samtidig fremheves verdien av tilbakemeldinger, og det gis uttrykk for at tilbakemeldinger, ros eller korrigerende, bidrar til å gjøre kontaktpersonene tryggere. En kontaktperson sier at hennes leder ikke legger lokk på hva hun tenker kontaktpersonene bør jobbe videre med for å utvikle, men at det sies på en måte som ikke er krenkende. På den måten oppleves det negative som noe positivt for kontaktpersonen, at lederen ønsker å hjelpe henne til å bli en enda bedre fagperson. Det å beherske ferdigheter og kunnskap til å gi slik konstruktiv kritikk er i tråd med det andre premisset for relasjonsledelse, *bevisstheten om relasjonelt mot* (Spurkeland, 2017, s. 55). I avhengighetsmodellen betegnes det å gi tilbakemeldinger som ønsket atferd innenfor relasjonsledelsen (Spurkeland, 2017, s. 43) og relasjonelt mot innebærer å kunne gi negative så vel som positive tilbakemeldinger på en åpen og klar måte (Spurkeland, 2017, s. 55). På en annen side beskriver en kontaktperson en erfaring hvor leder trekker seg unna og unngår henne når hun har ønsket å snakke med leder. Lederen hadde i dette tilfelle sagt at hun skulle hjelpe kontaktpersonen, men gjør så ikke dette allikevel. Når kontaktpersonen ønsker å snakke om situasjonen trekker leder seg unna. Relasjonelt mot er evne til å møte mennesker ansikt til ansikt, og å ha mot til å møte andre i full åpenhet uten å skjule sine svakheter (Spurkeland, 2017, s. 52). Slik sett kan en si at kontaktpersonens leder ikke driver i tråd med et av relasjonsledelsens grunnpremisses om relasjonelt mot, da det ser ut til at lederen vegrer seg for å gå inn i samtaler som kan være krevende. Lederen ser ikke ut til å ha en positiv påvirkning på kontaktpersonen eller tilrettelegge for at hun skal oppleve mestring i situasjonen.

Kontaktpersoner forteller også at det er viktig å ha tillit til hverandre i arbeidet, og det ser ut som om tilliten er bygget gjennom nettopp de ovennevnte faktorene. Gjennom at leder er tilgjengelig, støttende og kommuniserer på en tydelig, men ikke-hierarkisk måte overfor kontaktpersonen, ser dette ut til å være tillitsskapende. På den andre siden ser det ut til å være ødeleggende for tilliten der hvor kontaktpersonen ikke opplever at hun blir hørt og tatt på alvor. Både kontaktpersoner og lederne sier at gjensidig tillit påvirker samhandlingen positivt. I hovedsak beskriver både kontaktpersoner og ledere en tillit til hverandre. Tillit er bærebjelken i en relasjon og innen relasjonsledelse er det avgjørende at ledere arbeider med

utvikling av tillit i forholdet til sine ansatte (Spurkeland, 2017, s. 16). Når kontaktpersoner i hovedsak forteller om at de har tillit til sine ledere (og motsatt), ser det ut til at de har lyktes med å etablere dette. Det ser ut til at lederne utviser en atferd som på flere områder er i tråd med relasjonsledelsen avhengighetsmodell, og at dette bidrar til at samhandlingen med kontaktpersonene oppleves positiv for begge parter.

Hvordan trygge kontaktpersonene?

Kontaktpersonene opplever at handlingsrommet deres er stort, og de er i behov av støtte for å håndtere usikkerheten som følger med. Usikkerheten virker å bli en grunnleggende utrygghet som bidrar til at kontaktpersonene vegres fra å ta beslutninger. Kontaktpersonene og lederne ser i hovedsak ut til å være samstemte knyttet til støtten kontaktpersoner opplever å få og hva ledere oppgir å gi. Det kan se ut som det oppstår et spenningsforhold mellom kontaktpersonenes opplevelse av handlingsrom og leders forventinger om selvstendighet hos kontaktpersonene. Altså hvor mye støtte trenger og forventer kontaktpersonen innenfor gitt handlingsrom, og hva er leders forventning om at kontaktpersonen skal klare selv.

Som nevnt tidligere åpner opplevelsen av å ha stort handlingsrom for at kontaktpersonene blir usikre og søker bekreftelse og trygghet for vurderinger og beslutninger. Dette usikkerhetsrommet ser ut til å måtte fylles med noe som bidrar med å trygge kontaktpersonene. En ting som ser ut til å fungere støttende er bruk av maler eller en standard som kan følges. Dette blir støttende i form av å legge noen begrensninger knyttet til rommet for skjønnsutøvelse, som viser til den strukturelle betydningen av skjønn (Grimen & Molander, 2008, s. 181). En kontaktperson beskriver vurderingsarbeidet som krevende, og at manglende retningslinjer har en del av skylden. Etter at hun byttet til et annet team internt, som har klare rammer og fast struktur for hva man bør gjøre, opplever hun arbeidet som mye mer avklart. Dette beskriver hun som en positiv endring for hennes egen del. På den måten ser det ut til at kontaktpersonen opplever mer trygghet i situasjonen, samtidig som strukturen som følges er åpen for å gjøre tilpasninger. Det er argumenter for at denne typen av standardiserte verktøy ikke kan erstatte ekspertise, og på sikt også kan bidra med å svekke utviklingen av kompetanse over tid (Gillingham, 2011). På en annen side vises det til at bruken standardiserte hjelpeverktøy ser ut til å skje i en kombinasjon med den profesjonelles bruk av skjønn, på en måte som styrker arbeidets legitimitet og samtidig opprettholder rommet for skjønnsutøvelse (Sletten & Bjørkquist, 2021). Brukt på en gjennomtenkt måte, ser

standardiserte verktøy ut til å være en mulig måte å imøtekomme kontaktpersonenes behov for trygghet i vurdering- og beslutningsarbeidet.

Det som er hyppigst nevnt av både kontaktpersoner og ledere, dreier seg om drøfting av saker. Her ser kontaktpersoner og leder forent om at dette er nødvendig, men omfanget virker de å ha veldig ulike opplevelser av. Kontaktpersonene sier at det i alt for liten grad drøftes saker, at det skjer for sjeldent, med for få involverte og med begrenset tid til grundigere gjennomgang. Lederne på sin side forteller at de er fleksible til å tilrettelegge for drøfting av saker, at det gjøres jevnlig i ulike fora og gjerne tilpasses kontaktpersoners ønsker og behov. Det finnes ulike måter å jobbe på for å forbedre det faglige skjønnet, deriblant veiledning, konkrete tilbakemeldinger, lederstøtte og ulike deler av deltakelse inn i beslutningene (Moe & Gotvassli, 2017, s. 150-151). Disse befinner seg innenfor det som benevnes som den epistemiske kategorien for skjønn (Grimen & Molander, 2008). Det blir av kontaktpersoner og ledere beskrevet bruk av flere av disse, men det fremstår ikke tilstrekkelig for kontaktpersonene. En mulig årsak til kontaktpersonene og ledernes ulike opplevelser av saksdrøfting, kan være ulike forventninger til hva den enkelte kontaktperson selv skal håndtere, og ikke minst hvordan håndtere usikkerhet. Kanskje blir frykten for å gjøre feil førende, noe som bidrar til at kontaktpersonene trenger flere bekreftelser og en leder skjøvet foran seg. Dette betyr ikke at kontaktpersonenes opplevelse skal neglisjeres, men at kontaktpersoner og ledere må være bevisste hva som fører til utrygghet hos den enkelte. Den ene lederen forteller at hun forventer at kontaktpersonene løser oppgavene sine, men hun forventer ikke at det skal gå smertefritt. Videre har hun en holdning om at nesten alt kan repareres og at det er mye læring i å gjøre feil. Dette er i tråd med Munro (2019) som mener barneverntjenesten trenger en positiv feilkultur. Med det menes at man må ha forståelse for at feil kan skje, og at når de oppstår så må man bruke muligheten til læring og forbedring. Et spørsmål blir om lederen klarer å formidle og påvirke kontaktpersonene til å tenke på samme måte. Et annet spørsmål er hvorvidt det er så enkelt å tenke at feil skjer, når arbeidet kan bety å ta avgjørelser som får store konsekvenser for enkeltmenneskers liv. Med det sagt, bør man ta kontaktpersonenes opplevelser på alvor. Det at kontaktpersoner fremstår som usikre og utrygge i deler av arbeidet som gjøres blir et problem, både individuelt og for barneverntjenesten som helhet.

Barneverntjenesten trenger kontaktpersoner som er faglig og personlig trygge i arbeidet som gjøre, samtidig som dette er nødvendig for at kontaktpersonene personlig skal trives med

arbeidet. En kontaktperson beskriver at hun vurderer om jobben er verdt det de gangene hun ikke opplever leder som tilgjengelig for henne, og en annen beskriver at hun ønsker å slutte på bakgrunn av manglende tilgjengelighet og støtte fra sin leder. Dette støttes gjennom funn gjort av Bufdir (2022c) som viser at manglende støtte og anerkjennelse fra leder er en av årsakene til at ansatte slutter i barneverntjenesten. På den måten blir det en leders ansvar å bidra til å skape den nødvendige tryggheten og positive opplevelsen for kontaktpersonene. Det kan i så måte være et bidrag for å redusere en del av den uønskede strømmen av ansatte som søker seg vekk fra barneverntjenesten.

Oppsummering av drøfting

Oppsummeringen vil besvare de tre forskningsspørsmålene hver for seg. En samlet konklusjon som svarer på problemstillingen presenteres i oppgavens avsluttende kapittel.

Forskningsspørsmål 1

Hvilket handlingsrom har kontaktpersonene til å utføre arbeidsoppgaver, og hvordan opplever de dette?

Kontaktpersonene erfarer å bli gitt et stort handlingsrom i utførelsen av sine saker, noe som støttes av teamlederne som forteller at de i hovedsak gir stort handlingsrom til sine kontaktpersoner. Det ser ut til at kontaktpersonene opplever at handlingsrommet kan bli for stort, slik at det oppleves som utrygt. Dette medfører at kontaktpersonene blir usikre på egne vurderinger, og trenger bekreftelser fra leder, mens leder har en forventning om at kontaktpersonene treffer gode faglige vurderinger. Slik det ser ut klarer ikke lederne å gjøre vurderings- og beslutningsarbeidet til situasjoner kontaktpersonene opplever mestring, eller bidra til å gjøre kontaktpersonene trygge i situasjonen. En persons egen opplevelse av mestring er en motivasjonsfaktor som er vel så viktig som andre problemløsningsevner. På bakgrunn av dette må ledere være pedagogiske tilretteleggere for mestringssituasjoner, samt gi tilbakemeldinger som styrker mestringsfølelsen hos den ansatte. Relasjonsledelse er å komme inn i et veiledningsforhold til de ansatte slik at påvirkning skjer (Spurkeland, 2017, s. 45). Med utgangspunkt i teori om relasjonsledelse kan det hevdes at lederne ikke lykkes på dette punktet. På den måten kan det kontaktpersonene opplever som stort handlingsrom også kan være et uttrykk for å mangle støtte i vurderingsprosessene. Dette ser ut til å resultere at kontaktpersonene vegrer seg for å ta beslutninger eller være ansvarlige for disse.

Forskningsspørsmål 2

Hvilke krav og forventninger har kontaktpersonene til sine ledere, og hvilken støtte erfarer de å få fra sin leder?

Kontaktpersonene uttrykker i hovedsak en forventning til sine ledere om at lederne må være tilgjengelige for dem. Kontaktpersonene virker å koble tilgjengeligheten hos leder til noe som kan bidra til at de blir tryggere underveis i arbeidet. Kontaktpersonene erfarer for eksempel støtte fra sine ledere gjennom at lederne blir med i vanskelige møter eller de kan stille seg bak leder gjennom for eksempel å si at *saken er drøftet med leder*, noe som oppleves som at de selv fristilles noe av ansvaret. Kontaktpersonene sier også at det oppleves som positivt at leder drøfter sak med kontaktpersonen med utgangspunkt i undring og spørsmål, heller enn å komme med raske svar og hoppe til konklusjoner. Gjennom at leder tar seg tid til å ha en veiledende eller reflekterende samtale, bidrar det til at kontaktpersonene selv finner svarene de søker. Denne måten å være i dialog med sin leder på reduserer distansen til leder og det oppleves ikke-hierarkisk. Kontaktpersonene nevner også støtte i form av tilbakemeldinger, da også den konstruktive kritikken som sier hva de bør jobbe mer med. Disse faktorene ser ut til å være årsak til at kontaktpersoner oppgir å ha tillit til sin leder. Mye av dette er gjenkjennbart og i tråd med elementer fra teorien om relasjonsledelse, som vi blant annet ser i avhengighetsmodellen (Spurkeland, 2017, s. 43).

Med flere positive faktorer nevnt, virker det allikevel som at kontaktpersonene mangler støtte fra leder når det kommer til vurderings- og beslutningsarbeidet som er situasjoner preget av skjønnsutøvelse. På dette området savner kontaktpersonene hyppigere drøfting av saker og med flere involverte som kjenner sakene. Kontaktpersonene er bekymret for at vurderinger de gjør blir prisgitt den enkelte saksbehandlers erfaring og kompetanse og fremstår vilkårlig. At det gjøres skjønsmessige vurderinger som kan bli ulike hører med skjønn som resonneringsform (Grimen & Molander, 2008). Slik det kan se ut trenger kontaktpersonene i større grad en tilrettelegging for at vurderinger går gjennom resonneringsprosesser som medfører at skjønnsutøvelsen kan styrkes. En kontaktperson trekker også frem at tryggheten også kan etableres gjennom bruk av klarere rammer og fastere strukturer, altså en innskrenkning av rommet for skjønnsutøvelse. Dette kan bety at ledere kan støtte kontaktpersonene både gjennom tilrettelegging innenfor den strukturelle og epistemiske kategorien for skjønn, eksempelvis gjennom standardiserte hjelpeverktøy og drøftingsprosesser i tjenesten.

Forskningsspørsmål 3

Hvilke krav og forventninger har leder til kontaktpersonene, og hvilken støtte gir leder dem?

Lederne har forventninger til at kontaktpersonene tar det ansvaret som barneverntjenesten skal ta i enkeltsakene, at kontaktpersonene gjør godt faglig arbeid og tar beslutninger som andre i tjenesten ville tatt i samme situasjon. Det er også en forventning om at kontaktpersonene skal løse oppgavene sine. Når det er snakk om å løse oppgavene legges det til at det ikke er forventning om at det skal skje feilfritt. Lederne er opptatt av å være en person som gir støtte til kontaktpersonene. De deltar gjerne i krevende møter, forteller at de er opptatt av å være tilgjengelige og fleksible overfor kontaktpersonene og er aktivt oppsøkende overfor kontaktpersonene for å spørre hvordan det går. På dette området er det relativt samstemt med hva kontaktpersonene beskriver, og mye atferden lederne beskriver kan knyttes til teori innenfor relasjonsledelsen.

Det ser dog ut til å være et spenningsområde knyttet til ledernes opplevelse av egen fleksibilitet og tilrettelegging for drøfting av saker, og hva kontaktpersonene opplever. Lederne gir uttrykk for at sakene har lav terskel for å drøftes og at de tilrettelegger og er fleksible når kontaktpersoner har behov. Dette er ikke i samsvar med kontaktpersonenes opplevelser, hvor kontaktpersoner savner mer drøfting av saker og opplever vurderingssituasjoner som noe utrygt. Det er usikkert hva som skaper denne motsetningen, men et alternativ kan være ulike forventninger til hva kontaktpersonen selv skal håndtere. Dersom kontaktpersonene forventer en tilgjengelig, støttende og aktiv leder, kan dette stå i motsetning til leders forventning om at kontaktpersonene selv har ansvaret, løse sine oppgaver og koble på leder ved behov. En annen mulighet er at kontaktpersoner kan frykte at de gjør feil. Lederne ser ut til å ha et mer behersket forhold til å gjøre feil enn hva kontaktpersonene har, og ser på det å gjøre feil som noe en lærer av. Dette er i tråd med hvordan Munro (2019) mener en må begynne å tenke i barneverntjenesten. Kontaktpersonene ser i større grad ut til å bekymres for om vurderinger blir feil og de konsekvensene det kan få, og kobler dette for eksempel mot rettssikkerhet.

6. Avslutning

Utgangspunktet for oppgaven

I denne oppgaven har jeg sett på hva som oppleves viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersonenes opplevde utfordringer. Som nevnt innledningsvis i oppgaven har barnevernet gjennom de senere årene fått sterk kritikk i samfunnsdebatten og mediene. Det har blitt problematisert at det mangler kompetanse blant de ansatte i kommunal barneverntjeneste. Blant annet har barneverntjenesten blitt kritisert for å ha mangelfull saksbehandling og forvaltningsforståelse, knyttet til blant annet dokumentasjon av faglige vurderinger og begrunnelser for konklusjon i undersøkelser (Helsetilsynet, 2022). Barneverntjenesten har over tid hatt en utfordring med å beholde kompetente medarbeidere. Mange har sluttet av andre årsaker enn «naturlig avgang», og dette medfører at det blir vanskeligere å vedlikeholde og bygge kompetanse. Det gjør det også mer utfordrende med kompetanseoverføring til nyutdannede og nye ansatte over tid (Bufdir, 2019, s. 43-44). I en nylig gjennomført undersøkelse sier 4 av 10 at de vil søke aktivt etter ny jobb det neste året (Bufdir, 2022c). Dette viser at det er nødvendig undersøke nærmere hva som kan være bakenforliggende årsaker til at noen velger å bli værende eller velger å slutte. I min oppgave har jeg satt søkelyset på forholdet mellom kontaktperson og leder i barneverntjenesten, noe som ledet meg frem til valgte problemstilling.

Problemstilling og metode

Oppgavens problemstilling er: «*Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?*»

Det var også utformet tre forskningsspørsmål som skulle bidra til å hjelpe med å besvare problemstillingen:

1. *Hvilket handlingsrom har kontaktpersonene til å utføre arbeidsoppgaver, og hvordan opplever de dette?*
2. *Hvilke krav og forventninger har kontaktpersonene til sine ledere, og hvilken støtte erfarer de å få fra sin leder?*
3. *Hvilke krav og forventninger har leder til kontaktpersonene, og hvilken støtte gir leder dem?*

Forskningsspørsmålene er svart ut på den oppsummerende delen av drøftingen.

For å besvare problemstillingen er det brukt et kvalitativt intensivt design, med individuelle intervjuer av 6 informanter, hvorav fire er kontaktpersoner og to er ledere. Intervjuene ble gjennomført med semi-strukturert intervjuguide, og tematisk analyse er brukt for å analysere dataene.

Konklusjon

«Hva oppleves som viktig i samhandlingen mellom kontaktpersoner og ledere med hensyn til kontaktpersoners opplevde utfordringer?»

Funnene viste at kontaktpersonene opplever å ha stort handlingsrom i sine saker, og at dette medførte stor usikkerhet i vurderings- og beslutningsarbeidet. Kontaktpersonene pekte spesielt på manglende drøfting av saker som en utfordring. Gjennom drøftingen diskuterte jeg hvorvidt det store handlingsrommet også kan være et uttrykk for manglende lederstøtte, da det ser ut som at lederne ikke klarer å legge til rette for mestringssituasjoner og skape trygghet i vurderingsarbeidet. Manglende lederstøtte og trygghet ser videre ut til å medføre at kontaktpersonene får beslutningsvegring. Samtidig kommer en ikke utenom at vurderinger som innebærer bruk av skjønn alltid vil innebære at konklusjoner kan bli forskjellige og bestå av usikre momenter (Grimen & Molander, 2008). Derfor må en anta at kontaktpersoner som regel må håndtere en viss mengde usikkerhet knyttet til sine vurderinger. Spørsmålet blir da i stedet på hvilken måte en leder kan tilrettelegge for resonneringsprosesser som kan forbedre skjønnsutøvelsen, alternativt gjøre tiltak som begrenser rommet for skjønnsutøvelsen, slik at det bidrar til mer trygghet for den enkelte kontaktperson.

Funnene viste at det er helt nødvendig for kontaktpersonene å ha en tilgjengelig leder. Det at leder kan delta aktivt, for eksempel i møter, skaper trygghet for kontaktpersonen. En tydelig kommunikasjon som tar utgangspunkt i å være undrende fremfor konkluderende kan bidra til å skape opplevelse av likeverdighet mellom kontaktperson og leder, noe som fremheves som positivt. Funnene viste at ledere og kontaktpersoner var relativt samstemte om dette.

Drøftingen viste at mye av den samhandlingen som skjer, er i tråd relasjonsledelsens teorier

om hvilken atferd en leder bør ha overfor sine medarbeidere, og at denne samhandlingen oppleves som noe positivt for kontaktpersonene.

Det største spenningsmomentet ser ut til å være i sammenheng med utøvelse av skjønn i vurderings- og beslutningsarbeidet. Det skjønnsmessige store handlingsrommet skaper usikkerhet for kontaktpersoner, som på bakgrunn av dette etterlyser mer saksdrøfting med flere involverte. På en annen side forteller lederne at sakene drøftes tilstrekkelig og at de er både tilgjengelige og fleksible overfor kontaktpersonene for slike prosesser. Hva som skaper denne motsetningen er usikkert, men det kan knyttes til kontaktpersonenes og lederne forventninger. Kontaktpersonene forventer tilgjengelige og støttende ledere, som er til stede når kontaktpersonene trenger det. Lederne forventer på en annen side at kontaktpersonene tar ansvaret i enkeltsaker og løser oppgavene sine, om det så ikke skulle skje feilfritt. På den måten ser det ut som dette er et område å rette mer søkelys på.

Sett i forhold til turnover, viser resultatene at det behov for at kontaktpersonene har tilgjengelige ledere som kan legge til rette for at de opplever trygghet i arbeidshverdagen. Det ser også ut til at kontaktpersonene opplever lederatferd som er i tråd med relasjonsledelse som positivt. Spesielt kan en se mot lederstøtte i vurderings- og beslutningsprosessene, hvor det skjønnsmessige handlingsrommet ser ut til å skape den største utryggheten for kontaktpersonene. En skal likevel ikke undervurdere kompleksiteten i forhold mellom mennesker og turnover skyldes ikke enkeltfaktorer, men er sammensatt (Bufdir, 2022c). På den måten tilbyr ikke denne oppgavens resultater noen universelle løsninger på utfordringene med turnover, men kanskje et bidrag som kan hjelpe til på veien.

7. Litteraturliste:

- Barnevernloven. (1992). Lov om barneverntjenester (LOV-1992-07-17-100). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100#KAPITTEL_1
- Baugerud, G. A., Vangbæk, S. & Melinder, A. (2017). Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors. *The British Journal of Social Work*, 48(1), 215-235. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx002>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bufdir. (2015, 9.februar 2021). Slik jobber barnevernet. Hentet fra https://www.bufdir.no/Barnevern/Om_barnevernet/Om_barnevernet/
- Bufdir. (2016). *Utredning av et nasjonalt kvalitetssystem og samordnet digital forvaltning i barnevernet*. Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. Hentet fra https://bibliotek.bufdir.no/BUF/101/Utredning_av_et_nasjonalt_kvalitetssystem_og_samordnet_digital_forvaltning_i_barnevernet.pdf?_gl=1*15tq0pg*_ga*NjU4OTk3NjI1LjE2MDczNjQ5Njg.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY2ODkzOTM1NS43MS4xLjE2Njg5Mzk3MzYuMC4wLjA.
- Bufdir. (2019). *Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet (04/2019)*. Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. Hentet fra https://www.bufdir.no/globalassets/bufdirs-kompetanseutredning-enderlig.pdf?_gl=1*4y30yv*_ga*NjU4OTk3NjI1LjE2MDczNjQ5Njg.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY2ODg1ODMwMi42OC4xLjE2Njg4NTg0MzcuMC4wLjA.
- Bufdir. (2022a). Den europeiske menneskerettsdomstolen. Hentet fra <https://ny.bufdir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/emd/>
- Bufdir. (2022b). *Saksbehandlingsrundskrivet - retningslinjer for barneverntjenestens saksbehandling (08/2022)*. Bufdir. Hentet fra <https://ny.bufdir.no/contentassets/ed7a489b2fbf4c808e4637c037e51450/saksbehandlingsrundskrivet.pdf>
- Bufdir. (2022c). *Turnover blant ansatte i barnevernet - hvorfor slutter så mange?* Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. Hentet fra https://www.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blandt_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf
- Clarke, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Ellett, A. J., Ellis, J. I., Westbrook, T. M. & Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review*, 29(2), 264-281. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2006.07.005>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gillingham, P. (2011). Decision-making tools and the development of expertise in child protection practitioners: are we 'just breeding workers who are good at ticking boxes'? *Child & family social work*, 16(4), 412-421. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2011.00756.x>
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2021). Bridging the gap - the role of leadership in professional judgement in child protection services. *Nordic social work research*, 11(3), 264-276. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2019.1694057>
- Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), (s. s. 179-196). Oslo: Universitetsforl.

- Gunnarsdottir, H. M. & Studsrød, I. (2019). Barnevernspedagogens emosjonelle arbeid - å bruke seg selv. I I. Kvaran, I. Studsrød, V. Paulsen & K. Mevik (Red.), *Barnevernspedagog: en grunnbok* (s. 95-107). Oslo: Universitetsforlaget.
- Helsetilsynet. (2022). *Det handler om ledelse - oppsummering av landsomfattende tilsyn med barnevernets arbeid med undersøkelser 2020-2021 (02/2022)*. Helsetilsynet. Hentet fra https://www.helsetilsynet.no/globalassets/opplastinger/publikasjoner/rapporter2022/helsetilsynetrapport_2_2022.pdf
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.) Abstrakt forlag AS.
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet* (2014/18). Statistisk sentralbyrå. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/175497?ts=145d565f0d8>
- Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(3), 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Moe, T. & Gotvassli, K. A. (2017). Barnevernledelse - skjønnsutøvelse og ansvarliggjøring. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon og forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mor Barak, Michal E., Nissly, Jan A. & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. <https://doi.org/10.1086/323166>
- Munro, E. (2019). Decision - making under uncertainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & family social work*, 24(1), 123-130. <https://doi.org/10.1111/cfs.12589>
- Ness, O. (2014, 26.04.2016). Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell? Hentet fra <https://napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen->
- NIM. (2022, 20.januar). Nye EMD-avgjørelser i norske barnevernsaker. *Norges institusjon for menneskerettigheter*. Hentet fra <https://www.nhri.no/2022/nye-emd-avgjorelser-i-norske-barnevernssaker/>
- Olaniyan, O. S., Hetland, H., Hystad, S. W., Iversen, A. C. & Ortiz-Barreda, G. (2020). Lean on Me: A Scoping Review of the Essence of Workplace Support Among Child Welfare Workers. *Front Psychol*, 11, 287-287. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00287>
- Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation - the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3/4), 586-599. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>
- Riksrevisjonen. (2022). *Riksrevisjonens undersøkelse av forvaltningspraksisen i det kommunale barnevernet* (Dokument 3:5 (2022-2023)). Riksrevisjonen. Hentet fra <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/NO-2022-2023/forvaltningspraksisen-i-det-kommunale-barnevernet.pdf>
- Rød, S. (2019, 26.januar). #heierna, vi trenger flere ansatte! *Fontene*. Hentet fra <https://fontene.no/nyheter/heierna-vi-trenger-flere-ansatte-6.47.607941.81702fce55>
- Slettebø, T., Briseid, K. M., Brodtkorb, E., Skjeggstad, E. & Sverdrup, S. M. (2019). *Godt nok barnevern?: Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten* (2019/3). VID vitenskapelige høgskole. Hentet fra [https://vid.brage.unit.no/vid-xmli/bitstream/handle/11250/2593471/Godt nok barnevern Forstaelser av forsvarl](https://vid.brage.unit.no/vid-xmli/bitstream/handle/11250/2593471/Godt_nok_barnevern_Forstaelser_av_forsvarl)

[ighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Sletten, M. S. & Bjørkquist, C. (2021). Professionals' tinkering with standardised tools: dynamics involving actors and tools in child welfare practices. *European Journal of Social Work*, 24(5), 749-760. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1793114>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Tahseen, R. (2019, 1.januar). Statsminister Erna Solbergs nyttårstale. VG. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/a2M5WL/statsminister-erna-solbergs-nyttaarstale>
- Tonning Otterlei, M. & Studsrød, I. (2022). Breaking bad news: Child welfare workers' informing parents of care order proceedings. *Child & family social work*, 27(2), 121-131. <https://doi.org/10.1111/cfs.12858>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide kontaktperson

Vedlegg 3: Intervjuguide leder

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Samhandling mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke samhandlingen mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten i forbindelse med turnover i barnevernet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hensikten med prosjektet er å undersøke samhandlingen mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten i forbindelse med turnover i barnevernet. Målet er at studien kan bidra med ny kunnskap om hvordan beholde verdifull erfaring og kompetanse i barneverntjenestens førstelinje.

Dette prosjektet er en masteroppgave, og oppgavens problemstilling er «*Hva gjøres i samhandlingen mellom leder og kontaktpersoner i barneverntjenesten for at kontaktpersoner skal stå lenger i stillingen?*».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er høgskolen i Østfold som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervjuer både ledere og kontaktpersoner som har vært i stillingen i minst 3 år. Valget av barneverntjenestene som får spørsmål om å delta, er tilfeldig. Jeg har tatt kontakt med barneverntjenestens leder som har hjulpet meg med å dele denne informasjonen, og godkjent at du/dere kan bidra til prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Intervjuet vil være individuelt, og det vil ta ca. 45-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptaker, i tillegg kommer jeg til å ta notater underveis. Det er utarbeidet en intervjuguide som jeg benytter som et utgangspunkt. Spørsmålene dreier seg om arbeidsforholdet, turnover og hva som skjer i samhandlingen mellom kontaktperson og leder. Du velger selv hvor du ønsker å gjennomføre intervjuet. Jeg kommer gjerne dit du jobber slik at det blir enklest mulig for deg.

Prosjektet har to utvalg av informanter, kontaktpersoner og ledere. De to informantgruppene har hver sin intervjuguide som benyttes. Det vil være 3-4 informanter i hver gruppe.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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.

- Det er undertegnede som vil ha tilgang til opplysningene ved høgsolen i Østfold.
- Intervjuet tas opp på lydfil ved bruk av en egen diktafon-app, Nettskjema-diktafon, som er utviklet for dette formålet. Lydfilen vil være kryptert og det er ikke mulig å spille av lydopptaket fra telefonen i etterkant. Opptak gjort gjennom Nettskjema-diktafon vil ikke komme på avveie ukryptert. Lydopptaket skal ikke inneholde navn eller kontaktopplysningene dine.

Deltakerne som er med i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det kan være direkte sitater som publiseres i oppgaven. Disse vil være anonymisert, slik at de ikke kan kobles til den enkelte deltaker.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. Etter at prosjektet er ferdigstilt, vil all data innhentet i forbindelse med oppgaven slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra høgsolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Student: Sjur Strandbakken, på telefon 99 76 82 69 eller epost: sjurstr@msn.com

Du kan eventuelt ta kontakt med Høgsolen i Østfold ved prosjektansvarlig Marina Sletten på epost: marina.sletten@hiof.no.

Med vennlig hilsen

Sjur Strandbakken
student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «samhandling mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, etter planen, 01.06.20.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide: kontaktperson

Problemstilling: Hva gjøres i samhandlingen mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten for at kontaktpersonen skal bli værende lenger i stillingen?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan erfarer kontaktpersonen samhandlingen med sin leder, knyttet til at kontaktpersonen blir værende i stillingen over tid?
- Hvordan erfarer leder samhandlingen med sine ansatte kontaktpersoner knyttet til at kontaktpersoner skal bli i sine stillinger?
- Hva tenker leder om sin rolle knyttet til å beholde kontaktpersonene i sine stillinger?
- Hva gjør kontaktpersoner og ledere for at kontaktpersoner skal bli værende lenger i sine stillinger?

Temaer i intervjuet:

1: Innledning – bli kjent og turnover

2: Ledelse og styring

3: «Kultur»

Innledning:

- 1: Hvor gammel er du, hvilken utdanning har du, og hvor lenge har du jobbet i stillingen din i denne barneverntjenesten?
- 2: Hvordan opplever du arbeidet som kontaktperson i barneverntjenesten?
- 3: Hva er din forståelse av begrepet turnover, og har du erfart turnover på din arbeidsplass?
- 4: Kjenner du til noen årsaker til at kontaktpersoner har sluttet i sin stilling?
- 5: Hva er det som bidrar til at du fortsatt ønsker å jobbe i din stilling?
 - Har du noen gang vurdert å bytte stilling/jobb?
 - Tenker du at du vil bli værende i denne stillingen i lengre tid fremover (5-10 år)?
 - Om du tenker at du ikke skal bli, hva skal til for at du skal bli værende?

Ledelse og styring:

- 1: Hvordan påvirker din nærmeste leder din arbeidshverdag som kontaktperson?
- 2: Hva erfarer du at din nærmeste leder er opptatt av når du utfører jobben din?
- 3: Hva opplever du at din nærmeste leder er opptatt av når hun/han utfører sin jobb?
- 4: Hvilke erfaringer har du med at din leder tilrettelegger for at du skal bli værende i din stilling?
- 5: Gjør du selv noe for å kunne bli værende i jobben som kontaktperson, eventuelt hva?
 - Er du eventuelt åpen med leder om dette (behovet)?
- 6: Hvordan kan din leder påvirke positivt eller negativt på jobben din som kontaktperson, og har dette noen innvirkning på om du vil bli værende i stillingen?

«Kultur»:

- 1: Har du som kontaktperson opplevd utfordringer i din tjeneste, og opplever du at det er rom for å ta opp disse med din leder?
- 2: Hvordan samarbeider du med din leder dersom du har utfordringer knyttet til arbeidet ditt?
- 3: Hvordan opplever du at din leder kan bidra til «å løse» utfordringene du har?
- 4: Snakker du og andre i din tjeneste om utfordringer knyttet til arbeidet en har som kontaktperson?
- 5: Hva er din erfaring med hvordan leder tar imot og håndterer eventuelle utfordringer som blir meldt inn av deg eller andre kontaktpersoner?

Til slutt:

- 1: Er det andre ting du tenker er vesentlig, knyttet til turnover blant kontaktpersoner, som vi ikke har kommet innom/glemt?

Vedlegg 3

Intervjuguide: Leder

Problemstilling: Hva gjøres i samhandlingen mellom leder og kontaktperson i barneverntjenesten for at kontaktpersonen skal bli værende lenger i stillingen?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan erfarer kontaktpersonen samhandlingen med sin leder, knyttet til at kontaktpersonen blir værende i stillingen over tid?
- Hvordan erfarer leder samhandlingen med sine ansatte kontaktpersoner knyttet til at kontaktpersoner skal bli i sine stillinger?
- Hva tenker leder om sin rolle knyttet til å beholde kontaktpersonene i sine stillinger?
- Hva gjør kontaktpersoner og ledere for at kontaktpersoner skal bli værende lenger i sine stillinger?

Temaer i intervjuet:

1: Innledning – bli kjent og turnover

2: Ledelse og styring

3: «Kultur»

Innledning:

- 1: Hvor gammel er du, hvilken utdanning har du, og hvor lenge har du jobbet som leder i denne barneverntjenesten?
- 2: Hvordan opplever du arbeidet som leder i barneverntjenesten?
- 3: Hva mener du er viktig i rollen som leder?
- 4: Hva er din forståelse av begrepet turnover, og i hvilken grad har du erfart turnover på din arbeidsplass?
- 5: Hva er årsaker til at kontaktpersoner slutter i sin stilling, slik du erfarer det?

Ledelse og styring:

- 1: Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- 2: I hvilken grad påvirker du som leder arbeidshverdagen til en kontaktperson, og hvordan?
- 3: På hvilken måte blir deres tjeneste målt på resultater?
- 4: Hva gjør du som leder for at dine kontaktpersoner skal oppnå ønskede resultater?
- 5: Hvordan opplever du at dine ansatte imøtekommer kravene om resultater?
- 6: Hva gjør du som leder og ledergruppen for å beholde kontaktpersoner i sine stillinger?
- 7: Snakker du med dine kontaktpersoner om hvorvidt de har tenkt tanken å slutte i sin stilling?

«Kultur»:

- 1: Dersom en kontaktperson opplever utfordringer i tjenesten, hvordan er det forventet at den skal håndtere dette, og hva erfarer du at de gjør?
- 2: Hvordan samarbeider du med kontaktpersonen dersom han/hun har utfordringer knyttet til arbeidet sitt?
- 3: Hva er din erfaring med å løse de utfordringene en kontaktperson har?
- 4: Snakkes det i din tjeneste om utfordringer knyttet til arbeidet en har som kontaktperson?

- Hva er bra?
- Hva er ikke bra?

5: Hva gjør dere for at folk skal bli værende i jobben?

Til slutt:

1: Er det andre ting du tenker er vesentlig, knyttet til turnover blant kontaktpersoner, som vi ikke har kommet innom/glemt?

Vedlegg 4

Referansenummer

591449

Type

Standard

Dato

07.11.2019

Prosjekttittel

Samarbeidet mellom kontaktperson og dens leder i kommunal barneverntjeneste

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for helse og velferd

Prosjektansvarlig

Marina Sletten

Student

sjur strandbakken

Prosjektperiode

01.12.2019 - 01.06.2020

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Rettslig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 01.06.2020.

Meldeskjema

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 07.11.19. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)