



Foto: Øyvind Bye Skille / NRK

# På jobb med barn som *KAN* ~~vil~~ drepe

OM ARBEIDET MED Å SIKRE ANSATTE MOT VOLD OG  
TRUSLER I EN BARNEVERNINSTITUSJON MED ET  
TRAUMEBEVISST FOKUS

MASTEROPPGAVE I SAMFUNNSSIKKERHET

BODIL EIE

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
SAMFUNNSSIKKERHET**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Våren 2017

---

**FORFATTER:**

Bodil Eie

**VEILEDER:**

Kenneth Arne Pettersen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

På jobb med barn som kan drepe.

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Vold og trusler, barnevernsinstitusjon, risikostyring, risikovurderinger, traumbasert omsorg

---

**SIDETALL:** 88 + litteraturliste og vedlegg

**STAVANGER:** 15.06.2017

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to hektiske, krevende, men ikke minst lærerike år.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Kenneth Arne Pettersen. Takk for at du gjennom hele prosessen har hatt troen på meg og hjulpet meg til å få tilbake troen på meg selv etter hver veiledning. Takk for at du har utfordret tankene mine, kommet med gode råd og konstruktive innspill gjennom skriveprosessen, og ikke minst – takk for tålmodigheten.

Jeg vil også rette en stor takk til mitt arbeidssted, hvor både kollegaer og ledelse velvillig har delt av sin kunnskap og erfaring. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven vært mulig! I tillegg har det blitt lagt til rette for at jeg gjennom disse to årene har kunnet kombinere jobb og studier, noe som har vært helt avgjørende for at jeg skulle klare å fullføre.

Sist men ikke minst vil jeg takke verdens beste familie og venner. Takk for forståelse for at jeg periodevis har takket nei til alle forespørsler, og takk for alle støttemeldinger og heiarop underveis. Jeg er ganske sikker på at jeg har hatt verdens beste heilagjeng i ryggen!

Stavanger, 15.06.2017.

Bodil Eie

## Sammendrag

Det anslås at opp mot 60 % av de ansatte på barneverninstitusjoner er utsatt for vold og trusler på jobb. Drapet på sosionom Anna Kristin Gillebo Backlund i 2014 viser hvor galt det i ytterste konsekvens kan gå. Hun ble drept av en ungdom hun prøvde å hjelpe da hun var på jobb ved barnevernsinstitusjonen Små Enheter i Asker. Fra 2011-2015 har det vært en nedgang av tilfeller med vold og trusler, noe som knyttes opp mot en systematisk satsing på kompetanse for barneverninstitusjonsansatte. Innføringen av traumebevisst omsorg som forståelsesramme i arbeidet får mye av æren for nedgangen. Arbeidstilsynet har det siste året hatt tilsyn ved barneverninstitusjoner for å sikre at det jobbes systematisk med forebygging av vold og trusler. Problemstillingen for denne studien lyder som følger: *Hvordan forstås risikostyring i en barneverninstitusjon som arbeider etter traumebasert omsorg, og hvilke utfordringer oppstår i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler?*

Ved å undersøke en barneverninstitusjon som har et traumebevisst fokus har formålet med denne studien vært å se på hvordan risikostyringen i forhold til vold og trusler kan ses i sammenheng med den traumebevisste omsorgen. Målet var også å undersøke om barneverninstitusjonen opplevde utfordringer i arbeidet med å sikre ansatte, samtidig som den skulle ivareta ungdommene på en forsvarlig måte. Dette ble gjort gjennom dokumentanalyser og intervjuer med ledelse og ansatte ved barneverninstitusjonen.

Risikostyringen i en barneverninstitusjon som arbeider etter traumebevisst omsorg må forstås som en prosess der man skal ikke skal iverksette tiltak for å ivareta ansattes sikkerhet som kan retraumatisere ungdommen. Funnene i denne studien viser midlertid til at det kan oppstå utfordringer i arbeidet å sikre ansatte mot vold og trusler.

Risikoatferden ungdommene viser skal forstås som smerteuttrykk, og ikke vilde handlinger. Ansatte kan likevel bli redde, og det vil være vanskelig å jobbe etter traumebevisst omsorg når man ikke er trygg selv. Det er også vanskelig å vite om de tiltakene som iverksettes for at sikre ansatte vil ha ønsket effekt, eller om de kan bidra til å retraumatisere ungdommen og føre til at smerteuttrykkene eskalerer. Riktig kompetanse og tilnærming er viktig, men en skal heller ikke undervurdere risikoen. Det vil derfor være viktig med gode prosedyrer, riktige sikkerhetstiltak og god personaloppfølging for at alle ansatte skal være trygge i møte med de traumeutsatte ungdommene og for å best mulig hindre uønskede hendelser.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING:</b> .....	<b>1</b>
1.1 INNLEDNING .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
1.3 AVGRENSNING .....	3
1.4 TIDLIGERE FORSKNING OG UTREDNINGER .....	4
1.5 STUDIENS OPPBYGNING.....	7
<b>2. KONTEKST</b> .....	<b>8</b>
2.1 PRESENTASJON AV CASE OG BEGREPSAVKLARING .....	8
2.2 LOVVERKET.....	10
2.2.1 Barnevernloven og rettighetsforskriften.....	10
2.2.2 Arbeidsmiljøloven.....	10
2.2.3 Forholdet mellom de ulike regelsettene .....	11
2.3 TRAUMEBEVISST OMSORG .....	12
<b>3. TEORETISKE PERSPEKTIVER</b> .....	<b>16</b>
3.1 SIKKERHET .....	17
3.2 RISIKOBEGREPET.....	18
3.2.1 Tre perspektiver på risiko.....	18
3.2.2 Risikopersepsjon.....	20
3.3 RISIKOSTYRING .....	21
3.3.1 Generell styringsprosess .....	21
3.3.2 Risikoanalyseprosessen .....	24
3.3.3 Målstyring, risikoakseptkriterier og risikomatrise.....	26
3.4 RISIKOSTYRING I ET DYNAMISK SAMFUNN .....	27
3.5 BESLUTNINGSTAKING – NÅR TILTAK SKAL IVERKSETTES .....	31
3.5.1 Modell for beslutningstaking under usikkerhet .....	31
3.5.2 Informasjonsflyt i beslutningsprosesser .....	33
3.4.3 Forsiktighetsprinsippet.....	33
3.5 OPPSUMMERING AV TEORI .....	34
<b>4. METODE OG DESIGN</b> .....	<b>35</b>
4.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING .....	35
4.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	36
4.3 DATAINNSAMLING OG UTVALG .....	37
4.3.1 Litteraturgjennomgang.....	39
4.3.2 Dokumentundersøkelse.....	39
4.3.3 Intervjuer og valg av informanter .....	40
4.3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	41
4.4 DATAREDUKSJON OG ANALYSE .....	42
4.5 VALIDITET OG RELIABILITET .....	43
4.6 ETISKE ASPEKTER.....	45
<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>46</b>
5.1 DOKUMENTANALYSE .....	46
5.1.1 Regional handlingsplan for arbeidsmiljøarbeidet i Bufetat .....	46
5.1.2 Helse-, miljø og sikkerhet – akuttinstitusjonen .....	47
5.1.3 Veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir.....	49
5.1.4 Arbeid med risiko – akuttinstitusjon.....	51
5.2 INTERVJU MED LEDERE OG ANSATTE .....	53
5.2.1 Risikobegrepet.....	53
5.2.2 Risikoanalyseprosessen.....	53

5.2.3 Risikohåndtering.....	57
5.2.4 Tiltak for å redusere risiko .....	60
5.2.5 Risiko og traumebevisst omsorg.....	66
<b>6. DRØFTING OG ANALYSE AV DATA .....</b>	<b>69</b>
6.1 FORSTÅELSE AV RISIKOBEGREPET .....	69
6.2. RISIKOSTYRING VED AKUTTINSTITUSJONEN.....	72
6.2.1 Risikoanalyseprosessen .....	75
6.2.2 Risikohåndtering.....	78
<b>7. KONKLUSJONER.....</b>	<b>87</b>
7.1 KONKLUSJONER .....	87
7.2 VIDERE FORSKNING.....	88
<b>LITTERATURLISTE:.....</b>	<b>89</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE TIL ENHETSLEDER OG AVDELINGSLEDER .....</b>	<b>93</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL ANSATTE .....</b>	<b>94</b>

## Forkortelser

TBO – Traumebevisst omsorg

Bufdir – Barne-, ungdoms- og familedirektoratet

Bufetat - Barne-, ungdoms- og familieetaten

## Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Dampbåtmetaforen.....	14
Figur 2: Generell styringsprosess.....	22
Figur 3: Risikostyringsprosessen.....	23
Figur 4: Sløfyediagram.....	24
Figur 5: Risikomatrise.....	27
Figur 6: Sosioteknisk modell av et teknologisk system.....	29
Figur 7: Migrasjonsmodellen.....	30
Figur 8: Modell for beslutningstaking under usikkerhet.....	32
Tabell 1: Hovedkategorier av risikoanalysemetoder.....	25
Tabell 2: Oversikt over informanter.....	41

# 1. Innledning

## 1.1 Innledning

I slutten av januar 2016 publiserte Stavanger Aftenblad en 64-siders avisreportasje kalt «Glassjenta» (Ergo, 2016). Denne beskriver en 17-årig jente kalt «Ida» sine to svært dramatiske år i ulike barnevernsinstitusjoner, fra barnevernet overtok omsorgen for henne da hun var 15 år. I løpet av denne tiden ble hun utsatt for mye maktbruk av både barnevernansatte og politi. Det blir også beskrevet alvorlige hendelser som Ida utførte, og om vold og trusler mot barnevernsansatte som jobbet med henne. Denne saken utløste den største granskningen av en enkelt barnevernssak i Norge noensinne og avdekket en rekke lovbrudd i ulike instanser. Et av lovbruddene var at institusjonene brukte for lang tid til å etablere stabil omsorg rundt henne og at personalsituasjonen ikke var stabil nok (Fylkesmannen i Hordaland, 2016). «Glassjenta» har fått stor oppmerksomhet i etterkant, og flere personer har uttalt seg i mediene om måten systemet har møtt Ida på, og at tvangsbruken hun har blitt utsatt for har vært med å avle mer tvang. På et tidspunkt har jenta hatt tre ansatte som har jobbet på henne, noe jenta selv sa var med på å trigge henne.

Ungdom plassert i norske barnevernsinstitusjoner kan være plassert på grunnlag av at de kan kunne utgjøre en trussel mot samfunnet i form av kriminalitet om de ikke rammes inn. Det kan være vanskelig å vite hvordan man som hjelpere skal kunne gi god og forsvarlig omsorg, som samtidig fremmer en positiv utvikling. Den 10.02.17 ble det avholdt storhøring om «Glassjenta» saken. Der møttes hele barnevernsnorge for å diskutere spørsmålet: «Kan historien bidra til å endre barnevernet?». Høringen om «Glassjenta» er viktig. Men der fokuset er på barnet, er det en gruppe det ikke snakkes så mye om – nemlig de ansatte på barnevernsinstitusjonene som jobber med disse ungdommene og deres sikkerhet.

Den 28. Oktober 2014 ble sosionom Anna Kristin Gillebo Backlund drept på jobb på en barneverninstitusjon av en 15 år gammel jente hun prøvde å hjelpe. Trygghetsalarmen med direktekobling til politiet lå plassert sammen med kollegaen som lå og sov på naborommet. Der var den plassert med vilje, for å unngå å trigge jenta. I en rapport fra arbeidstilsynet i etterkant av drapet kom det frem at det ikke var samsvar mellom risikobilde knyttet til vold og trusler og bemanningsressurser på tidspunktet da Backlund ble drept (Dommerud, 2014). Arbeidstilsynet stilte også spørsmål ved konkrete risikovurderinger, som at ungdommen hadde tilgang til vannkoker, spisse blyanter og tyngre kjøkkenutstyr.

I 2015 var det over 1680 personer som ble truet eller utsatt for vold på jobben (Fellesorganisasjonen, 2016). Det anslås at opp mot 60 % av de ansatte i barnevernsinstitusjoner er utsatt for vold og trusler på jobb. Samtidig viser tallene at registrerte tilfeller av vold og trusler i barnevernsinstitusjoner er halvert i løpet av perioden 2011 – 2015, fra 2742 i 2011 til 1313 i 2015 (Rød, 2016). Direktør i Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet [Bufdir], Mari Trommvald, mener nedgangen skyldes systematisk satsing på kompetanse i egne rekker. I 2011 rullet Barne-, ungdoms- og familieetaten [Bufetat] i gang et stort opplæringsprogram i traumebevisst omsorg kalt «HandleKraft». Programmet skal gi kunnskap om fysiske, psykiske og seksuelle overgrep og grenseoverskridende atferd, og bidra til handlekraft til å ivareta utsatte barn og unge. Dette har ført til at ansatte på institusjonene har fått en økt forståelse for barnas og ungdommenes situasjon, og de har fått opplæring i å forebygge konflikter og situasjoner der det er nødvendig å bruke tvang (Rød 2016). Likevel er det fortsatt situasjoner hvor ansatte blir utsatt for vold og trusler. Fra juni til desember 2016 førte arbeidstilsynet tilsyn med barnevernsinstitusjoner, med formål om å bidra til at det arbeides systematisk med å forebygge at ansatte utsettes for vold og trusler på jobb (Arbeidstilsynet, 2017a). Fra januar 2017 ble det også innført nye bestemmelser i forskriften om vold og trusler i arbeidslivet, noe som gjør at arbeidsgiver forplikter seg til bedre å sikre og å følge opp ansatte som er utsatt for vold og trusler i arbeidshverdagen (Endr. i forskrift om utførelse av arbeid, 2016).

Denne studien retter fokus mot vold og trusler mot de ansatte i barnevernsinstitusjoner. «Å jobbe med barn som vil drepe deg» heter det fjerde kapittelet i avisreportasjen om «Glassjenta» (Ergo, 2016). Det beskriver en av barnevernsarbeiderne som jobbet med Ida sine tanker rundt det å jobbe med et barn som truet med å drepe både ansatte og barna deres. Kapittelet beskriver en jente som ble helt svart i blikket. På spørsmål om hva som skjedde inne i hodet hennes da hun klikket svarte Ida at det dukket frem noe hun ikke visste hva var ennå. Hun visste ikke om det kunne være en psykose eller noe, men påpekte at hun angret veldig i etterkant. Dette kapittelet er inspirasjonen til tittelen for dette studiet: «På jobb med barn som kan drepe». Traumebevisst omsorg lærer de ansatte å se forbi atferden, og se på det som et smerteuttrykk for tidligere traumer fremfor ondsinnede handlinger. Med denne tilnærmingen vil man ikke kunne tenke at disse barna ønsker å drepe, men at de dersom de føler seg presset kan utøve skade mot personalet som jobber for å hjelpe dem, og i ytterste konsekvens ende opp med drap på samvittigheten.



Arbeidstilsynets oppsummeringsrapport fra tilsyn ved barnevernsinstitusjoner viste blant annet at traumebevisst omsorg ble fremhevet som en viktig arbeidsmetodikk når det gjaldt å forebygge vold og trusler (Arbeidstilsynet, 2017a). Det fremkommer også av rapporten at det kan være vanskelig å både ivareta arbeidstakers sikkerhet og det miljøterapeutiske hensynet til beboerne. På bakgrunn av dette ønsker jeg å se nærmere på hvordan risikostyring forstås og utføres i en institusjon som arbeider etter traumebevisst omsorg. Videre ønsker jeg å se på hvilke utfordringer institusjonen opplever i forhold til det å sikre sine ansatte mot vold og trusler samtidig som den skal gi et forsvarlig omsorgstilbud som fremmer en positiv utvikling hos ungdommene.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for dette studiet lyder som følger:

*Hvordan forstås risikostyring i en barneverninstitusjon som arbeider etter traumebasert omsorg, og hvilke utfordringer oppstår i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler?*

## 1.3 Avgrensning

Denne studien er et case-studie som tar sikte på å studere forholdene ved en bestemt barnevernsinstitusjon som arbeider etter traumebasert omsorg. Jeg har valgt å se på risikostyring ut fra risikoen for vold og trusler mot ansatte. Tema er stort og omfattende, og en kunne gjerne fordypet seg i flere aspekter ved temaet. Eksempelvis kunne en i større grad fokusert på hvordan de ansatte arbeider for å forebygge vold og trusler. Dette ville imidlertid ikke fått frem kompleksiteten i temaet. Jeg har valgt en bred tilnærming for å best mulig synliggjøre et tema barnevernsinstitusjonsansatte er opptatt av, nemlig egen sikkerhet på jobb. I denne studien vil jeg argumentere for en barnevernsinstitusjon som et komplekst system med flere aktører som skal involveres i arbeidet med ungdommene. I etterkant av drapet på Anna Backlund uttalte fag- og utviklingssjef ved Små Enheter, Dag Skådinn, at sikkerheten ikke var god nok hos dem til å unngå drapet på Anna (Tangen, 2015). Samtidig sto han fast på at sikkerheten var god nok med utgangspunkt i bestillingen de fikk fra psykiatri og barnevern, og at deres sikkerhetsrutiner ble anerkjent som helt tilfredsstillende av alle involverte parter. Fylkesmannen konkluderte i etterkant av drapet med at jenta ikke fikk forsvarlig helsehjelp på institusjonen. Dette viser hvor komplekst det kan være å sikre ansatte i barnevernsinstitusjoner, da det er mange instanser og hensyn involvert. Man skal ikke bare

ivareta de ansattes sikkerhet, man skal samtidig gi et forsvarlig omsorgstilbud til de ungdommene som er plassert. Med mange ulike ansatte og ulike ungdommer, og med ulik dynamikk i relasjonen, vil jeg argumentere for at det alltid vil være usikkerhet knyttet til styring av risiko for vold og trusler. utfordringer i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler vil da ses i lys av den systemkompleksiteten og usikkerheten som finnes i arbeidet. I denne studien ønsker jeg å gi et bredt bilde av hvor utfordrende det kan være, både for de ansatte å jobbe med disse ungdommene, og for ledelsen å ivareta de ansattes sikkerhet.

#### 1.4 Tidligere forskning og utredninger

Jeg har ikke funnet at noen forskere, hverken i Norge eller internasjonalt har sett på sikkerheten til de ansatte med tanke på vold og trusler fra ungdommer på barnevernsinstitusjon. Det er forsket på tiltak og på kvaliteter hos hjelperen som kan bidra til å forebygge vold og trusler i flere utsatte sektorer (Lillevik & Øien, 2010). Artikkelen konkluderer med at den ansattes personlige kompetanse har betydning for forebygging av vold og trusler, og at det bør settes større fokus på personlig egnethet ved eksempelvis ansettelse. Det bør også vektlegges i opplæringen ved arbeidsplassen og i fagutdanningene.

I litteratursøk fant jeg flere norske rapporter som kan være interessante for denne studien. Rapporten til Ulset og Tjelflaat (2012) «Tvang i barneverninstitusjon – Ungdommens perspektiver» beskriver hvordan ungdommer opplever bruk av tvang. Det fremgår av studien at de opplever tvang som nødvendig i noen situasjoner for å trygge omgivelsene, men samtidig at det medfører utrygghet, at tvang avler tvang og at det ikke er forenelig med det de mener er et normalt og trygt hjem. Oppfølgeren til denne rapporten, «Håndtering av tvang i barneverninstitusjoner. Ansattes, ledes og tilsynets perspektiver» (Ulset & Melheim 2013) handler om tvang ovenfor beboere sett fra erfaringene og perspektivene til ledere og ansatte i institusjonen, samt Fylkesmannens tilsyn. Det fremkommer her at ansatte kan oppleve det svært ubehagelig å være i situasjoner hvor det iverksettes tvangstiltak overfor ungdom. De mener videre at det er en rekke indre og ytre faktorer som kan ha betydning for forebygging av rettighetsbegrensninger og tvangstiltak, samt opplevd trygghet og sikkerhet for både ungdom og ansatt. Blant annet nevnes bemanning, arbeidstidsordning, oppholdets varighet, det miljøterapeutiske arbeidet, ansattes personlige egenskaper, forebygging og etisk refleksjon.

Jørgen Svalund (2009) sin FAFO-rapport «Vold og trusler om vold i offentlig sektor» tar for seg omfanget av vold og trusler mot arbeidstakere i offentlige virksomheter fra brukere innen barnevernkontor, barneverninstitusjoner og tjenester for psykisk utviklingshemmede. Året etter fulgte Inger Marie Hagen opp med en ny FAFO-rapport som lot de ansatte komme med sine opplevelser og vurderinger (Hagen, 2010). Den konkluderer med at tjenestene står ovenfor betydelige arbeidsmiljøproblemer og at det er et stort behov for systematisk forbedringsarbeid.

I august 2009 gav arbeidstilsynet ut rapporten «Vold og trusler på arbeidsplassen – forebygging, håndtering og oppfølging» (Arbeidstilsynet, 2009). Denne ble fulgt opp i ny utgave i 2017 grunnet innføring av nye bestemmelser om vold og trusler i arbeidsmiljøforskriftene som trådte i kraft 1. januar 2017, «Vold og trusler i forbindelse med arbeidet – forebygging, håndtering og oppfølging». Veilederen har som formål å gi virksomhetene informasjon om hvordan en bør jobbe forebyggende med vold og trusler med utgangspunkt i bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og tilhørende forskrifter (Arbeidstilsynet, 2017b).

I perioden fra juni til desember 2016 holdt Arbeidstilsynet tilsyn overfor utvalgte barnevernsinstitusjoner med forebygging av vold og trusler som hovedprioritering. Disse tilsynene ble oppsummert i en oppsummeringsrapport som kom i februar 2017 (Arbeidstilsynet, 2017a). På bakgrunn av avvik som ble avdekket, ble det gitt reaksjoner i form av varsel om pålegg i 93 av 171 tilsyn. Det generelle inntrykket var at det jobbes godt med forebyggende HMS-arbeid i institusjonene. Det var høy sosialfaglig kompetanse og høy bevissthet om vold og trusler. Traumbasert omsorg ble fremhevet som en viktig arbeidsmetodikk når det gjaldt å forebygge vold og trusler i arbeidet. Ansatte beskrev vold og trusler som en del av arbeidets natur, da det er omsorg for barn og unge i krisesituasjoner. En annen erfaring fra tilsynene var at flere ansatte ga uttrykk for at arbeidsmiljøet ikke fikk nødvendig oppmerksomhet fordi arbeidet med ungdommene ble prioritert. Helse, miljø og sikkerhet for ansatte ble beskrevet å komme i skyggen av internkontroll, risikovurderinger og avvik knyttet til ungdommene. Det ble gitt pålegg ved en rekke barnevernsinstitusjoner knyttet til mangler ved risikovurderinger av alenearbeid. Til dels ble det avdekket at alenearbeid ikke har vært tilstrekkelig risikovurdert og oversett som en potensiell risiko. Det fremkom også i tilsyn at alenearbeid i noen tilfeller var ønskelig ut fra et miljøterapeutisk perspektiv, og at det for enkelte beboere kunne være provoserende med mer enn en ansatt

tilstede. I flere av tilsynene ble det også avdekket avvik i form av mangelfull kartlegging og risikovurdering. Bakgrunnen for disse avvikene skyldtes at det er et individfokus hvor risikoen for vold og trusler vurderes ut fra den enkelte bruker, og at det i liten grad gjennomføres systematiske kartlegginger av risikoen for vold og trusler på virksomhetsnivå. I flere tilfeller var også risikovurderingene mangelfulle da de ikke fanget opp relevante forhold i arbeidsmiljøet som utgjorde en risiko, eksempelvis bilkjøring, vikarbruk og alenearbeid. Det var også avvik i form av manglende dokumentasjon av risikovurderingene. I noen av tilsynene ble det også avdekket avvik i form av at verneombud ikke i tilstrekkelig grad ble tatt med på råd i institusjonens arbeidsmiljøarbeid. Avslutningsvis i rapporten vises det til at det i praksis kan være vanskelig å både ivareta arbeidstakers sikkerhet og det miljøterapeutiske hensynet til beboerne. Det vises til at det likevel er viktig å ha gode rutiner og tiltak for forebygging, håndtering og oppfølging av arbeidstakere for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle (Arbeidstilsynet, 2017a).

Tilsynsrapporten «*Dei forsto meg ikkje*», fra granskningen av «*Glassjenta*»-saken, er også interessant å se på i forhold til denne studien (Fylkesmannen i Hordaland, 2016). Ida ble utsatt for mye tvang, og rapporten viser til at barneverntjenesten og institusjonene hun bodde på enten ikke klarte å forstå, forebygge eller håndtere reaksjonene hennes. Ida selv uttrykker bekymring for hvordan rullebladet hennes ser ut etter de to årene i barnevernets omsorg. Hun sier også at det var fortvilende og frustrerende at personell håndterte samme situasjon helt forskjellig. Det fremkommer av rapporten at den omfattende tvangsbruken kan ha vært et uttrykk for at institusjonene ikke arbeidet slik forventningene til traumbasert omsorg er.

Det har de siste årene blitt arbeidet med å utvikle noen faglige anbefalinger for trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjoner. Dette arbeidet skulle vært ferdig i løpet av 2016, men har fått noen forsinkelser og er nå i slutfasen<sup>1</sup>. Bufdir har opprettet et spisskompetansemiljø i Bufetat som skal ha ansvar for en trinnvis nasjonal implementering av de faglige anbefalingene. Denne implementeringen er nå i startfasen i utvalgte barneverninstitusjoner. I tillegg til de faglige anbefalingene vil arbeidet også resultere i en rapport. Denne har kommet i et førsteutkast fra 09.03.2016, hvor det fremkommer at målet er at det skal være sikkert for

---

<sup>1</sup> Personlig mailkorrespondanse 10.06.17 med Thomas Engell, medvirkende i utarbeidelsen av «Trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjoner».

både ansatte og ungdommer i barneverninstitusjoner (Bufdir, 2016). Dette viser at det er en økt satsing på området fremover.

### 1.5 Studiens oppbygning

Dette studiet blir presentert i syv deler. I første del blir innledning og problemstilling presentert i tillegg til avgrensning, tidligere forskning og studiens oppbygning. Hensikten er å fange leserens interesse gjennom å introdusere den for tema. Den andre delen forklarer konteksten denne studien må forstås i, og presenterer barnevernsinstitusjonen studien tar utgangspunkt i, aktuelt lovverk, samt gir en presentasjon av traumebevisst omsorg som forståelsesramme for arbeidet. I del tre presenteres de valgte teoretiske perspektiver som benyttes for å besvare oppgavens problemstilling, og del fire forklarer de metodiske valgene denne studien bygger på. Empiriske funn fra dokumentanalyse og intervjuer presenteres i del fem. Disse drøftes opp mot teorien i kapittel seks. Hovedfunnene trekkes sammen og danner del syv, som er konklusjoner. Oppgaven avrundes med forslag til videre forskning.

## 2. Kontekst

For å forstå empiri og diskusjon er det hensiktsmessig å kjenne til en del kontekstuelle forhold. I dette kapitlet presenteres derfor den valgte barnevernsinstitusjonen og dens målgruppe, samt begreper som blir brukt i studien som er knyttet opp til driften av barnevernsinstitusjonen. Videre presenteres det aktuelle lovverket, da spesielt barnevernloven, rettighetsforskriften og arbeidsmiljøloven, samt forholdet mellom disse. Avslutningsvis presenteres traumebevisst omsorg som forståelsesramme i arbeidet med ungdommene på barnevernsinstitusjonen.

### 2.1 Presentasjon av case og begrepsavklaring

Denne studien ser nærmere på forhold ved en bestemt barnevernsinstitusjon. Institusjonen er en statlig akutt- og utredningsinstitusjon, og her plasseres ungdommer fra 13-18 år etter barnevernslovens §§ 4-25, jf. 4-24 (Barnevernloven, 1992). Dette er ungdom som på grunn av alvorlige atferdsvansker har kommet i en alvorlig krisesituasjon, og som barnevernstjenesten eller barnevernsvakten fatter vedtak om å akutt plassere på institusjon. Alvorlige atferdsvansker defineres i lovteksten som alvorlig eller gjentatt kriminalitet, vedvarende misbruk av rusmidler eller på en annen måte. På annen måte kan betegnes som et «sekkebegrep», og er beskrevet i barnevernlovens forarbeider som en annen for utpreget normløs atferd (Bufdir, 2015). Ungdom som plasseres etter barnevernslovens § 4-25 kan plasseres uten eget samtykke. Den aktuelle barnevernsinstitusjonen som studien tar utgangspunkt i omtales videre som enten akuttinstitusjonen eller institusjonen.

Akuttinstitusjoner kan oppleve andre utfordringer enn institusjoner hvor ungdommen skal bo over tid. Ved akutt plasseringer kan ungdommen ofte være ukjent for systemet, og en akuttinstitusjon kan ikke på samme måte som langtidsinstitusjoner vite om ungdommen som plasseres kan passe inn i den ungdomsgruppen som er der fra før. Ungdommene er også i en krisesituasjon, hvor de ofte ikke vet hva som skjer videre, om de skal hjem igjen eller om de skal plasseres videre på institusjon. Ungdommene kan bo på institusjonen alt fra noen dager til noen måneder, men «normal» oppholdstid er 4-6 uker. Videre presenteres en del sentrale begreper fra institusjonshverdagen som det vil være hensiktsmessig å kjenne til.

*Inntak* brukes her om plassering av en ny ungdom på institusjonen. En ungdom tas da i mot på egen inntaksenhet, og det er varierende hvor mye informasjon som foreligger om ungdommen

før den ankommer. Inntak koordineres av avdelingsleder på dagtid og av en bakvakt på kveldstid. Disse ringer da inn til avdelingen og videreformidler informasjon fra barnevernstjeneste eller barnevernsvakt. Institusjonen har beredskapsplikt, noe som vil si at den skal ta imot ungdommer over natten selv om avdelingen er full.

*Vedtak* viser til det skriftlige dokumentet med begrunnelse for plassering. Det er barnevernstjenesten eller barnevernsvakten i barnets hjemkommune som fatter vedtak om plassering, og dette må godkjennes av fylkesnemnda. Ved akuttinstitusjoner fattes det et midlertidig vedtak, omtalt som akuttvedtak. Et vedtak etter barnevernsloven § 4-25 faller bort etter to uker dersom det ikke fremmes sak om videre plassering jf. barnevernlovens § 4-24.

*Bestilling* viser til det oppdraget barneverntjenesten gir institusjonen angående barnet som plasseres. Dette kan fremkomme av en tiltaksplan, gjennom vedtaket eller ved en muntlig bestilling. Et eksempel på en bestilling kan være at ungdommen skal skjermes fra sitt negative miljø, eller at ungdommens rusbruk skal kartlegges.

*Tvangstiltak* omfatter her overvinnelse av motstand, og at ungdommens frihet til å ta personlige avgjørelser begrenses. Tvang er tiltak som er så inngripende i den personlige integritet at det kreves hjemmel i lov av hensyn til den enkeltes rettsikkerhet. Forutsatt at nærmere bestemte vilkår er oppfylt kan tvang benyttes både som grunnlag for plassering i institusjon og i selve gjennomføring av institusjonsoppholdet. Eksempler på tvangstiltak kan være bevegelsesbegrensning, nekte ungdommen å bruke elektroniske kommunikasjonsmidler, kroppsvisitasjon og tvang i akutt fare. Tvang i akutt fare er situasjoner hvor personalet fysisk går inn for å stoppe ungdommen ved fare for liv og helse for enten ungdommen eller personalet

*Vold og trusler om vold* beskriver i denne studien handlinger eller trusler om handlinger som uansett formål er egnet til å skremme, krenke, smerte eller skade en annen person. Det kan være en bevisst handling, eller det kan skje i affekt.

*Uønskede hendelser* brukes her om utagering, trusler og/eller fysisk angrep mot andre, og som innebærer en trussel mot deres sikkerhet, helse, eller velferd.

## 2.2 Lovverket

Barnevernloven og arbeidsmiljøloven danner en ytre ramme for arbeidet, sammen med overordnede menneskerettslige normer som grunnloven, Fns barnekonvensjon [BK] og den europeiske menneskerettighetskonvensjon [EMK] (Bufdir, 2016). De ulike reglene kan være krevende å samordne i enkelte situasjoner, noe denne studien vil se nærmere på.

### 2.2.1 Barnevernloven og rettighetsforskriften

Formålet med barnevernloven er å bidra til trygge oppvekstvilkår og sikre at barn og unge får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid (Barnevernloven, 1992). Loven gir hjemmel til å plassere ungdom i barneverninstitusjon både etter samtykke og ved tvang, noe som fremgår av barnevernlovens kapittel 4. Alle tiltak og tjenester etter barnevernloven skal være forsvarlige, jf. barnevernloven § 1-4. Dette sikres gjennom kvalitetsforskriften (Forskrift om internkontroll i institusjoner, 2008) som har særlige regler om internkontroll for å sikre at institusjoner utfører oppgavene sine i samsvar med krav fastsatt i lov og forskrift. Styring og kontroll av den daglige driften skal sikre at det er en kontinuerlig kvalitetsforbedring, samt forebygging av svikt og uheldige hendelser. Det er institusjonens leder som har ansvar for å etablere og følge opp institusjonens internkontroll, men det kjennetegner god internkontroll at alle ansatte deltar aktivt med sin kunnskap og erfaring (Bufdir, 2016).

I 2011 trådte «*Forskrift om rettigheter og bruk av tvang under opphold i barneverninstitusjon*» (Rettighetsforskriften) i kraft. Formålet med forskriften er blant annet å sikre at institusjon gir beboerne forsvarlig omsorg og behandling, og å sikre at de blir behandlet hensynsfullt og med respekt for den enkeltes integritet (Rettighetsforskriften, 2011). Barnets rettssikkerhet skal også ivaretas, og den skal hindre unødvendig bruk av tvang. Det er egne regler forbeholdt ungdommer med atferdsvansker plassert etter barnevernlovens § 4-24 og § 4-26 (dette omfatter også ungdom plassert etter § 4-25).

### 2.2.2 Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven gjelder for alle ansatte, både i offentlig og privat sektor, og da selvsagt også for ansatte i barnevernsinstitusjoner som er underlagt barnevernloven. Et av lovens formål er å gi ansatte full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det skal blant annet etter § 4-1(3) vurderes om det er særlig risiko knyttet til alenearbeid i virksomheten, og arbeidsgiver skal iverksette tiltak for å



forebygge og redusere eventuell risiko for å sikre lovens krav om et forvarlig arbeidsmiljø. Arbeidstakere skal også så langt det er mulig, etter § 4-3(4), «beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre».

Fra 01.01.2017 ble det også innført nye bestemmelser i forskrift om utførelse av arbeid. Den stiller krav til at arbeidsgiver skal kartlegge forhold ved arbeidssituasjonen hvor arbeidstaker kan bli utsatt for vold eller trusler om vold (Endr. i forskrift om utførelse av arbeid, 2016). Risikovurderingen skal blant annet ta særlig hensyn til hvor, når og i hvilke situasjoner arbeidstaker kan bli utsatt for vold og trusler, alenearbeid, bemanning og kompetanse. Arbeidstakere skal også gis opplæring og øvelse i forebygging og håndtering av vold- og trusselsituasjoner. Det skal også iverksettes tiltak for å forebygge, håndtere og følge opp vold og trusselsituasjoner (Endr. i forskrift om utførelse av arbeid, 2016).

### 2.2.3 Forholdet mellom de ulike regelsettene

Som nevnt danner barnevernloven og arbeidsmiljøloven en ytre ramme for arbeidet i en barneverninstitusjon, noe som betyr at institusjonen har et ansvar både for ungdommene som bor der og for de ansatte som jobber der. Det kan være vanskelig å samordne de ulike reglene i enkelte situasjoner (Bufdir, 2016). Siden bestemmelsene er av samme rang, vil ikke den ene gå foran den andre. Dette kan være vanskelig når lovene forfølger ulike formål. Samtidig vises det til at det vil være til barnets beste om de ansatte har et trygt arbeidsmiljø (Bufdir, 2016).

Det er et krav om samsvar mellom mål og midler, ofte formulert som et forholdsmessighetsprinsipp, og dette er en rettslig skranke for tvangsbruk (Bufdir, 2016). Grunnlovens § 94 (1814) stiller krav om forholdsmessighet ved frihetsberøvelser. De midlene som myndighetene bruker må stå i samsvar med målsettingen som man ønsker å oppnå. Forholdsmessighetsbetraktninger kan være en ledetråd for når en skal bruke de tvangsfullmaktene som regelverket åpner for (Bufdir, 2016). Eksempelvis så er det ikke gitt i en barnevernsinstitusjon at målsettingen om å hindre fravær er i samsvar med middelet om at kan stoppe ungdommen fysisk, selv om lovverket åpner opp for maktbruk for å hindre rømming.

### 2.3 Traumebevisst omsorg

De to siste tiårene har brakt med seg en betydelig større forståelse for hvordan traumer kan virke inn på barn og unge (Bath, 2008). Traumebevisst omsorg [TBO] baserer seg på hvordan psykologiske traumer og krenkelses påvirker barns utvikling og fungering (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Det er snarere en forståelsesramme som tar høyde for barn og unges livsbetingelser med spesiell vekt på opplevelser i tidlig barndom, enn en metode. Det vises til at denne forståelsesrammen vil gi konkrete redskaper til hjelp for institusjonsansatte som står ovenfor ungdom med svært krevende og utfordrende atferd. Forståelsesrammen har vist seg å være en effektiv tilnærming, og har sett ut til å gi omsorgspersoner større grad av mot og håp, og gjøre dem i bedre stand til å møte krenkede barn med anerkjennelse og respekt, og med en forståelse av hva atferden deres betyr (Jørgensen & Steinkopf, 2013). I Bufetat ble TBO introdusert for institusjonsansatte gjennom opplæringsprogrammet «HandleKraft». Målet med programmet er at ansatte skal bli tryggere i møte med traumeutsatte barn, hjelpe dem og følge dem opp på best mulig måte.

Jørgensen og Steinkopf (2013) har skrevet en artikkel hvor grunntanken og grunnprinsippene i traumebevisst omsorg blir presentert, slik det også forstås gjennom «HandleKraft». Det skilles mellom enkeltstående traumer, som en ulykke hvor man kommer raskt ut av situasjonen og kan få hjelp, og utviklingstraumer. Med utviklingstraumer menes at barnet fra tidlig alder har blitt utsatt for krenkende eller skremmende opplevelser, eller at deres sentrale behov ikke har blitt møtt. Barnet har kanskje blitt utsatt for psykiske, fysiske eller seksuelle overgrep over tid, eller blitt utsatt for omsorgssvikt. Tidlig og vedvarende traumebelastning gjør at sentrale områder i barnets hjerne påvirkes og endres. Dette gjelder særlig tilknytningssystemet, systemet for krisehåndtering (alarmrespons og fysiologisk aktivering), emosjonssystemet, hukommelsen og evnen til refleksjon og selvforståelse. Problemer i disse områdene kan vise seg i generelle reguleringsproblemer, og de konkrete symptomene vil kunne vise seg gjennom blant annet atferdsvansker og vansker med impuls kontroll. Atferdsuttrykket vil da kunne være barnets løsning på det egentlige problemet, som kan være knyttet til traumene barnet har vært utsatt for (Jørgensen & Steinkopf, 2013).

Jørgensen og Steinkopf (2013) skisserer TBO som et «hus» som bygges opp rundt barnet og omsorgspersonene, og mener at dette er grunnpilarene som alt omsorgsarbeid og behandling hviler på. Metodene, verktøyet og intervensjonen som anvendes ikke i «huset» er «interiøret», og «huset» må være på plass før «interiøret». TBO bygger på tre hovedprinsipper som huset

må være preget av; trygghet, relasjon og følelsesregulering. Bath (2008) kaller dette for «de tre pilarene for traumebevisst omsorg». Dette er kjernen i TBO, og noe de ansatte i akuttinstitusjonen er godt kjent med. En plakett med som viser de tre grunnpilarene henger også på møterommet hvor de ansatte møtes ved vaktskiftet, samt har alle møtene sine.

#### *Trygghet:*

Med trygghet forstås dette som «opplevd trygghet», og det presiseres at dette ikke nødvendigvis er det samme som fysisk trygghet. Det viktigste fokusområdet for omsorgspersonene blir derfor opplevelse av trygghet. Atferden som traumatiserte barn kanskje viser kan kunne veke kontrollerende og straffende reaksjoner hos voksne, noe som i seg selv kan skape utrygge miljø for de traumatiserte barna. Det blir da en utfordring å møte smerten som ligger bak atferden uten å gjennom straffende og kontrollerende reaksjoner skape ny smerte (Jørgensen & Steinkopf, 2013).

#### *Relasjon:*

Den andre pilaren handler om å skape gode og trygge relasjoner mellom komplekst traumatiserte mennesker og deres omsorgspersoner. Voksne forbindes ofte med vonde følelser for traumeutsatte barn, og dette kan medføre en atferd som kan beskrives som mistenksom, unnvikende og uvennlig i møte med voksne. Omsorgspersonenes oppgave blir da å hjelpe til med å endre slike assosiasjoner slik at barna kan utvikle positive følelsesmessige reaksjoner med noen voksne (Bath, 2008).

#### *Følelsesregulering:*

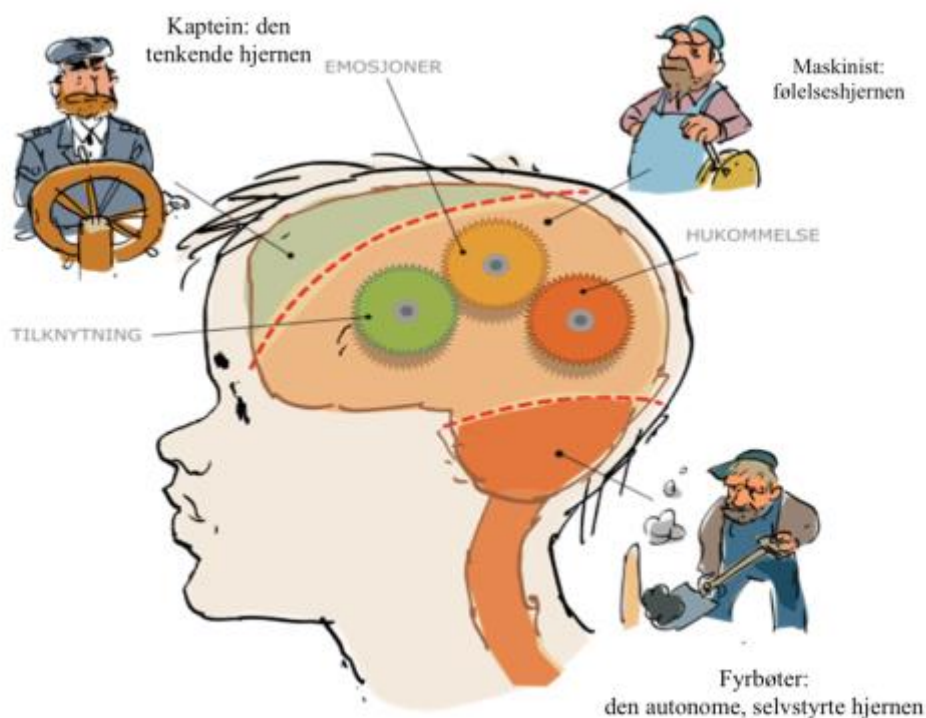
Traumatiserte barn vil ofte kunne ha problemer med å regulere følelser og impulser, da følelsesregulering er en lært, og ikke en medfødt evne (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Dette læres gjennom at omsorgspersoner opptrer trøstende og beroligende. Traumatiserte barn trenger derfor voksne som er villige til å «samregulere» dem når følelsene blir for overveldende (Bath, 2008). Det viktigste blir da at de voksne lærer seg aktiv lytting, reflekterer over opplevelser og setter ord på følelser. Traumatiserte barn trenger å få sine følelser forstått, bekreftet og regulert (Bath, 2008).

Forståelse og holdning er viktigere enn fokus på spesifikke metoder i TBO enn i andre tilnærminger (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Samtidig innebærer forståelsen en målrettet holdning i forhold til de hjernesystemene som er påvirket av traumene barna er utsatt for, og

direkte metodikk er derfor rettet mot disse systemene. Det er disse som Jørgensen og Steinkopf (2013) omtaler som interiøret, og videre presenteres metoder og begrepet som er hyppig i bruk ved barneverninstitusjoner som arbeider etter TBO. Forståelsen for disse vil da kunne gjenspeile hvordan personalet møter og forstår risikofylte situasjoner.

*Toleransevinduet og den tredelte hjernen:*

Den tredelte hjernen beskriver hvordan hjernen er organisert i nivåer. Øvre del av ryggmargen, lillehjernen, kalles den autonome sansende hjernen. Denne regulerer kroppsfunksjoner og aktiveringstilstand. Den midtre delen kalles føleleseshjernen, og inneholder mer utviklede funksjoner som emosjoner, tilknytningssystem og opplevelshukommelse (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Regulerende, reflekterende og fornuftige funksjoner er lokalisert i fremre del av hjernen. «HandleKraft» bruker en dampbåtmetafor når den tredelte hjernen skal forklares:



*Figur 1: Dampbåtmetaforen (etter Jørgensen & Steinkopf, 2013).*

Fyrbøter og maskinist har ikke de samme funksjonene som kapteinen, som har evne til å tenke fornuftig, reflekterende og tenke konsekvenser. Fyrbøteren gir energi via stresshormoner ved behov, og maskinisten formidler denne energien gjennom følelser og tilknytningmønstre. Hos traumatiserte barn vil ofte trykket i fyrbøteren bli for høyt, og kapteinen forlater da broen –

noe som gjør at skuta er uten styring (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Figuren om dampbåtmetaforen henger også på møterommet på akuttinstitusjonen.

Når kapteinen er tilstede beskrives dette med å si at barnet er innenfor toleransevinduet. I situasjoner hvor barnet ikke har kontakt med kapteinen er det utenfor toleransevinduet og ikke tilgjengelig for fornuft. Barnet styres da av de smertefulle erfaringene i maskinrommet. Det er i toleransevinduet at læring og utvikling kan finne sted, og det blir derfor en sentral utfordring for omsorgspersoner å forsøke å holde barnet innenfor. Det er også viktig at omsorgspersonene vet at all atferd ikke styres av fornuft, men av en maskinist som ikke har utsyn fra maskinrommet (Jørgensen & Steinkopf, 2013).

I beskrivelsen av den traumatiserte hjernen i «HandleKraft» vises det til at hjernen hos barn som har vært utsatt for gjentatte overgrep er organisert og bygd opp rundt fare (Bufdir, 2017). Selv etter at barnet er kommet i trygge omgivelser vil det ofte fortsette å fungere som om det fremdeles skulle være i fare. Barnet fortsetter å være på vakt, og situasjoner kan feiltolkes. Alarmen kan trigges av ulike ting som kan minne om dårlige erfaringer. For å beskytte seg kan barnet reagere med en atferd som kan være utfordrende og provoserende, og dette er ikke hensiktsmessig når faren ikke er reell. Disse barna kan ha omfattende reguleringsvansker. En del av «HandleKraft» er å identifisere risikosituasjoner og risikoatferd (Bufdir, u.å.). Med risikosituasjoner menes her situasjoner som kan utløse risikoatferd som igjen fører til fysiske, psykiske eller seksuelle overgrep. Eksempler på dette kan være leggesituasjon, kroppslig lek, for lange klemmer, for intim berøring eller for mye nakenhet. Alle muligheter for bruk av tvangsmidler blir også beskrevet som risikosituasjoner som kan oppleves som psykisk eller fysisk overgrep. Bruk av kjefting, høy stemme og konsekvenser overfor traumatiserte vil også være risikosituasjoner. «HandleKraft» skal gi handlingskompetanse til å identifisere risikoatferd. Her skal man kartlegge barnets triggere, som kan være situasjoner, lukter og lyder som fører til at toleransevinduet blir lite og både barnet og hjelperen settes ut av spill. Ved å identifisere triggere kan man gjenkjenne og roe ned situasjonen, og kommunisere i toleransevinduet. Programmet skal også hjelpe hjelperen til å bli mer bevisst sine egne reaksjoner, og øve på sensitivitet i møte med barn i vanskelige situasjoner. Dette trekkes frem som viktig forebygging. Det å lytte til barnets stemme, og be om hjelp til å bli en god hjelper er også forebyggende i møte med risikoatferd hos traumeutsatte barn (Bufdir, u.å.).

### 3. Teoretiske perspektiver

I teorikapittelet presenteres valgt teori som skal gi et rammeverk for å besvare studiens problemstilling, som er som følger: *Hvordan forstås risikostyring i en barnevernstinstitusjon som arbeider etter traumbasert omsorg, og hvilke utfordringer oppstår i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler?* Gjennom litteratursøk ble det ikke funnet teori som kan knyttes opp mot risikostyring på barnevernsinstitusjon, og valget ble derfor å gå til den generelle samfunnssikkerhetsteorien. Samfunnssikkerhet blir blant annet sett på som samfunnets evne til å opprettholde sentrale og kritiske samfunnsfunksjoner (Engen et al., 2016). Dette innebærer å beskytte de institusjonene som ivaretar viktige oppgaver for at et samfunn skal fungere. En barnevernsinstitusjon ivaretar en viktig oppgave i samfunnet av flere grunner. Den skal beskytte og ivareta de barna som foreldrene ikke klarer å ivareta selv, samtidig som det jobbes for å fremme en positiv utvikling hos barnet. Barnet kan også, som nevnt innledningsvis, være en trussel mot samfunnet i form av kriminelle handlinger om det ikke rammes inn. I følge TBO er det avgjørende for et barns utvikling at det opplever trygghet fra sine omsorgspersoner. Dette innebærer at de ansatte som arbeider med disse barna må oppleve å være trygge på arbeidsplassen. Teoriene som videre presenteres stammer fra ulykkesgranskning og risikostyring i høyrisikoteknologiske systemer, eksempelvis atomkjernekraftverk. Selv om dette kan synes å være langt unna barnevernsfeltet vil det argumenteres for hvorfor disse teoriene inneholder aspekter som gjør at innholdet kan overføres til risikostyring i barnevernsinstitusjoner.

Først presenteres sikkerhetsbegrepet, etterfulgt av risikobegrepet og ulike perspektiver å se begrepet risiko ut fra. Dette for å skape en forståelse for hvordan måten man velger å se på risiko på vil påvirke de risikovurderingene som tas i en barnevernsinstitusjon. Videre presenteres teori innenfor risikostyring, som er en sentral del av oppgavens problemstilling. Ulike deler i risikostyringsprosessen presenteres dypere. Avslutningsvis presenteres teori som skal være med på å belyse kompleksiteten i det å sikre ansatte mot vold og trusler. I lys av TBO og aktuelle lovverk kan de valgte teoriene vise til utfordringer i arbeidet med å sikre ansatte i barnevernsinstitusjoner mot vold og trusler. Det er likevel teorier som anses å være tett opp mot den risikostyringen som råder i staten, og de anses derfor å være aktuelle for studien.

### 3.1 Sikkerhet

Et sentralt begrep i dette studiet er sikkerhet, da den skal se på hvordan det arbeides med å sikre ansatte i en barnevernsinstitusjon for vold og trusler fra ungdommene. Begrepet sikkerhet kan ha ulike betydninger i ulike settinger, og det norske ordet sikkerhet inneholder to betydninger innenfor det engelske språket, nemlig safety og security. Når det arbeides med å kartlegge uønskede hendelser er det viktig å tenke på at uønskede hendelser kan være både tilfeldige og vilde handlinger. I regjeringens utredning fra 2000, *Et sårbart samfunn*, beskrives begrepene safety og security slik (NOU 2000:24):

**Safety:** Sikkerhet mot uønskede hendelser som opptrer som følge av en eller flere tilfeldigheter.

**Security:** Sikkerhet mot uønskede hendelser som er et resultat av overlegg og planlegging.

Forskjellen mellom safety og security er da om skaden er påført uten motiv (ikke villet) eller med motiv (villet). I denne studien handler det om å sikre ansatte fra vold og trusler fra ungdommene, og dette kan være både tilfeldig og villet. Likevel vil det kunne sies å stort sett være et resultat av en eller flere tilfeldigheter, da også det i tilfeller hvor det kan anses å være villet vil være på grunn av tilfeldigheter angående det at ungdommen er tvangsplassert. Det vil derfor være hensiktsmessig å tenke sikkerhet i et safety-perspektiv videre i studien. I følge Engen et al. (2016) er safety et ord med mange betydninger, og en kan skille mellom sikkerhet som tilstand og sikkerhet som følelse. Det å faktisk være i sikkerhet er da sikkerhet som tilstand, mens det å føle seg sikker eller trygg refereres til som sikkerhet som følelse. Graden av sikkerhet kan da i følge Engen et al. (2016) være graden av overensstemmelse mellom disse.

I følge Aven, Boyesen, Njå, Olsen og Sandve (2004) brukes ofte begrepet sikkerhet om forebyggende tiltak hvor hensikten er å redusere sannsynligheten for at noe uønsket skal skje, eller redusere konsekvensene av uønskede hendelser. Videre viser de til at sikkerhetsbegrepet har flere fasetter, da det kan relateres til det fysiske miljøet, og til menneskelige og sosiale faktorer. Gjennom handlinger og valg kan enkeltindivider, interesseorganisasjoner, private virksomheter og myndighetsorgan i større eller mindre grad påvirke og styre sikkerheten (Aven et al., 2004).

## 3.2 Risikobegrepet

Hvordan en oppfatter og forstår risiko har betydning for hvordan en handler for å styre risiko og sikkerhet (Aven et al., 2004). Gjennom hele livet må vi som mennesker forholde oss til ulike former for risiko. Ordet risiko har sitt opphav i det italienske ordet *risicare*, som betyr å våge (Aven 2015). Ut fra dette kan vi si at ved å ta en risiko så *våger* vi noe, da vi ikke vet utfallet. Engen et al. (2016) beskriver at risiko viser til noe som kan eller kunne ha skjedd, hvordan disse handlingene påvirker det samfunnet vi lever i, og hvordan forløpet av en hendelse kan endres av bestemte handlinger. I følge Aven et al. (2004) er risiko avhengig av både hvem som vurderer og hva som vurderes. Videre vil det presenteres tre ulike perspektiver på risiko, samt en kort innføring i hva som i denne studien legges i begrepet risikopersepsjon. Hvilket av perspektivene barneverninstitusjonen velger å tolke risiko ut fra vil da antas å vise igjen i risikostyringen.

### 3.2.1 Tre perspektiver på risiko

Det er det tradisjonelle teknisk-naturvitenskapelige perspektivet som dominerer mye av litteraturen innenfor risiko (Aven et al., 2004). Innenfor denne tilnærmingen har man fokusert på å beregne og analysere risiko ved bruk av matematiske/statiske og fysiske modeller (Aven et al., 2004). Risiko kan defineres ut fra dette kvantitative perspektivet som *sannsynlighet multiplisert med konsekvens* (Rausand & Utne, 2009). Denne tilnærmingen til risiko bygger på en naturvitenskapelig tenkemåte, hvor analytikerene gjør målinger av tidligere hendelser og på grunnlag i dette forsøker å foreta en beregning av sannsynlighet og risiko (Aven et al., 2004). Dette synet på risiko viser også igjen i Bufetat og akuttinstitusjonen sine dokumenter, hvor risiko vurderes ut fra sannsynlighet og konsekvens. Det er en innebygd forståelse i dette perspektivet at sannsynlighet og risiko kan måles i objektive størrelser, og hvor en kan benytte beregningene til å sette inn forebyggende tiltak hvor en ser at det har størst nytteverdi (Aven et al., 2004). I tilfeller hvor en har store mengder data å beregne ut fra kan denne tilnærmingen være effektiv, men i mange tilfeller har man ikke gode nok målinger å estimere risikoen ut i fra. Den tradisjonelle tilnærmingen til risiko blir ofte sett på som en motpol til den sosiale og kulturelle tilnærmingen til risiko. Dette har ikke utspring i hvordan beregningen av risiko blir utført, men hvordan den blir tolket. I det tradisjonelle synet gis det blant annet opphav til et skarpt skille mellom opplevd risiko og reell (objektiv) risiko. Det er sannsynligheten som er den riktige risikoen (Aven et al., 2004).



I den sosiale og kulturelle tilnærmingen til risiko, også kalt samfunnsvitenskapelig tilnærming, vises det til at det er flere elementer som spiller inn i ens forståelse av risiko (Aven et al., 2004). Hovedpoenget er at det når det tas beslutninger på samfunn- eller organisasjonsnivå som skal forsøke å redusere risiko gjennom styring også må tas inn i vurderingene hvordan folk sosialt og kulturelt skaper sin egen risikoforståelse. Det er mange måter å definere risiko på innenfor denne tilnærmingen, og jeg velger her en bred variant: *Risiko refererer her til alle aspekter av folks opplevelser og følelser i forhold til hva slags farer de står overfor, hvilke konsekvenser farene kan føre til (tap, ulemper, fordeler), og ikke minst hva som er akseptabelt* (Aven et al., 2004, s. 40). Denne definisjonen tar med at folk flest inkluderer alle mulige aspekter når de skal vurdere risiko, og har vist seg å være nyttig i mer detaljerte undersøkelser av folks forestillinger om risiko. I en barneverninstitusjon som jobber etter TBO vil denne forståelsesrammen kunne påvirke hvordan risikoen vurderes, samt at en vil måtte inkludere de ansattes egen risikoforståelse når man skal styre risiko. Det er være betydelige variasjoner mellom folks opplevelse og vurdering av risiko mellom forskjellige sosiale og kulturelle grupper, og dette er avhengig av hvordan risikofenomenet historisk sett er oppstått og hvordan det er håndtert (Aven et al., 2004). Ut fra dette kan man si at hvordan risikoen er håndtert av ulike ansatte i barnevernsinstitusjoner vil ha betydning for hvordan risikoen vurderes.

Aven et al. (2004) advarer mot å bruke enten det ene eller det andre perspektivet alene. Ved å bruke den tradisjonelle tilnærmingen kan man gå glipp av viktige aspekter som er viktige å trekke inn for å forstå risiko. Dersom en ender opp med en ren kulturtilnærming vil en kunne se alt som sosiale konstruksjoner og en forneker eller overser fakta. Det foreslås derfor at det bør bygges bro mellom – eller trekke veksler ved kvaliteten ved – ulike perspektiver. Risikoppfatningen som råder i samfunnet er ofte ikke fanget opp og tatt hensyn til i ekspertene sine betraktninger, og ved å trekke veksler mellom disse perspektivene kan man fange opp denne risikoppfatningen (Aven et al., 2004). I en barneverninstitusjon kan dette handle om at det ikke vil være hensiktsmessig å kun trekke inn de ulike ansatte sin risikoforståelse, da dette vil være vanskelig å styre og ikke nødvendigvis en riktig risikoforståelse av ungdommen. Man må også baserer risikovurderingene på den konkrete informasjonen man har om ungdommen, eksempelvis om det er traumeutsatt, for å gi et best mulig nyansert bilde av risikoen. Man vil likevel aldri kunne være sikker, da man jobber med mennesker. Aven (2015) definerer risiko som kombinasjonen av konsekvensene av aktiviteten og tilhørende usikkerhet. Denne gir mening selv uten at usikkerhet kvantifiseres eller

uttrykkes ved hjelp av sannsynligheter. Det skilles mellom en bred kvalitativ forståelse av risikobegrepet, som sier at risiko er en kombinasjon av usikkerhet og konsekvens/utfall av en gitt aktivitet, og en mer avgrenset kvantitativ forståelse hvor usikkerheten om hvorvidt en hendelse vil inntreffe uttrykkes med sannsynligheter (Aven et al., 2004). Den kvalitative tilnærmingen inkluderer alle aspektene i den brede samfunnsvitenskapelige risikodefinsjonen, og det er meningsfylt å snakke om risikoanalyser, risikovurderinger, risikopersepsjon, vurderinger omkring akseptabel risiko osv (Aven et al., 2004).

### 3.2.2 Risikopersepsjon

I følge Renn (2008) er all menneskelig atferd ikke primært drevet av fakta, men av persepsjon. Risikopersepsjon er folks opplevelse av risiko og handler om «hvordan folk flest forstår, opplever og håndterer risiko og farer» (Aven, Boyesen, Olsen & Sandve, 2004 s. 40). De ansatte i en barnevernsinstitusjon vil ha ulike risikopersepsjoner. Risikopersepsjon faller inn under det psykologiske perspektivet på risiko, og er sammensatt av langt flere faktorer enn det teknisk naturvitenskapelige begrepet (Boyesen, 2003). Når man skal forstå den opplevde risiko legges ikke den statiske sannsynlighetsberegningen til grunn for vurdering av risiko, men heller en menneskelig og en mer skjønnsmessig risikovurdering. Rundmo (1993, s. 1) beskriver risikopersepsjon slik: «*Perceived risk is the subjective assessment of the probability of a specified type of accident happening, and how concerned we are with such an accident*».

Det antas at risikopersepsjonen påvirker atferd, og derfor også sannsynligheten for menneskelig svikt eller menneskelig feilhandling (Rundmo, 1993). Boyesen (2003) viser til en mistilpasning som kan gå på flere forhold; forholdet mellom risikoopplevelse og atferd, mellom atferd og situasjon, og mellom situasjon og risikoopplevelse. Denne kan være forårsaket av «biased» risikoopplevelse, noe som vil si at en enten har for mye eller for lite informasjon om relevante forhold. Organisasjonens mål kan også påvirke hva de ansatte er opptatt av, og føre til «feil» risikopersepsjon (Boyesen, 2003). For denne studien kan dette være at man i lys av TBO er så opptatt av å unngå bruk av tvang at man setter seg selv, sine kollegaer og barnet selv i farlige situasjoner. Boyesen (2003) viser også til at folk normalt har vanskelig for å vekte sannsynlighet og konsekvens opp mot hverandre. I noen tilfeller får konsekvensene uforholdsmessig stor betydning i forhold til sannsynligheten, mens det i andre tilfeller hvor sannsynligheten oppleves som ubetydelig kan konsekvensene undervurderes.

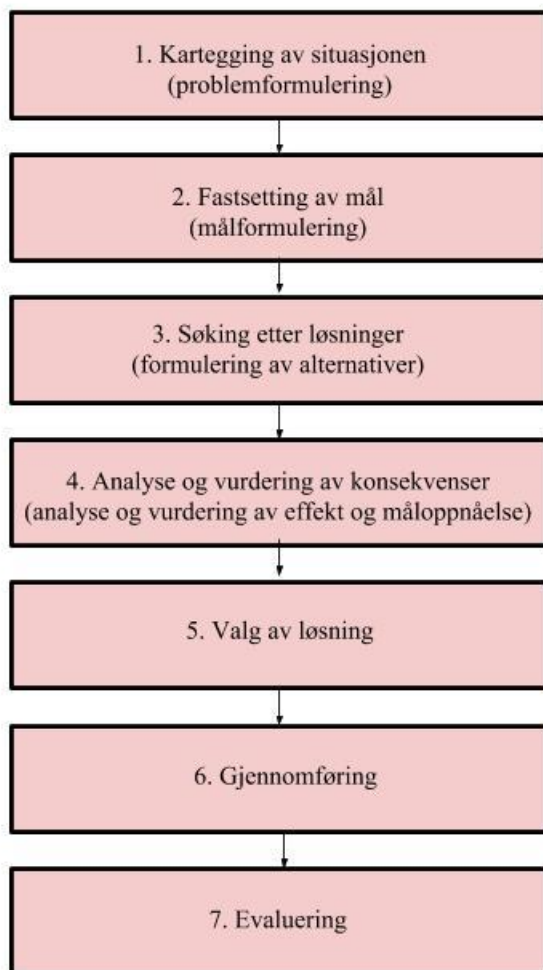
### 3.3 Risikostyring

Et viktig tema på styremøter og i ledelsen i de fleste større bedrifter og etater i dag er risikostyring og håndtering av usikkerhet (Aven, 2015). Dette innebærer flere utfordringer. På en barnevernsinstitusjon kan dette være hvordan en skal balansere konflikten mellom det å holde seg innenfor gitt budsjett og derfor unngå bruk av ekstravakter og overtid på den ene siden, til å sikre forsvarlig drift og de ansattes sikkerhet på den andre siden. Aven (2015) viser til at det altfor ofte må en alvorlig hendelse til for at risikostyring skal komme i fokus, og at overreaksjoner og uheldige prioriteringer kan bli konsekvensene.

#### 3.3.1 Generell styringsprosess

I følge Aven (2015) kan risikostyring forstås som alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko. På den ene siden handler det om å få innsikt i risikoforhold, effekt av tiltak, grad av styrbarhet av risiko osv., og på den andre siden metoder, prosesser og strategier for å kunne kartlegge og styre risikoene. Det å sikre den riktige balanse mellom det å utvikle og skape verdier, og det å unngå ulykker, skader og tap er formålet med risikostyringen. Risikostyringen gjennomføres i følge Aven (2015) som en tradisjonell styringsprosess, illustrert i figur 2, hvor man går trinnvis fra en prosess hvor man formulerer et problem til å ende opp med en løsning, som deretter skal gjennomføres og evalueres. Trinnene i denne prosessen samsvarer med de ulike fasene i risikostyringsprosessen i Bufetat.

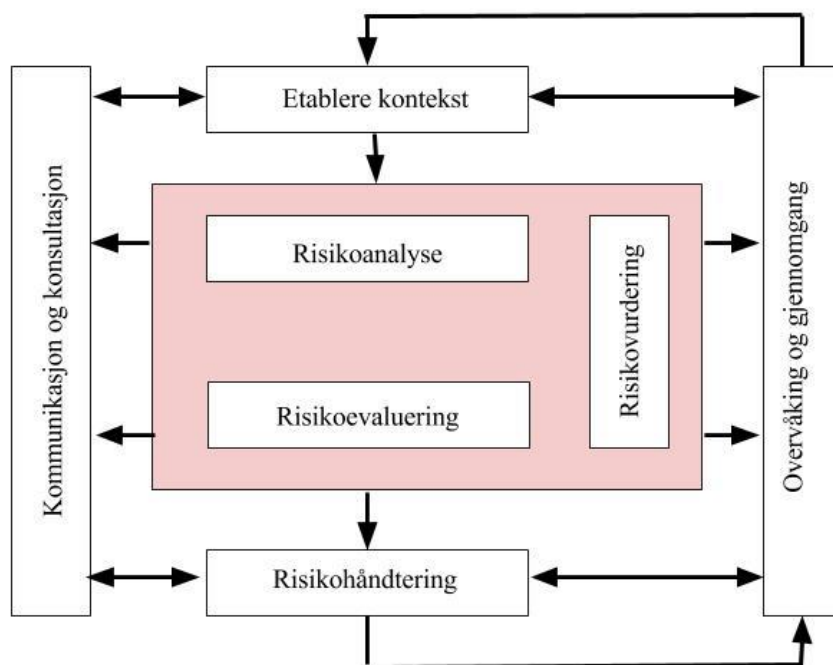
Aven sin generelle styringsprosess bygger på Banfield sin rasjonelle planleggingsteori som er knyttet opp til den rolle planlegging har i samfunnsutviklingen (Banfield, 1959). Banfield hevder at det ligger en logisk struktur til grunn, kalt planleggingsteori, enten vi tenker planlegging som samfunnsplanlegging eller planlegging og beslutning i bedrifter. Planlegging kan defineres som den prosessen som *den prosessen som fører fram til valg av midler for å nå bestemte mål*. Banfield (1959) mener at planlegging springer ut fra et behov for, eller tro på, at ved å gjøre bestemte former for forberedelse til handling vil man få et bedre resultat.



Figur 2: Generell styringsprosess (etter Aven 2015)

Som et alternativ til Banfields rasjonelle planlegging beskrives ofte det kommunikative ideal, blant annet fremmet av Judith Innes (1998). Aven et al. (2004) mener imidlertid at rasjonell planlegging heller bør suppleres av det kommunikative ideal, og ikke ses i motsetning til det. Innes (1998) er særlig opptatt av hvilken rolle informasjon har i planleggingsprosessen, og mener at mange andre typer informasjon enn den «formelle» eller den «objektive» informasjonen har betydning for meningsdanning. Dette innebærer at alle aktører som har interesser i saken må være representert i planlegging. I en barnevernsinstitusjon kan dette være at ledergruppen inviterer de ansatte inn i risikostyringsprosessen i saker som direkte berører dem. Innes (1998) mener selve planleggingsprosessen er langt viktigere enn selve dokumentet for hvilke handlingsalternativer som velges, da deltakerne kollektivt skaper mening. En kombinasjon av Banfield (1959) rasjonelle og Innes (1998) kommunikative planlegging vil i følge Aven et al. (2004) kunne redusere problemer knyttet til planlegging og beslutningstaking.

Aven (2015) viser også til at risikostyring imidlertid ikke er en ensidig prosess, og deler av styringsprosessen kan beskrives vist i figuren under.



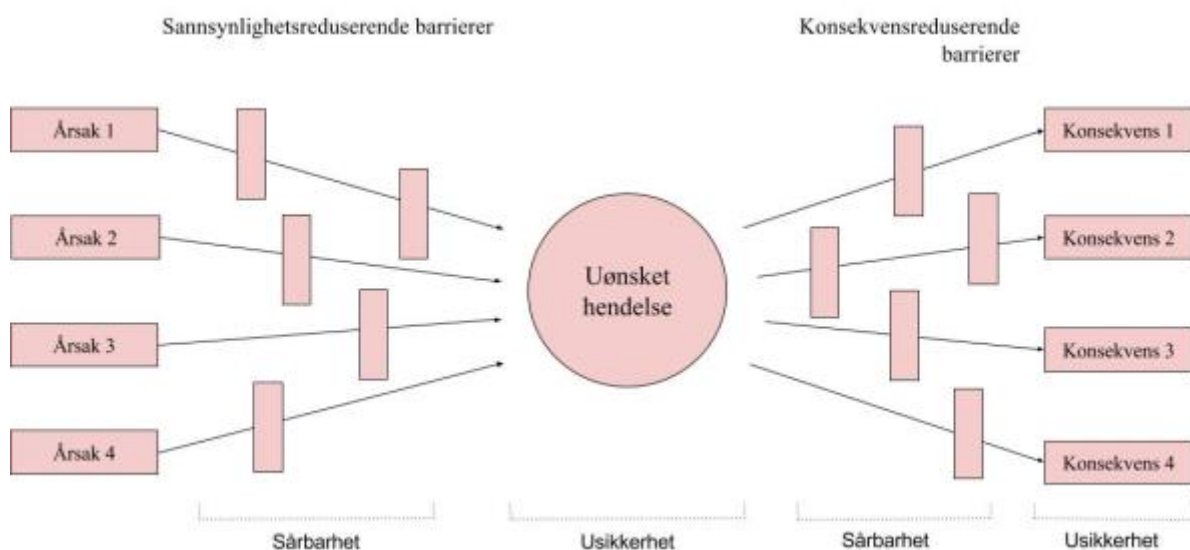
Figur 3: Risikostyringsprosess (Aven, 2015)

Figuren viser at for å gi beslutningsstøtte i valg av alternativ og løsninger gjennomføres det ulike former for analyser, og figuren synliggjør dermed risikoanalysens plass i styringen. Resultatene fra risikoanalysene (som beskrives nærmere i neste avsnitt) evalueres, og dette innebærer spørsmål som om risikoen er for høy og om det er behov for tiltak eller ei (Aven, 2015). Risikoanalysen sammen med risikoevalueringen refereres til som risikovurdering. Denne følges av risikohåndtering, som har som hensikt å enten fjerne, redusere, optimalisere, overføre eller beholde risiko. Tiltak og virkemidler som brukes i risikohåndteringen avhenger av hvor de skal anvendes. Innenfor sikkerhet er det vanlig å bruke dimensjoneringsprinsipper som skal sikre redusert risiko og et visst sikkerhetsnivå. Å klarlegge og definere rammebetingelsene for risikostyringen inngår i det å etablere konteksten. Dette innebærer å definere hensiktsmessige mål, kriterier og krav, og her inngår identifisering av aktuelle interessenter og klarlegging av strategi for kommunikasjon mellom disse. Det vil under hele prosessen være kommunikasjon mellom ulike interessenter, eksempelvis vil etablering av mål i en organisasjon innebære dialog med ledelsen. Risikostyringen overvåkes og gjennomgås

hele tiden for å se hvordan den fungerer og hvordan den eventuelt kan forbedres (Aven, 2015). Dette er også i tråd med Bufetat sin styringsprosess, hvor løpende oppfølging av risikohåndtering er en viktig del av styringsinformasjonen.

### 3.3.2 Risikoanalyseprosessen

Målet med risikoanalysen er å kartlegge og beskrive risiko (Aven, Røed & Wiencke, 2017). Den skal presentere et risikobilde, noe som kan illustreres gjennom et sløyfediagram (bow-tie).



Figur 4: Sløyfediagram (Aven, Røed & Wiencke, 2017).

I midten av figuren er en uønsket hendelse, som i denne oppgaven overordnet vil være vold og trusler mot ansatte. Aven et al. (2017) viser til at å identifisere slike uønskede hendelser er en viktig oppgave i risikoanalysen. Denne studien handler om en konkret og identifisert uønsket hendelse, men som naturligvis vil se annerledes ut alt etter hvilke ungdommer som er inne på institusjonen. På venstre side i figuren illustrerer årsaksbildet som leder opp til den uønskede hendelsen, som i en barnevernsinstitusjon kan være at ungdommen er urolig da den har fått en dårlig beskjed. Mellom årsakene og den uønskede hendelsen er barrierer som skal hindre at den uønskede hendelsen inntreffer, de sannsynlighetsreducerende barrierene. Venstre side beskriver mulige konsekvenser, med tilsvarende konsekvensreducerende barrierer som skal hindre at den uønskede hendelsen medfører alvorlige konsekvenser. I eksempelet med den dårlige beskjeden kan eksempelvis TBO være både en sannsynlighetsreducerende barriere og en konsekvensreducerende barriere. Dersom den urolige ungdommen blir møtt på følelsene sine, istedenfor med straff og sanksjoner som kanskje er en naturlig reaksjon, vil en kunne redusere sannsynligheten for at en uønsket

hendelse. Risikoanalysen skal da i tillegg til å identifisere uønskede hendelser også skal få frem årsaks- og konsekvensbilde (Aven et al., 2017). Metoden som benyttes og hva resultatene skal brukes til vil avgjøre hvordan dette skal gjøres, men hensikten er alltid å kartlegge og beskrive risiko. Aven, Røed og Wiencke (2017) skiller mellom tre hovedkategorier for risikoanalysemetoder, beskrevet i tabellen under.

Hovedkategori	Fremgangsmåte	Beskrivelse
Forenklet risikoanalyse	Kvalitativ	En uformell fremgangsmåte som kartlegger risikobilde ved hjelp av idédugnad og gruppediskusjoner. Risikoen kan presenteres på en grov skala, eksempelvis liten, moderat, stor. Det gjøres ikke bruk av formaliserte risikoanalysemetoder.
Standard risikoanalyse	Kvalitativ eller kvantitativ	En mer formalisert fremgangsmåte der det benyttes anerkjente risikoanalysemetoder, eksempelvis HAZOP og grovanalyse. Risikomatriser brukes ofte for å få frem resultatene.
Modellbasert risikoanalyse	Primært kvantitativ	Bruker teknikker som eksempelvis hendelsestreakanalyse og feiltreakanalyse for å beregne risiko.

Tabell 1: Hovedkategorier av risikoanalysemetoder (Aven, Røed & Wiencke, 2017, s. 17)

Ved å gjennomføre risikoanalyser kan vi etablere et risikobilde, identifisere forhold som har stor betydning for risikoen, sammenligne ulike alternativer og løsninger med hensyn til risiko, og få frem hvilken effekt ulike tiltak har på risiko. Dette fører til at vi har et grunnlag for å velge alternativ utforming av en løsning eller et tiltak. Med dette menes hva systemet kan gjøre av tilpasninger for å tåle påkjenninger bedre og dermed bli mindre sårbart. En kan også konkludere om ulike løsninger og tiltak vil møte gitte krav, samt fastsette krav til ulike løsninger og tiltak. Risikoanalysen gir også grunnlag for å dokumentere forsvarlig drift (Aven et al., 2017).

### 3.3.3 Målstyring, risikoakseptkriterier og risikomatrise

Mål, kriterier og krav som viser hvilken retning en ønsker å gå, og hva en ønsker å oppnå, står sentralt i risikostyringen (Aven, 2015). Generelt er risikostyringen opptatt av å balansere risiko og andre hensyn. Moderne ledelse er basert på målstyring, noe som i Bufetat er fastsatt i reglement for risikostyring i staten. Essensen i målstyring er grovt formulert hvordan alle trinnene i Aven (2015) sin generelle styringsprosess kobles opp mot de målene som settes. En utfordring for målstyring i organisasjoner er at det er mange mennesker som jobber i organisasjonen, og målene som settes kan være mer eller mindre godt forankret hos den enkelte (Aven, 2015).

Spørsmålet om hva som er sikkert nok er også et kostnadsspørsmål (Aven, 2015). En kan likevel ikke unngå å sette krav til sikkerhet. Et risikoakseptkriterium blir angitt som en øvre grense for risiko, og viser til et område som er slik at dersom beregnet risiko faller innenfor dette området blir den betegnet som uakseptabel og en må sette inn tiltak. Bruken av risikoakseptkriterier virker ryddig og tillitsvekkende for personer som ikke er eksperter på risikoanalyse. Konklusjoner tas ut fra om risikoverdiene er over eller under visse kriterier. Aven (2015) mener at et problem med risikoakseptkriterier er at det innebærer en sterk form for mekanisering av beslutninger som krever vanskelige avveininger. En kan ikke bare ta hensyn til det den beregnede risikoen når en skal beslutte om tiltak er nødvendig. Aspekter som hva som er praktisk mulig å få til, hva tiltakene vil koste og hvordan risikoen oppleves bør også trekkes inn. Det kan også gi feil fokus, ved at hovedspørsmålet blir om kriteriet er oppnådd eller ikke, istedenfor å se på hva som er viktig for å møte risikoen og hva som må til for å bedre sikkerheten (Aven, 2015). I tillegg til den øvre grense for risiko som krever tiltak er det også i prosessen med risikoevaluering det man kaller tolererbar og akseptabel risiko (Engen et al., 2016). Tolererbar risiko beskrives som en aktivitet som anses som verd å drive med selv om det krever en anstrengelse for å redusere risiko. Risiko som anses som akseptabel er så lav at det ikke anses som nødvendig med ytterligere risikoreduksjon. Det brukes gjerne verktøy som en risikomatrise for å skille mellom de ulike risikoene, noe som en også ser at akuttinstitusjonen benytter seg av. I matrisen beskrives de potensielt uønskede hendelsene og medfølgende risiko, der sannsynlighet beskrives i ene aksene og konsekvens i den andre. Risikomatrisen brukt hos akuttinstitusjonen illustreres i figur 5.



SANNSYNLIGHET (S) OG KONSEKVENNS (K)					
K - 5					
K - 4					
K - 3					
K - 2					
K - 1					
0	S - 1	S - 2	S - 3	S - 4	S - 4

Figur 5: Risikomatrix (Veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir)

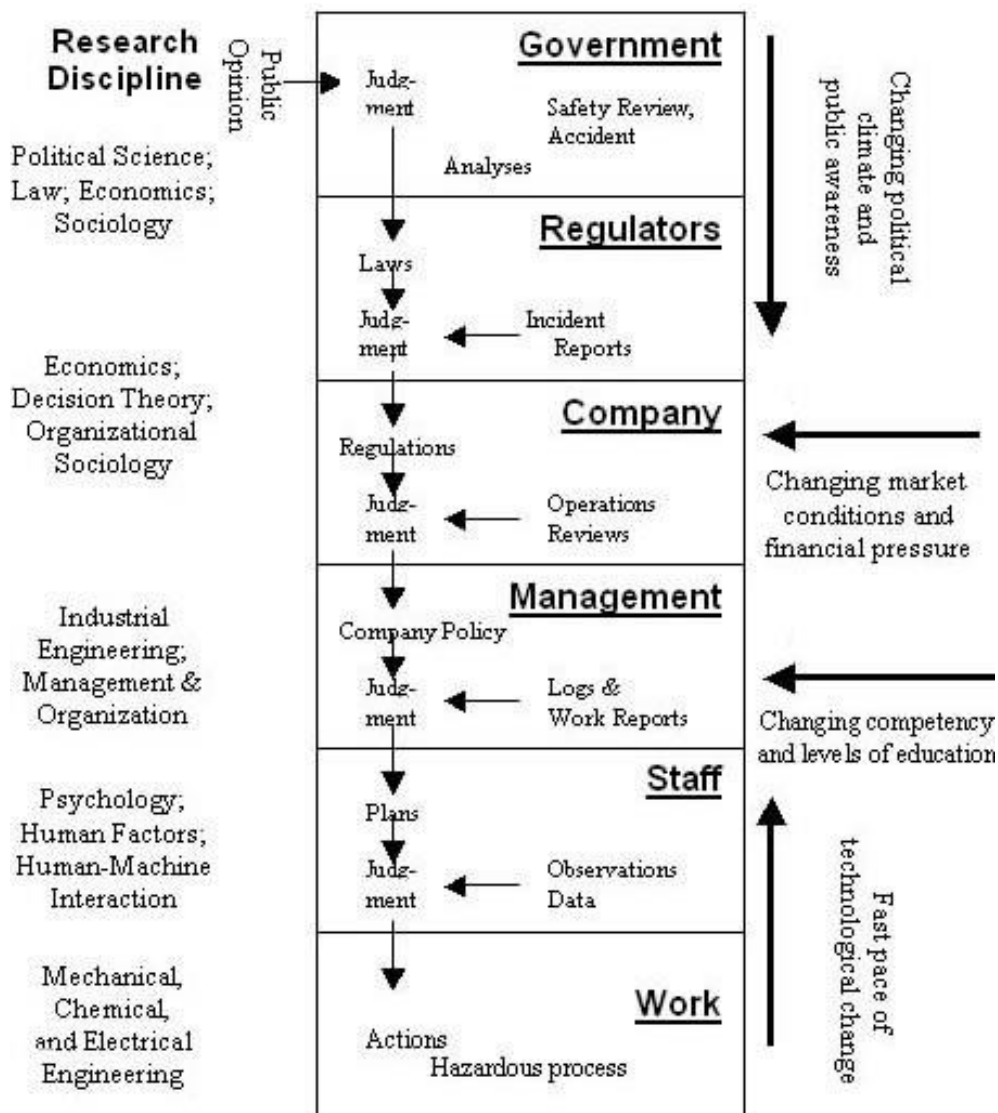
Det røde området er innenfor området for risikoakseptkriteriet, og krever tiltak. Det gule området er tolererbar risiko, hvor tiltak må vurderes. Grønt område beskriver akseptabel risiko hvor tiltak ikke er påkrevd. Y-aksen beskriver konsekvensene, hvor 1 er ubetydelig konsekvenser og 5 er svært alvorlige konsekvenser. X-aksen viser sannsynligheten for at hendelsen skal inntreffe, hvor 1 er meget liten sannsynlighet (10%) og 5 er svært stor sannsynlighet (over 90%). Engen et al. (2016) viser til at det med en tolererbar risiko forutsetter at man jobber aktivt med risikostyring, eksempelvis ut fra ALARP-prinsippet. Dette er et prinsipp som tilsier at risikoen skal reduseres så langt det er praktisk mulig (Aven, 2015). Dette forutsetter at kostnadene vurderes opp i forhold til nytten av tiltaket (Aven et al., 2004). Det gule området kan da sies å være ALARP-området i matrisen, som også akuttinstitusjon har kategorisert som risiko der tiltak må vurderes.

### 3.4 Risikostyring i et dynamisk samfunn

Hendelsene vold og trusler ses i denne studien i et organisasjonsperspektiv, hvor barnevernsinstitusjonen ses på som et system som påvirkes av flere aktører og deriblant utenforliggende årsaker. Alvorlige hendelser i en barneverninstitusjon, som et drap, vil påvirke arbeidsmiljøet ikke bare for den gjeldende institusjonen, men få konsekvenser for andre institusjoner og for hele barnevernet som et system. Dette viste seg etter drapet på sosisonom Anna Kristin Gillebo Backlund, hvor arbeidstilsynet i etterkant mente at det ikke var samsvar mellom risikobilde og bemanningsressurser (Dommerud, 2014). Institusjonen ble også senere kritisert i tilsyn fra Fylkesmannen på at ansatte tidvis jobbet alene med ungdom med utfordrende problematikk. Det ble også kritisert at det ikke var systematiske risikovurderinger knyttet til risiko for svikt i kvaliteten på arbeidet ved at ansatte jobbet alene med beboerne (Helsetilsynet, 2016). Drapet var medvirkende til at arbeidstilsynet i sine tilsyn,

knyttet til vold og trusler, av flere barnevernsinstitusjoner var spesielt opptatt risikovurderinger vedrørende alenearbeid (Arbeidstilsynet, 2017a). Dette viser at alvorlige ulykker i en del av barnevernssystemet påvirker hele systemet. Samtidig viser saken om «Glassjenta» hvordan en enkeltsak kan bidra til granskning av hele barnevernssystemet. Jens Rasmussen viser hvordan utenforliggende beslutninger påvirker sikker produksjon i et sosioteknisk-system (Rasmussen, 1997). Beslutninger foregår i mange ledd i et dynamisk samfunn, og det er umulig å se hvordan enkelte beslutninger kan gi konsekvenser i den skarpe enden (Rasmussen, 1997). Et system er mer enn summen av delene, og Rasmussen (1997) mener at det kreves en flerfaglig tilnærming. Han har utviklet en sosio-teknisk modell som skal beskrive dette. Modellen kan brukes som grunnlag for å beskrive ulike dimensjoner og systemer, da den ikke gir informasjon om en spesifikk teknologi eller type system. Den er derfor også anvendelig å benytte for å beskrive barnevernet som et system.

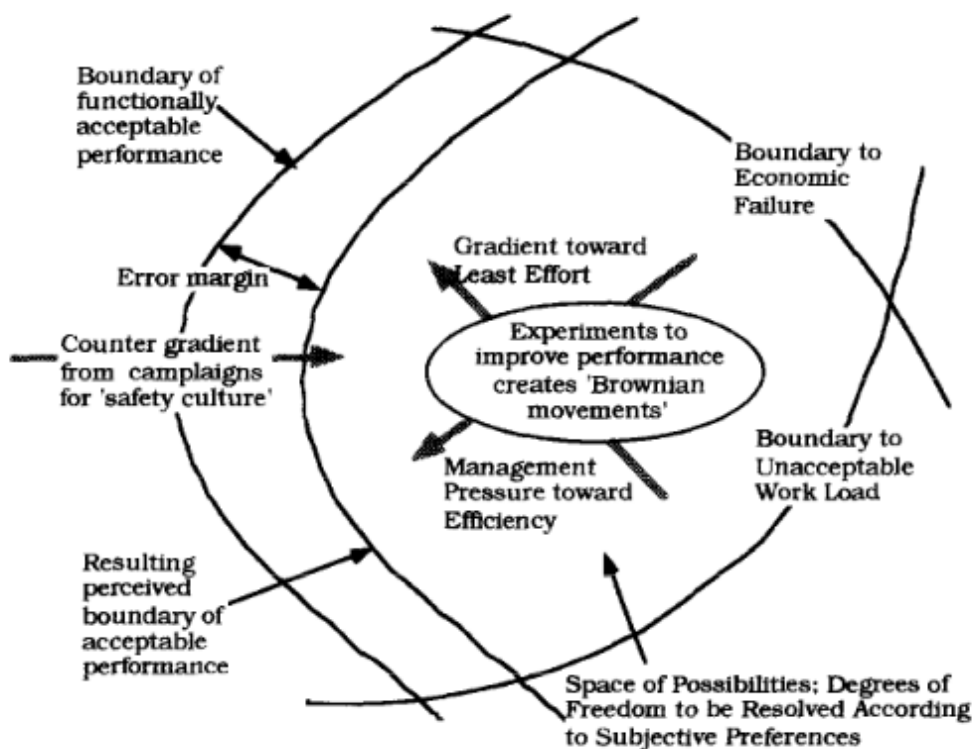
Figur 6 illustrerer hvordan et system består av interaksjon mellom ulike aktører på forskjellige nivåer med selvstyrte handlinger. Den viser også informasjonssløyfer mellom aktørene, og aktørens autonomi kan forsterkes av ulik bakgrunn og fagdisipliner. Faktorer i omgivelsene preger også individene (Rasmussen, 1997). Lovverket formes blant annet av regjeringen og samfunnets ønske om sikkerhet og vurdering av risiko. Dette vil regulere hvordan organisasjoner arbeider for å ivareta ansatte i sitt virke. En kan si at de ansatte ved akuttinstitusjonen er den skarpe enden hvor vold og trusler kan forekomme. En medvirkende årsak kan være at ledelsen av økonomiske årsaker har valgt å kutte bemanningen, eller at barneverntjenesten har plassert to ungdommer sammen som har utført kriminelle handlinger sammen før plassering. Årsaken kan være lokalt forankret dersom ledelsen har prioritert andre områder enn sikkerhet, eller at det er mangelfulle inntaksprosedyrer som ikke fanget opp at to ungdommer som har negativt påvirkning på hverandre ble plassert på samme institusjon. Dette kan også være et resultat av manglende tilbud andre steder, eller det faktum at ungdommer fortrinnsvis skal plasseres i sin egen region.



Figur 6: Sosioteknisk modell av et teknologisk system (Rasmussen, 1997).

Rasmussen (1997) har også utviklet migrasjonsmodellen, som beskriver systemers bevegelser mot sikker drift. Denne viser hvordan indre krefter vil utfordre grensene for å optimalisere produksjon, mens ytre grenser reduserer grensen for sikker produksjon. De ytre grensene er grensen for økonomisk sammenbrudd, grensen for uakseptabel arbeidsbelastning og en funksjonell grense for sikker drift. Innenfor disse grensene har individer et handlingsrom av frihet som bestemmes av individuelle preferanser. Individens autonome aktiviteter innenfor organisasjonen beskrives i modellen som «brownske bevegelser», som henviser til gassmolekyler tilfældige og komplekse bevegelsesmønstre (Rasmussen, 1997). I overført betydning viser dette til at enkeltindivider ikke alltid vil jobbe på samme måte, men hele tiden

søke etter den beste tilpasningen i forhold de kravene en møter, samt egne begrensninger og behov.



Figur 7: Migrasjonsmodellen (Rasmussen, 1997).

Ved en akutt barnevernsinstitusjon kan en si at det er begrenset med ressurser, en skal levere et tilbud til ungdommene i henhold til kvalitetskrav og en skal ivareta de ansattes sikkerhet. Det er innenfor disse grensene en da kan navigere. Rasmussen (1997) viser til at det i velfungerende systemer tas mange forhåndsregler for å beskytte mot risiko og ulykker, et såkalt forsvar-i-dybden. Teorien om forsvar-i-dybden viser til Reason (1997) som hevder at alle organisasjonsulykker innebærer et brudd på de barrierene som skiller det en ønsker å beskytte, som i dette studiet vil være ansatte i barnevernsinstitusjon, fra faremomentet, som her vil være ungdommene på institusjonen. Poenget med forsvar-i-dybden er at barrierene skal dekke over hverandre, og at hver barriere skal beskytte den som ligger over i listen. Forsvar i dybden skapes gjennom en blanding av myke og harde forsvar. De myke forsvarene består i hovedsak av mennesker og papirer, eksempelvis prosedyrer, lovgivning, trening, administrativ kontroll og mennesker som operatører. Harde forsvar kan være fysiske skiller, alarmer og beskyttelsesutstyr (Reason, 1997). Jens Rasmussen (1997) mener derimot at et brudd på et sikkerhetstiltak ikke vil ha noen umiddelbar synlig effekt, og dermed ikke kan observeres. En aktørs overtredelse av det som anses som sikker atferd vil da avhenge av

mulige overtredelser fra andre aktører (Rasmussen, 1997). En kan overtrampe noen ganger uten at det går galt, men Rasmussen viser til at det i granskninger av ulykker ofte lå i kortene at det ville skje, da grensene regelmessig ble overtrådt. Eksempelvis skal det ut fra prosedyrene ved akuttinstitusjonen fortrinnsvis være to personell ved inntak av en ny ungdom. I perioder med lite ressurser og personalmangel kan man tenke at det går fint å ta i mot alene dersom ungdommen ikke beskrives som aggressiv. Dette kan gjøre at ved neste inntak tar en også i mot alene, for å ikke være teamet som bruker unødvendig med ressurser. Dette kan sammenlignes med det Rasmussen (1997) mener når han sier at mange brudd på barrierene kan forekomme uten at noe skjer, og at de økonomiske hensyn gradvis vinner frem på bekostning av sikkerheten.

### 3.5 Beslutningstaking – når tiltak skal iverksettes

#### 3.5.1 Modell for beslutningstaking under usikkerhet

Poenget med en risikoanalyse er å gi grunnlag for å ta gode beslutninger (Aven et al., 2017). Risikostyring innebærer at det må tas beslutninger i situasjoner som har høy risiko og store usikkerheter. Som nevnt innledningsvis så mente ledelsen ved Små Enheter at sikkerheten var god nok ut fra bestillingen fra barnevernet og psykiatrien på tidspunktet hvor Anna Backlund ble drept. Dette viser hvor vanskelig det kan være å ta gode beslutninger når det gjelder sikkerhet i en barnevernsinstitusjon, da det er flere aktører som skal si sitt. I følge Aven et al. (2017) vil en beslutningstaking være utfordrende da det å forutsi konsekvensene av beslutningen vil være vanskelig. Følgende elementer inngår generelt i beslutningsprosessen (gjengitt fra Aven et al., 2017, s. 23-24):

#### 1. Beslutningssituasjon og stakeholder/interessenter.

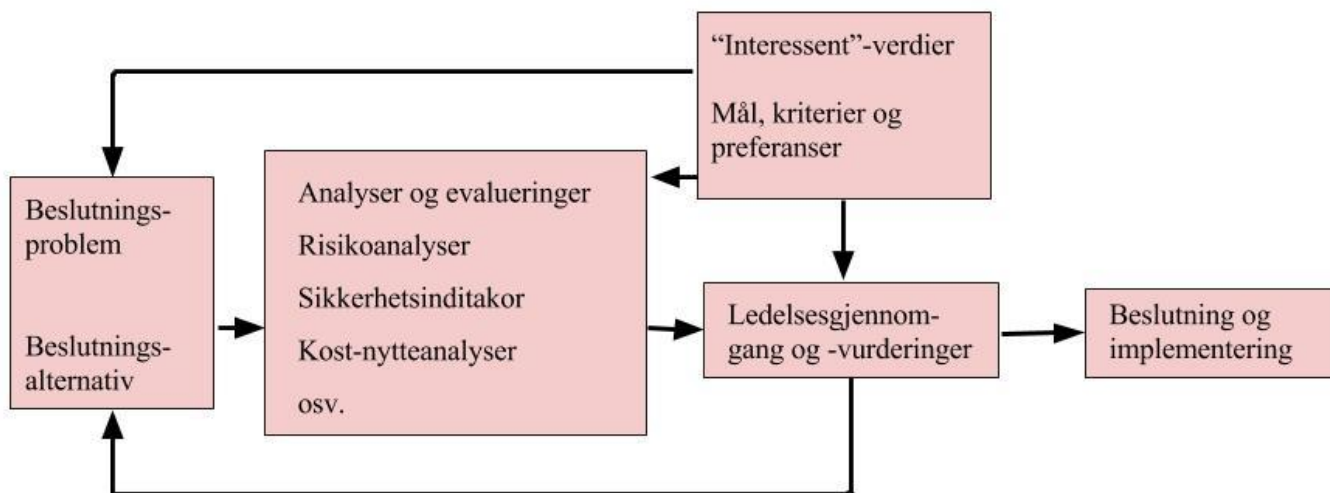
- Hva er problemstillingen?
- Hva er alternativene?
- Hva er rammebetingelsene?
- Hvem berøres av beslutningen?
- Hvem skal ta beslutningen?
- Hva slags strategier brukes for å komme frem til en beslutning?

#### 2. Målsettinger, preferanser, godhetsmål.

- Hva ønsker de ulike interessenter?
- Hvordan vektlegge de ulike goder og ulemper?

- Hvordan uttrykkes og kartlegges godheten av de ulike alternativer?
3. Bruk av ulike former for virkemidler, herunder hvilke former for analyse som skal gi beslutningsunderlag.
    - Risikoanalyse
    - Kost-nytteanalyser
    - Kost-effektivitetanalyser
  4. Gjennomgang og vurdering av beslutningstaker. Beslutning.

Nedenfor vises en modell for beslutningstaking under usikkerhet basert på elementene ovenfor, gjengitt fra Aven et al (2017). Den tar utgangspunkt i et beslutningsproblem, og er ofte formulert som en oppgave som lar en velge mellom ulike alternativer som skal møte gitte mål og krav på best mulig måte. I begynnelsen av prosessen vil det foreligge flere alternativer som er mer eller mindre klart beskrevet. Hvilke alternativer som skal bearbeides videre velges på grunnlag av ulike analyser og vurderinger. Deretter må en beslutningstaker gi en samlet vurdering av alternativene sett i lys av begrensningene i underlaget, samt de mål og prioriteringer som er gitt. Dette fører til at beslutningstaker ta en beslutning (Aven et al., 2017).



Figur 8: Modell for beslutningstaking under usikkerhet (Aven, Røed & Wiencke, 2017).

Dette er en enkel modell som sier hvordan prosessen bør være, og hvis den følges er den dokumenterbar og sporbar (Aven et al., 2017). Det kan være et sprang fra beslutningsgrunnlaget til selve beslutningen i situasjoner med høy risiko. Underlaget må derfor vurderes, og en må se på hvilken bakgrunnsinformasjon og hvilke forutsetninger og

antagelser som er lagt til grunn. Beslutninger i situasjoner med høy risiko omfatter vanskelige overveielser og avveininger i forhold til usikkerhet og verdier. Det kan derfor ikke delegeres til dem som lager underlaget, og det er beslutningstakers (lederens) oppgave å ta en beslutning som balanserer de ulike fordeler og ulemper ved et alternativ (Aven et al., 2017).

### 3.5.2 Informasjonsflyt i beslutningsprosesser

Kruke og Olsen (2011) viser til viktigheten av god informasjonsflyt i beslutningsprosesser. Man drar lærdom fra egne erfaringer, men systemene for å fange opp og dra nytte av disse erfaringene inn i koordinerings- og beslutningsprosesser er ofte dårlige og mangelfulle. Kruke og Olsen (2011) mener det handler om forholdet mellom den operative og den strategiske delen av organisasjonen, og dette kan også sies å gjelde forholdet mellom miljøterapeutene som jobber i miljøet og ledelsen i en barnevernsinstitusjon. Dårlige kommunikasjonskjeder kan føre til at informasjon om risiko og farer har en tendens til å bli forvrent eller fordreid. Det er derfor viktig med god kommunikasjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, slik at en kan benytte seg av den kunnskapen som finnes ved beslutning og koordinering. Kruke og Olsen (2011) viser også til det å lære på den skarpe og den butte enden. Den skarpe enden er de som jobber tettest på krisen, i dette tilfelle miljøterapeutene, og den butte enden kan sies å være ledelsen, som normalt oppfatter andre faktorer (inkludert krisen, politikk og økonomien) som like viktige i deres avgjørelse. Det er to viktige spørsmål når det gjelder kapasiteten til å analysere og bestemme relevant kriserespondering. Den første er feltoffiserenes (miljøterapeutenes) måte å tolke situasjonen, og hvordan de formidler sin kunnskap. Den andre er plasseringen av beslutningsmyndighetene, og hvordan informasjonen fra feltet (miljøterapeutene) mottas og forstås av de autoritære beslutningstakerne. I kritiske situasjoner kan beslutningsmyndigheten bli sentralisert eller desentralisert, på planlagte og ikke-planlagte måter (Kruke & Olsen, 2011).

### 3.4.3 Forsiktighetsprinsippet

Et prinsipp som kan tenkes å føre til utfordringer i sikkerhetsarbeidet i en barnevernsinstitusjon er forsiktighetsprinsippet:

*«En grunnleggende norm eller regel innen risikostyring er forsiktighetsprinsippet, som sier at forsiktighet skal være rådende prinsipp når det er usikkerhet knyttet til hva som blir konsekvensene (utfallene)».* (Aven, 2015, s. 103).

Hensyn som økonomi og kostnader vil måtte balanseres opp mot nivået av forsiktighet, men prinsippet brukes for å sikre et minimum sikkerhetsnivå, og er implementert i alle industrier gjennom krav og reguleringer. Selv om sannsynligheten for en hendelse anses å være liten, så lenge risikoen vurderes som signifikant, så skal en være forberedt. Dette kan ses i lys av arbeidstilsynet som mente at flere barnevernsinstitusjoner undervurderte alenearbeid, da det alltid ville være risiko knyttet til alenearbeid. Det å sørge for at alenearbeid ikke forekommer vil da være i tråd med forsiktighetsprinsippet. Aven (2015) viser til at forsiktighetsprinsippet i en sikkerhetskontekst innebærer bruk av flere andre prinsipper. Det bør blant annet være robuste løsninger, slik at situasjoner utenfor normalen ikke lett leder til fare- og ulykkessituasjoner. En bør også være designet for fleksibilitet, slik at det er mulig å utnytte en ny situasjon og tilpasse seg endringer i rammebetingelsene. For å redusere de mulige negative konsekvensene av faresituasjoner bør det også implementeres sikkerhetsbarrierer. Der det finnes lag av barrierer snakkes det om forsvar-i-dybden (Aven, 2015).

Aven (2015) viser til at risikoanalyser kun er redskaper og har sine klare begrensninger da de ikke gir objektive resultater. Det å reflektere over dette faktumet inngår i det å være forsiktig. Prediksjonene og vurderingene som er et resultat av risikoanalysene må derfor, i følge Aven (2015), ikke tillegges mer vekt enn det metodene kan forsvare.

### 3.5 Oppsummering av teori

De teoretiske perspektivene presentert i dette kapittelet tar utgangspunkt i hvordan en kan forstå risiko, og hvordan risiko styres. Rasmussen (1997) og Reason (1997) viser også til hvordan ulykker i komplekse systemer oppstår, og ses i denne studien i sammenheng med uønskede hendelser. Disse teoriene viser til kompleksitet i risikostyringen. Da studien ser på risikostyring i en barneverninstitusjon som jobber etter traumebevisst omsorg vil det være et aspekt i risikostyringen at man ikke skal iverksette tiltak som potensielt kan retraumatisere ungdommene. Risikohåndtering har da flere aspekter enn kun å sikre de ansatte, noe som må tas hensyn til når det tas beslutninger om å iverksette tiltak. Alle de teoretiske perspektivene vil videre i studien knyttes opp mot og forklares i lys av akuttinstitusjonens risikostyring.



## 4. Metode og design

Denne studien ønsker å finne svar på hvordan risikostyring forstås i en barnevernstinstitusjon som arbeider etter traumbasert omsorg, og hvilke utfordringer som oppstår i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler. Det ligger utallige små og store valg til grunn for dette studiet, noe som har vært med på å forme det endelige produktet. Blaikie (2010) beskriver et forskningsdesign som et privat arbeidsdokument som skal fungere som en guide for forskningsprosjektet, og som skal inneholde alle beslutningene som må tas i løpet av undersøkelsen og begrunnelsene for disse beslutningene. Målet er å sikre at disse beslutningene skal foretas eksplisitt, uttale hvorfor de er tatt, forsikre seg om at de konsistente med hverandre, samt å åpne opp for kritisk evaluering (Blaikie, 2010). I dette kapittelet presenteres de metodiske valgene som er foretatt for å besvare studiens problemstilling.

Norman Blaikie (2010) viser til at metode er en teknikk for å samle inn og analysere data. Jacobsen (2015) legger til at metode dermed er et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten, og at det er det å fremskaffe kunnskap som er hensikten med en empirisk undersøkelse. Studien bygger på kvalitativ metode, som tar utgangspunkt i at man samler informasjon i form av ord (Jacokbsen, 2015). Det er i hovedsak anvendt teori fra Blaikie (2010) og Jacokbsen (2015) for å begrunne valg som er tatt i forhold til problemstilling, forskningsstrategi, datainnsamling, gyldighet og pålitelighet, analyse og til slutt etiske betraktninger.

### 4.1 Bakgrunn for problemstilling

I løpet av masterstudiet har jeg mange ganger trukket paralleller mellom samfunnssikkerhet og mitt arbeid på barnevernstinstitusjon. På mange måter tenkte jeg at teoriene vi lærte i studiet kunne overføres til det lille samfunnet livet på barnevernstinstitusjon kan sies å være. Sikkerhet er noe vi som jobber på institusjon er opptatt av, og jeg tenker at det er helt avgjørende at vi som jobber på slike steder må oppleve å være trygge for å kunne overføre denne tryggheten til de sårbare ungdommene som vi jobber med. Dette gjorde meg nysgjerrig på hvordan jeg kunne overføre kunnskapen jeg tilegnet meg gjennom masterstudiet til jobben min i barnevernstinstitusjon. Siden jeg begynte å jobbe i 2013 har barnevernfeltet vært i endring, og bare siden den gang har jeg sett store forskjeller i hvordan vi møter ungdommene vi jobber med. Traumebevisst omsorg ble innført i begynnelsen av 2014, og gav oss et språk som hjalp oss å forstå ungdommene bedre. Samtidig så jeg også at det kunne være

utfordrende å balansere ulike hensyn som ansattes sikkerhet og det å jobbe på en måte som fremmer utvikling hos ungdommene. Etter litteratursøk og mange runder med refleksjon fant jeg ut at det var mulig å formulere en problemstilling som forente samfunnssikkerhetsfaget og barnevernsfaget. Problemstillingen favnet om de nøkkelbegrepene jeg var interessert i å finne ut mer om, og er det Jacobsen (2015) kaller en forklarende problemstilling da den har til hensikt å avdekke sammenhenger mellom fenomener. En kan da si at problemstillingen ønsker å avdekke sammenhenger mellom risikostyring og traumebevisst omsorg.

## 4.2 Forskningsstrategi

For å best kunne besvare studiens problemstilling var det nødvendig å velge riktig forskningsstrategi (Blaikie, 2010). Jeg ønsket å se nærmere på hvilke utfordringer som oppstår i arbeidet med å sikre ansatte i en barnevernsinstitusjon som jobber etter TBO, noe som fordret at jeg måtte komme tett på forskningsobjektet. På bakgrunn av dette valgte jeg å anvende en abduktiv forskningsstrategi. Gjennom å utforske sosiale aktørers meninger, fortolkninger, motiver og forklaringer har den abduktive forskningsstrategien som mål å beskrive og forstå sosiale prosesser (Blaikie, 2010). Gjennom sentrale dokumenter, samt gjennom å intervjuere ansatte og ledere ved en barnevernsinstitusjon er målet med studien å vise til eventuelle utfordringer som kan oppstå i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler, og som kan påvirke risikostyringen.

Den abduktive forskningsstrategien fordrer at jeg som forsker må gå inn i den verden som studeres, og beskrive dens sosiale verden fra innsiden (Blaikie, 2010). Gjennom hele prosessen med denne masteroppgaven var ledelsen ved akuttinstitusjonen positive til at jeg forente samfunnssikkerhetsfaget og barnevernsfaget ved å forske på egen arbeidsplass. Dette betydde i praksis at jeg hadde god tilgang på både informanter og dokumenter, samt at jeg allerede hadde mye kunnskap om tema. Det ville da ikke være noe problem for meg å beskrive den sosiale verden jeg valgte å studere fra innsiden, da dette var en verden jeg kjente veldig godt fra før.

Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson (1997) sier blant annet at den grunnleggende tanken i abduktiv forskningsstrategi er å tolke eller rekontekstualisere konkrete handlinger eller fenomener inn i en tenkt sammenheng. De viser også til at abduksjon har klare likhetstrekk med den hermeneutiske sirkel hvor en får en ny forståelse ved hjelp av å fortolke

ens forforståelse. I min studie ønsket jeg å få en ny forståelse for sikkerhetsarbeidet i barnevernsinstitusjon ved å se det i lys av TBO og generell samfunnssikkerhetsteori, noe som er i tråd med denne forskningsstrategien. Ved å se på ulike deler av risikostyringen knyttet til vold og trusler ved en barnevernsinstitusjon som jobber etter TBO, og forstå disse, vil jeg også kunne forstå helheten. Det er her en viktig presisering at TBO ikke anses som et teoretisk perspektiv, men heller en forståelsesramme for hvordan praksisen ved akuttinstitusjonen er. TBO skal ligge til grunn for alt arbeid med ungdommene, og dermed også tas hensyn til i sikkerhetsarbeidet. På bakgrunn av dette valgte jeg å presentere TBO som en del av konteksten, og ikke som en del av de teoretiske perspektivene.

Den abduktive forskningsstrategien tilbyr ikke en logisk konklusjon, men en sannsynlig slutning (Danermark et al., 1997). Min problemstilling kan ikke besvares som et absolutt med to streker under svaret, da det handler om hvordan jeg som forsker tolker kunnskapen. Gjennom de teoretiske brillene jeg har valgt vil jeg trekke rimelige slutninger ut fra hvordan jeg tolker empirien.

#### 4.3 Datainnsamling og utvalg

Jeg har valgt å samle data fra en konkret undersøkelsesenheter, en statlig akutt- og utredningsinstitusjon. Denne studien er derfor det Jacobsen (2015) beskriver som en enkeltcase-studie, da jeg som forsker går dypt inn i en organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom. Casen er avgrenset i rom ved at jeg velger ut en konkret avdeling, og i tid da den viser til hvordan situasjonen var mens denne studien pågikk, våren 2017. En casestudie er i følge Jacobsen (2015) godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten, noe som er formålet med studien min. Jeg ønsker ikke å gi en beskrivelse av hvordan risikostyring ideelt kunne sett ut i en barnevernsinstitusjon som jobber ut fra TBO, jeg ønsker å beskrive hvordan det ser ut og hvilke utfordringer det eventuelt fører med seg. Hensikten er å beskrive hvordan ulike hendelser innad i barnevernssystemet påvirker hverandre, og hvor komplekst risikostyringen da kan være, noe casestudier egner seg godt til.

I arbeidet med å samle data i denne studien valgte jeg å begynne med en litteraturgjennomgang, Deretter foretok jeg en dokumentanalyse av sentrale dokumenter, som gav grunnlag for intervjuer med aktuelle informanter. Før jeg forklarer mer detaljert om datainnsamlingsprosessen vil jeg redegjøre for fordeler og ulemper med å studere egen

organisasjon. Som Jacobsen (2015) viser til så vil det være lettere å få tak i informasjon da man kjenner personer og vet hvor man skal gå. Jeg har det siste året jobbet tett på ledelsen, og rådførte meg med enhetsleder før jeg bestemte meg for å studere egen arbeidsplass. Det var viktig for meg at dette skulle bli sett på som noe positivt, og at ledelsen støttet prosjektet. Jeg møtte ingen motstand i å få tilgang til informasjon underveis, både i form av dokumenter og av informanter. Jacobsen (2015) trekker også frem er at man kjenner til uformelle strukturer og hvilket språk som brukes i egen organisasjon, noe som er en fordel da man vet hvordan man skal gå fram for å få informasjon. Da det er dette jeg jobber med anså jeg det som en fordel i datainnsamlingen at jeg ikke trengte å bruke tid på å få informantene til å forklare hva de mente, eller å måtte sette meg inn i et helt nytt felt. Jeg visste hva miljøterapeutene mente da de snakket om triggere og kapteinen som forlot skuta. Det at jeg kjente organisasjonens historie gjorde også at jeg kunne plassere hendelser og fortellinger som ble nevnt inn i en historisk sammenheng, noe som trekkes frem som en tredje fordel av Jacobsen (2015). Jeg har selv vært ansatt ved akuttinstitusjonen siden før innføringen av TBO, og har vært med på endringene som har vært i barnevernet de siste årene. Jeg kunne også kjenne meg igjen i historiene som ble delt av informantene. Dette var derimot noe jeg også var bevisst på at kunne være en ulempe. Jeg var bevisst under datainnsamlingen på at mine forutinntatte holdninger til hvordan ting var skulle prege det jeg registrerte. Jacobsen (2015) viser til dette som «blinde flekker», som viser til at man i egen organisasjon fort har utviklet en forståelse av hvordan ting gjøres. Det at jeg selv hadde erfaringer gjorde også at jeg måtte være bevisst på holde det Jacobsen (2015) kaller for en kritisk avstand til det jeg studerte. Jeg var gjennom hele prosessen bevisst på at mine meninger omkring tema ikke skulle påvirke studien. Dette gjorde det viktig for meg å ha et bevisst forhold til at jeg i datainnsamlingen ikke måtte lede informantene til å formidle mine egne meninger, men la dem få fortelle om sine egne opplevelser og meninger. Studien er dog ikke helt fri fra egne eksempler. Da jeg har så god kjennskap til feltet som jeg har, valgte jeg å komme med eksempler på ting jeg vet kan oppstå både i teoridelen og drøftingsdelen. I teoridelen har jeg gjort dette for å argumentere for hvorfor jeg mener anvendt teori er relevant, og i drøftingen har jeg gjort det for å eksemplifisere miljøterapeutenes poenger. Jeg var veldig bevisst på at eksemplene ikke skulle bli brukt til å formidle egne meninger, noe som ville svekket oppgavens troverdighet. Derimot anser jeg det heller som en styrke at jeg som forsker kan bruke reelle eksempler i argumentasjonen. En utfordring ved studere egen organisasjon kan også være at det kan være vanskelig å være nøytral og å se ting objektivt. Dette har jeg vært bevisst på både i

datainnsamlingen, og i analysen. Det kan dog ikke garanteres at oppgaven ikke bærer preg av at jeg har god kjennskap til undersøkelsesobjektet.

#### 4.3.1 Litteraturgjennomgang

Et forskningsdesign bør i følge Blaikie (2010) alltid inkludere en kort litteraturgjennomgang. Jeg har foretatt litteratursøk for å finne tidligere forskning om risikostyring, samt vold og trusler mot ansatte, i barnevernsinstitusjon. Relevante funn har jeg presentert under tidligere forskning og utredninger innledningsvis i studien. I databasene fant jeg at det var forsket på egenskaper hos hjelperen i møte med vold og aggresjon, noe som i og for seg er veldig interessant. Etter å selv ha jobbet med mange ulike ungdommer de siste fire årene visste jeg at det var mange forhold som spilte inn, og at en når det er snakk om dynamiske relasjoner ikke kan tenke at personlige egenskaper er det eneste sikkerhetsnettet man har. Jeg har valgt å trekke inn nyhetsartikler fra konkrete barnevernssaker som har blitt dekket i mediene de siste årene for å tydeliggjøre hvor komplekst temaet mitt er. Drapet på Anna Backlund tydeliggjør hvor galt det kan gå, og var med på å rette fokus på ansattes sikkerhet i møte med vold og trusler. Historien om «Glassjenta» kritiserer barnevernssystemet, og har ført til at hele barnevernssystemet har blitt gransket i den hensikt å finne ut hvordan det kan bli bedre. Disse to sakene beskriver kompleksiteten i det å ivareta barnets beste samtidig som en skal ivareta de ansattes sikkerhet.

#### 4.3.2 Dokumentundersøkelse

Dokumentanalysen vil være min sekundærdata, som er data generert av andre (Blaikie, 2010). Dokumentundersøkelser får i følge Jacobsen (2015) tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Ved å gjennomgå den regionale handlingsplanen for arbeidsmiljøet i Bufetat og akuttinstitusjonen sin egen HMS-plan fikk jeg innblikk i målsettingen for hvordan de ønsket at arbeidsmiljøet skulle være i forhold til ansattes sikkerhet, og hvilke tiltak som var satt inn for å sikre dette. I forhold til risikostyringen ved akuttinstitusjonen fikk jeg et godt innblikk i denne via Bufdir sin veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir samt akuttinstitusjonens sitt eget program «Arbeid med risiko». Dette var dokumenter jeg anså som viktige både for analysen min, men også som et forståelsesgrunnlag i forkant av intervjuene. Dokumentene jeg har valgt å se på er dokumenter som er grunnleggende i arbeidet ved akuttinstitusjonen. Blaikie (2010) viser til at sekundærdata kan komme fra samme kilde som

primærdata, men at forskjellen er at forskeren er flyttet et hakk unna. Da dokumentene er interne og ikke tilgjengelige for offentligheten er ikke disse tatt med i litteraturlisten.

#### 4.3.3 Intervjuer og valg av informanter

Data samlet inn via intervju vil være min primærdata, som er data generert av forskeren selv (Blaikie, 2010). Det åpne individuelle intervjuet egner seg i følge Jacobsen (2015) når man undersøker få enheter, når man er interessert i hva det enkelte individ sier, og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Dette oppsummerer hvorfor et slikt intervju var helt nødvendig for min studie. Jeg ønsket ikke bare å se på hvordan risikostyringen foregikk, men synes det var viktig å få frem hvordan den ble forstått av de ulike ansatte. For å virkelig gi et innblikk i dette fant jeg ut at jeg ikke bare ønsket å snakke med de som har ansvaret for sikkerheten, men også de som arbeider tettest på risikoen. Jeg ønsket derfor å intervjuer både ledelse og ansatte. På den måten ville jeg få flere perspektiver, og en bred forståelse for temaet mitt. Etter selv å ha jobbet på barnevernsinstitusjon visste jeg at de ansatte som jobbet tettest på risikoen ikke nødvendigvis hadde samme oppfatning av risikoen som ledelsen som tok avgjørelsene. Ved å intervjuer både ledelse og ansatte var målet å synliggjøre kompleksiteten i risikostyringen, og på den måten få frem eventuelle utfordringene som lå i arbeidet med å sikre ansatte for vold og trusler. Jeg var derfor interessert i hva hver enkelt informant hadde å si om tema.

Informantene har blitt valgt ut fra utvalgskriteriene «informasjon» og «det typiske», som Jacobsen (2015) viser til. Førstnevnte viser til at man velger respondenter som en mener kan gi mye og god informasjon. Dette kan være personer med mye kunnskap om tema en ønsker å undersøke, personer som er gode til å formulere seg, eller personer som en på forhånd vet at er villige til å gi fra seg informasjon. Min fordel er at jeg kjenner alle informantene, og vet hvilke personer som kan gi meg mest informasjon om det jeg ønsket å undersøke. Jeg visste også at mine valgte informanter ville kunne gi meg et bilde av den typiske enheten, som er det andre utvalgskriteriet mitt. Jacobsen (2015) viser imidlertid også til at selv mennesker som har god kjennskap til en populasjon kan ha en tendens til å gjøre et skjevt utvalg når de blir bedt om å velge ut et typisk utvalg. Jeg valgte derfor å fokusere på en gruppe i utvalget mitt, nemlig ledere og miljøterapeuter som er ansatt i 100 % stilling. Avdelingen har 12 miljøterapeuter i 100% stilling, hvorav en er i permisjon. Da jeg også selv er blant de 12 miljøterapeutene satt jeg da igjen med ti potensielle miljøterapeuter, hvorav ni var villige til å la seg intervjuer. Miljøterapeutene er de med størst ansvar i avdelingen, da disse er

hovedkontakter for ungdommen og tar avgjørelser som deltidsansatte og nattevakter ikke gjør på samme måte. Disse avgjørelsene legger også grunnlaget for hvordan personalgruppa skal jobbe med de aktuelle ungdommene. Det kunne vært en styrke å ha fått med synspunktene til nattevakter og deltidsansatte også, da disse gjør en uvurderlig innsats opp mot ungdommene. Faren var derimot at dersom jeg skulle ha valgt ut et utvalg blant alle ansatte ville jeg mer kunnet styre hvem jeg ville intervju ut fra hvilke svar jeg ønsket, og dermed fått et skjevt utvalg. Ved å fokusere på de i 100 % stilling slapp jeg å måtte velge ut noen. Følgende tabell viser en skjematisk fremstilling av informantene:

<b>Oversikt over informantene</b>		
<b>Ledelse:</b>	1. Intervju med enhetsleder ved akuttinstitusjonen.	2. Intervju med avdelingsleder som har ansvar for den aktuelle avdelingen.
<b>Miljøterapeuter:</b>	Individuelle intervjuer med ni miljøterapeuter (5 menn og 4 kvinner) i 100% stilling ved akuttinstitusjonen. 5 av dem er utdannet barnevernspedagog, og 4 er utdannet sosionom.	
= totalt 11 informanter		

Tabell 2: Oversikt over informanter

#### 4.3.4 Gjennomføring av intervjuene

I løpet av april 2017 gjennomførte jeg individuelle intervjuer med elleve informanter. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i administrasjonen ved akuttinstitusjonen. Da intervjuet omhandlet forhold på jobb anså jeg dette å være det Jacobsen (2015) viser til som en naturlig kontekst. I forkant av intervjuene valgte jeg å utforme en intervjuguide, en for intervju med ledelsen og en for intervju med miljøterapeutene som en kan se av vedlegg 1 og 2. Disse hadde noen forskjeller ut fra ansvarsområder. Intervjuguidene var strukturert etter forskjellige hovedtema med tilhørende spørsmål og kan sies å ha det Jacobsen (2015) sier er en sterk strukturingsgrad med fullstendige spørsmål i en spesiell rekkefølge. Likevel sørget jeg for å ha en åpen dialog rundt temaene, og forholdt meg ikke så strengt til rekkefølgen så lenge jeg fikk svar på det jeg ønsket. Da jeg kjente alle informantene var det også viktig for meg å ikke ha intervjuet for åpent, da jeg var redd jeg ville styre intervjuet i en bestemt retning dersom informanten ikke svarte utfyllende kun ut fra tema. Ved å forholde meg til en

intervjuguide med spørsmål kunne jeg forsikre meg om at jeg fikk spurt alle om det samme. Det var likevel viktig for meg at informantene skulle forstå hva jeg var ute etter, og noen spørsmål ble derfor stilt ledende for å få dem på rett spor.

Jeg valgte å være åpen om hensikten med intervjuene, og intervjuguiden ble delt ut til informantene på forhånd. Dette gjaldt alle, med unntak av en informant som ikke ønsket dette selv da vedkommende likevel ikke hadde tid til å forberede seg. Jeg avsluttet alle intervjuene med å spørre om det var noe mer de tenkte var viktig å formidle omkring det vi hadde snakket om. På den måten fikk de mulighet til å si noe om det de var opptatt av, og som de følte at de ikke hadde fått formidlet gjennom spørsmålene mine.

Jeg var også bevisst på å avklare min rolle som forsker, og ikke som kollega. I følge Jacobsen (2015) kan en av enkelte når man undersøker egen organisasjon oppleves som partisk selv om en klarer å holde en «nøytral» tilnærming. Dette var noe jeg var bekymret for i forkant, men jeg ikke så på som et problem i etterkant da jeg opplevde alle informantene som åpne og ærlige i intervjuet. Da jeg kjente alle informantene var jeg også trygg på at jeg ville merke det på dem om de holdt tilbake informasjon fordi de var mistenksomme til mine hensikter.

Alle intervjuene ble tatt opp etter tillatelse fra informantene, og transkribert i etterkant. Dette gjorde at jeg under intervjuet kunne ha øyekontakt med informantene, istedenfor å se ned i en notatblokk. Jeg visste også at jeg ville gå glipp av mye relevant informasjon dersom jeg ikke tok lydopptak. Ved å transkribere hadde jeg også tilgang til hele intervjuene gjennom hele analyseprosessen. På grunn av at jeg hadde en fast struktur på intervjuene var det lett å finne frem i informasjonen i etterkant.

#### 4.4 Datareduksjon og analyse

Uavhengig av hvilken metode som benyttes for å samle inn data kreves det i ettertid at dataen omstilles til et mer passende format for analyse. Dersom man ikke reduserer og strukturerer dataen vil man i følge Jacobsen (2015) ende opp med å drukne i opplysninger. Den kvalitative analysen handler om at man reduserer tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), for så å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2015). Dette kalles gjerne for hermeneutisk metode, og ble også nevnt tidligere i kapitlet da jeg beskrev valgt



forskningsstrategi. Den kvalitative analysen vil hele tiden være en veksling mellom de enkelte detaljer og helheten (Jacobsen, 2015).

Analysen av kvalitativ data vil i følge Jacobsen (2015) dreie seg om fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, samt å sammenbinde. Tilnærmingen jeg benyttet meg av når jeg analyserte dataen kan ligne det Jacobsen (2015) kaller for innholdsanalyse. Her valgte jeg først å kategorisere dataen ved samle data som omhandlet det samme i samme kategori, noe Jacobsen (2015) viser til som åpen koding. Her forenkles kompliserte, detaljerte og rike data. Underveis i prosessen så jeg også et behov for å danne kategorier som ikke stammet direkte fra dataene. Dette kalles for aksial koding, og innebærer blant annet at en lager en ny overordnet kategori som skal favne flere underkategorier (Jacobsen, 2015). Jeg valgte å kategorisere dataen i fire hovedkategorier, som også kunne gjenkjennes i de teoretiske perspektivene. Disse kategoriene er risikobegrepet, risikoanalyseprosessen, risikohåndtering og tiltak for å redusere risiko. Ut fra denne kategoriseringen så jeg at jeg ville kunne finne sammenhenger i data, som er det Jacobsen (2015) mener med sammenbinding. Her kunne jeg se om flere av informantene var opptatt av samme fenomen, og om ulike deler hang sammen og påvirket hverandre. Til slutt koblet jeg funnene presentert i empirien opp mot TBO som forståelsesramme og teori presentert i teorikapittelet for å kunne drøfte, konkludere og svare på problemstillingen.

#### 4.5 Validitet og reliabilitet

Undersøkelser må alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) (Jacobsen, 2015). Dette dreier seg da om en kritisk drøfting angående om resultatene er gyldige og til å stole på. Min forforståelse som ansatt i barneverninstitusjon kan ha påvirket resultatene i studien, og det vil tenkes at det ikke er mulig å gjenta analysen med like resultat av en annen forsker uten samme forforståelse.

Det første man må ta stilling til er om resultatene oppfattes som riktige, som går på *intern validitet* (Jacobsen, 2015). Et spørsmål kan være om man har fått tak i de riktige kildene. Da jeg hadde tilgang til intranettet kunne jeg med ledelsens godkjenning søkt i databasen for å finne relevante dokumenter. Det kan da sies at jeg ikke manglet tilgang på kilder.

Dokumentene var nært fenomenet jeg ønsket å undersøke, noe som kan antas å være en styrke for den indre validiteten. Man kan teste validiteten ved å teste resultatene opp mot andre

mennesker. Jeg brukte båndopptaker under intervjuene og transkribert dem i etterkant, noe som har gjort at jeg har kunnet gå tilbake å sjekke om jeg har forstått rett. For å sikre at jeg hadde forstått informasjonen som fremkom i intervjuene riktig valgte jeg også å sende funnene ut fra intervjuene på mail til de informantene som jeg trakk mest data ut fra. En informant responderte at vedkommende kjente seg igjen i alt, mens en annen hadde noen korrigeringer. Jeg valgte også å gjennomgå funn med noen informanter muntlig. Ved å gjøre dette fikk jeg fram hva informantene egentlig mente.

Jacobsen (2015) viser til at man får en gyldig beskrivelse av fenomenet ved å få informasjon fra flere uavhengige kilder. Det var viktig for meg at ikke informantene fikk påvirke hverandre, noe som gjorde at jeg valgte individuelle intervjuer. Jacobsen (2015) viser til at det er summen av informasjon fra ulike informanter som gir den riktige beskrivelsen av et fenomen. Dette er uavhengig av om det er enighet eller uenighet angående beskrivelsen. De ulike informantene har ulike oppfatninger og erfaringer, noe som gjorde svarene deres samlet ville gi en god beskrivelse av utfordringer i sikkerhetsarbeidet. Hadde jeg ikke fått med alle disse informantene ville jeg kunne gått glipp av viktige aspekter for å se helheten.

Den *eksterne validiteten* dreier seg om i hvilken grad en undersøkelse kan generaliseres til å gjelde en annen enhet enn den man har undersøkt (Jacobsen, 2015). Ved å velge å undersøke en konkret akutt- og utredningsinstitusjon kan dette tenkes å være overførbart til andre akutt- og utredningsinstitusjoner. Dette fordi det er et utvalg som er representativt for flere enheter. Samtidig så kan det være individuelle forskjeller, som at ansattgruppene er så forskjellige, institusjonene er rigget annerledes, noe som også kan sies å gi forskjellige utfordringer. Men da en akuttinstitusjon er så spesifikt, vil nok mange av problemstillingene tenkes å gå igjen. Det kan derfor tenkes at det kan overføres til andre akuttinstitusjoner, men ikke nødvendigvis til andre barnevernsinstitusjoner som jobber langtid med ungdommene.

Studiens reliabilitet dreier seg om man ville fått de samme resultatene om man hadde gjennomført undersøkelsen om igjen. Mine antagelser her er at informantene kan ha vært preget av hva som opptok dem angående tema på tidspunktet de ble intervjuet, og at de kanskje hadde svart annerledes på et annet tidspunkt. Dette var noe jeg merket av intervjuene, at det var lett for meg å se hvilke situasjoner de siktet til og hva som preget dem. Dette var jeg derimot bevisst på at ikke skulle prege intervjuene fra min side. Reliabilitet kan også ses i lys av om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt resultatene en har kommet fram til

(Jacobsen, 2015). Det ene intervjuet ble tatt på sparket, noe som kan ha påvirket svarene. Det at jeg selv arbeider på akuttinstitusjonen kan også ha påvirket informantenes svar. Det kan ha vært vanskelig å skille mellom min rolle som forsker og min rolle som kollega.

#### 4.6 Ethiske aspekter

Forskningsetikken viser til at det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og informant. Disse er informert samtykke, krav på privatliv og til slutt kravet om at en skal bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Dette er tanker som hele tiden har vært med underveis i forskningsprosessen.

Jeg har hele tiden vært åpen med hva jeg var ute etter, og presiserte at intervjuene var frivillige og hva som var hensikten med dem. Da jeg også er kollega med informantene har jeg under hele prosessen vært tilgjengelig for informantene dersom de hadde spørsmål i forkant eller etterkant av intervjuene. I begynnelsen av intervjuene spurte jeg om det var greit at jeg brukte båndopptaker. Grunnen til at jeg ville transkribere i etterkant var for å opprettholde kravet om korrekt gjengivelse, og at jeg vet at informasjon fort kan glippe om man både skal intervjuer og få ned all informasjon. Lydopptakene og transkriberingen blir slettet i etterkant av levering.

Jeg var under hele prosessen opptatt av at studien ikke skulle røpe sensitiv og taushetsbelagt informasjon, da i første omgang angående ungdommene. Derfor var jeg bevisst på å omformulere eksempler som kom fram av intervjuene, slik at det ikke skulle kunne lett assosieres med enkelt ungdommer. Da akuttinstitusjonens navn og plassering ikke anses å ha noen som helst betydning for resultatene valgte jeg å anonymisere denne. Dette var også med hensyn til informantenes krav på privatliv, da enkelte informanter kunne blitt gjenkjent. Jeg tok også en test på NSD for å sjekke om studien var meldepliktig i forhold til ungdommene og de ansatte, noe den etter anonymiseringen ikke var.

Bildet på forsiden er trykket etter kjøpte rettigheter fra NRK til bruk i masteroppgaven.

## 5. Empiri

I dette kapitlet presenteres funn fra dokumentanalysene, samt funn fra intervjuene med enhetsleder, avdelingsleder og miljøterapeuter ved akuttinstitusjonen. Denne vil videre brukes til å besvare oppgavens problemstilling.

### 5.1 Dokumentanalyse

Gjennom søk i Bufetat sitt intranett og akuttinstitusjonens interne dataplattform fant jeg flere dokumenter som omhandlet tema risiko og sikkerhet for ansatte. Det å sikre ansatte mot vold og trusler handler om å skape et trygt arbeidsmiljø, og jeg har derfor valgt å inkludere både den regionale handlingsplanen for arbeidsmiljøarbeidet i Bufetat og akuttinstitusjonens egen HMS-plan. Akuttinstitusjonen sitt eget program «Arbeid med risiko», samt «Veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir» er dokumenter som vil være med på å gi innsikt i risikostyringen, samtidig som det gir en innsikt i hvilket syn på risiko som er lagt til grunn.

#### 5.1.1 Regional handlingsplan for arbeidsmiljøarbeidet i Bufetat

Den regionale handlingsplanen omhandler hvilke områder som skal vies spesiell oppmerksomhet, og er den overordnede planen for etaten. Det fremkommer av handlingsplanen at et godt arbeidsmiljø utvikles gjennom bred medvirkning og lokal handling, og at alle medarbeidere har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø.

Handlingsplanen fokuserer på tre perspektiver. Det første perspektivet er helsefremmende, som innebærer å ha fokus på positive og fremmende faktorer i arbeidsmiljøet. Dette oppnås ved å forbedre arbeidsmiljø og organisasjon, fremme aktiv medvirkning og oppmuntre til faglig/personlig utvikling. Det andre perspektivet er forebyggende, og blant annet har fokus på å identifisere og iverksette tiltak for å redusere risikoforhold. Dette oppnås ved opplæringstiltak, rutiner (kjennskap og bruk) og kartlegging av arbeidsmiljø. Det siste perspektivet er reparerende, og har fokus på oppståtte og eksisterende problemer. Her skal det gjennomføres tiltak som kan bøte på skade som allerede er skjedd.

Handlingsplanen inneholder flere mål og tiltak systematisert i ulike tema, som systematisk HMS-arbeid og internkontroll, sikkerhet, ruspolitikk, inkluderende arbeidsliv og plan for regionalt samarbeid med bedriftshelsetjenesten Stamina Helse. Videre fremheves de mål og tiltak som er relevante for studiens problemstilling. Handlingsplanen viser et mål er at

risikovurderinger skal gjennomføres for å finne frem til områder der det er fare for svikt eller brudd på HMS-regelverket. Tiltaket er at forhold som viser en risiko skal risikovurderes og følges opp med nødvendig tiltak. Videre er det et mål at avviks- og skademeldingshåndtering er en del Bufetas kontinuerlige forbedringsarbeid. Skade og HMS-avvik skal også jevnlig gjennomgås og ligge til grunn for enhetens arbeid med risikovurderinger. Alle skader og HMS-avvik skal registreres og følges opp av leder/avdelingsleder i tråd med retningslinjer. Ved alvorlige hendelser skal det meldes til regionledelsen, og skade- og HMS-avvik skal være tema i styringsdialogen. Et annet mål som er relevant for denne studien er at alle ansatte skal ha et sikkert arbeidsmiljø. Tiltakene som handlingsplanen skisserer her er at det skal lages en plan for sikkerhetsopplæring for ansatte. Opplæringen skal gjennomføres og dokumenteres jmf. prosedyre «Sikkerhetsopplæring for ansatte» i HMS-håndboka. Videre skal arbeidsmiljøutvalget ha fokus på skader og avvik, og dette vil være tema i styringsdialogen mellom region og enhet. Det skal også gjennomføres risikovurderinger i tilfeller der det vurderes som sannsynlig at ansatte kan bli utsatt for vold og trusler, og det skal iverksettes tiltak for å redusere vold og trusler om vold. Det siste målet som anses som relevant for denne studien er at bedriftshelsetjenesten kan bistå i krisearbeid ved ulykker/skader i tilknytning til arbeidsplassen. Dette tilsier at ansatte som har vært utsatt for hendelser på arbeidsplassen som kan ha medført psykiske belastninger kan få tilbud om inntil fire timer med støtte og avklaringssamtale.

### 5.1.2 Helse-, miljø og sikkerhet – akuttinstitusjonen

Akuttinstitusjonen har også utarbeidet en egen HMS-plan med utspring i deres interne målsetning:

*«Institusjonen skal ha et inkluderende, helsefremmende, trygt og utviklende arbeidsmiljø for alle!».*

Planen fremhever de samme perspektivene som regionale handlingsplanen, men setter også fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet. De psykologiske faktorene dreier seg om oppfatninger og fortolkninger av arbeidsrelaterte forhold, mens de sosiale faktorene handler om innflytelsen den sosiale konteksten og de mellom-menneskelige faktorer har på oss. HMS-planen deler det psykososiale arbeidsmiljøet opp i tre deler:

1. Organisatorisk arbeidsmiljø - defineres som den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og til andre på arbeidsplassen, samt den praktiske organiseringen av arbeidet.
2. Sosialt samspill - samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer, andre arbeidstakere og individet. Samarbeid og samhandling, eller mangelen på dette, har noe å si for konsekvensene for hvordan samspillet fungerer.
3. Individuell oppfatning - vi oppfatter ting ulikt, da vi er forskjellige. Individuelle oppfatninger og vurderinger har konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. Noe som kan oppleves svært ubehagelig for en person, kan oppleves helt uvesentlig for en annen.

Planen trekker frem fire spørsmål for hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet på akuttinstitusjonen kan måles, som om arbeidet er begripelig, håndterbart, meningsfylt og om en vet hvor en kan rette spørsmål og opplevelser vedrørende ens arbeidshverdag.

En forutsetning for et godt arbeidsmiljø er i følge HMS-planen medvirkning, og institusjonen har flere arenaer hvor det legges til rette for medvirkning. Det er ukentlige personalmøter, egen tillitsvalgt og verneombud på hver avdeling, avdelingsvise kvalitetssikringsutvalg (KSU), LSU - arbeidsmiljøutvalg (lokalt samarbeidsutvalg), lederteam, fagutvalg og åpent forum hvor leder etter forespørsel inviterer medarbeiderne for å ta opp prinsipielle saker som angår organisasjonen. Det er også medarbeiderundersøkelser, utviklingssamtaler og årlige vernerunder. Samtlige møtereferater fra LSU og lederteam blir sendt rundt til alle ansatte for å fordre åpenhet.

Det er en målsetning at det skal være lav terskel for å melde skade og avvik, og rapporteringssystemet TQM brukes til dette. Dette programmet dekker ikke faglige avvik, og institusjonen har derfor utarbeidet egen prosedyre som dekker dette. Det er også en egen varslingsrutine for varsling av kritikkverdige forhold.

Videre inneholder HMS-planen mål og tiltak etter de samme temaene som den regionale handlingsplanen. Under systematisk HMS arbeid og internkontroll beskrives målene som nevnt under medvirkning, det vil si møteplan, vernerunder og registrering av avvik og skade. Tiltakene under tema sikkerhet inneholder senterets konkrete mål i forhold til handlingsplanen. Her fremkommer det at institusjonen skal ha egne instruktører i

sikkerhetsopplæring (Resima). Videre skal alle miljøterapeuter motta sikkerhetsopplæring og gjennomføre trening etter oppsatt program. Dette skal sikres med årlige kurs i sikkerhetsopplæring, og med at trening er fast punkt på planlegging av dagen, samt på personalmøter. Videre skal institusjonen ha fokus på risikofaktorer/sikkerhet i arbeidsmiljøet. Dette sikres ved at hver enkelt vakt risikovurderes, og at det har blitt utarbeidet et eget internt HMS-program som sikrer risikovurderinger fra inntak og fortløpende i oppholdet. Institusjonen har også samarbeid med bedriftshelsetjenesten, og de har tilgjengelig krisekompetanse 24 timer i døgnet.

### 5.1.3 Veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir

Bufdir har utarbeidet en egen veileder for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir som gir veiledning i hvordan risikovurderinger kan gjennomføres og dokumenteres. Veilederen bygger på metodedokumentet «Risikostyring i staten. Håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen», som beskriver hvordan statlige virksomheter på en strukturert måte kan benytte risikostyring og intern kontroll som et verktøy for å gi rimelig sikkerhet for at virksomheten oppnår dine målsettinger (Senter for statlig økonomistyring, 2005). Essensen fra metodedokumentet er presentert i Bufdir sin veileder, og denne blir derfor vektlagt fremfor metodedokumentet i dokumentanalysen.

Risiko defineres i veilederen som «et forhold, eller en hendelse som kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt». Videre presenteres det at risiko skal vurderes i forhold til sannsynligheten for at den inntreffer, og den forventede konsekvensen den vil medføre om den inntreffer. Risikoen angis ut fra resultatet av disse vurderingene, og danner grunnlaget for å prioritere hvilke risikoer som anses som vesentlige. Det vises til en risikomatrise som illustrert i figur 5 i teorikapittelet.

Det overordnede styringsprinsipp i statlig forvaltning er mål- og resultatstyring. Det er derfor en forutsetning at virksomhetsledelsen kjenner og håndterer de utfordringer og usikkerheter som kan påvirke måloppnåelsen negativt. Reglementet stiller krav om at statlige virksomheter skal ha oversikt over de viktigste risikoer, og at nødvendige tiltak iverksettes. Det er virksomhetsleder som har ansvar for at det etableres og gjennomføres en forsvarlig risikostyring og internkontroll, mens øvrige ledere skal ha oversikt over og håndtere risiko innen eget ansvarsområde.

Økonomireglementet beskriver risikostyring og internkontroll som en prosess integrert i mål- og resultatstyringen som er utformet for å kunne identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko slik at risikoen er innenfor akseptert nivå. Den gjennomføres av virksomhetens ledelse og øvrige ansatte, og anvendes i fastsettelse av strategi og planer og på tvers av virksomheten for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens oppnåelse av sine målsettinger.

Målsettingene skal oppnås innenfor rammene som de tildelte bevilgninger og eventuelt andre disponible ressurser setter.

Veilederen beskriver fem faser i risikostyringsprosessen. Den første fasen omhandler å identifisere mål. Hvilket nivå i virksomheten det skal gjennomføres risikovurdering for avhenger av hva som skal risikovurderes. Kvaliteten på målene gir føring for kvaliteten på risikovurderingen, og målene bør være spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidsavgrensede og enkle. Områder hvor behovet er størst bør prioriteres.

Fase to handler om å kartlegge risiko. Det innebærer å tenke gjennom hva som kan inntreffe, konsekvensen om det inntreffer, og om risiko er til stede gitt de tiltak som allerede er på plass. Konkret beskrivelse av risiko legger et godt grunnlag for både risikoanalysen og utarbeidelse av konkrete tiltak.

Risikovurderingen inngår i fase tre, og fremkommer ved en vurdering av sannsynlighet og konsekvens av hendelsen dersom den inntreffer. Her benyttes en risikomatrise.

I fase fire skal man etablere tiltak, og det presiseres at dersom man skal kunne iverksette riktig tiltak må vi vite noe om årsakene til at hendelsen er en risiko. Veilederen foreslår derfor å først begynne med en årsaksanalyse før man gjør en prioritering og velger tiltak.

Den siste og femte fasen er oppfølging av risikoer og tiltak. Det er viktig for ledelsens styringsinformasjon med løpende oppfølging av risikohåndtering. Dette gir mulighet til å iverksette ytterligere tiltak på tidligere tidspunkt om det anses som nødvendig. Oppfølgingen bør integreres i ordinære styringsprosesser.

Veilederen stiller avslutningsvis krav til dokumentasjon av risikostyringen. Dokumentasjon er viktig for å forbedre og videreutvikle risikostyringen og skal gi ledere på alle nivå oversikt over hvordan målrettet drift er forutsatt forsvarlig sikret. Hvordan risiko håndteres i mål- og



resultatstyringen bør dokumenteres slik at det gir en framstilling som er sammenhengende, oversiktlig og forståelig.

#### 5.1.4 Arbeid med risiko – akuttinstitusjon

Akuttinstitusjonen har også utarbeidet et eget program for arbeid med risiko. Det fremkommer at det arbeides strukturert og systematisk med å utvikle prosedyrer og rutiner for å ivareta sikkerheten og tryggheten til både barn og ansatte i senteret. I tillegg arbeides det med å styrke ansattes kompetanse slik at potensielt farlige situasjoner kan forutses, forebygges og håndteres på en god måte. Sentralt i arbeidet står:

- God sikkerhetsopplæring for alle ansatte.
- Strukturert plan for jevnlig trening på sikkerhet - både fysisk trening og forebyggende teori.
- Sikre faglig høy kvalitet på barnevernfaglig arbeid for å forebygge / forutsi risiko.
- Overordnede risikovurderinger av bygninger og arbeidsmiljø
- Daglige risikovurderinger knyttet til den daglige driften.

Definisjonen av risiko er den samme som i Bufdir sin veileder, med tilsvarende vurdering av risiko opp mot sannsynlighet og konsekvens. Det vises også til at risikomatriser blir brukt som verktøy.

Programmet viser til at det ikke er utarbeidet risikovurderingsverktøy som er anerkjente for bruk i institusjoner, og det finnes derfor mange ulike modeller og verktøy som er utarbeidet lokalt. Gjennomgående i disse er de tar utgangspunkt i barnets historikk, her og nå situasjon, samt egen kompetanse innenfor barnevernfaget og sikkerhetsopplæringen. Ut fra dette gjøres det individuelle skjønnsvurderinger.

Planen viser til at det på akuttinstitusjonen brukes sjekklister med flere risikofaktorer / risikosituasjoner som referanseramme for å systematisere og strukturere arbeidet med risiko. Det tas individuelle vurderinger angående fare for vold / utagering / trusler ut fra kjente episoder og hvordan barnet oppleves nå osv. Videre vurderes det blant annet om barnet er ruset, rømningsfare, fare for kriminelle handlinger, negativt nettverk og hvordan en eventuelt skal forholde seg til dette. Dersom barnet er traumatisert skal det ses på hva som kan retraumatisere og aktuell tilnærming til barnet.

Det er også lister over typiske situasjoner som kan øke risikoen for uønskede hendelser, hvor det er delt opp i situasjoner med lav til middels risiko (men fortsatt stort handlingsrom), og situasjoner med høy risiko (mindre handlingsrom):

Lav til middels risiko:

- Mange ungdommer med antisosial atferd samlet (vold, rus, aggresjon, kriminalitet).
- Utfordringer knyttet til grensesetting.
- Håndheving av husregler/ordensreglement
- Motsettende holdninger til behandling / miljøterapi.
- Lite eller mye penger (ved rusproblematikk).
- Begrensninger i samvær og besøk.
- Bilkjøring
- Alenearbeid

Høy risiko:

- Skadeavverging
- Forhindre / oppheve barrikadering (på rom, bad etc.)
- Forhindre inngang annen avdeling / andres rom.
- Kroppsvisitasjon
- Urinprøve
- Ransaking og beslaglegning (rusmidler og gjenstander)
- Tilbakeføring ved rømming
- Isolering /skjerming
- Begrensning i bevegelsesfrihet
- Innsyn i / åpning av kommunikasjon / post.

Det er også forhold i det fysiske miljøet som kan heve risikoen for uønskede hendelser. Her nevnes skjulesteder i, utenfor, eller i tilknytning til bygningsmassen), glassfasader og vinduer som er lett knuselige, planløsninger som gir dårlig oversikt, trange og intime fellesrom, interiør som er lett knuselig eller kan brukes som våpen.

## 5.2 Intervju med ledere og ansatte

Her presenteres funnene fra intervjuene med enhetsleder, avdelingsleder og ni miljøterapeuter ved akuttinstitusjonen. De presenteres ut fra fire hovedoverskrifter; risikobegrepet, risikoanalyseprosessen, risikohåndtering og tiltak for å redusere risiko.

### 5.2.1 Risikobegrepet

På spørsmål om hva de ulike informantene la i begrepet risiko ble dette av samtlige informanter beskrevet som noe negativt. Enhetsleder koblet risikobegrepet opp forebygging, kvalitetssikring og internkontroll. Det ble videre knyttet opp mot fare, og hva som kan oppstå av uohensiktsmessige situasjoner som kan føre til uønskede hendelser som igjen kan være en trussel enten mot ansatte, barnet som bor ved institusjonen eller bygninger. Det ble spesifisert at det er veldig komplekst i og med at man arbeidet med mennesker og det kan skje så mange situasjoner. Avdelingsleder beskrev risiko som en vurdering av hva som kan gå galt i ulike situasjoner, og la til at risiko har et stort spenn, alt etter hvilket lys det tolkes i.

Flere av miljøterapeutene knytter risikobegrepet opp mot fare, og potensialet for fare. De knyttet det opp mot det de risikerer å bli utsatt for i jobbsammenheng, og nevnte utagering, trusler og skade som det de kunne bli utsatt for. En miljøterapeut sa at det hadde med sikkerhet å gjøre, og det å føle seg trygg eller utrygg på jobb. Dette ble videre knyttet opp mot atferden til ungdommene, og hvordan arbeidsdagen ble lagt opp ut fra dette. En annen miljøterapeut sa at risiko kunne relateres til utrygghet, og at en kunne føle seg trygg eller utrygg i situasjoner med risiko alt etter situasjonen. En miljøterapeut presiserte at det aldri ville være 100 % trygt, siden det var snakk om mennesker.

### 5.2.2 Risikoanalyseprosessen

Enhetsleder sier at hele driften er gjennomsyret av risikovurderinger da det er såpass komplekst, og siden ansvaret er så stort, både for personalgruppa og beboerne som bor på institusjonen. Arbeidsdagen består da i å ha med seg risikovurderingsperspektivet i alle oppgavene. Avdelingsleder viser til at det har vært vanlig med en muntlig tradisjon for gjennomføring av risikovurderinger, men at de i løpet av det siste året har blitt mye flinkere til å dokumentere risikovurderingene. Enhetsleder viser til at det utenfor institusjonen er det også et eget spisskompetansemiljø for sikkerhet i Bufetat. Dette er helt nytt og holder på å vokse frem, og ledelsen har vært på kursinger på hvordan de skal forstå modellene som brukes og

hvordan en skal forstå begrepene rundt dette med sikkerhet og risiko. Dette er en veldig satsing, men det poengteres at det mangler litt på systematikken og metodene rundt det enda.

Enhetsleder viser til at det er teamet som til enhver tid er på jobb som først foretar overordnede risikovurderinger for sin vakt. Videre vil hver enkelt som er på jobb ha et selvstendig ansvar dersom de identifiserer risiko for å diskutere det i teamet, og dersom teamet trenger støtte eller veiledning blir avdelingsleder trukket inn i arbeidet. Avdelingsleder legger til at det er innført risikovurderinger for skiftansvarlig på hvert skift, og at dette skaper en form for bevissthet. Ved å dokumentere blir man bedre på å bruke ordene, og dermed mer bevisst i de aktuelle situasjonene. Slik er tanken at dette ikke skal være en kontrollfunksjon slik at lederne ser at de ansatte dokumenterer, men for å skape en bevissthet i forhold til bruken. En miljøterapeut forteller at man i arbeidet med ungdommene må være trygg på sin egen rolle og hva man har lov å gjøre, da man har et personlig ansvar for de handlingene man utøver.

Miljøterapeutene viser til at det ligger en forventning om at risikovurderinger skal tas når de planlegger vekten, og at de da skal se på hva som er sannsynlig at kan komme til å skje i løpet av vekten, hva de ser kan være en utfordring enten for ungdommene eller for dem selv. Videre presiseres det at det også tas risikovurderinger både bevisst og ubevisst gjennom hele vekten, og at dette er en stor del av jobben. Det presiseres av enkelte at de ikke er like flinke til å dokumentere alle vurderingene som tas, men at det er et større fokus på dette og at de viktigste vurderingene blir dokumentert. En miljøterapeut eksemplifiserer risikovurderinger med at det kan være så enkelt som at man skal ut å kjøre bil med en ungdom. På forhånd må det vurderes hvilket humør ungdommen er i, hvilken kjennskap en har til ungdommen fra før, hvor ungdommen skal kjøres, om det er til noe positivt eller noe som ungdommen synes er vanskelig. Det tas da vurderinger på om man likevel kan kjøre alene, om det skal være to personell i bil, eller om en ikke vurderer at det er trygt å kjøre ungdommen i det hele tatt. En annen miljøterapeut viser til at det viktig å ha tenkt gjennom alle typer situasjoner som kan oppstå, og at relasjon og kjennskap til ungdommen påvirker risikovurderingene. Hvor ofte en må ta risikovurderinger vil også variere fra ungdom til ungdom, presiserer en tredje miljøterapeut. En miljøterapeut sier at lista for å innføre tiltak i situasjoner med risiko bør være lav, men legger til at personalet har gode erfaringer med risikovurderinger.

Avdelingsleder viser til at fokuset på risiko av og til kan bli så stort at det skygger for primær oppgaven, og at dette kan være skadelig for ungdommene. Samtidig som det er et nødvendig fokus å ha, ikke bare for personalet, men for å sikre de andre ungdommene som bor der også. Det presiseres at det er viktig å ha et nøkternt forhold til risiko, og stole på at de vurderingene som er tatt er gode nok til at en kan senke skuldrene og jobbe ut fra det en skal jobbe med. Eksempelvis nevner avdelingsleder også det fokuset arbeidstilsynet har på alenearbeid, hvor en tenker at alt alenearbeid potensielt er farlig, vil være en tanke og trend som kan umuliggjøre oppgaven med å ivareta ungdommene. Det gjør også noe med ungdommene, at man sier det ikke går an å være alene med dem fordi de voksne skal slippe å jobbe alene. Det ble også poengtert av en miljøterapeut at det i noen situasjoner kunne ha en beroligende effekt å være et personal sammen med en ungdom istedenfor to.. Avdelingsleder mener at det derfor er viktig å beholde de ulike perspektivene inn i vurderingene som tas.

#### *5.2.2.1 Det overordnede sikkerhetsarbeidet*

Enhetsleder viser til at det i det overordnede sikkerhetsarbeidet er KSU på hver avdeling, som står for kvalitetssikringsutvalget, LSU, personalmøter, lederteam og fora hvor det jobbes på tvers av hele organisasjonen for å få frem prosedyrene og vurderingene vedrørende sikkerhet. Fagavdelingen, med psykologene, er også med for å ta en del av disse vurderingene. Avdelingsleder legger til at ved de store spørsmålene så inkluderes KSU og LSU, slik at personalet blir representert i form av verneombud og tillitsvalgt. Når det skal vurderes tema som er viktig for eksempelvis nattevakter, etterstrebes det å få en representant fra nattevaktene med i vurderingene. I situasjoner knyttet til risiko rundt en enkelt ungdom inkluderes gjerne hovedkontakten til den ungdommen slik at de som jobber nærmest ungdommen får være med i vurderingene. Avdelingsleder påpeker at det er lett å ta risikovurderinger fra kontoret, men at effekten blir større når de som sitter nærmest utfordringene inkluderes. Samtidig så understrekes det at tempoet i akuten er høyt, og at det ikke alltid er mulig å gjennomføre som ønskelig.

Dokumentene viser også til bruk av risikomatriser på senteret, og lederne ble spurt om hvordan disse ble brukt. Enhetsleder presiserte at matrisene ble brukt skjønnsmessig siden det er snakk om arbeid med mennesker og arbeidet da var så uforutsigbart og komplekst. Det er mange individuelle ansatte og mange individuelle ungdommer som kommer, og ingen saker er like. Det må derfor brukes en del skjønn før det konkluderes og iverksettes tiltak. Det blir derfor en enorm kompleksitet i beslutningsprosesser i forhold til at det er så mange som skal

samarbeide, som skal samkjøres og som har ulike oppfatninger. Enhetsleder legger til at det derfor er viktig at det ikke bare er en person som utarbeider disse vurderingene, men at folk sitter sammen og at både de ansatte som står nærmest situasjonen og lederne får sitt å si. Avdelingsleder viser til at risikomatriser først og fremst blir brukt på de store tingene, som når det skal tas formelle risikovurderinger rundt eksempelvis alenearbeid, kjøring i bil eller i forhold til enkeltungdommer som er spesielt krevende. Avdelingsleder sier videre at det ville vært for tidkrevende å bruke matriser i forhold til alle de små hendelsene og situasjonene som oppstår. Her har institusjonen heller valgt å bruke en forenklet versjon av matrisen, hvor fargekodene brukes i risiko- og forvarlighetsvurderingene som er ukentlige. Disse tas av hovedkontaktene som også jobber nærmest ungdommen. De samme fargekodene brukes for å vurdere risiko ved inntak av den som har ansvar for inntaket.

#### *5.2.2.2 Situasjoner som kan utgjøre en risiko for ansattes sikkerhet i arbeidet*

Av situasjoner som kan utgjøre en risiko for ansattes sikkerhet presiserer en miljøterapeut at ungdommene er her grunnet risikoatferd, og at det på den måten kan sies at alt arbeid med ungdommene kan utgjøre en risiko. Alenearbeid, altså situasjoner hvor et personal er alene med ungdom, blir også nevnt av flere som noe som kan utgjøre en risiko. En miljøterapeut drar fram ulike typer grensesettingssituasjoner som kan være utfordrende, mens en annen viser til situasjoner som vekking, måltider og legging. Bilkjøring blir også nevnt av flere miljøterapeuter som noe som kan utgjøre en risiko for deres sikkerhet.

En miljøterapeut nevner spesifikt dette med ulike former for utagering som noe som kan utgjøre en risiko i arbeidet, og gjenstander som kan brukes som våpen. En annen presiserer at han sjelden er fysisk redd i arbeidet, men at han er mer redd for hva det å bli eksponert for alvorlige trusler, ekstrematferd eller ekstrem selvskading kan kunne gjøre med en person over tid. Samtidig som det jobbes for at risikoen skal være lavest mulig er alle klar over at jobben innebærer risiko når de ansettes her, viser en tredje miljøterapeut til.

Syv av ni miljøterapeuter oppgir å ha vært i situasjoner hvor de har fryktet for sin sikkerhet i arbeidet på institusjonen. Det har vært alt fra situasjoner med kniv, til utagering i bil, til ungdom som har kommet målrettet mot ansatte og utøvd fysisk vold, til ungdom som har smøret noe ukjent i ansiktet på personal. En nyansatt miljøterapeut oppgir å ha fryktet for sin sikkerhet i tidligere arbeid på institusjon, men ikke på akuttinstitusjonen. Den niende

miljøterapeuten oppgir å ha blitt slått, kasta stein på og lignende, men presiserer at vedkommende likevel ikke har fryktet for sin sikkerhet i disse situasjonene.

### 5.2.3 Risikohåndtering

Angående ansvaret for et forsvarlig arbeidsmiljø og de ansattes sikkerhet, slik det fremgår av arbeidsmiljøloven sier enhetsleder at dette er et stort og komplekst ansvar når primæroppgaven er såpass krevende som den er. Det å vekte personalets sikkerhet og kvaliteten på arbeidet når en skal ta vare på ungdom med store behov kan være vanskelig. En kan kanskje ende opp med å sette en del av de ansattes sikkerhet i fare ved å ivareta ungdommene, men det presiseres at dette aldri er noe en beregner. Det vil derimot være hendelser som ikke lar seg forutse, og institusjonen har da prosedyrer og rutiner som skal forebygge dette, selv om det ikke alltid lykkes. Enhetsleder legger til at det hele tiden er dilemmaer og vektinger i forhold til sikkerhet og primæroppgave, og at det derfor er viktig med medvirkning og åpenhet rundt dette. Som leder har en også forhold som ressurser, rammebetingelser i forhold til budsjett, arbeidstidsordning og så videre å forholde seg til. Enhetsleder presiserer at en aldri vil sette personalets sikkerhet i fare for å ivareta økonomiske hensyn. Avdelingsleder sier at ansvaret gjør at man som leder er skjerpet i forhold til det å ha tilstrekkelig informasjon for å kunne ta gode vurderinger, og legger til at informasjon kanskje er det aller viktigste i denne jobben. Det å ha en ledergruppe å dele ansvaret med når utfordringene blir store fremhever avdelingsleder som en styrke. I forhold til risikovurderinger påpekes viktigheten med å ha med seg personalgruppa. Det å ha de ansatte på lag i forhold til vurderinger som går på sikkerhet anses som viktig, både for at de skal føle seg trygge og for at det avdelingsleder vurderer skal bli tatt imot på en god måte.

Enhetsleder synes det er positivt med den nye forskriften om vold og trusler i arbeidslivet, og tror at dette kan være med på å bidra til ekstra ressurser i forhold til det ansvaret det er å styre risiko i barnevernsinstitusjoner. Det fremheves at selv om senteret alltid har vært bevisst risikoen og jobbet med det så koster mange av tiltakene penger, da det ofte er snakk om bemanning og kompetanse. Med et gitt budsjett å forholde seg til kan det være ubehagelig i mange tilfeller å balansere denne risikoen, men det presiseres at det ved identifisert risiko alltid leies inn ekstra bemanning om det anses som nødvendig, uavhengig av budsjett. Enhetsleder påpeker at når tema vold og trusler blir løftet av lovgiver, og at arbeidstilsynet har vært der og var opptatt av den nye forskriften, så kan dette bidra til å øke ressurstilgangen på et generelt grunnlag.

Da leder kun er tilstede på dagtid viser enhetsleder til at det er viktig med gode prosedyrer og rutiner for å ivareta sikkerheten når leder ikke er tilstede. Dokumentasjon, gode overlappingsrutiner og det faktum at det alltid er en skiftansvarlig på teamet som sitter med et spesielt ansvar er også viktig. Avdelingsleder legger til at beslutningsmyndigheten er delegert ned til skiftansvarlig når avdelingsleder og/eller enhetsleder ikke er tilstede. Dette innebærer blant annet at skiftansvarlig kan beslutte at det skal kalles inn flere folk på jobb dersom det vurderes å være nødvendig for å ivareta sikkerheten. Dersom det verste skulle inntreffe må personalet være kjent med at det finnes en beredskapsplan, og vite hvem de skal ringe til i spesielle situasjoner. Ved alvorlig personskade og lignende skal alltid enhetsleder kontaktes.

#### *5.2.3.1 Hvordan arbeider ledelsen for å sikre ansatte mot vold og trusler?*

På spørsmål om hvordan ledelsen arbeider for å sikre ansatte mot vold og trusler viser enhetsleder til at det i utgangspunktet handler om kompetanse. Det handler da om å rekruttere de menneskene som har kompetanse til å både forstå ungdommene og ansvaret sitt, noe som vil kunne forebygge mye i forhold til vold og trusler. Det legges til at de ansatte får opplæring via et seks måneders opplæringsprogram og opplæring i det å forebygge vold og trusler og hvordan de skal agere i slike situasjoner. I tillegg er det alle medvirkningsarenaene for de ansatte som nevnt under det overordnede sikkerhetsarbeidet. Gode risikovurderinger, for å i størst mulig grad kunne være forberedt og forebygge det som måtte skje, og et godt planverk for hva en gjør når det først oppstår uønskede hendelser trekkes fram som viktig.

Avdelingsleder sier at det ligger i jobbens natur at en kan risikere å bli utsatt for vold og trusler, og at det derfor ikke går an å garantere at de ansatte ikke blir det. Utfordringen blir å legge til rette for at de ansatte er rustet til å håndtere det når det oppstår, at de er rigget for å ivareta de ansatte når det skjer, og at det er satt inn tiltak som gjør at omfanget av vold og trusler blir lavest mulig. Det er også et mål at de hendelsene som faktisk skjer ikke skal ha en alvorlig grad. Avdelingsleder legger til at måten en håndterer vold og trusler på kan gjøre at mengden reduseres, og at man dermed kan sikre at folk kan tåle å stå i den jobben de står i. Avdelingsleder påpeker at det er en utfordring som leder å både skulle ha ansvar for HMS, risiko og de ansatte, og samtidig ha ansvar for faglig forsvarlighet og fokuset på barnets beste. Dersom personalets sikkerhet ikke er ivaretatt vil de ikke kunne gjøre et godt arbeid, og avdelingsleder sier at hun derfor må prioritere personalet dersom hun må vekte barnets beste



opp mot personalets sikkerhet. Det presiseres at det i slike situasjoner vil vurderes at barnets beste også er at personalet som jobber med det er trygge.

Avdelingsleder sa at det ble brukt mye tid på å jobbe med den enkelte ansatt i forhold til ulik risikoopplevelse. Det ble vist til at risiko baseres og vurderes ut fra tenkte hendelser, og at hvordan man opplever tenkte hendelser handler om hvordan man er skrudd sammen og dermed er veldig individuelt. Det går derfor ikke an å behandle personalgruppa som en gruppe, men en må bruke tid på den enkelte. Enhetsleder viser til kompetansetiltak, felles forståelse og samkjøring som viktige tiltak når en skal ivareta en personalgruppe med ulik risikoforståelse. Det er også fokus på å ha en åpenhets- og medvirkningskultur hvor det skal være lov å si ifra om egne grenser slik at ulikheten kommer på bordet og blir håndtert. Dette er viktig for å sørge for at de ansatte ikke går inn i situasjoner de ikke føler deg kapable til. Det er videre avdelingsleder sitt ansvar å sørge for riktig teamsammensetting, og skiftansvarlig som skal vurdere at teamet som er på jobb til enhver tid er tilpasset oppdraget. Enhetsleder legger til at det er et lederansvar å sikre at det er både arenaer, prosedyrer og en kultur på senteret til å ta opp disse tingene. Det å dele erfaringer tror enhetsleder er sentralt for å påvirke risikoopplevelsen, da det å være en del av et system hvor det er lov å uttrykke hvordan du tenker og føler angående en situasjon kan skape trygghet i seg selv.

En ting som blir trukket frem av de fleste miljøterapeutene som viktig for å redusere risiko og føle seg trygg på jobb er at de er trygge på dem de jobber sammen med. Det å snakke sammen om hvordan en skal håndtere ting og at teamet spiller på hverandre. Trygge team vil også gjøre det enklere når en er syk og det må leies inn ekstravakter, da teamet er grunnleggende sterke. Kursingen og erfaringen en besitter trekkes også frem som viktig, og at det jobbes og tenkes likt. En ledelse som backer opp og hører på personalgruppa, og som viser tydelig at det ikke er greit at de skal stå i situasjoner som går på sikkerheten løs er viktig for miljøterapeutene. Det trekkes frem at det viktig at teamet trygger hverandre og prøver å tenke positivt om situasjonen, samtidig som det er en arena hvor man kan blåse ut etter mange sterke inntrykk.

#### *5.2.3.2 Hvordan ivaretas ansatte som har vært utsatt for vold og trusler?*

Avdelingsleder og enhetsleder viser til gode rutiner for å ivareta ansatte som har vært utsatt for vold og trusler. Enhetsleder sier at den viktigste biten er at det er gode rutiner for hvordan de ansatte skal ivareta seg selv i teamet. Teamet har et stort ansvar for å ivareta hverandre når

de er på jobb, og det legges til rette for at de skal snakke ut om krevende situasjoner utover arbeidstid hvis det ikke er mulig i arbeidstid. Enhetsleder har også rykket ut i kritiske situasjoner for å debriefe ansatte, og de får også tilbud om å settes i kontakt med bedriftshelsetjenesten som har krisepsykologer. Avviks- og skademeldingssystemet TQM gjør også at både avdelingsleder, verneombud, enhetsleder og HMS-ansvarlig på regionskontoret får melding umiddelbart og dermed kan følge opp ansatte i forhold til hva de har opplevd. Alle ansatte som sender TQM-meldinger skal kontaktes i forhold til om de trenger videre oppfølging, og det er da veiledning av avdelingsleder eller bedriftshelsetjenesten som følger opp. Avdelingsleder legger til at der den enkelte ansatt sitt ansvar å melde behov, og at en er avhengig av en åpenhetskultur for å kunne følge opp alle. Ved alvorlige hendelser skal også alltid enhetsleder kontaktes, som da vil kontakte avdelingsleder om de ansatte har behov for oppfølging av avdelingsleder der og da.

Miljøterapeutene sier at de blir fulgt opp av avdelingsleder når de skriver TQMer. En annen miljøterapeut trekker frem at personalgruppa er flinke til å snakke med hverandre, og at avdelingsleder ser om du er sliten eller ikke deg selv. På den måten blir personalgruppa godt ivaretatt i krevende situasjoner. Miljøterapeutene trekker også frem at de blir tilbudt samtale med bedriftshelsetjenesten dersom de har stått i spesielt tøffe situasjoner. Flere bemerker også at avdelingsleder alltid tar seg tid til å prate med dem om vanskelige situasjoner. En miljøterapeut trekker frem at ledelsen er flinke til å finne tiltak som viser seg å være nødvendige, og trekker frem at den etter å ha mottatt trusler fikk gå sine vakter på en annen avdeling i en periode. Det at ulikt personal vurderer situasjoner ulikt blir spesielt trukket frem av en miljøterapeut som en utfordring i møte med ledelsen. Det poengteres at selv om risikoen blir vurdert på en måte av ledelsen er kanskje ikke dette miljøterapeutens egen oppfatning. Miljøterapeuten trekker frem at det er lettere å snakke med kollegaer enn med avdelingsleder fordi dette er ett steg opp. Samme miljøterapeut sier at det å bli ivaretatt av ledelsen også handler om spørsmål om utrygghet, og påpeker at selv om vedkommende føler seg trygg vil ikke nødvendigvis kollegaen gjøre det. Dette vil igjen påvirkes hvordan en må ivaretas.

#### 5.2.4 Tiltak for å redusere risiko

Det finnes grunnleggende tiltak som skal bidra til å ivareta de ansattes sikkerhet, og det finnes tiltak som kan settes inn i situasjoner som vurderes å ha høy risiko. Enhetsleder viser til at det er viktig å se på hvordan avdelingen er rigget, hvordan bemanningen er og hvordan risikovurderingsprosedyrene er. En miljøterapeut viser til at det alltid vil være en fase rett før

innføringen av tiltak hvor det ikke er trygt nok. Dette kan enten være fordi en ikke har visst om risikoen før, eller fordi det har skjedd uønskede hendelser hvor personal har blitt skadet som fører til at tiltakene iverksettes.

#### *5.2.4.1 Risikovurderinger*

Det presiseres at det største og viktigste sikkerhetstiltaket er at det tas løpende risikovurderinger. Da vil du være bedre forberedt på det som eventuelt kan skje. I tillegg nevnes at skiftansvarlig har delegert myndighet til å ta avgjørelser omkring bemanning og tvangsbruk etter arbeidstid for avdelingsleder, som da vil være et resultat av risikovurderinger tatt på skiftet. Hvordan det jobbes innad i teamet for å ivareta sikkerheten nevnes også av en miljøterapeut som viktig i arbeidet. Det at man klarer å kommunisere innad i teamet, være klar på egne grenser, og at teamet finner en god løsning sammen for hvordan utfordringene skal løses.

#### *5.2.4.2 Kompetanse og tilnærming*

Enhetsleder trekker frem kompetanse som et grunnleggende sikkerhetstiltak, og viser til at teamet som er på jobb skal være godt nok sammensatt i forhold til ungdommene som er inne. En miljøterapeut nevner TBO, og det å kjenne til om en ungdom er innenfor eller utenfor toleransevinduet. Dette går da på hvilken tilnærming du har til ungdommene. En miljøterapeut sier der er viktig å snakke med ungdommen i forkant av situasjoner, og avklare hvordan ungdommen ønsker at personal skal oppføre seg i situasjoner hvor ungdommen er sint og lignende. Det presiseres at det ligger mye ansvar på den enkelte miljøterapeut i arbeidet når det gjelder å ta skjønsmessige vurderinger.

Det at personalet er kurset i sikkerhetsopplæring, kalt Resima, trekkes også frem som et grunnleggende og viktig sikkerhetstiltak. I utgangspunktet skal personalet trene på teknikkene daglig, samtidig som det skal være en litt lenger økt de ukentlige personalmøtene. Det presiseres at dette ikke blir gjort, men at det etterstrebes.

#### *5.2.4.3 Bemanningsressurser*

Det er 1:1 bemanning på avdelingen, noe som vil si at det alltid skal være likt antall voksne som det er ungdommer. I situasjoner med spesielt krevende ungdommer viser informantene til at bemanningen rundt den aktuelle ungdommen ofte økes til 2:1, og noen ganger 3:1 dersom det vurderes at en ikke kan forlate en kollega alene med ungdommen for å eksempelvis gå på

do. Det nevnes også at det av og til kan trappes ned på antall åpne plasser, noe som betyr i praksis at senteret har plass til eksempelvis tre ungdommer istedenfor fire. Dette kan være for at det skal være trygt nok for personalet til å gå på jobb, og at de kan følge opp de strategiene som er lagt opp rundt ungdommen. En miljøterapeut presiserer at dette ofte er en bedre løsning enn å ha alle plasser åpne og å øke bemanningen fra fire til fem. Ved å øke bemanningen medfører dette at det brukes mye ekstravakter, noe som kan være uforutsigbart. Da påpeker miljøterapeuten at det oppleves tryggere med de faste ansatte og færre ungdommer.

Enhetsleder viser til at en ikke skal gå for dårlig rustet inn i ukjente situasjoner. Flere miljøterapeuter viser til at det blant annet står i prosedyrene at en skal være to personell i inntak frem til det vurderes å være trygt nok å være alene. Det ble presisert at en kan ha fått en beskrivelse av en ungdom på forhånd, men at det aldri er gitt at den faktisk stemmer når ungdommen kommer. En av miljøterapeutene sier at det ikke bør tas inn flere ungdommer enn det personalet klarer å mestre. Siden det er en akuttinstitusjon har senteret beredskapsplikt til å ta imot ungdommer over natten selv om det i utgangspunktet er full avdeling. Det fremheves at det er ønskelig at personalet får ha større medvirkning i disse situasjonene når en sier at det vurderes å ikke være forsvarlig å ta imot. I situasjoner hvor en ikke har nok informasjon om ungdommen presiseres det at det må være et minstemål at det er to ansatte tilgjengelig til å ta imot en ny ungdom.

Det påpekes også av flere at de ikke alltid føler seg hørt på spørsmål om mer bemanning, og at det har vært for få folk på jobb til at det føles trygt. En miljøterapeut påpeker at ledelsen kan bli flinkere på å forklare vurderingene sine, spesielt når personalgruppa ønsker flere folk på jobb. Da trekkes det frem at det personalet kan bli veiledet på hva det vil gjøre med flere folk, at det ikke nødvendigvis alltid er beste løsning og heller bidra med alternative løsninger.

#### *5.2.4.4 Sikkerhetsalarm og inntaksenhet*

Det er nylig kjøpt inn to sikkerhetsalarmer som personalet kan benytte om de er alene med ungdom. Dette trekkes frem som et positivt tiltak av flere av terapeutene. Samtidig bemerkes det at dette har vært et ønske fra personalet sin side siden 2014.

Det ble presisert at ny og ukjent ungdom tas i mot ved egen inntaksenhet frem til man ser hvordan ungdommen er. Her er det ikke løse gjenstander og ingen bilder på veggene som

potensielt kan brukes til å skade personal, noe som igjen kan føre til et lite hjemmekoselig førsteinntrykk for ungdommer som kommer.

#### *5.2.4.5 Individuelle retningslinjer og kontakt med andre instanser*

Hvordan en skal jobbe med problematikken er nedskrevet i ungdommens individuelle retningslinjer, som er et dokument som alle ansatte som jobber med ungdommene skal lese. Kontakt med andre instanser for å bekrefte eller avkrefte det man tenker, og veiledning i forhold til hvordan en skal forstå situasjonen og risikoen er også verktøy som brukes aktivt i følge enhetsleder. Dette trekkes også frem av miljøterapeutene som viktig.

En annen miljøterapeut viser til at det ofte jobbes på en annen måte med ungdommer hvor det er spesielt høy risiko knyttet til, noe som vil fremgå av retningslinjene til ungdommen. Dette kan eksempelvis være at det innføres et belønningssystem for å gi ungdommen en ytre motivasjon til å ikke utagere mot personal. Det presiseres at man alltid prøver å være kreativ i situasjoner hvor man ikke helt vet hva som vil fungere.

Avdelingsleder legger til at drapet i Asker sier noe om viktigheten av å både dokumentere retningslinjer og sørge for at disse formidles ut. Akuttinstitusjonen er avhengig av at de ansatte har en forståelse for viktigheten av å følge de retningslinjene og rutinene en har. For en kan som avdelingsleder sette inn så mange forsvarlighetsvurderinger en bare vil, men dersom de ansatte hverken leser eller følger de føringene som er satt kan en ikke garantere at det ikke skal skje en uønsket hendelse. Informasjonsflyt og en felles forståelse for de som skal jobbe med risikoen er derfor essensielt, i følge avdelingsleder.

#### *5.2.4.6 Ekstraordinære tiltak*

I situasjoner hvor det anses å være stort skadepotensialet vil det også være mulighet til å fjerne løse gjenstander som kan brukes som våpen. Det har også blitt iverksatt tiltak som omfattet å låse vinduer og dører, enten for å hindre rømning eller for å til enhver tid ha kontroll på hvor ungdommen er og hvilke gjenstander den har tilgang på. En miljøterapeut påpeker at det å låse dørene kan føre til at man slipper å stille seg i veien og slåss med ungdommene, da man ikke fysisk må gjennomføre begrensingen med at ungdommen ikke får gå. Det påpekes at dette ikke er et tiltak som kan iverksettes uten at det godkjennes av ledelsen, og at beslutningen må tas i samarbeid med andre instanser, eksempelvis Fylkesmannen og psykiatrien. Ledelsen presiserer at slike tiltak kun brukes unntaksvis, og i

korte perioder hvor det anses som nødvendig for å ivareta både ungdommens og de ansattes sikkerhet.

I enkelte situasjoner hvor ungdommen må rammes veldig inn fordi den anses som en fare for seg selv og omgivelsene vil innrammingen i seg selv kunne virke triggende på barnet og barnets utvikling. Enhetsleder sier at når det innføres tunge sikkerhetstiltak må vi hele tiden være bevisst på hva som har utspring i personalets sikkerhet, og hva som vil være til beste for ungdommen. Dette er en krevende balansegang, men ungdommens behov skal stå i sentrum. Avdelingsleder skiller mellom forsvarlig omsorg og ideell omsorg, og sier at i situasjoner hvor en ikke klarer å fremme utvikling hos ungdommen hvert fall må sikre at tilbudet er godt nok. Enhetsleder sier at det i disse tilfellene er viktig å støtte seg på forskning, og ha gode rutiner internt for å hele veien vurdere hvor en ligger hen. I tillegg er det viktig å sikre god medvirkning og åpenhet, både fra foreldre, barneverntjeneste, Fylkesmannen, beboeren selv, og eventuelt psykiatrien, slik at alle blir hørt og en får frem alle sider av saken. Høy bevissthet og faglig forståelse er i disse krevende sakene viktig for at en i størst mulig grad forebygger at en forulemper ungdommene, legger enhetsleder til. Avdelingsleder viser til tilfeller hvor ungdom har blitt rammet så strengt inn over lang tid at det har vært i grenseland i forhold til det som er faglig og en tenker er utviklende for et barn. Samtidig kan alternativet være så dårlig at det likevel blir faglig riktig å ramme inn strengt. Avdelingsleder presiserer at dersom personalgruppa ikke er i stand til å gjøre jobben sin så vil risikoen for ungdommen bli veldig stor, og en ville kanskje ikke kunne hatt ungdommer plassert. En miljøterapeut sier at det uansett skal være mulig å gi forsvarlig omsorg, og at en må være flink til å grunngi tiltakene dersom ungdommen viser motvilje til omsorg fra ansatte på grunn av tiltakene. En annen presiserer at man i krevende situasjoner hvor man ikke vet hva som er best uansett må prøve og feile litt, for å finne ut det beste tiltaket både for de ansatte og for ungdommen.

Enhetsleder viser til at det kan være sikkerhetstiltak som går på at ungdommen skal stoppes fysisk fordi det er fare for at de skader seg selv eller skader andre. Dette kan enten skje ved at personal stiller seg fysisk i veien, eller ved at man låser dører og vinduer. Dette kan være for å hindre rømning eller for å til enhver tid ha kontroll på hvor ungdommen er og hvilke gjenstander den har tilgang på dersom ungdommen har en historikk på å bruke gjenstander til å skade seg selv eller ansatte. En miljøterapeut presiserer at man på denne måten tar fra ungdommen en grunnleggende rettighet om frihet og det å få lov til å gå ut. Samtidig presiseres det at det er nødvendig for å ivareta beboeren, og at rettighetene av og til må vike

til det beste for beboeren i en ustabil periode. Enkelte tiltak sier enhetsleder kan oppleves krenkende og retraumatiserende. Samtidig kan det oppleves trygt, noe som viser at det er vanskelig å si hvilken effekt tiltakene vil ha. Ungdommene kan enten kjenne at det er trygt og de får den hjelpen de trenger, eller de kan komme i opposisjon til tiltakene og oppleve dem direkte krenkende. Enhetsleder presiserer at det er i situasjoner hvor en ser at ungdom kan være til skade for seg selv, og på den måten også setter ansatte i fare, at de tyngste tiltakene settes inn for å forebygge dette. Noen ganger fungerer tiltakene, noen ganger settes det inn for tunge tiltak, noen ganger settes det inn tiltak som tar høyde for at ansattgruppen er forskjellig, og noen blir fortere redde enn andre. I noen tilfeller må en kanskje sette inn ansatte som er fysisk sterke sammen med en spesiell ungdom for å kunne ivareta sikkerheten, selv om dette kan virke krenkende for ungdommen.

En miljøterapeut påpeker at det ikke nødvendigvis er en motsetning mellom ansattes sikkerhet og ungdommens rettigheter. Dette illustreres med at hvis det virkelig er fare for at en ungdom skal utføre alvorlig skade på en ansatt så skal de ansatte, for ungdommens skyld, være gode på å forhindre dette. Dersom en ungdom sier at de vil drepe eller utøve alvorlig skade på de ansatte, og en ikke klarer å gjøre det trygt nok for ansatte og for ungdommen så den ikke klarer å utføre disse handlingene vil man heller ikke følge opp rettigheten om trygg omsorg. En annen miljøterapeut legger til at en ivaretar ungdommen ved å forhindre at ungdommen skader andre.

#### *5.2.4.7 Har tiltakene en risikoreduserende effekt?*

Miljøterapeutene sier at de sikkerhetstiltakene som blir satt inn som regel har risikoreduserende effekt. Låste dører kan eksempelvis redusere skadepotensialet mot personal, men kan også ses på som en positiv ting da det kan hjelpe ungdommen til å ikke utføre handlinger som vil være uheldig for dem selv også. Det at en ungdom får slippe at den i løpet av plasseringen har utøvd omfattende skade på både personal og inventar vil ikke bare være bra for personalets sikkerhet, men også for ungdommen. En miljøterapeut påpeker at det av og til er slik at hvis en ungdom har en positiv utvikling etter at det eksempelvis er bemannet opp så blir det kanskje bemanna ned igjen når det er rolig. Dette anser miljøterapeuten som naivt, og påpeker at det at personalet føler seg trygge kan gjøre at ungdommen er trygg, noe en vil miste om en ikke opprettholder tiltakene. Det at tiltakene gir en opplevelse av trygghet trekkes frem av en av miljøterapeutene som like viktig som at det faktisk har en risikoreduserende effekt.

### 5.2.5 Risiko og traumebevisst omsorg

Enhetsleder sier at det er et fokus på at de fleste ungdommene som plasseres på avdelingen bærer på traumer som de har fått i ulike sammenhenger i oppveksten sin. En må da være bevisst på å ikke retraumatisere disse ungdommene, og på den måten også skape farlige situasjoner for de ansatte. Med god kompetanse i ansattgruppen så ivaretas ungdommen på en god måte, de blir trygget, holdes innenfor toleransevinduet, personalet er observant på eventuelle triggere da en vet eller har en idé om hva som utløser risikoatferden. Med kompetansen en sitter på vet man mer om hva de trenger og hvordan en skal tilnærme seg disse ungdommene i det daglige arbeidet. Enhetsleder trekker også frem dette med at de ansatte må være bevisste på sine egne reaksjoner, holde seg innenfor sitt eget toleransevindu og vite hva som trigger en selv. Dette er viktig for å gjøre en god jobb og for å forebygge risiko i følge enhetsleder. Fokuset på at ungdommene handler som de gjør fordi de bærer med seg vonde erfaringer, og at de ikke kan noe for det, gjør mye med hvordan de som jobber med dem møter dem, i følge avdelingsleder. Informasjon og kompetanse gjør da at man vil møte risikoen i ungdommene på en annen måte enn en ville gjort uten denne kompetansen.

En miljøterapeut fremhever at en kan forhindre mye risiko ved å jobbe ut fra TBO, da ungdommene blir tryggere og en forhindre en del situasjoner før de i det hele tatt skjer. Når en har fokus på det som ligger bak atferden, og prøver å jobbe med det, vil dette gjøre at du ikke trigger en utageringssituasjon og risikosituasjonene reduseres, legger en annen miljøterapeut til. Både enhetsleder, avdelingsleder og miljøterapeutene sier at de tror innføringen av TBO har vært med på å redusere tvangsbruken. Man tåler mer enn før, og unngår også mange situasjoner i måten man tilnærmer seg ungdommene på. Risikoen kan også bli høyere når man skal tillate utageringer, presiserer en miljøterapeut og legger til at man eksempelvis fort kan få en løs gjenstand i hodet. En annen miljøterapeut trekker frem at det i møte med traumeutsatte ungdommer er en del uforutsigbarhet, da de kanskje har lav impuls kontroll og ting svinger fort. Dette vil da være en risiko for ansatte i møte med de traumeutsatte ungdommene, særlig om en ikke vet hva som trigger atferden.

Innføringen av «HandleKraft» og TBO har i følge miljøterapeutene gitt dem et felles språk og forståelse. Det er også rom for individuelle tilpasninger, og alle ungdommene må ikke passe inn i de samme rammene som de måtte før. Når en vet om triggere og traumer gjør dette noe med måten en møter ungdommen på, og en vil da kunne unngå en del konfronterende



situasjoner som tidligere har trigget ungdommene ut av toleransevinduet sitt. Eksempelvis viser en miljøterapeut til at før kunne man være streng på at ungdommen måtte være på rommet til en viss tid, og dette førte alltid til utfordringer ved leggetid. TBO har fått miljøterapeutene til å heller være undrende over hvorfor det er så vanskelig rundt leggetid, og kan da finne ut at dette er knyttet til tidligere overgrep. Det legges da opp til strategier for å gjøre leggesituasjonen for ungdommen best mulig uten at den presses på rommet når det er vanskelig. Det at en ikke lenger er så firkantet på regler og rutiner, og det er rom for individuelle vurderinger og tilpasninger anses som risikoreduserende i forhold til tvangsbruk, vold og trusler. En miljøterapeut sier at «HandleKraft» i seg selv ikke bidrar til økt trygghet, men til økt forståelse i krevende situasjoner. Det å jobbe forebyggende, men også å ha en forståelse hva som skjer hos ungdommen når kapteinen forlater skuta er viktig kompetanse for å møte ungdommen, legger en miljøterapeut til. «HandleKraft» har også ført til at personalet er mer bevisste på å se når det er nødvendig å gripe inn i situasjoner, og når en skal ha mer ro og is i magen, da det ofte kan løse seg på en mer fredelig måte. En miljøterapeut viser til at man gjennom «HandleKraft» har lært at man ikke skal gå inn i en konfrontasjon når kapteinen til ungdommen er borte, men heller jobber for å hente kapteinen inn igjen. Samtidig presiserer en annen miljøterapeut at det for noen ungdommer kan være traumebevisst omsorg å gripe inn i situasjonen tidligst mulig, dersom man vet av erfaring at situasjonen eskalerer og blir farlig om man ikke gjør noe. Det vises til at man da må bli kapteinen for ungdommen.

På spørsmål om det er mindre vold og trusler etter innføringen av TBO sier enhetsleder at man må se spørsmålet den politiske og samfunnsmessige utviklingen i barnevernfeltet. Mer og mer skal håndteres på lavest mulig nivå, noe som gjør at målgruppen til avdelingen blir tyngre og tyngre fordi en skal håndtere mer hjemme hos seg selv. Samtidig skal beredskapshjemmene være bedre rustet og mer kompetente, slik at de som ender opp på institusjon nok generelt er tyngre, med mer komplekse problemstillinger, diagnoser og lignende som kan være en sikkerhetsrisiko. Enhetsleder mener at det kanskje generelt sett er mindre situasjoner, men ikke færre av de mest alvorlige siden det er en krevende brukergruppe. Samtidig trekkes det frem at institusjonen er bedre rustet til de tyngste situasjonene enn den var tidligere, både med tanke på bemanning og kompetanse.

En miljøterapeut fremhever at det er en balansegang mellom det å gi de traumeutsatte barna det de trenger for å være trygge, men samtidig ikke la det overgå sikkerheten til personalet.

En utfordring som trekkes frem er at en av grunnpilarene i TBO er trygghet, og at dersom man skal ha det greit et sted må man være trygg. Da må også de som jobber være trygge. Dette kan komme i konflikt med en del av sikkerhetstiltakene, eksempelvis å gå med alarm eller gå rundt og låse dørene. Ungdommene kan da sitte med en opplevelse av at det ikke er trygt her siden de voksne går med alarm og låser dørene, og miljøterapeuten sier at det da blir viktig at de ansatte er åpne ovenfor ungdommene om hvorfor en gjør som en gjør. Enhetsleder legger også til at økt bemanning for å trygge ansatte kan være problematisk for ungdommene, da de kan tenke «*hva er det med meg som gjør at det må være to eller tre voksne rundt med hele veien*». Likevel kan dette være nødvendig når sikkerheten står på spill, og en vil da innføre 2:1 bemanning selv om man vet at ungdommen profiterer på få voksne.

En miljøterapeut sa at det noen ganger ikke fungerer å tenke traumebevisst, og viser til svært alvorlige hendelsen som innebærer eksempelvis kniv eller flere ungdommer i opposisjon mot personalgruppen. Det er også viktig å være bevisst på hvilken jobb en har, og på et tidspunkt slutte å være terapeut og tenke på seg selv, sier en annen. Dette kobles opp mot situasjoner hvor ungdom har farlige gjenstander og bevisst er ute etter å ta personal, og at personal da må trekke seg unna og ringe politet. En annen miljøterapeut viste til en situasjon hvor det ble jobbet traumebevisst opp mot en spesiell ungdom med et aggresjonsutbrudd uten at personalet trengte å gripe fysisk inn i situasjonen. Samtidig førte dette til at de andre ungdommene ble retraumatisert av å være vitne til det.

## 6. Drøfting og analyse av data

Drøftingen vil med utgangspunkt i valgt teori og empiriske funn ta utgangspunkt i to hovedelementer. Disse er forståelse av risikobegrepet og risikostyring. Hvordan akuttinstitusjonen forstår risikoen for vold og trusler vil påvirke risikostyringen, og det anses derfor som hensiktsmessig å begynne med å drøfte forståelsen av risiko. Da studien tar utgangspunkt i risikostyring ut fra å styre risikoen for vold og trusler mot ansatte vil utfordringer i dette arbeidet drøftes underveis i de ulike delene av risikostyringsprosessen.

### 6.1 Forståelse av risikobegrepet

Dokumentene definerer risiko som *«et forhold, eller en hendelse som kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt»*. Dette ses i sammenheng med målstyring, og risiko ses da i sammenheng med målene i akuttinstitusjonen og hva som kan påvirke dem negativt.

Videre viser dokumentene til at risiko skal vurderes i forhold til sannsynlighet og konsekvens, og at risikoen angis ut fra et resultat av disse vurderingene. Denne risikoforståelsen kan sies å ligge tett opp mot den tradisjonelle teknisk-naturvitenskapelige tilnærmingen til risiko, hvor risiko kan måles i objektiv størrelse (Aven et al., 2004). Det tradisjonelle perspektivet skiller mellom opplevd risiko og reell risiko, og hevder at det er sannsynligheten som er den riktige risikoen (Aven et al., 2004). Spørsmålet blir videre om man virkelig kan måle risiko for vold og trusler mot ansatte fra ungdommer i objektiv størrelse. Det kan argumenteres for at det vil være vanskelig å fastslå en reell risiko i møte med traumeutsatte ungdommer som kan oppleves veldig uforutsigbare. I følge Boyesen (2003) vil også folk normalt sett ha vanskelig for å vekte sannsynlighet og konsekvens opp mot hverandre, noe som også kan tale mot at risiko forstås og vurderes på denne måten. Aven et al. (2004) viser til at denne tilnærmingen kan være effektiv i tilfeller hvor man har store mengder data å beregne ut fra. I akuttinstitusjonen vises det derimot til at en ikke alltid har tilstrekkelig informasjon om ungdommen, da den kan være ny for systemet. Det kan også være mistanke om at ungdommen bærer på traumer, men man vet ikke med sikkerhet da ungdommen selv ikke har bekreftet eller avkreftet. Det kan derfor argumenteres for at det alltid vil være usikkerhet tilstede når man skal vurdere risiko for vold og trusler mot ansatte.

Usikkerhet er nevnt i veilederen til risikovurderinger ved at det er en forutsetning at virksomhetsledelsen kjenner til og håndterer de utfordringer og usikkerheter som påvirker måloppnåelsen negativt. Det står derimot ingenting om usikkerhet knyttet opp mot forståelsen

av risiko, eller hvordan en skal vurdere risiko. Det fremkom av intervjuet med enhetsleder at han anså risiko som et komplekst begrep i og med at man jobbet med mennesker. Man kan aldri vite med sikkerhet om en blir utsatt for vold og trusler av en ungdom, da det er så mange faktorer som spiller inn. Som en miljøterapeut sa, så kan en føle seg trygg eller utrygg i situasjoner med risiko, alt etter situasjonen. Dette vil også kunne sies å påvirke risikoen for en uønsket hendelse, dersom man skal se dette i lys av TBO, hvor trygghet er en av grunnpilarene (Jørgensen & Steinkopf, 2013). Dette bekreftes med den en annen miljøterapeut sa, at for å en ungdom skal være trygg på institusjonen så må de som jobber der være trygge. Hva som gjør personalet trygge vil det ikke finnes en fasit på, da folk er forskjellige og har ulik risikopersepsjon. Avdelingsleder viste til at det ble brukt mye tid på å jobbe med den enkelte ansatt i forhold til ulik risikopersepsjon. Som nevnt i teorikapittelet så handler risikopersepsjon om hvordan folk forstår, opplever og håndterer risiko og farer (Aven et al., 2004). Ett personal kan ha en god relasjon til en ungdom, som gjør at den bedre klarer å lese triggersituasjoner og dermed føler seg trygg i en situasjon som en kollega kan oppleve som meget skremmende. Tidligere erfaringer med ungdommen kan ha bidratt til trygghet for det ene personalet, og til utrygghet for et annet, alt etter hvordan risikoen ble håndtert og hvilke erfaringer man hadde med seg fra før. Dette er i samsvar med det avdelingsleder sier om at risiko baseres og vurderes ut fra tenkte hendelser, og at de tenkte hendelsene handlet om hvordan man er skrudd sammen. Akuttinstitusjonen sin HMS-plan viser også til individuelle oppfatninger som en del av det psykososiale arbeidsmiljøet, og hvordan noe som kan oppleves svært ubehagelig for en person kan oppleves helt uvesentlig for en annen. Her vil tidligere erfaringer spille inn. Rundmo (1993) viser til at det antas at risikopersepsjonen påvirker atferd, noe som øker sannsynligheten for menneskelig svikt eller menneskelig feilhandling. De aller fleste miljøterapeutene sa at de hadde vært i situasjoner hvor de hadde fryktet for egen sikkerhet, og det kan antas at de tar med disse erfaringer inn i møte med nye ungdommer hvor det vurderes å være risiko for lignende hendelser. Man kan være så bekymret for konsekvensene, at det får for stor betydning i forhold til sannsynligheten (Boyesen, 2003). Avdelingsleder sa at noe av det å ha tilstrekkelig informasjon var noe av det viktigste i jobben. Eksempelvis kan man ved inntak få lite eller mye informasjon om den nye ungdommen. Man kan ha fått informasjon om at ungdommen har utagert kraftig i hjemmet, og mot politiet da den ble hentet, noe som gjør at man tenker at den også vil utagere i institusjonen. Hva som var grunnlaget for utageringen, og hva ungdommen bærer med seg av traumer vet man derimot lite om. Det at ungdommen har utagert i hjemmet vil ikke nødvendigvis si at det vil være en utagerende ungdom i institusjon. For mye eller for lite

informasjon om relevante forhold kan føre til det Boyesen (2003) kaller for en «biased» risikoopplevelse – en forutinntatt risikoopplevelse hos den ansatte ut fra den informasjonen man har fått. Det kan også være tilfeller hvor sannsynligheten oppleves som ubetydelig og konsekvensene kan undervurderes (Boyesen, 2003). En miljøterapeut fortalte at han hadde vært utsatt for slag og blitt kastet stein etter, men at han aldri hadde fryktet for sin sikkerhet. Her kan det tenkes at vedkommende tenker at sannsynligheten for at en skal ta skade av et slag er så liten at en undervurderer hvor alvorlige konsekvenser det faktisk kan få. Dette viser også hvor ulike miljøterapeutene er, da andre anså enhver form for utagering som en fare for egen sikkerhet.

Potensialet for fare ble nevnt av flere når det gjaldt å si hva de forbandt med risiko. Dette kan ses i lys av den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko, hvor en kan referere til risiko som *alle aspekter av folks opplevelser og følelser i forhold til hva slags farer de står ovenfor, hvilke konsekvenser farene kan føre til, og ikke minst hva som er akseptabelt* (Aven et al., 2004, s. 40). En miljøterapeut sa risikobegrepet hadde med sikkerhet å gjøre, noe som stemmer overens med det Aven et al. (2004) sier om at begrepet sikkerhet ofte brukes om forebyggende tiltak hvor hensikten er å redusere sannsynligheten for, eller redusere konsekvensene av, en uønsket hendelse. Hvilket perspektiv man ser sikkerhetsbegrepet ut fra vil derfor kunne sies å ha en betydning for opplevelsen av risiko. TBO lærer ansatte at atferden er et smerteuttrykk for de traumene de har vært utsatt for, og ikke ondsinnede handlinger. Ut fra dette vil det være riktig å si at uønskede hendelser som vold og trusler i akuttinstitusjonen vil være tilfeldige, og ikke vilde handlinger. Sikkerhet ses da ut fra et safety-perspektiv (NOU 2000:24). Samtidig vil nok noen av miljøterapeutene si at det noen ganger er vilde handlinger, da noen av miljøterapeutene beskrev situasjoner hvor ungdommen har gått målrettet på personal for å utføre skade. I rettsaken mot 15-åringen som drepte Anna Backlund mente påtalemyndigheten at drapet var nøye planlagt (Tommelstad, 2015). Jenta ble dømt til ni års forvaring, som den første mindreårige med forvaringsdom i Norge (Wilden & Mikalsen, 2016). Dette argumenterer for at en også kan se på sikkerhet mot uønskede hendelser som et resultat av overlegg og planlegging, og da ut fra et security-perspektiv (NOU 2000:24). Hvordan miljøterapeutene tolker atferden vil derfor kunne ha betydning for hva de mener de skal sikres mot, og da også hvordan de tilnærmer seg og håndterer risikoen. Det er også som tittelen på denne studien viser til, det vil være forskjell på om en ser på en ungdom som en person som *vil* drepe, enn en person som potensielt *kan* drepe. I forhold til safety-perspektivet på sikkerhet, så viser Engen et al. (2016) til at det kan

skilles mellom sikkerhet som tilstand og sikkerhet som følelse. Dette kan ses i sammenheng med diskusjonen om at ulikt personal kan oppleve ulik grad av trygghet i samme situasjon. Graden av overensstemmelse mellom sikkerhet som følelse og sikkerhet som tilstand kan i følge Engen et al. (2016) si noe graden av sikkerhet. Det vil da ikke være nok at enkelte personal føler seg sikker i situasjoner, dersom det i utgangspunktet ikke anses for å faktisk være sikkert.

Diskusjonen rundt risikopersepsjon kan tolkes som en argumentasjon for den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko (Aven et al., 2004). Hovedpoenget her er at hvordan folk sosialt og kulturelt skaper sin egen risikoforståelse må inkluderes når det tas beslutninger vedrørende styring av risiko på organisasjonsnivå. Aven et al. (2004) advarer mot å bruke enten den naturvitenskapelige eller den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen alene. Dersom man i møte med risiko ved akuttinstitusjonen skal legge for stor vekt på risikopersepsjon vil man som diskusjonen viser kunne ha problemer med å komme frem til vurderinger som gir mening. Man vil være avhengig av de faktaopplysninger man har for å gi et balansert risikobilde. En tilnærming til risiko som trekker veksler mellom de ulike perspektivene, som Aven et al. (2004) kaller for et tredje alternativ vil derfor kunne være hensiktsmessig. Da det anses å være usikkerhet knyttet til risiko i barneverninstitusjoner vil det kunne være mer hensiktsmessig å se på risiko som en kombinasjon av usikkerhet og konsekvens/utfall av en gitt aktivitet fremfor en ren sannsynlighet og konsekvens tanke. Ut fra intervjuene fremstår det som at det tredje alternativet som Aven et al (2004) viser til også er nærmere praksisen ved akuttinstitusjonen enn den tradisjonelle tilnærmingen dokumentene viser til. Det vises blant annet til skjønnsmessige vurderinger, hvordan de ansatte blir inkludert i risikovurderingene og usikkerhet rundt hva som kan trigge ungdommene. En miljøterapeut nevnte at en kanskje ikke har visst om risikoen før, noe som sier noe om usikkerheten i møte med mennesker med ulik problematikk. Tilnærmingen til risiko som forklares i dette tredje alternativet gjør det i følge Aven et al (2004) meningsfylt å snakke om risikoanalyser, risikovurderinger, vurdering omkring akseptabel risiko osv., noe som drøftes videre i neste delkapittel.

## 6.2. Risikostyring ved akuttinstitusjonen

Ledelsen viste til at det var et stort ansvar å skulle både ha ansvaret for faglig forsvarlighet overfor ungdommene og ansvar for sikkerheten til personalgruppa. Aven (2015) viser til

risikostyring innebærer alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko. Veilederen for risikovurderinger i Bufetat og Bufdir viser til at økonomireglementet beskriver risikostyringen i staten som en prosess integrert i mål- og resultatstyringen for å kunne identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko slik at den er innenfor akseptert nivå. Dette viser til bruk av risikoakseptkriterier, som vil si at dersom en risiko faller innenfor et bestemt område blir den betegnet som uakseptabel og det kreves tiltak (Aven, 2015). Veilederen beskriver videre fem faser i risikostyringsprosessen, fra identifisering av mål, kartlegging av risiko, vurdering og prioritering av risiko, til etablering av tiltak og til oppfølging av risiko og tiltak. Dette viser til risikostyring som en trinnvis prosess, noe som kan ses i lys av det Aven (2015) sier om at risikostyringen gjennomføres i en tradisjonell styringsprosess. I følge veileder for risikovurderinger vil det være enhetsleder som har ansvar for å etablere og gjennomføre risikostyringen, og avdelingsleder har ansvar innenfor sitt område. Ved å se kun på dokumentene kan risikostyringen da sies å ligge tett opp mot Banfield (1959) sin rasjonelle planleggingsteori. Veilederens fem faser kan ses i sammenheng med den prosessen Banfield (1959) viser til at fører fram til valg av midler for å nå bestemte mål. Prosessen som det vises til i veilederen har fokus på å komme frem til tiltak som har høy nytteverdi. I følge den rasjonelle planleggingsteorien springer planlegging ut fra en tro på at man ved å gjøre bestemte former for forberedelser til handling vil man få et bedre resultat (Banfield, 1959). Målet med veilederen i risikovurderinger i Bufetat er å gi en veiledning for hvordan risikovurderingen kan gjennomføres og dokumenteres, og det kan antas at den springer ut fra en tro på at fasene i risikostyringsprosessen vil føre til bedre resultater. Intervjuene viser at akuttinstitusjonen ønsker en åpenhetskultur, og ønsker å involvere flest mulig i risikostyringsprosessen. Det ble nevnt at det var viktig at både de ansatte som sto nærmest risikoen, Fylkesmannen, foreldre, ungdommen selv, barneverntjenesten og eventuelt psykiatrien fikk komme med innspill i prosessen. Dette kan sies å ligge nært det kommunikative idealet, hvor Judith Innes (1998) mener at alle med interesser i saken må være inkludert i planleggingen. Selv om det som avdelingsleder viser til at i en hektisk hverdag kan være vanskelig å få til å samle alle aktører, er det et mål at alle med interesser får sitt å si. I krevende situasjoner hvor flere aktører får si sitt viser Innes (1998) til at selve planleggingsprosessen er langt viktigere enn selve dokumentet for handlingsalternativer som velges, da aktørene kollektivt skaper mening. Enhetsleder viste til at det var viktig å sikre arenaer hvor det var mulighet til å dele erfaringer, og at dette kunne hjelpe til å skape trygghet. På den måten kan man da si at det å sikre selve arenaen og dele erfaringene er vel så viktig som det tiltaket som kommer ut av møte, da det handler om at man kanskje kan se ting i nytt

lys når man deler erfaringer. I lys av diskusjonen om hvordan man valgte å se begrepet sikkerhet kan det å dele erfaringer kanskje gjøre at man går fra å se ungdommens handlinger som villede, til å mer se det ut fra et traumebasert perspektiv. Det er ikke sikkert at man får denne forståelsen uten å ta del av prosessen hvor erfaringer blir utvekslet. Som avdelingsleder påpekte kan det være lett vint å ta risikovurderinger fra kontoret, men at de hadde større effekt om de som jobbes nærmest risikoen ble inkludert i prosessen. De ansatte vil da også forstå hensikten med tiltakene, da de vet vurderingene som ligger til grunn.

Akuttinstitusjonens interne målsetting i følge HMS-planen er som følger: *«Institusjonen skal ha et inkluderende, helsefremmende, trygt og utviklende arbeidsmiljø for alle»*. Fra dokumentanalysen ser man at det er en forutsetning av virksomhetsledelsen kjenner og håndterer de utfordringer og usikkerheter som kan påvirke måloppnåelsen negativt. Statlige virksomheter skal også ha oversikt over de viktigste risikoer og iverksette nødvendige tiltak. Et arbeidsmiljø preget av vold og trusler vil nok ikke anses som hverken helsefremmende, trygt eller utviklende. Samtidig er risikoen for vold og trusler en del av arbeidets natur, noe både enhetsleder, avdelingsleder og miljøterapeutene ved akuttinstitusjonen, samt arbeidstilsynets oppsummeringsrapport fra tilsyn ved barnevernsinstitusjoner viser til. Det vil derfor være avgjørende hvordan vold og trusler forebygges, håndteres og følges opp i etterkant for å sikre at arbeidsmiljøet likevel anses som helsefremmende, trygt og utviklende. Dersom risikostyring skal forstås som alle tiltak for å håndtere risiko foregår mye av risikostyringen daglig i miljøet av miljøterapeutene, og så trekkes ledelsen inn ved spesielle behov, noe også enhetsleder fortalte i intervjuet. Ut fra dette kan ikke risikostyringen i akuttinstitusjonen ses på som en ensidig prosess. Gjennom kontinuerlige og daglige risikovurderinger kan man også si at de ansatte hele tiden håndterer ulik risiko i løpet av dagen. De kan iverksette tiltak innad i teamet som gjør at de løser det med de ressursene de har. Ved dokumentering og kontinuerlig dialog og kommunikasjon med ledelsen sikres det også at ledelsen kan følge med, og på den måten iverksette mer overordnede risikovurderinger om situasjonen skulle tilsi at det trengs. Slik kan risikostyringen ved akuttinstitusjonen ses i lys av Aven (2015) sin figur som viser til hvordan risikostyringsprosessen foregår (figur 3). Denne figuren synliggjør også risikoanalysen sin plass i styringen, og videre vil risikoanalysen sin plass ved styring av risiko på akuttinstitusjonen drøftes.



### 6.2.1 Risikoanalyseprosessen

Aven (2015) sier at det alt for ofte må en alvorlig hendelse til for at risikostyring skal komme i fokus. Dette kan vi se ved at det var i kjølvannet av drapet på en NAV-ansatt i 2013 og drapet på Anna Backlund det ble satt fokus på å sikre ansatte mot vold og trusler på arbeidsplassen, noe som resulterte i både ny forskrift til arbeidsmiljøloven (NTB, 2015) og arbeidstilsynets tilsyn av barnevernsinstitusjoner med hovedfokus på vold og trusler (Dommerud, 2015). En miljøterapeut ved akuttinstitusjonen sa også at tiltak noen ganger blir innført etter at personal har blitt skadet, og en annen sa at det ikke alltid opplevdes trygt nok på jobb. Samtidig ble det presisert at det også kunne være fordi en ikke hadde visst om risikoen før. En kan si at dette tydeliggjør viktigheten av en god risikoanalyseprosess. Målet med risikoanalysen er å kartlegge og beskrive risiko (Aven et al., 2017). Et av akuttinstitusjonens sine delmål under sikkerhet i HMS-planen er at *institusjonen har fokus på risikofaktorer / sikkerhet i arbeidsmiljøet*. Tiltakene her er daglige risikovurderinger av vakten, risikovurderinger ved inntak og fortløpende i oppholdet. Alle informantene viste til at det ble foretatt daglige risikovurderinger, og at dette var et fokusområde på avdelingen. Veilederen for risikovurderinger i Bufetat viser til at en i risikovurderingene skal tenke risiko som er tilstede gitt de tiltak som allerede er på plass. Som nevnt både i arbeidstilsynets oppsummeringsrapport og av intervjuene så bidrar TBO til at man reduserer risikoen for vold og trusler. Kompetansen fra TBO kan da ses på som et tiltak for å redusere risiko, og en skal da tenke risiko som likevel er tilstede. Funn fra intervjuene viser til at det i arbeid med traumeutsatte ungdom vil være risiko da det er så uforutsigbart. Aven (2015) referer til risikovurderingen som summen av risikoanalyse og risikoevaluering. Risikoanalysen skal presentere et risikobilde, noe som kan illustreres gjennom et sløyfediagram, som vist i figur 4 i teorikapittelet (Aven et al., 2017). En skal da identifisere en uønsket hendelse, som her vil være vold og/eller trusler mot ansatte. I tillegg til å identifisere den uønskede hendelsen skal risikoanalysen få frem årsaks- og konsekvensbildet. Akuttinstitusjonen sitt program «Arbeid med risiko» viser til en liste med situasjoner som kan øke risikoen for uønskede hendelser, herav mange ungdommer med antisosial atferd samlet, grensesetting, bilkjøring og alenearbeid. Det presiseres likevel at det på bakgrunn av barnets historikk, her og nå situasjon, samt egen kompetanse, må gjøres individuelle skjønnsvurderinger. Risiko vil da, som Aven et al. (2004) viser til, avhenge både av hvem som vurderer og hva som vurderes. Da ulikt personal vurderer risiko ulikt vil det kunne være vanskelig å gjøre risikovurderingen en tar gjeldene for alle. Man vil også i løpet av ungdommens opphold få mer informasjon og

et bedre grunnlag å foreta risikovurderingene på. Akuttinstitusjonens daglige risikovurderinger, hvor det også presenteres at teamet som er på jobb har et selvstendig ansvar, kan da føre til at risikovurderingene er bedre tilpasset her og nå situasjonen. Dette både i forhold til ungdommens problematikk, men også ut fra de ansatte som er på jobb. En miljøterapeut trekker også frem at relasjonen til ungdommene påvirker risikovurderingene. Relasjon er en av grunnpilarene i TBO, og en god relasjon anses som viktig i arbeidet. Dette kan også bety at risikoen kan være lavere for en ansatt med god relasjon til ungdommen, noe som preger de daglige risikovurderingene. Disse risikovurderingene trenger ikke være overførbare til neste team, som kanskje ikke har samme relasjon til ungdommen. En miljøterapeut sa at hvor ofte en måtte ta risikovurderinger ville variere fra ungdom til ungdom. Dette kan forstås som at det er knyttet høyere risiko knyttet til enkelte ungdommer enn andre, og dette stiller høyere krav til presisjon i risikovurderingene. Vet man at det er høy risiko for vold og trusler vil man også måtte tenke igjennom flere situasjoner enn med ungdom hvor risikoen for vold og trusler lav, noe som gjør at det tas flere risikovurderinger. Som en ser kan det være vanskelig å ta en overordnet risikovurdering på den uønskede hendelsen vold og trusler, da årsaks- og konsekvensbilde vil variere alt etter hvilken ungdom det er snakk om. Veilederen for risikovurderinger foreslår at man i fase fire i risikostyringsprosessen begynner med en årsaksanalyse før man etablerer tiltak.

Enhetsleder viste til at fleste ungdommene som plasseres ved akuttinstitusjonen bærer med seg en eller annen form for traumer som de har fått i løpet av oppveksten sin. Dette vil da være med på å prege hvordan man analyserer årsaksbilde som leder opp til den uønskede hendelsen, i dette tilfelle vold og trusler. TBO viser til at det er viktig å kartlegge hva som trigger risikoatferd, og gjenkjenne når ungdommen er ute av toleransevinduet sitt. Kompetansen fra «HandleKraft» vil kunne ses på som sannsynlighetsreducerende barrierer for at den uønskede hendelsen skal inntreffe. Enhetsleder poengterte flere ganger i løpet av intervjuet at mye handler om riktig kompetanse for å forebygge uønskede hendelser i møte med ungdommene. Dette forutsetter også at man ser på sikkerheten i møte med risikoatferd hos traumeutsatte ungdom i et safety-perspektiv (NOU 2000:24), som også ble drøftet tidligere. Kompetansen en innehar gjennom TBO kan også da også sies å være en myk barriere som er en del av institusjonens forsvar-i-dybden, som Reason (1997) viser til. I situasjoner hvor ungdommen er ute av toleransebilde skal da de ansatte samregulere dem tilbake i toleransevinduet. Det handler da om å ikke møte atferden med å bli sint og gi straff, men være rolig, trygg og undrende til hva som ligger bak atferden. I tillegg til denne

kompetansen vil en kunne si at rutiner og prosedyrer ved avdelingen, samt sikkerhetstiltak som alarmer vil kunne være med på å hindre en uønsket hendelse fra å oppstå, eller å utvikle seg til å få alvorlige konsekvenser. Dette blir også en del av akuttinstitusjonens barrierer som til sammen utgjør dens forsvar-i-dybden. En miljøterapeut viste til at det ikke alltid hjalp å tenke at man skulle jobbe traumebevisst og tåle smerteuttrykkene, og at man i enkelte situasjoner var nødt til å forlate terapeutrollen til fordel for egen sikkerhet. TBO viser til at trygghet og relasjon er viktig i møte med traumeutsatte barn. I en akuttinstitusjon hvor det stadig kommer nye ungdommer, og de kanskje bare er en kort periode er det ikke gitt at en kommer i posisjon til å jobbe med ungdommen. Enhetsleder poengterte også at det var viktig at de ansatte ikke gikk for dårlig rustet inn i ukjente situasjoner. De ansatte vil da være avhengig av å vite når de skal trekke seg tilbake, og hva de skal gjøre for å ivareta egen sikkerhet, noe prosedyrer og rutiner skal sørge for.

Aven, Røed og Wiencke (2017) viser til at der er tre hovedkategorier for risikoanalysemetoder, som vist i tabell 1 i teorikapittelet. De daglige risikovurderingene som tas ved akuttinstitusjonen kan sies å være en forenklet risikoanalyse, da de tas ved hjelp av gruppediskusjoner og uten bruk av formaliserte risikoanalysemetoder. Risikovurderingene som tas ved inntak, og gjennom de ukentlige risiko- og forsvarlighetsvurderingene faller også inn under samme kategori, men disse inneholder også at risikoen presenteres i en grov skala. Avdelingsleder viste til at fargene fra risikomatriksen var brukt for å kategorisere risiko i en forenklet versjon i disse skjemaene. Risikomatriksene blir, i følge avdelingsleder, hentet frem for å risikovurdere de store områdene, som alenearbeid eller ved spesielt krevende ungdommer. Disse vil da falle inn under kategorien standard risikoanalyse, hvor det vises til at risikomatrikse ofte blir brukt for å få frem resultatene (Aven et al., 2017). I følge Aven (2015) evalueres resultatene fra risikoanalysen, noe som innebærer spørsmål om risikoen er for høy og om det er behov for tiltak eller ei. Dette er også praksis i risikovurderingene som gjennomføres ved akuttinstitusjonen. Fargekodene rød, gul og grønn brukes for å fremstille om risikoen er akseptabel, tolererbar eller uakseptabel. Bruken av slike risikoakseptkriterier anses i følge Aven (2015) som ryddig og tillitsvekkende for personer som ikke er eksperter på risikoanalyser, noe som kan være en grunn til at dette blir anbefalt ved barneverninstitusjoner. Blir noe vurdert å være på rødt krever dette tiltak, da dette blir angitt som risikoakseptkriteriet og dermed uakseptabel risiko. Det gule området, den tolererbare risikoen, blir i risikomatriksen til akuttinstitusjonen betegnet som et område der tiltak vurderes.

## 6.2.2 Risikohåndtering

### *6.2.2.1 Utenforliggende årsaker påvirker risikohåndteringen*

I følge risikostyringsprosessen til Aven (2015) blir resultatene fra risikoanalysene fulgt opp av risikohåndtering. Denne har til hensikt å enten fjerne, redusere, optimalisere, overføre eller beholde risiko. Ut fra veilederen for risikostyring vil dette inngå som fase fire i risikostyringsprosessen. Risikohåndteringen er nå enda sterkere lovfestet gjennom de nye bestemmelsene om utførelse av arbeid som stiller krav til at arbeidsgiver skal kartlegge forhold ved arbeidssituasjonen hvor arbeidstaker kan bli utsatt for vold og trusler. Samtidig stilles det krav til at det skal iverksettes tiltak for å forebygge, håndtere og følge opp denne risikoen (Endr. i forskrift om utførelse av arbeid, 2016). Ledelsen ved akuttinstitusjonen er positive til at dette er sterkere lovfestet, og håper at det også kan bidra til økte ressurser i forhold til risikostyringen. Dette kan sies å illustrere hvordan utenforliggende beslutninger påvirker sikker produksjon, som Rasmussen (1997) viser til i sin sosiotekniske modell. Systemet, her akuttinstitusjonen, vil påvirkes av interaksjon mellom ulike aktører på forskjellige nivåer med selvstyrte handlinger. Forskriften gjør at akuttinstitusjonen er pliktig til å ha fokus på risiko for vold og trusler mot ansatte, selv om det ble poengtert at dette var et fokus før også. Samtidig er det også en forventning at dette skjer innenfor de rammene tildelte bevilgninger og eventuelle andre disponible ressurser setter. Dette vil si at en eksempelvis ikke kan løse alle situasjoner som inneholder risiko med å sette inn ekstra bemanning dersom det kan løses på andre måter. Økonomien vil da være med å sette føringer, som det også vises til i Rasmussen (1997) sin sosiotekniske modell.

Aven (2015) viser også til at hva som er sikkert nok også har å gjøre med kostnader. Enhetsleder viser til at det kan være ubehagelig å balansere risikoen opp mot budsjettet en skal forholde seg til. I følge Aven (2015) kan man ikke bare ta hensyn til den beregnede risikoen, man må også se på andre faktorer. Dette vil eksempelvis være hva som er praktisk mulig å få til, hva tiltakene vil koste og hvordan risikoen oppleves. Ledelsen vil nok i større grad enn personalgruppen tenke på budsjettet, noe som gjør at de ikke alltid imøtekommer personalets ønske om eksempelvis å øke bemanningen om de ikke mener at det er nødvendig for å ivareta sikkerheten. En miljøterapeut påpekte at ledelsen i slike situasjoner kunne være flinkere å veilede personalet i forhold til avgjørelsen om å ikke øke bemanningen. Dette kan ses i forhold til det Kruke og Olsen (2011) sier om viktigheten av god informasjonsflyt i beslutningsprosesser. Dårlig kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte vil kunne føre til informasjon om risiko og farer kan bli forvrent. Dersom de ansatte tror at ledelsen ikke vil

øke bemanningen og dermed setter de ansatte i fare for å spare penger vil dette være svært uheldig, og ut fra intervjuene ikke riktig. Det vil da være viktig at ledelsen formidler sine vurderinger på en forståelig måte, og som en miljøterapeut påpekte, en forklaring på at det ikke alltid er beste løsning med økt bemanning – da dette også kan være triggende på ungdom og muligens skape flere uønskede hendelser. Dette ble også nevnt innledningsvis i forhold til «Glassjenta», som sa at det var en trigger for henne å ha tre personell på seg. Samtidig så er det viktig som enhetsleder sa at personalet føler seg rustet til å møte de situasjonene som kommer. Det kan være lav sannsynlighet for at ungdommen går til angrep på personal, men med ungdommens fysiske styrke vil konsekvensene bli store. Ungdommen har kanskje ikke utagert på institusjonen før, men har utagert kraftig mot foreldrene i grensesettingssituasjoner. La oss si at risikoen vurderes å være på gult område, altså tolererbar. Engen et al. (2016) viser til at det med en tolererbar risiko forutsetter at man jobber aktivt med risikostyring, og drar fram ALARP-prinsippet. Selv om budsjettet tilsier at en ikke kan øke bemanningen vil det være et mål å redusere risikoen så langt det er praktisk mulig for at personalet skal ha det trygt på jobb. Da det alltid er 1:1 bemanning tilsier dette at man aldri er alene på jobb, da det er en grunnbemanning på fire ansatte som skal kunne ivareta fire ungdommer. Et tiltak i eksempelet over kan da være at en ikke skal være alene i grensesettingssituasjoner eller at man går med sikkerhetsalarm slik at en kan varsle en kollega om en uønsket hendelse oppstår uten at man får varslet per telefon i forkant. Slike løsninger vil da bli et resultat av det miljøterapeutene sier at er viktige tiltak for å redusere risiko, nemlig kommunikasjon innad i teamet slik at man sammen finner gode løsninger på hvordan utfordringer skal løses.

Innledningsvis ble det nevnt at registrerte tilfeller av vold og trusler hadde gått ned etter innføringen av TBO (Rød, 2016), noe som kan sies å være et eksempel på hvordan innføring av nye strategier påvirker de risikofylte situasjonene, som illustreres i Rasmussen (1997) sin sosiotekniske modell. Enhetsleder viste også til at man måtte se fenomenet vold og trusler i lys av den politiske og samfunnsmessige utviklingen i barnevernfeltet. Det ble nevnt at mer og mer skulle håndteres på lavest mulig nivå, noe som har ført til at målgruppen til institusjonsavdelingene har blitt tyngre og tyngre. De ungdommene som nå blir plassert ved institusjonsavdelingene kan da kanskje sies å generelt ha mer komplekse problemstillinger, diagnoser og lignende, som igjen kan være en sikkerhetsrisiko. Dette kan også vise hvordan prosesser lenger opp i barnevernssystemet får konsekvenser for de ansatte i institusjoner. Samtidig så mente enhetsleder at institusjonen er bedre rustet til de tyngste situasjonene, både med tanke på kompetanse og bemanning. Dette kan ses i lys av innføringen av TBO og at det

har blitt et økt fokus på å sette inn tiltak for å forebygge og håndtere risiko, blant annet gjennom sikkerhetsopplæring for alle ansatte.

Samtidig kan en si at det kreves mer av de ansatte som jobber med disse ungdommene. Tilsynsrapporten fra granskingen av «Glassjenta» -saken viste til at den omfattende tvangsbruken hun ble utsatt for kan ha vært et uttrykk for at institusjonene ikke arbeidet slik forventningene til traumbasert omsorg er (Fylkesmannen i Hordaland, 2016). En miljøterapeut fortalte at man i arbeidet med ungdommene måtte være trygg på sin egen rolle og hva man har lov å gjøre, da man har et personlig ansvar for de handlingene man utøver. I lys av tilsynsrapporten etter «Glassjenta» -saken kan dette vise til at de ansatte ikke bare skal sørge for å unngå ulovlig tvangsbruk. De skal også gjennom TBO sørge for å unngå situasjoner hvor det isolert sett kunne vært nødvendig å bruke tvang. Miljøterapeutene viste til at TBO hadde ført til at de tåler mer smerteuttrykk hos ungdommene, og ikke går like fort inn i situasjoner som de kanskje gjorde før. Samtidig så ble det også nevnt at dette kan føre til økt risiko ved at man gjennom å tåle denne atferden lenger kan risikere å bli skadet selv. Dette kan ses i lys at Rasmussen (1997) sin migrasjonsmodell, som viser hvordan indre krefter vil utfordre grensene for å optimalisere produksjon, mens de ytre grensene reduserer grensen for sikker produksjon. Produksjon vil da kunne sies å være arbeidet med ungdommen, og de ansatte har et handlingsrom innenfor gitte rammer. Dette kan sies å være at de skal gi ungdommene et tilbud i henhold til kvalitetskrav og sørge for å ivareta sin egen og sine kollegaers sikkerhet innenfor gitte økonomiske rammer og en grense for uakseptabel arbeidsbelastning. De ansatte har også et selvstendig ansvar for å sørge for at det er forsvarlig drift på deres skift, og har delegert myndighet når leder ikke er tilstede for å sørge for at sikkerheten til enhver tid er ivaretatt. Handlingsrommet innenfor disse rammene kan sies å styres ut fra den erfaring, kompetanse og ressurser en besitter. Man ønsker å jobbe med ungdommen på en måte som fremmer utvikling, samtidig som man vil være trygg på jobb. I tillegg vil man sørge for at man holder seg innenfor det gitte lovverket, og ikke krenker ungdommen i arbeidet. Man vil unngå tvangsbruk ved å jobbe traumebevisst, og tåle ungdommens atferd selv om man kan risikere at ungdommen mister kontrollen helt og utfører skade på personal. Disse faktorene kan gjøre at de ansatte beveger seg opp mot grensen for sikker drift, og at enkelte barrierer også overtrampes. Det ble nevnt at det ikke burde bli tatt imot flere ungdommer enn personalet klarte å mestre, noe som ble satt i sammenheng med akuttinstitusjonens beredskapsplikt. Det ble pekt på som en utfordring at de ansatte ikke opplevde å ha medvirkning i situasjoner hvor avdelingen var full, og det ikke ble ansett som

forsvarlig i forhold til bemanning å ta imot flere. I lys av migrasjonsmodellen kan de ansatte da komme i en situasjon hvor de beveger seg helt på grensen av det de selv mener er forsvarlig og at de opplever et press om økt effektivitet. Det ble blant annet nevnt at det er viktig at en ikke går for dårlig rustet inn i ukjente situasjoner. Miljøterapeutene viste til at det var vanlig å være to personell ved inntak av ny ungdom frem til det ble ansett som trygt nok å være alene. Det fremkom likevel at dette ikke alltid var tilfelle. Rasmussen (1997) viser til at grensene kan overtrampes noen ganger uten at det går galt, men at det etter uønskede hendelser ofte lå i kortene at det ville gå galt. Dette begrunnet i at grensene regelmessig ble overtråkket. Det faktum at det stort sett går greit å ta i mot en ny ungdom alene vil da kunne føre til at dette heller blir normalen enn avviket. En miljøterapeut nevnte at det burde være et minstemål at det var to ansatte tilgjengelig ved et inntak. Dette kan også ses i lys av forsiktighetsprinsippet (Aven, 2015), som viser til at forsiktighet skal være et rådende prinsipp når det er usikkerhet knyttet til hva konsekvensene kan bli. Ved et inntak vet man som regel lite, samtidig som dette er en situasjon som kan være skremmende for ungdommen. Nettopp på grunn av at man vet lite blir ungdommen tatt imot på egen inntaksenhet hvor det ikke er løse gjenstander som kan skade personal, noe som i seg selv er i tråd med forsiktighetsprinsippet. Det å bli møtt av to ukjente personer og de primitive forholdene i inntaksenhetene kan også oppleves triggende og skremmende for enkelte ungdommer. Dette kan igjen føre til uønskede hendelser som kunne vært unngått om ungdommen ble tatt imot i mer «normale» omgivelser. Selv om sannsynligheten kanskje vurderes å være liten for utagering ved inntak av ny ungdom vil risikoen vurderes å være signifikant så lenge ungdommen er ukjent. Da skal man i følge forsiktighetsprinsippet være forberedt (Aven, 2015). Gjentakende overtramp av det som anses som sikker atferd, som å ta imot ny ungdom alene, kan da føre til uønskede hendelser man i følge Rasmussen (1997) sin migrasjonsmodell kunne ha forutsett.

Arbeidstilsynet var i sine tilsyn av barneverninstitusjoner særlig opptatt av risikovurderinger angående alenearbeid, og mente at flere barneverninstitusjoner undervurderte risikoen (Arbeidstilsynet, 2017a). I lys at forsiktighetsprinsippet kan man da tenke at det alltid vil være risiko knyttet til denne type ungdommer, og at det å hindre alenearbeid anses som et minimum sikkerhetsnivå. Det å tenke at alt alenearbeid potensielt ble ansett som farlig ble trukket frem som utfordrende i intervjuene. I slike tilfeller vil fokuset på risiko kunne overskygge primæroppgaven, og potensielt være skadelig for ungdommene. Med et slikt perspektiv vil alle ungdommer som blir plassert kunne tenke om seg selv at det er farlig, da de

ansatte skal slippe å jobbe alene med dem. Det ble også trukket frem at det noen ganger ble opplevd tryggere å jobbe alene med en ungdom, da ungdommen fremsto roligere med et personal enn med to. Det vil derfor være vanskelig i alle tilfeller å forsvare forsiktighetsprinsippet i akuttinstitusjonen, og dette kan anses som en utfordring i risikostyringen.

#### *6.2.2.2 Beslutninger tas under usikkerhet*

Risikoen for vold og trusler i en akuttinstitusjon vil variere alt etter hvilke ungdommer som er inne på det gitte tidspunktet, og det kreves ulike tiltak knyttet til ulike ungdommer. Som nevnt vil det alltid være uforutsigbarhet i arbeidet, og det vanskelig å være 100 % sikker i en situasjon. I møte med risiko i akuttinstitusjonen vil det som tidligere nevnt innføres tiltak man ikke vet utfallet av, man kan sies at mange av beslutningene tas under usikkerhet. Enhetsleder viste til at det blir tatt mange skjønsmessige vurderinger, da det er snakk om arbeid med mennesker og dette er uforutsigbart og komplekst. Akuttinstitusjonens program «Arbeid med risiko» viser til at det i tilfeller hvor ungdommen er traumatisert må tas vurderinger på hva som kan retraumatisere og hvilken tilnærming en skal ha til ungdommen. Samtidig presiseres det i intervjuene at en må tenke at de fleste av ungdommene som plasseres bærer med seg traumer, enten det er grunnet alvorlig omsorgssvikt eller overgrep. Dampbåtmetaforen, som nevnt i kapittel to, viser til at trykket i fyrkjelen ofte blir for høyt hos traumatiserte barn, og at kapteinen forlater broen. Dette fører til at skuta er uten styring, noe som i praksis kan bety at ungdommen ikke har kontroll over egne handlinger. Noen situasjoner, eksempelvis tvangssituasjoner, kan man på forhånd tenke seg til at kan være retraumatiserende for traumeutsatte ungdommer. Andre situasjoner er så situasjonsbestemt ut fra den enkelte ungdom at de kan være vanskelige å forutse. Eksempelvis kan ungdommen ha voldsomme reaksjoner på situasjoner som av andre anses helt ufarlig, men som for ungdommen aktiverer alarmen da det minner om fare. Avdelingsleder trakk fram at informasjon var noe av det viktigste i jobben. Ved en akuttinstitusjon kan en risikere at en har veldig lite informasjon om ungdommene som blir plassert. En miljøterapeut trakk fram at det kunne være en risiko for de ansatte at en da ikke alltid visste hvilke situasjoner som kunne trigge ungdommen. Det kan da være vanskelig å vite hvordan man på best mulig måte skal møte ungdommens smerteuttrykk, og unngå bruk av tvang og at en kommer i fare for å retraumatisere ungdommen. I møte med traumeutsatte ungdom med voldsomme smerteuttrykk vil dette påvirke de ansatte. Det er derfor en del av TBO å bli mer bevisst på egne reaksjoner, da man også selv kan komme ut av sitt eget toleransevindu. Enhetsleder viste til at det er en enorm kompleksitet i



beslutningsprosesser ved at det er så mange som skal samarbeid, som skal samkjøres og som har ulike oppfatninger. I situasjoner med høy risiko og tilsvarende usikkerhet ble det derfor presisert av ledelsen at det var viktig at vurderingene og beslutningene ikke ble tatt alene, men at man var flere om det.

Aven et al. (2017) viser til en modell for beslutningstaking under usikkerhet som sier noe om hvordan beslutningsprosessen bør være. Den tar utgangspunkt i et beslutningsproblem, som ved akuttinstitusjonen kan være hvordan en arbeider rundt en traumatisert ungdom hvor risikoen for vold og trusler mot personalet er høy. En skal da balansere ulike lovverk, og som nevnt i kapittel to er barnevernloven (1992) og arbeidsmiljøloven (2005) likestilt. Lovverket anses da som rammebetingelsene. Akuttinstitusjonens ledelse etterstreber å inkludere de ansatte som står nærmest risikoen, og har i tillegg flere arenaer for medvirkning. I de tyngste tilfellene vises det til at det er viktig med god medvirkning og åpenhet, både fra foreldre, barneverntjeneste, Fylkesmannen, ungdommen selv, og eventuelt psykiatrien, slik at alle blir hørt og en får frem alle sider av saken. Disse er da interessenter i beslutningsprosessen, og alle kan ha ulike ønsker og behov. De vil også være opptatt av ulike ting. I enkelte situasjoner innføres det tiltak som kan være helt på grensen av det som anses som faglig forsvarlig ovenfor ungdommen for å ivareta de ansattes sikkerhet. Dette kan være tiltak som å ha låste dører for at ungdommen ikke skal gå ut uten at de voksne er med, da ungdommen anses å kunne utøve stor skade på både seg selv og på andre. TBO viser til hvor viktig det er at traumeutsatte ungdom opplever trygghet fra sine omsorgsgivere. Dersom de ansatte er redd vil de ikke kunne gjøre en god jobb i forhold til ungdommen. Det vil også være vanskelig for de ansatte å opptre rolig og trøstende ovenfor en ungdom de ansatte er redd. Det kan derfor argumenteres for at å ivareta de ansatte også da blir å ivareta ungdommen, da det ikke vil være mulig å jobbe ut fra TBO dersom de ansatte ikke er trygge. I slike situasjoner presiseres det at man må være i tett dialog med Fylkesmannen om hva som faktisk er lov å gjøre for å ivareta sikkerheten en kritisk periode. Tiltaket må da også være praktisk mulig å få til, som i følge Aven (2015) er hensyn man må ta med når en skal beslutte tiltak. I beslutningsprosesser ut fra Aven et al. (2017) sin modell tas på grunnlag av risikoanalysene, noe som også stemmer overens med praksisen i akuttinstitusjonen. Risikoanalyser har også som mål å få frem hvilken effekt ulike tiltak har på risiko (Aven et al., 2017). To ungdommer kan ha samme problematikk og årsaksbilde, men konsekvensbilde vil se annerledes ut da det kan være stor fysisk og/eller kognitiv forskjell på ungdommene. Vold og trusler utført av en sterk 17-årig gutt vil sannsynligvis kunne gi mer alvorlige konsekvenser enn fra en liten jente på 13 år.

Dette vil da ha påvirkning på hvilke konsekvensreducerende tiltak som settes inn. En miljøterapeut nevnte at det i noen tilfeller vil være det beste for ungdommen å ta kontroll over ungdommen ved å selv bli kapteinen for ungdommer som mistet kontrollen. Dette er et tiltak som vil kreve at de ansatte er i stand til å kontroll for ungdommen, og fysisk styrke vil kunne spille inn. Det vil ikke være hensiktsmessig å sette inn et slikt tiltak dersom bare et av teamene vil kunne klare å følge det opp. Det kan også føre til en risiko for de andre teamene dersom de ikke klarer å ta kontroll for ungdommen, noe som kan gjøre at en slåss med ungdommen istedenfor å hjelpe. Dette vil da kunne føre til en større risiko for dem som ikke klarer å ta kontroll. I slike situasjoner må en kanskje se på teamsammensettingen, slik at sikkerheten blir ivaretatt på hver vakt. Som det fremkom i intervjuene så vil noen ungdommer oppleve de tiltakene som settes inn som en trygghet, mens andre vil komme i opposisjon. Dersom ungdommen kommer i opposisjon vil en risikere å retraumatisere ungdommen, noe som da kan føre til at man bruker mye tvang uten at det anses som tryggere hverken for de ansatte og ikke minst for ungdommen. Miljøterapeutene fremhevet at de i rollen som omsorgsgivere hadde et ansvar for at ungdommene ikke fikk gjennomføre handlinger som førte til alvorlig skade på ungdommen selv eller på andre. Tilsynsrapporten etter granskningen av «Glassjenta»-saken viste til at mye tvangsbruk kunne tyde på at de ansatte ikke jobbet etter forventningene knyttet til TBO. Kritikken i ettertid har gått på at tvang har avlet tvang, og at det kan virke som om systemets tilnærming til «Glassjenta» har fremprovosert atferden. Samtidig åpner lovverket for bruk av tvang fordi det noen ganger anses som nødvendig for å ivareta ungdommene. Det vil på forhånd være vanskelig å si hvilken effekt de ulike tiltakene vil ha. I tillegg til at tiltakene må være i tråd med lovverket, må de ikke retraumatisere ungdommene, og de må være praktisk mulig å gjennomføre. Dersom det innføres tiltak som de ansatte ikke klarer å følge opp kan dette igjen utgjøre en risiko for både ungdom og ansatt. Med så mange vanskelige avveininger vil derfor samarbeid med andre instanser, som da kan være med på å bekrefte eller avkrefte det man tenker er viktig i det tyngste sakene. Da hele driften er gjennomsyret med risikovurderinger, og det både er daglige og ukentlige risikovurderinger blir effekten av tiltakene også fulgt opp av både ansatte og ledelse. I tillegg vektlegges det å få inn ekstern veiledning fra psykiatrien i forhold til hvordan en skal forstå situasjonen og risikoen rundt den enkelte ungdom. Dette ble også trukket frem som et bra tiltak av miljøterapeutene. Som nevnt tidligere vil selve planleggingsprosessen være med på å skape mening (Innes, 1998), noe veiledningene da vil sies å kunne bidra til.

Det ble påpekt i intervjuene at de ansatte ikke bevisst ble satt i situasjoner som ble ansett som en sikkerhetsrisiko. Det kan også tenkes at man i de tilfeller hvor man får beskjed om at ungdommen er rolig i forkant av plassering tenker at sannsynligheten for utagering i institusjonen er liten. En kan derimot ikke vite hvordan ungdommen vil reagere når den faktisk blir plassert, og hvordan det å bo på institusjon vil påvirke vedkommende. I følge TBO kan eksempelvis en spesiell lukt eller lyd kunne føre til at traumeutsatte barn og unge beveger seg ut av toleransevinduet, og dette er ikke noe man nødvendigvis vet om på forhånd. Så lenge det da er mistanke om at et barn er traumeutsatt vil de da være vanskelig å vite hvilke situasjoner som kan trigge barnet ut av toleransevinduet. Dette bekreftes ved den en miljøterapeut sa om at det var mye uforutsigbarhet i møte med traumeutsatte barn, noe som kan utgjøre en risiko for de ansatte. Risikoanalyser skal i følge Aven (2015) likevel ikke tillegges mer vekt enn det metodene kan forsvare. Han viser til at risikoanalyser kun er redskaper og at de har sine klare begrensninger da de ikke gir objektive resultater. Selv om det presiseres at man skal følge de retningslinjer og føringer som foreligger, og bygger på risikovurderingene har man også et individuelt ansvar. Dette presiserer viktigheten av løpende risikovurderinger ut fra her og nå situasjonen, noe akuttinstitusjonen mener at de har fokus på. Sikkerheten rundt institusjonen hvor Anna Backlund ble drept ble ansett å være i tråd med, og tilstrekkelig ut fra bestillingen. Samtidig ble det presisert at den likevel ikke var god nok for å hindre at en ansatt ble drept. Dette viser hvor viktig det er å være bevisst det individuelle ansvaret. Akuttinstitusjonens ledelse var opptatt av at de ansatte ikke skulle gå inn i situasjoner de ikke følte seg kapable til. Samtidig ble det sagt at utfordringen da ble å legge til rette for at de ansatte var rustet til å håndtere de uønskede hendelsene som oppsto, ivareta de ansatte når det skjedde, og sørge for at det ble satt i verk tiltak som gjorde at skadeomfanget ble minst mulig.

Ledelsen er kun tilstede på dagtid i ukedagene, og beslutningsmyndigheten utenom kontortid er derfor delegert ned til de ansatte i form av den som er skiftansvarlig. Dette vil da si at de kan ta vurderinger i forhold til økt bemanning og eventuell tvangsbruk. Dette viser til en planlagt desentralisering av myndighet (Kruke & Olsen, 2011). Det er de ansatte som jobber tettest på risikoen, og det vil derfor være viktig for å ivareta sikkerheten at de kan ta disse vurderingene selv, når ikke leder er tilstede. I møte med denne ungdomsgruppen er det som nevnt mye uforutsigbarhet, og miljøterapeutene fortalte om eksempler hvor ungdom truet med kniv, kastet stein og utagerte målrettet mot personal. Ved alvorlige hendelser med personskader skal leder kontaktes, men for at sikkerheten skal ivaretas er det også avgjørende

at beslutningsmyndigheten er desentralisert slik at det ansatte kan føle at de er nok folk til å håndtere situasjonen.

### *6.2.2.3 Oppfølging av ansatte som en del av risikohåndteringen.*

Det vil være vanskelig i en barneverninstitusjon å fjerne risikoen for vold og trusler. Avdelingsleder sier at det derfor er en utfordring å legge til rette for at de ansatte er rustet til å håndtere det som oppstår, og at det iverksettes tiltak som gjør omfanget minst mulig. Samtidig skal de hendelsene som oppstår ikke ha en alvorlig grad. De tiltakene som settes inn må redusere både sannsynligheten for vold og trusler, men også konsekvensene av det, som illustrert i figur 4, sløyfedigrammet (Aven et al. 2017). En miljøterapeut sier at vedkommende sjelden er redd for egen sikkerhet, men mer redd for hva det gjør over tid med en som person å bli utsatt for vold og trusler. Oppfølgingen av ansatte som utsettes for vold og trusler anses derfor som viktig for at de skal tåle å stå i jobben, og kan derfor anses som en konsekvensreducerende barriere. Miljøterapeutene uttrykker at de får god oppfølging etter uønskede hendelser, og at det blir lagt til rette for at de skal kunne stå i jobben. De blir kontaktet når de sender skademeldinger, og får tilbud om oppfølging fra bedriftshelsetjenesten etter spesielt krevende hendelser. Det ble trukket frem at risiko ble vurdert ulikt, og at de ansatte dermed også måtte ivaretas på ulike måter. Dette var også noe avdelingsleder viste til at det ble brukt tid på. Dette kan knyttes opp mot den tidligere diskusjonen om risikopersepsjon.

## 7. Konklusjoner

Formålet med dette studiet har vært å se på *hvordan risikostyring forstås i en barneverninstitusjon som arbeider etter traumebasert omsorg, og hvilke utfordringer som oppstår i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler*. For å bidra til å besvare problemstillingen har til sammen 11 informanter stilt opp på intervjuer, og det er foretatt dokumentanalyser av sentrale dokumenter.

### 7.1 Konklusjoner

Risikostyringen i en barneverninstitusjon som arbeider etter traumebevisst omsorg må forstås som en prosess der man skal ikke skal iverksette tiltak for å ivareta ansattes sikkerhet som kan retraumatisere ungdommen. Funnene i denne studien viser midlertid til at det kan oppstå utfordringer i arbeidet å sikre ansatte mot vold og trusler.

Den teknisk-naturvitenskapelige tilnærmingen til risiko er framtrødende i dokumentene. Risiko skal da vurderes ut fra sannsynlighet for at hendelsen inntreffer og den forventede konsekvens av hendelsen. Funn fra intervjuene viser at risiko i akuttinstitusjonen anses å være så komplekst og usikkert at det vil være vanskelig å fastslå en reell risiko. I akuttinstitusjonen vil man ikke alltid ha mye informasjon å basere vurderingene sine ut fra, noe som taler mot den teknisk-naturvitenskapelige tilnærmingen. I tillegg tar ikke tilnærmingen høyde for usikkerhetsmomentet, som anses som sentralt når man skal vurdere risiko for vold og trusler i arbeidet med traumeutsatte ungdommer. En kan dermed konkludere med at risikoanalysene i barneverninstitusjonen dermed ikke skal tillegges mer vekt enn det metodene kan forsvare.

Ut fra traumebevisst omsorg er den utfordrende atferden ungdommene viser smerteuttrykk, og ikke villede handlinger. Risikostyring i lys av traumebevisst omsorg vil da ta utgangspunkt i at akuttinstitusjonen arbeider med sikkerhet ut fra et safety-perspektiv. De tre grunnpilarene i traumebevisst omsorg er trygghet, relasjon og følelsesregulering, og anses som avgjørende i det forebyggende arbeidet med ungdommene. Da det er mange ulike ansatte vil de også ha ulik relasjon til og oppfatning av ungdommen, noe som kan være utfordrende når man skal styre risiko. Dersom ansatte er redde vil det også være utfordrende å opptre trøstende og beroliggende. En ansatt sine erfaringer med hva som fungerer vil da ikke nødvendigvis kunne overføres. Med ulike ansatte som har ulik oppfattelse av risiko og sikkerhet er det da akuttinstitusjonens utfordring å sørge for at det er en overensstemmelse mellom sikkerhet som

følelse og sikkerhet som tilstand. Dersom sikkerhetsarbeidet skal basere seg kun på den enkeltes ansattes følelse av sikkerhet vil dette være vanskelig. Man skal tenke at dette er ungdommer som grunnet manglende reguleringssevner potensielt kan skade ansatte, og en skal derfor ikke undervurdere risikoen selv om ungdommene ikke bevisst er ute etter å skade. De ansatte skal derfor ikke måtte tåle smerteuttrykk dersom det går på bekostning av egen sikkerhet.

Det er vanskelig å vite om tiltakene som iverksettes for å ivareta sikkerheten til de ansatte har en positiv eller negativ effekt på ungdommen. Tiltak som kan være opplevd som triggende for en ungdom, kan være beroligende for en annen. Det kan derfor være en utfordring å vite om tiltakene en iverksetter potensielt kan retraumatisere ungdommen. Mangelfull informasjon, og det at ungdommen kun er en kort periode på akuttinstitusjonen, kan gjøre det vanskelig å kartlegge hvilke triggere som utløser risikoatferden. Smerteuttrykkene kan også eskalere dersom man setter inn tiltak som kan retraumatisere ungdommen.

Akuttinstitusjonen viser til gode rutiner for å ivareta de ansatte, og alle miljøterapeutene viser til traumebevisst omsorg som en god forståelsesramme i møte med ungdommen. Studien gir likevel grunnlag til å si at det i arbeidet med å sikre ansatte mot vold og trusler ikke utelukkende handler om riktig kompetanse blant de ansatte. Det vil være viktig med gode prosedyrer, riktige sikkerhetstiltak og god personaloppfølging for at alle ansatte skal være trygge i møte med de traumeutsatte ungdommene og på den måten best mulig hindre uønskede hendelser.

## 7.2 Videre forskning

Denne studien har sett på ulike aspekter ved risikostyringen ved en bestemt barneverninstitusjon som arbeider etter traumebasert omsorg. Det kunne vært interessant å se på flere barneverninstitusjoner, og sett på eventuelle forskjeller. Det vises til at det mangler verktøy for risikovurderinger som konkret knyttes opp til vurdering av risiko i barneverninstitusjoner. Det kunne vært spennende å forske videre på, og eventuelt videreutvikle verktøy og metoder som er bedre tilpasset barneverninstitusjoner og som bedre inkluderer usikkerhetsmomentet.

## Litteraturliste:

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet (2009). *Vold og trusler på arbeidsplassen.* Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=103760>
- Arbeidstilsynet (2017a). *Tilsyn med barnevernsinstitusjoner.* Oppsummeringsrapport.
- Arbeidstilsynet (2017b). *Vold og trusler i forbindelse med arbeidet.* Hentet fra <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=103760>
- Aven, T. (2015). *Risikostyring. Grunnleggende prinsipper og ideer. (2. utg)* Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H., & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Røed, W. & Wiencke, H.S. (2017). *Risikoanalyse. (2. utg).* Oslo: Universitetsforlaget.
- Banfield, E.C. (1959). Ends and means in planning. *International Social Science Journal*, XI (3).
- Barnevernloven. (1992). *Lov om barneverntjenester.* Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100?q=barnevernloven>
- Bath, H. (2008). The three pillars of trauma informed care. *Reclaiming Children and Youth*, 17(3), 17-21.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research.* Cambridge: Polity Press
- Boyesen, M. (2003). Risikopersepsjon - En innføring i fagfeltet. *Direktoratet for sivil beredskap.*
- Buudir. (u.å.). «HandleKraft» – i møte med barn og unge utsatt for fysiske, psykiske og seksuelle overgrep. *Kursmanus.*
- Buudir (2015, 2. desember). *Tiltak etter barnevernloven.* Hentet fra [https://www.buudir.no/Barnevern/menneskehandel/Midlertidig\\_plassering\\_i\\_institusjon\\_uten\\_samtykke\\_ved\\_fare\\_for\\_utnyttelse\\_til\\_menneskehandel\\_etter\\_barnevernloven\\_\\_4\\_29/](https://www.buudir.no/Barnevern/menneskehandel/Midlertidig_plassering_i_institusjon_uten_samtykke_ved_fare_for_utnyttelse_til_menneskehandel_etter_barnevernloven__4_29/)
- Buudir. (2016). *Trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjoner.* Buudir, Barneavdelingen. Førstekast – med forbehold om endringer.
- Buudir. (2017). HandleKraft. Hentet fra <http://handle-kraft.no/>

- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.C. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Dommerud, T. (2014, 21. september) Vollenbrapet: - En rekke forhold ved Små Enheter som virket sterkt kritikkverdige, sier broren til avdøde. *Aftenposten*. Hentet fra: [http://www.aftenposten.no/norge/Vollenbrapet-En-rekke-forhold-ved-Sma-Enheter-som-virket-sterkt-kritikkverdige\\_-sier-broren-til-avdode-71153b.html](http://www.aftenposten.no/norge/Vollenbrapet-En-rekke-forhold-ved-Sma-Enheter-som-virket-sterkt-kritikkverdige_-sier-broren-til-avdode-71153b.html)
- Dommerud, T. (2015, 28. februar). – Når noen mister livet eller blir hardt skadet på jobben har det gått for langt. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/norge/--Nar-noen-mister-livet-eller-blir-hardt-skadet-pa-jobben-er-det-gatt-for-langt-63325b.html>
- Endr. i forskrift om utførelse av arbeid. (2016). *Forskrift om endring i forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-11-17-1339>
- Engen, O.A., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Stavanger: Cappelen Damm.
- Ergo, T. (2016, 30. januar) Glassjenta. En reportasjeserie fra barnevernets univers. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra: <http://mm.aftenbladet.no/2016/glassjenta/>
- Fellesorganisasjonen (2016, 12. oktober). FO ber regjeringen bekjempe vold og trusler i arbeidslivet. *NTBinfo*. Hentet fra: <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/fo-ber-regjeringen-bekjempe-vold-og-trusler-i-arbeidslivet?publisherId=8554207&releaseId=12846867>
- Forskrift om internkontroll i institusjon. (2008). *Forskrift om krav til kvalitet og internkontroll i barneverninstitusjoner*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-06-10-580>
- Fylkesmannen i Hordaland. (2016). «*Dei forsto meg ikkje*». Tilsynsrapport 19. september 2016, Fylkesmennene i Hordaland, Rogaland og Troms. Hentet fra <https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMRO/Helse%20og%20sosial/Tilsyn/Dei%20forsto%20meg%20ikkje%20-%20tilsynsrapport.pdf>
- Grunnlova. (1814). *Kongeriket Noregs grunnlov*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn>
- Hagen, I. (2010). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor II*. (FAFO-rapport 2010:37). Hentet fra: [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20181.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20181.pdf)
- Helsetilsynet. (2016, 1. juni). Rapport fra tilsyn med Unicare Små Enheter AS 2016. Hentet fra <https://www.helsetilsynet.no/no/Tilsyn/Tilsynsrapporter/Oslo/2016/Unicare-Sma-Enheter-AS-2016/>



- Innes, J.E. (1998). Information in Communicative Planning. *Journal of the American Planning Association*. 64 (1): 52-63.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? (3.utg)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jørgensen, T.W. & Steinkopf, H. (2013). Traumebevisst omsorg. *Fosterhjemskontakt*, 1, 10-17.
- Kruke, B.I. & Olsen, O.E. (2011). Knowledge creation and reliable decision-making in complex emergencies, *Disasters / The Journal of Disaster Studies, Policy and Management* 36 (2): 212-232.
- Lillevik, O.G., & Øien, L. (2010). Kvaliteter hos hjelperen som bidrar til å forebygge vold og trusler fra klienter. *Nordisk tidsskrift for helseforskning*, nr. 2-2010, 6 årgang, 84-96.
- NOU 2000:24 (2000). *Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NTB. (2015, 18. februar). Stortinget vil ha egen forskrift om vold og trusler. *Avisen Agder*. Hentet fra [http://avisenagder.no/index.php?page=vis\\_nyhet&Type=NTB&NyhetID=133565](http://avisenagder.no/index.php?page=vis_nyhet&Type=NTB&NyhetID=133565)
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science*, 27(2-3), 183-213
- Rausand, M., & Utne, I. B. (2009). *Risikoanalyse: teori og metoder*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate: UK.
- Renn O. (2008) *Risk Governance: coping with uncertainty in a complex world*. New York og London: Earthscan
- Rettighetsforskriften. (2011). *Forskrift om rettigheter og bruk av tvang under opphold i barneverninstitusjon*. Hentet fra; <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-11-15-1103>
- Rundmo, T. (1993). *Association between organizational factors, employee subjective risk assessment and occupational accidents*. (Avhandling), NTNU, Trondheim.
- Rød, S. (2016, 7. april). Ansatte i barnevernet får færre trusler og opplever mindre vold. *FriFagbevegelse*. Hentet fra: <http://frifagbevegelse.no/nyheter/ansatte-i-barnevernet-far-farre-trusler-og-opplever-mindre-vold-6.158.356925.bfb16e8ae0>
- Senter for statlig økonomistyring. (2005). *Risikostyring i staten. Håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen*. Metodedokument.

- Svalund, J. (2009). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor*. (FAFO-rapport 2009:30). Hentet fra [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20120.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20120.pdf)
- Tangen, E. (2015, 13. juni). Natten som forandret alt. *Budstikka*. Hentet fra <https://www.budstikka.no/nyheter/helg/vollen-drapet/natten-som-forandret-alt/f/5-55-102200>
- Tommelstad, B. (2015, 5. juni). Påtalemyndigheten: Drapet på Anna (30) var nøye planlagt. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/krim/paatalemyndigheten-drapet-paa-anna-30-var-noeye-planlagt/a/23465728/>
- Ulset, G. & Tjelflaat, T. (2012). *Tvang i barneverninstitusjoner. Ungdommenes perspektiver*. (Rapport 20/2012). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2366145/Tvang%2bi%2bbarneverninst%2brapport%2bWEB.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ulset, G. & Melheim, S. (2013). *Håndtering av tvang i barneverninstitusjoner. Ansattes, lederes og tilsynets perspektiver*. (Rapport 25/2013). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2366161/H%25C3%25A5ndtering%2bav%2btvang%2bi%2bbarneverninstusjoner\\_WEB.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2366161/H%25C3%25A5ndtering%2bav%2btvang%2bi%2bbarneverninstusjoner_WEB.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Wilden, V. & Mikalsen, K.S. (2016, 7. Oktober). 17-åring dømt til ni års forvaring for drap. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/17-aring-domt-til-ni-ars-forvaring-for-drap-1.13168330>

## Vedlegg 1: Intervjuguide til enhetsleder og avdelingsleder

### **Bakgrunnsinformasjon:**

- Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hva er din formelle utdannelse i forhold til utdannelse og praksis?

### **Tema 1 – Risikovurdering /sikkerhet**

- Hva legger du i begrepet risiko?
- Hvilke erfaringer har du med risikovurderinger?
- Hvordan brukes matriser?
- Hvem er med på sikkerhetsarbeidet?
- Inngår du i noen samarbeidsfora for sikkerhet?

### **Tema 2 – Ansvar som leder**

- Hvordan ser du på at du i form av din stilling er pålagt ansvaret for et forsvarlig arbeidsmiljø ihht AML og ivareta sikkerheten til de ansatte?
- Hvordan arbeider ledelsen med å sikre de ansatte mot vold og trusler?
- Har dette blitt et mer aktuelt tema etter drapet i Asker?
- Har du satt deg inn ansvaret som ligger i den nye forskriften?
- Hvordan ivaretas sikkerheten når leder ikke er tilstede?
- Hvordan ivaretas ansatte som har blitt utsatt for vold og trusler?

### **Tema 3 – Risiko og traumebevisst omsorg**

- Hvordan ser du på risiko ut fra et traumesensitivt perspektiv?
- Hvilke utfordringer ser du ifht det å jobbe traumesensitivt og samtidig ivareta de ansattes sikkerhet?
- Har innføringen av traumebevisst omsorg ført til mindre bruk av tvang?
- Vil du si at innføringen av traumebevisst omsorg har ført til mindre situasjoner med vold og trusler mot ansatte?
- Ser du noen utfordringer med å innføre sikkerhetstiltak for å sikre de ansatte i forhold til ungdommens rettigheter?
- Ser du noen utfordringer med å innføre sikkerhetstiltak for å sikre de ansatte i forhold til å gi ungdommene forsvarlig omsorg?

## Vedlegg 2: Intervjuguide til ansatte

### Bakgrunnsinformasjon

- Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hva er din formelle utdanning i forhold til utdanning og praksis?

### Tema 1 – Risikovurdering /sikkerhet

- Hva legger du i begrepet risiko?
- Hvilke erfaringer har du med risikovurderinger?
- Hvilke situasjoner i arbeidet ditt mener du kan utgjøre en risiko for din sikkerhet?
- Er det noen grunnleggende sikkerhetstiltak som ligger til grunn i arbeidet?
- Har du vært i situasjoner hvor du har fryktet for din sikkerhet?
- Hvilke tiltak blir iverksatt i spesielt krevende situasjoner?
- Føler du disse tiltakene til at risikoen for uønskede hendelser reduseres?
- Hvordan blir de ansatte ivaretatt av ledelsen i risikofylte situasjoner?
- Hva er viktig for deg for å redusere risiko?

### Tema 2 – Risiko og traumebevisst omsorg

- Hvordan ser du på risiko ut fra et traumesensitivt perspektiv?
- Bidrar kunnskapen fra HandleKraft til økt trygghet i krevende situasjoner?
- Ser du noen utfordringer i forhold til det å jobbe traumesensitivt og samtidig ivareta din egen og dine kollegaers sikkerhet?
- Vil du si at innføringen av traumebevisst omsorg ført til mindre bruk av tvang?
- Vil du si at innføringen av traumebevisst omsorg har ført til mindre situasjoner hvor ansatte utsettes for vold og trusler?
- Ser du noen utfordringer med å innføre sikkerhetstiltak for å sikre de ansatte i forhold til ungdommens rettigheter?
- Ser du noen utfordringer med å innføre sikkerhetstiltak for å sikre de ansatte i forhold til å gi ungdommene forsvarlig omsorg?