

## **Beredskap på barneverninstitusjon**

Hvordan kan prinsipper for «Resilience Engineering» benyttes for å styrke beredskap på barneverninstitusjon?



Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
SAMFUNNSSIKKERHET**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:** Våren 2018

---

**FORFATTER:** Åse Linn Ellingsen Haagenen

**VEILEDER:** Riana Steen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Beredskap på barneverninstitusjon

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Barnevern, Bufetat, Resilience Engineering, Resilience Analysis  
Grid, Overvåke, Forutse, Respons, Lære, Beredskap, Risiko

---

**SIDETALL:** 66

**STAVANGER** .....  
**14/6 - 2018**

## Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg mitt toårige masterstudie ved Universitet i Stavanger. Å skape denne oppgaven har vært omfattende, men samtidig interessant. Det ligger mye arbeid bak studien, som gjerne ikke gjenspeiler den ferdigstilte oppgaven. Likevel har denne prosessen vært lærerik, og forhåpentligvis har jeg klart å rette søkelyset mot det jeg anser som svært viktig i samfunnet vårt. Nettopp beredskapen som skal ivareta fremtiden – våre barn og unge.

Dyktige og svært engasjerte forelesere har til stadighet gitt meg både utfordringer og mulighet for mestring. Dette har gitt meg en lærerik og interessant tid som jeg er takknemlig for. I prosessen av oppgaveskrivingen vil jeg først og fremst takke min veileder Riana Steen for oppmuntring, ærlighet og konstruktiv tilbakemelding. Opplevelsen av engasjement og omsorg for prosjektet har vært en motivasjon i seg selv mot ferdigstilt oppgave.

En stor takk rettes også til mine bekjente i barnevernfeltet og øvrige informanter som har bidratt til et resultat av forskningen. Til tross for høyt arbeidstempo, så dere verdien av å delta i studien. Dette settes stor pris på og uten dere ville det ikke vært mulig å gjennomføre masteroppgaven.

Det rettes også en stor takk til familie, venner og kollegaer. En spesiell takk rettes til min mor som har bidratt med både korrekturlesing, middagsinvitasjoner og gode ord. Støtte og oppmuntring både under studie og oppgaveskriving har vært en viktig faktor for å opprettholde motivasjon og faglig utvikling som tiden på Universitetet i Stavanger har gitt meg.

Stavanger 14.06.2018

.....  
Åse Linn Ellingsen Haagensen

## Sammendrag

Med utgangspunkt i min bakgrunn som barnevernspedagog har jeg valgt å skrive en oppgave om beredskap på statlige barneverninstitusjoner. Motivasjonen for denne oppgaven er forankret i muligheten til å rette søkelyset på et system som har et stort ansvar for barn og unge som av ulike grunner trenger omsorg fra det offentlige. Hverdagen på en barneverninstitusjon kan variere raskt. Sikkerhet forutsetter beredskap som har omstillingsevne som klarer å håndtere en situasjon eller tilstand, for deretter vende tilbake til virksomhetens normaltilstand. Denne egenskapen kan beskrives som resilient, og er en del av sikkerhetsperspektivet «Resilience Engineering» (RE).

Oppgaven tar utgangspunkt i å vurdere resiliente egenskaper i beredskapen til de undersøkte barneverninstitusjonene. RE tar utgangspunkt i fire grunnleggende egenskaper som legges til grunn for et resilient system. Evnen til å respondere, overvåke, forutse og lære er derfor de egenskaper som blir vurdert og har gjennomgående fokus i oppgaven.

«Resilience Engineering» er et relativt nytt og omfattende fagfelt som må settes inn i en kontekst og gjøres anvendelig. Samtidig kan det gjennom kartleggingsmetode også favne svært mange funksjoner og identifisere flere fokusområder. Dette sikkerhetsperspektivet har som utgangspunkt at det ikke er det organisasjonen har, men derimot hva organisasjonen gjør som er viktig for resiliens. Dette vil også bli tydelig i oppgavens drøftingsdel der funn viser til at systemet er tilstede, men det finnes forbedringspotensial for hvordan handle innenfor de rammene som er tilstede. De funn som er gjort gjennom studien peker på at barneverninstitusjonene i høyere grad kan inkludere personalet som jobber tettest på ungdommene for å utnytte deres potensiale til å handle og rapportere proaktivt. Dette vil kunne utnytte det potensialet som allerede finnes i den etablerte beredskapen og styrke systemets resiliens.

# Innhold

Forord

Sammendrag

Tabell- og figuroversikt

Definisjoner og begreper

Forkortelser

1. Innledning.....	1
1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.2. Avgrensninger .....	2
1.3. Oppgavens utforming .....	3
2. Presentasjon av barnevernet .....	4
2.1. Organisering av barnevernet .....	5
2.2. Statlige barneverninstitusjoner .....	6
2.2.1. Trygghet og sikkerhet.....	7
2.2.2. Beredskapsplanverk og organisering.....	8
2.3. Beredskapshendelser på barneverninstitusjon.....	9
3. Teori .....	11
3.1 Risiko .....	11
3.2. Sikkerhet.....	12
3.3. Sårbarhet.....	13
3.4. Beredskap .....	14
3.5. Resiliens og perspektivet på «Resilience Engineering».....	16
3.6 Hvordan skape et resilient system .....	17
3.6.1. Evne til å respondere .....	18
3.6.2. Evne til å overvåke .....	19
3.6.3. Evne til å forutse.....	19
3.6.4. Evne til å lære.....	20
3.7. Kartlegging av resiliens: RAG – Resilience Analysis Grid .....	20
3.7.1. Vurdering og rangering av potensial – RAG.....	23
4. Metode .....	23
4.1. Forskningsdesign.....	23
4.2. Data innsamling: Kvalitativ og kvantitativ tilnærming .....	24
4.3. Kvalitativ analyse.....	24
4.3.1. Dokumentundersøkelse .....	25
4.3.2. Åpent Intervju.....	26

4.4. Kvantitativ analyse .....	26
4.4.1. Utvalgs strategi.....	27
4.4.2. Utvikling av spørsmålene.....	28
4.4.3. Gjennomføring av spørreundersøkelsene og anonymitet .....	28
4.5. Egen posisjon i studie.....	29
4.5.1. Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer .....	30
4.6. Fordeler og ulemper .....	30
5. Presentasjon av empiri.....	31
5.1 Mål for undersøkelsen .....	32
5.2 Kvantitativ måling.....	33
5.2.1 Evne til å respondere .....	33
5.2.2 Evne til å overvåke.....	36
5.2.3 Evne til å forutse.....	39
5.2.4 Evne til å lære .....	41
5.3 Oppsummering av hovedfunn i kartlegging og måling .....	43
5.3.1. Utfordringer og styrker ved kartlegging og måling.....	44
5.4. Kvalitativ undersøkelse .....	44
5.4.1. Evne til å respondere .....	44
5.4.2. Evne til å overvåke .....	45
5.4.3 Evne til å forutse.....	46
5.4.4. Evne til å lære.....	47
5.5. Oppsummering av hovedfunn fra intervjuer .....	48
5.6 Hovedfunn i dokumentundersøkelse .....	49
6. Drøfting .....	50
6.1. FS1: I hvilken grad kan barneverninstitusjon anses for å være en resilient organisasjon? .....	50
6.1.1. Drøfting av risiko .....	50
6.1.2. Drøfting av sikkerhet.....	52
6.1.3. Drøfting av sårbarhet.....	53
6.1.4. Drøfting av beredskap .....	54
6.2 Oppsummering .....	56
6.3. Fs2: Hvordan kan man utvikle resiliente egenskaper på barneverninstitusjon?.....	58
6.3.1. Drøfting av evnen til å respondere .....	58
6.3.2. Drøfting av evnen til å overvåke .....	59
6.3.3. Drøfting av evnen til å forutse.....	60
6.3.4 Drøfting av evnen til å lære .....	61
6.4. Oppsummering .....	62

7. Konklusjon og forslag til videre forskning.....	64
Litteraturliste .....	67
Vedlegg 1 Informasjonsbrev til spørreundersøkelse .....	70
Vedlegg 2 Spørreundersøkelse.....	71

## Tabeller

Tabell 1Oppgavens oppbygging.....	3
Tabell 2Tre nivåer av hendelser (Westrum, 2006).....	10
Tabell 3Rangering av potensial – RAG (Hollnagel, 2015). .....	23
Tabell 4Dokumentanalyse.....	25
Tabell 5Deltakere og svarantall på spørreundersøkelse .....	29
Tabell 6Hovedkategorier fra spørreundersøkelse.....	33
Tabell 7Oppsummering: Hovedfunn fra kartlegging og måling .....	43
Tabell 8Oppsummering: Hovedfunn fra intervju .....	48
Tabell 9Oppsummering: Hovedfunn fra dokumentundersøkelse.....	49

## Figurer

Figur 1Oppbygging av statlig barnevern.....	5
Figur 2Norske myndigheters hovedprinsipper for krisehåndtering (Bufetat, 2016) .....	8
Figur 3RPD modellen (Klein, 1993). .....	15
Figur 4Grunnelementer for resiliens (Hollnagel,2016). .....	18
Figur 5Kvantitative funn fra evnen til å respondere.....	34
Figur 6Kvantitative funn fra evnen til å overvåke.....	36
Figur 7Kvantitative funn fra evnen til å forutse .....	39
Figur 8Kvantitative funn fra evnen til å lære .....	41

## Definisjoner og begreper

**Ungdom:** Barn mellom 13 og 18 år (Hansen, Løvgren, Neumann & Storø, 2017).

**Barrierer:** Menneskelige, teknologiske og organisatoriske sikringstiltak som enkeltvis eller til sammen stopper eller endrer uønskede hendelser (Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve, 2014).

**Resiliens:** Evnen i et system til å justere sine funksjoner i forkant av, under, eller etter endringer og forstyrrelser, slik at de kan opprettholde nødvendige funksjoner under forventede og uforventede forhold (Hollnagel, 2015).

**Risiko:** Den fare uønskede hendelser representerer for mennesker, miljø, økonomi eller andre verdier (Aven et al., 2014).

**Risikopersepsjon:** Oppfatninger om hvordan folk flest forstår, opplever og håndterer risiko og farer (Aven et al., 2014)

**Robusthet:** Et systems evne til å opprettholde funksjon når det utsettes for påkjenninger (Aven et al., 2014).

**Sårbarhet:** Uttrykker faren for at barrieren helt eller delvis skal bli ødelagt som følge av uønsket hendelse (Aven et al., 2014).

**Sikkerhet:** Den evne et system har til å unngå skade eller tap (Aven et al., 2014).

**Beredskap:** Knyttet til tiltak som skal bidra til at farlige situasjoner får utvikle seg, eller for å redusere konsekvensene når det går galt (Aven et al., 2014).

## Forkortelser

**RE:** Resilience Engineering.

**BLD:** Barne - og likestillingsdepartementet.

**Bufdir:** Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.

**Bufetat:** Barne-, ungdoms og familieetaten.

**TQM:** Total quality management (digitalt styringssystem for Kvalitet, HMS og Miljø).

**TMA:** Terapeutisk mestring av aggresjon.

**RAG:** Resilience Analysis Grid.

**RPD MODELL:** Recognition primed decision mode



## 1. Innledning

«Jeg trenger en søyle av trygghet å lene meg mot gjennom livet. Jeg trenger det, skjønner du, for det er så værhardt å leve!»

(Ragnhild Bakke Waale)

Opplevelsen av trygghet er en del av menneskets grunnleggende behov. Allerede tilbake til år 1943 presenterte Abraham Maslow behovspyramiden der trygghetsbehovet ligger som en grunnleggende del for selvrealisering (Mørch, 2017). Med bakgrunn i denne oppgaven ses trygghet i sammenheng med fravær av trusler, men også mulighet for å kunne beskytte seg mot fare.

Barn og ungdom som er boende på barneverninstitusjon har rett til ivaretagelse og trygghet. Der foreldre eller omsorgspersoner ikke klarer å ivareta barn og unge, skal det offentlige gi forsvarlig omsorg og beskyttelse. Barneverninstitusjonen må ivareta ungdommene som ofte har med seg ulike utfordringer. Det blir da åpenbart at det må foreligge en grad av beredskap for at både ungdommer og personal skal bli ivaretatt. Det kan oppstå uønskede handlinger, blant annet utagering, som personalet må være i stand til å håndtere (Lillevik et al., 2016). Alt det som gjøres på barneverninstitusjonen som gir økt forberedt evne til å øke sikkerhetsnivå, håndtere uønsket hendelse eller tilstand og kunne gjenopprette tilfredsstillende tilstand, vil derfor i denne sammenheng være beredskap.

Måten man har sett på sikkerhetsarbeid har gjennom tiden endret seg. Måten man nå ser på sikkerhetsarbeid har fokus på relasjoner og samspill mellom ulike faktorer. Det handler ikke bare om å se på hva som har skjedd i fortiden, men også om å kunne se fremover og vurdere risiko for fremtidige hendelser. Med bakgrunn i denne utviklingen vokste «Resilience Engineering» (RE) frem. Dette er et perspektiv som ut fra de kapasitetene som foreligger i systemet fokuserer på proaktiv justering. Det som skiller dette perspektivet og de tradisjonelle perspektivene er at det søkes å identifisere og forsterke de positive kapasitetene i systemets evne til å tilpasse seg under press (Rosness et al., 2010).

Bakgrunnen for denne oppgaven ligger først og fremst i eget engasjement for barnevernsfeltet. Barn og unge skal bli ivaretatt på best mulig måte, der de voksne på barneverninstitusjonen har et stort ansvar. Omsorg er ofte et begrep som blir brukt i denne sammenheng. Med utgangspunkt i egen kjennskap til feltet er det blitt reflektert over bruken

av begrepet beredskap som en del av denne ivaretagelsen. Ut fra egen oppfatning ses omsorg og beredskap som to sider av samme sak. Det falt derfor naturlig å ta utgangspunkt i et RE perspektiv som også legger vekt på å lære av det som faktisk går bra.

### 1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for denne oppgaven er forankret i «Resilience Engineering» (RE) og er bakgrunn for å se på hvordan prinsipper for RE kan brukes for å bidra til å styrke beredskap på barneverninstitusjon. Håndtering av beredskap er knyttet sammen med evnen til å respondere raskt og effektivt, derav lære av hendelser og nesten hendelser. Dette innebærer også å forstå og tolke risiko. Kartlegging av beredskap for å kunne si noe om dagens situasjon er viktig som grunnlag for å kunne videreutvikle beredskap på barneverninstitusjon. Målsetningen med oppgavens undersøkelse blir derfor å kartlegge systemets evner som finnes for beredskap i tråd med prinsipper for RE. Med dette som bakgrunn ligger følgende problemstilling til grunn for oppgaven:

#### **Hvordan kan prinsipper for «Resilience Engineering» benyttes for å styrke beredskap på barneverninstitusjon?**

Overnevnte problemstilling vil utredes ved å se på følgende forskningsspørsmål:

#### **FS 1) I hvilken grad kan barneverninstitusjon anses for å være en resilient organisasjon?**

#### **FS 2) Hvordan kan man utvikle resiliente egenskaper på barneverninstitusjon?**

I forskningsspørsmål 1 tar oppgaven utgangspunkt i å kartlegge funksjoner for egenskapene i systemet. Hensikten med dette er å sette fokus på hva som virker, i stedet for det som ikke virker. Forskningsspørsmål 2 tar høyde for å kunne bruke argumenter fra besvarelsen på FS1 og vurdere hvordan man kan tilføre faglig påfyll til de allerede eksisterende egenskapene for å kunne utvikle høyere grad av resiliens.

### 1.2. Avgrensninger

«Resilience Engineering» (RE) er et omfattende sikkerhetsperspektiv som representerer et stort fagfelt. Det blir valgt i denne oppgaven å begrense RE tankegangen og se resiliens i forbindelse med beredskap på barneverninstitusjon. Beredskap beskrives og blir sett som det systemet som avdekkes. Gjennom å vurdere de fire egenskapene som RE legger vekt på, vurderes dette systemet. Oppgaven har til hensikt å se på de fire grunnleggende egenskapene for resiliens: evnen til å respondere, overvåke, forutse og lære.

Opgaven avdekker et antall statlige barneverninstitusjoner som er underliggende Barne-, ungdoms og familiedirektoratet (Bufetat). Med bakgrunn i barnevernets taushetsplikt, kommer det ikke frem i oppgaven hvilke barneverninstitusjoner som er avdekket.

Informantene blir presentert med hvilke roller de har, men hver enkelt rolle vil ikke knyttes direkte til de funn som er gjort. Av samme årsak kan ikke oppgaven avdekke kritiske sårbarheter i beredskapsfunksjon. Beredskapsplanen til Bufetat som blir trukket frem i oppgaven er et internt dokument som med tillatelse blir gjengitt i oppgaven. Da dette ikke er et offentlig dokument kan ikke denne beredskapsplanen spores av leseren til denne oppgaven. De begrensninger som foreligger anses ikke som et hinder for oppgavens relevans, da hensikten med studien i høy grad er å se på hva som fungerer i systemet.

### 1.3. Oppgavens utforming

Opgaven er bygget opp av syv hovedkapitler; innledning, presentasjon av barnevernet, teori, metode, empiri, drøfting og konklusjon derav forslag til videre forskning. Innhold og formål er beskrevet under i tabell 1.

*Tabell 1 Oppgavens oppbygging.*

<b>Kapittel 1</b> Innledning	Her presenteres bakgrunn og tema for oppgaven. Videre presenteres problemstilling og forskningsspørsmål som legges til grunn for studien. Avgrensninger og beskrivelse av utforming finnes også her.
<b>Kapittel 2</b> Presentasjon av barnevernet	Her gis det en kort presentasjon av barnevernet og forklaring av statlige barneverninstitusjoner. Beredskapen som ligger til grunn i dag presenteres med bakgrunn i Bufetat sin overordnede beredskapsplan og utarbeidede faglige anbefalinger for trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjon.
<b>Kapittel 3</b> Teori	«Resilience Engineering» som brukes som teorigrunnlag i oppgaven blir i dette kapitlet presentert. RAG blir også presentert som en metode for å kartlegge og måle resiliente egenskaper.
<b>Kapittel 4</b> Metode	I dette kapitlet beskrives forskningsmetoden som blir brukt for å løse oppgaven. Fremgangsmåten i utførelsen blir forklart, derav hvordan spørreundersøkelse er foretatt, intervjuer gjennomført og data analysert. Det reflekteres også rundt reliabilitet, validitet og egen posisjon i studie.
<b>Kapittel 5</b> Empiri	Her blir det presentert en oversikt over sentrale funn i spørreundersøkelse, intervju og dokumentundersøkelse.
<b>Kapittel 6</b> Drøfting	I dette drøftingskapitlet knyttes teori sammen med funn fra empirien. Dette gjøres for å drøfte og belyse forskningsspørsmål som kan bidra til å redegjøre for overordnede problemstilling.
<b>Kapittel 7</b> Konklusjon og forslag til videre forskning	I oppgavens siste kapittel redegjøres og konkluderes det for overordnet problemstilling og avsluttes med refleksjoner rundt videre forskning.

## 2. Presentasjon av barnevernet

Barnevernet sett i vid forstand er de samlede barnepolitiske virkemidler rettet mot barn og ungdom. Dette innebærer også tiltak rettet mot skoler, helsetjenester, kultur og lignende derav også generelt forebyggende arbeid. Barnevernet i snever forstand er tiltak som reguleres av barnevernloven, som retter seg mot vanskeligstilte barn og unge. Fokus i denne oppgaven vil være barnevern i snever forstand (Lindboe, 2012).

Etter norsk rett er det foreldre som har ansvaret for barns omsorg. Tiltak fra barnevernet kan derfor kun iverksettes hvis det er lovbestemmelse som gir adgang til det. At en bestemmelse må være grunnlagt i lovhjemmel blir kalt legalitetsprinsippet. Barnevernet er ikke bare en del av hjelpeapparatet, men også en del av det offentlige kontrollsystem som har stor makt og myndighet (Lindboe, 2012). Omsorg er et hovedbegrep i barnevernet som dekker flere funksjoner. Det politiske innholdet ved bruk av begrepet har gjennom offentlige dokumenter og policyutvikling endret seg over tid. Fra 1950 – tallet sitt fokus på opplæring er man nå opptatt av barn og unge som selvstendige aktører der medvirkning er en vesentlig del av omsorgen. Begrepet omsorg blir også brukt når det skal vurderes om barnet lever under tilfredsstillende forhold sammen med foresatte (Hansen et al., 2017).

*«Barn og unge har krav på forsvarlig omsorg og beskyttelse til enhver tid, og det er viktig at barneverntjenesten er tilgjengelig når barn har behov for hjelp» (NOU 2016:16, 2016 s. 83).*

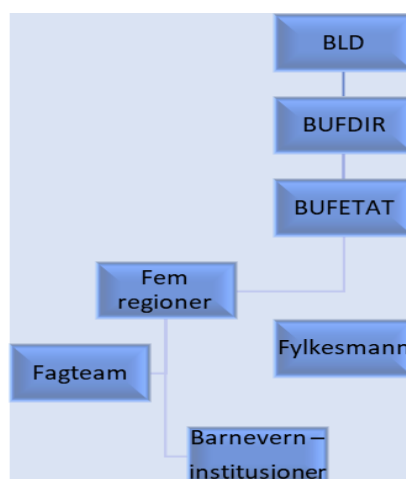
I 2016 var det i overkant av 54 000 barn og unge mellom 0 – 22 år som fikk hjelp av barnevernet. 60% av disse mottok hjelpetiltak i hjemmet ved utgangen av 2016. De øvrige barna ble plassert utenfor hjemmet enten i barneverninstitusjon, fosterhjem eller bolig med oppfølging. Foreldrenes manglende foreldreferdig er sammen med høy grad av konflikt i hjemmet to av de hyppigste årsakene til at barn og unge kommer inn i kontakt med barnevernet (Barne-, ungdoms og familiedirektoratet, 2017). Barnevernets oppgaver blir regulert av barnevernloven og skal sikre at barn som lever under vilkår som kan skade helse og utvikling får nødvendig hjelp og omsorg. Dette betyr at det skal sikres at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (Barnevernloven, 1992, § 1-1). Omsorgen skal utføres på en slik måte at barn og unge i risiko får rett hjelp til rett tid der barnets beste skal ivaretas. Barnets beste er sammen med det biologiske prinsipp og det mildeste inngreps prinsipp barnevernlovens grunnleggende retningslinjer (Lindboe, 2012).

## 2.1. Organisering av barnevernet

Loven etablerer en ansvarsfordeling mellom stat og kommune. Kommunen som førstelinjetjeneste har ansvar for å organisere et barnevern som har myndighet til å tre i kraft hjelpetiltak med samtykke og vedta hastevedtak. Det ligger også under deres ansvarsområde å undersøke og eventuelt fremme forslag om tiltak til fylkesnemnda (Lindboe, 2012).

Fylkesnemnda er et frittstående statlig organ som fungerer som en domstol for sosiale saker som har avgjørelsesmyndighet ved omsorgsovertakelse og tvangsinngrep. Det er tolv nemder i landet der hver enkelt sak består av en leder, to sakkyndige og to medlemmer fra et alminnelig utvalg (Barne-, ungdoms og familiedirektoratet, 2016)

Kommunestyret kan også beslutte et folkevalgt organ for å behandle klientsaker, men dette er som regel uten spesielt omfattende avgjørelsesmyndighet. Det statlige barnevern er inndelt i sentralt nivå, regionalt nivå, fylkesnivå og lokalt nivå. Øverst som departement ligger Barne- og likestillingsdepartementet (BLD). Erfaringer med loven skal her bli evaluert og eventuelt endringer gjøres. Underlagt BLD ligger Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Bufdir administrerer Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat). Bufetat er delt inn i fem regioner og underlagt disse er det 26 regionale fagteam. Fagteamene har i oppgave å bistå barnevernet i kommunene med plassering utenfor hjemmet blant annet i forbindelse med plassering i statlige barneverninstitusjoner. Statlig barnevernmyndighet på lokalt nivå vil for eksempel være barneverninstitusjoner som er eid av staten. Fylkesmannen har statlig barnevernsmyndighet på fylkesnivå og har tilsyn med barneverninstitusjonene samt tilsynsansvar med barnevernvirksomheten i kommunene (Lindboe, 2012).



Figur 1 Oppbygging av statlig barnevern

## 2.2. Statlige barneverninstitusjoner

Barneverninstitusjoner i Norge drives av Bufetat, kommunene, organisasjoner og andre private aktører. Det er Bufetat som har ansvaret for etablering og drift av barneverninstitusjonene, også de kommunale og private. Kravene til kvalitet er derfor de samme uavhengig av institusjonens eierskap (NOU 2016:16, 2016, s 213 – 214).

Institusjonene har et rettslig grunnlag med flere lover å forholde seg til der Grunnloven er øverste rettskilde. I 2014 ble grunnloven utvidet med egne regler for barn. Disse reglene går blant annet ut på barnets beste, barnets alder og utvikling som ligger til grunn for retten til å bli hørt i spørsmål som gjelder barnet selv. Grunnloven har også egne regler om frihetsberøvelse som vil være spesielt aktuelt der det er snakk om tvangsplassering. FNs barnekonvensjon (BK) er gjort til norsk lov gjennom menneskerettsloven. Denne loven skal blant annet sikre ungdommene mot vilkårlig eller ulovlig innblanding i deres privatliv. BK har også særlige regler for frihetsberøvelse og fastsetter blant annet at ungdom som er tatt fra sin frihet skal behandles med verdighet. Den loven som naturlig nok oftest blir koblet til institusjonsarbeid er barnevernloven. Det er denne loven som må gi hjemmel for plassering av ungdom på barneverninstitusjon. De ulike grunnlagene for plassering fremgår av barnevernloven kap.4 (Lillevik et al., 2016).

Bufetat skal forhåndsgodkjenne private og kommunale institusjoner, men dette er ikke et krav for statlig eide barneverninstitusjoner. Viktigheten av godkjenning av institusjonene handler om rettsikkerheten til ungdommene. Dette skal gjøres gjennom kvalitetssikring av faglige metoder, materiell utforming og personell før tjenesten kan drives. Til enhver tid er det om lag 900 barn i ulik form for institusjonsopphold i Norge. Mange av barna som bor på institusjon har opplevd omsorgssvikt, vold og overgrep der noen av disse barna har utviklet atferdsvansker og rusmisbruk. Forskning viser at 70% av barna også har minst en psykisk lidelse.

Med bakgrunn i et ønske om å favne de ulike behovene er Bufetat sine institusjoner delt opp i ulike målgrupper. Disse blir delt opp i akutt plasseringer, omsorgsplasseringer, rusplasseringer og atferdsplasseringer som derunder er delt opp i alvorlig atferd med lav risiko og alvorlig atferd med høy risiko og langvarig rusmisbruk. Begrunnelsen for denne inndelingen er faren for negativ læring og at ungdommer med ulike behov blir boende sammen på institusjonen. Nettopp på grunn av dette er det ønskelig at det ikke forekommer daglig kontakt mellom ungdommene på ulike plasseringer (NOU 2016:16, 2016, s 213 – 214). Ungdommene har ulike rettigheter når de bor på barneverninstitusjon. Rettighetene er nedfelt i lover og

forskrifter. Eksempler på rettigheter er retten til innsyn i opplysninger om seg selv, rett til bevegelsesfrihet og rett til å bestemme i personlige spørsmål. Restriksjoner ved behov i forhold til rettighetene vil basere seg på barnets alder og plasseringsgrunnlag (Barne-, ungdoms og familiedirektoratet, 2018).

### 2.2.1. Trygghet og sikkerhet

Når ungdom får sitt nye hjem på barneverninstitusjon skaper det forventninger til både personal og ungdom. Personalet skal med faglig kompetanse ivareta ungdommen, samtidig som ungdommen må forholde seg til de rammene som en barneverninstitusjon gir. Der i blant er trygghet og sikkerhet noe som skal ivaretas både for ansatte og ungdom boende på barneverninstitusjon. Gjennom en utvalgt ekspert gruppe har Bufdir utarbeidet et Kunnskapsgrunnlag for arbeid med trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjoner, utviklet som grunnlag for faglige anbefalinger. Videre i oppgaven kalt Faglige anbefalinger. Hensikten med disse er faglig støtte til ledere og ansatte som jobber på barneverninstitusjon der anbefalingene gir råd om hvordan konfliktfylte situasjoner kan forebygges og håndteres. Grunnlaget for anbefalingene bygger på brukerbasert, erfaringsbasert og kunnskapsbasert grunnlag.

Trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjon blir gjennom de faglige anbefalingene sett i sammenheng med miljøterapien som utføres. Miljøterapi dreier seg om planlagt, tilrettelagt og systematisk bruk av det som skjer i samspill mellom ungdom og miljøterapeut i et her og nå perspektiv. Det rettes fokus på viktigheten av tilstedeværelse, relasjonsbygging og bevisstheten rundt makt/ avmakt. Det trekkes også frem en faseorientertorientert forebygging av uønskede hendelser som sikter til hvordan man kan håndtere en ungdom som står i fare for eller er i utagering (Lillevik et al., 2016).

Bufetat har også en overordnet beredskapsplan. Her blir det lagt vekt på at hovedprinsippene for krisehåndtering er de samme som norske myndigheters hovedprinsipper for krisehåndtering. Det innebærer at en krise i utgangspunktet skal håndteres på grunnlag av fire prinsipper; Ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet. Ansvarsprinsippet innebærer at driftsenheten som har ansvaret i en normaltilstand også er ansvarlig i håndtering av kriser. Neste prinsipp, likhetsprinsippet, handler om at organiseringen i en krise skal være mest mulig lik som i en normal tilstand. Enheten kan likevel få støtte gjennom støttestab som kan bli besluttet av direktøren ved behov. Nærhetsprinsippet sier at krisen skal håndteres på så lavt nivå som mulig. Kommunikasjon i en krise er likevel i denne sammenheng direktøren sitt ansvar. Siste prinsipp,

samvirkeprinsippet, legger vekt på at myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar om å samarbeide med andre relevante aktører med forebygging, beredskap og krisehåndtering (Bufetat, 2016).



Figur 2 Norske myndigheters hovedprinsipper for krisehåndtering (Bufetat, 2016)

### 2.2.2. Beredskapsplanverk og organisering

Den overordnede beredskapsplanen legger grunnlag for lokale tilpasninger gjennom tilleggs vedlegg. Det står beskrevet at en krise ofte blir delt inn i tre faser; førkrisefase, akutt krisefase og etterkrisefase. Beredskapsplanen tar sikte mot å dekke de umiddelbare behovene i akutt krisefasen, derav å beskrive hva som må avklares og roller, her under verktøy og kommunikasjonsprinsipper. Disse avklaringene skal legge grunnlaget for at Bufetat skal kunne håndtere kriser på best mulig måte. Målsetningen til beredskapsplanen handler om å verne om beboere og ansattes liv og helse på institusjoner. Planen skal blant annet sørge for effektiv bruk av ressurser som på en hensiktsmessig måte blir utnyttet i en eventuell krise, der under Bufetat sine barneverninstitusjoner. Kruke (2015) viser til de tre krisefasene som en sirkulær prosess der den akutte fasen har sammenheng med både førkrisefasen og etterkrisefasen (Kruke, 2015). Mange uønskede hendelser kommer på en eller annen måte som følge av menneskelige feil eller svikt i prosedyrer eller teknologi (Cox & Tait, 1991, gjengitt i Engen et al., 2016).

Alle kriser i Bufetat håndteres i utgangspunktet med bakgrunn i norske myndigheters hovedprinsipper for krisehåndtering, dette nærmere beskrevet i forrige avsnitt. Når hendelsen krever at det settes inn ekstraordinære ressurser eller det finner sted alvorlig psykiske eller fysiske skader og/eller dødsfall blir det etablert en kriseledelse. På hvilket nivå i systemet avhenger av alvorlighetsgraden for krisen. Er hendelsen av slik art at den ikke kan følges opp på lokalt nivå vil ansvaret komme over på regionalt nivå. Er det flere enheter involvert eller som kan bli involvert blir ansvaret liggende på barne-, ungdoms – og familiedirektoratet (Bufdir). Ulike kriser kan oppstå, både innen ifra organisasjonen eller uten ifra, derunder



skapt av mennesker eller av teknisk art. Krisen kan være av ulik intensitet og varighet, og må derfor håndteres ut fra situasjonen (Bufetat, 2016).

### 2.3. Beredskapshendelser på barneverninstitusjon

Kriseledelse i hverdagen handler om å opprettholde normaltilstand og forebygge at kriser oppstår, men likevel skjer det fra tid til annen også kriser på Bufetat sine barneverninstitusjoner som utløser behov for ekstra ressurser og kriseledelse. Eksempler på mulige krisesituasjoner kan være brann, selvmord, gisselaksjoner og lignende (Bufetat, 2016). På grunn av oppgavens begrensninger er det ikke mulig å beskrive hendelser utover det generelle, men det har gjennom media blitt trukket frem hendelser fra ulike barneverninstitusjoner som kan betraktes som kriser. Blant annet knivstikking av personal med døden til følge og historien om Glassjenta som tente på institusjonen er to eksempler på kriser som man kan peke på de siste få årene. Nylig er det også blitt satt fokus på ungdommer som har, slik media fremstiller det, «fått lov til» å opprettholde rusmisbruk boende på barneverninstitusjon.

Westrum (2006) kategoriserer hendelser i tre nivåer; regelmessige hendelser, uregelmessige hendelser og utenkelige hendelser. De regelmessige hendelsene er de hendelser som skjer ofte nok til at systemet oppretter en standard prosedyre eller en responsmåte på hendelsen. Uregelmessige hendelser innebærer større usikkerhet da disse er vanskeligere å forutse. Det er mange hendelser som kan skje selv om det er liten sannsynlighet for at det gjør det, men når det først skjer er disse hendelsene i større grad ødeleggende. Slike typer hendelser stiller krav til systemets evne til å respondere. Utenkelige hendelser er de hendelser som ingen kunne eller ville tenke seg skulle komme til å skje. Hendelsen krever at det gås bort ifra det allerede skapte mentale rammeverket, fordi det presser menneskene i systemet bort fra deres kollektive forståelse av respons. I en slik hendelse vil systemets evne til å selv-organisere seg, overvåke/formulere respons være avgjørende for om det finner sted en effektiv respons (Westrum, 2006).

De faglige anbefalingene fokuserer på sikkerhet og trygghet gjennom miljøterapi i hverdagen. Beredskapsplanen baserer seg på krisehåndtering gjennom norske myndigheters hovedprinsipper og organisering av kriseledelse på høyere nivå i Bufetat ved behov. Dette kan ses i sammenheng med Westrum (2006) sine tre nivåer. Dette vises på neste side i tabell 2.

Tabell 2 Tre nivåer av hendelser (Westrum, 2006)

Type situasjon	Respons prosess
<i>Utenkelig hendelse</i>	- Håndteres gjennom kriseledelse på laveste nivå. I tillegg organiseres kriseledelse på høyere nivå i Bufetat.
<i>Uregelmessig hendelse</i>	- Håndteres gjennom kriseledelse på lavest mulig nivå, i denne sammenheng barneverninstitusjonen.
<i>Regelmessig hendelse</i>	- Håndteres gjennom miljøterapi i den daglige driften. For eksempel negativ atferd hos ungdom.

### 3. Teori

Målsetningen med dette kapittelet er å se på relevant teori som kan forklare hva som må ligge til grunn for at et system kan sies å være resilient. I oppgavens innledning ble følgende problemstilling lagt til grunn for oppgaven:

#### **Hvordan kan prinsipper for «Resilience Engineering» benyttes til å styrke beredskap på barneverninstitusjon?**

Teoridelen er bygget opp av ulike bidrag til risiko og sikkerhetsfaget. Engen et al., (2016) og Aven et al., (2014) er forfattere som i høy grad går igjen i denne delen. Siste del av teoridelen er i hovedsak bygget opp på bakgrunn av Hollnagel (2011, 2014, 2015) sin beskrivelse av sikkerhetsperspektivet «Resilience Engineering».

#### 3.1 Risiko

Risikobegrepet brukes i det daglige med ulikt innhold. Generelt kan man også forstå risiko som en kombinasjon av usikkerhet og konsekvens/utfall av en gitt aktivitet. Uansett hvordan man velger å bruke begrepet risiko handler risiko om fremtiden og avhenger av hvem som vurderer og hva som vurderes. Dette kan belyses ved å se skillet på naturvitenskapens og samfunnsvitenskapelig tilnærming til risiko. Teknisk - økonomisk fagtradisjon har fokuset rettet mot beregning og analyse av risiko ved bruk av matematiske og fysiske modeller. Denne tilnærmingen er bygget på at analytikerer gjør målinger av tidligere hendelser og forsøker å beregne sannsynligheter og risiko for fremtiden. Den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen handler ikke om denne objektive risikoen, snarere tvert imot. Denne retningen handler om hvordan risiko blir forstått og konstruert som enkeltindivid, men også sammen med andre mennesker (Engen, Kruke, Lindøe, Olsen, Olsen & Pettersen, 2016). Det er med andre ord vanlig å referere til risiko som alle aspekter ved folks opplevelser i forhold til fare de står ovenfor, hvilke konsekvenser det kan føre til i henhold av tap, ulemper og fordeler sett i sammenheng med hva som oppleves akseptabelt. Om man vurderer en risiko for å være akseptabel betyr det at den resterende risikoen ved aktiviteten er så lav at ytterlige risikoreduksjon ikke ansees som nødvendig (Renn, 2008). I denne oppgaven forholdes det seg til den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko, da denne tilnærmingen også kan brukes til å beskrive hvordan samfunnssikkerheten forstås.

Uavhengig av hvilket perspektiv man legger til grunn for å vurdere risiko, kan det aldri være mulig å fjerne all risiko. En del risikofaktorer i samfunnet kan bli identifisert, men det er umulig å spå hva som vil bli de største utfordringene i fremtiden. Utfordringer i forbindelse

med risiko i fremtiden vil da handle om hvordan ressurser og tiltak skal anvendes. Enighet om definisjon og kriterier på risiko blir med dette en nødvendighet for å vurdere kvalitet og metode derav forhindre feilaktig anvendelse og beslutninger.

*«Vurderingen av hvordan fremtiden vil bli, vil måtte inkludere all mulig teori og erfaringer - der tolkninger av denne kunnskapen er det vesentlige»*

(Aven et al., 2014, s 42)

Risikovurdering danner et grunnlag for å identifisere og håndtere risiko. Man kan skille mellom en kvantitativ og kvalitativ forståelse. Ved en kvantitativ forståelse er det utvalgte taps og skadeaspekter som adresseres i kvantifiseringen. Den kvalitative tilnærmingen gjør det også meningsfylt å snakke om risikoanalyser, risikovurderinger, risikopersepsjon og akseptabel risiko. Den kvalitative tilnærmingen inkluderer forståelse av alle aspekter i den brede samfunnsvitenskapelige definisjonen, som også denne oppgaven bygger på.

Risikohåndtering blir da de tiltak som settes inn for å redusere sannsynligheten for at noe uønsket skal skje eller redusere konsekvensene ved uønskede hendelser. Begrepet sikkerhet blir ofte brukt i forbindelse med disse forebyggende tiltakene (Aven et al., 2014). Med andre ord kan risiko beskrives som noe som kan eller kunne ha skjedd, hvordan hendelsene påvirker samfunnet vi lever i, og hvordan bestemte handlinger kan endre forløpet av en hendelse (Engen et al., 2016).

### 3.2. Sikkerhet

Begrepet sikkerhet kan relateres til evnen til å unngå skader og tap som følge av uønskede hendelser enten disse skyldes tilfeldige eller bevisste handlinger. Skadene knytter seg til menneskers liv og helse, biologisk og fysisk miljø og økonomiske verdier (Aven, 2006). Sikkerhetsarbeid har også gjennom de siste tiårene endret karakter. Fra fokus på sikkerhet gjennom teknologiske løsninger til fokus på reduksjon av menneskelige feilhandlinger. Måten man nå ser på sikkerhetsarbeid har vekt på relasjoner og samspill mellom ulike faktorer i organisasjonen eller samfunnet. Koplingen mellom teknologi, organisasjon, individ og sikkerhet skapt gjennom systemer for planlegging og ledelse (Aven et al., 2014). Sett dette i sammenheng med beskrevet risiko ovenfor, gir dette mening i forhold til de vurderingene man gjør seg for fremtiden og de forebyggende tiltak man gjennom risikovurdering setter inn.

I Skandinavia er det vanlig å se på begrepet «safety» som vern for ulykker og «security» som vern for tilsiktede handlinger. I Norge har vi ikke de språklige nyansene som kreves for å uproblematisk skille disse begrepene. Ordet «safety» kan brukes for å skille mellom sikkerhet som tilstand og følelse, mens «security» handler om den fysiske sikkerheten og faktisk tilstand i større grad enn følelsen av sikkerhet (Engen et al., 20016). Begrepene gjør en bevisst på at det trengs en definert terminologi for å trekke et skille mellom sikring og trygging når det kommer til sikkerhet. Slik vi i Norge skiller «safety» og «security» viser igjen i definisjonen av samfunnssikkerhet:

*«Samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner som setter liv og helse i fare» (St. meld. nr. 10(2016 – 2017) s, 9).*

Systematisk tilnærming til samfunnssikkerhet er nødvendig da arbeidet foregår på ulike nivå i samfunnet i ulike sektorer, tversektorielt og i samfunnet generelt. De siste årene har det blitt økt fokus på sikkerhet både i offentlig og privat sektor. Dette kommer av den utviklingen vi har i samfunnet vårt, den globale utviklingen og konflikter andre steder i verden som kan ha konsekvenser for vår egen sikkerhet. I forbindelse med denne oppgaven er dette også tydelig relevant da myndighetene har et overordnet ansvar for å trygge sine borgere som igjen danner kjernen av det sikkerhetsarbeidet som foreligger. På den andre siden er også samfunnet avhengig av at etater, private og frivillige organisasjoner og bruker sine ressurser og kompetanse for å løse oppgaver sammen (St. meld.nr 10 (2016 – 2017), s.21). Samfunnet er med andre ord avhengig av alle nivåer med tanke på å opprettholde sikkerheten. Begrepene «safety» og «security» viser da viktigheten av at vi har presise begreper som har allmenn aksept (Engen et al., 2016). Nedenunder vises figur som illustrerer samfunnssikkerhet som en kjede.

### 3.3. Sårbarhet

Kvalitativt kan sårbarhet knyttes til faren for at barrieren (funksjonen) helt eller delvis blir ødelagt som følge av hendelsen. Begrepet sårbarhet kan ses i sammenheng med robusthet, og i forbindelse med denne oppgaven vil da begrepet sårbarhet handle om manglende evne for et system til å opprettholde sin funksjon når det utsettes for påkjenninger. Oppfølging av barrierer er viktig for styring av risiko i virksomheten. Barrierene er systemer eller funksjoner som kan stoppe utviklingen av uønskede hendelser eller klare å endre det til det bedre. Det skilles mellom aktive og passive barrierer i et system, der aktive barrierer er det som fysisk er innebygd i et system og passive barrierer er hvordan menneskene reagerer på uønskede hendelser. Sårbarhet kan indikeres på samme måte som risiko i en risikoanalyse der det

avdekkes hvor sårbart eller robust systemet er ved beskrivelse av konsekvenser, sannsynlighet og frekvens. Det er også vanlig å sette sårbarhet opp mot konsekvens av den uønskede hendelsen. Dette gjøres i større grad i en sårbarhetsanalyse der det trekkes inn flere spekter av trusler enn i risikoanalysen. Sårbarhet kan også settes i forbindelse med skadepotensialet i forhold til om verdien ødelegges eller opprettholder sin integritet eller funksjon. Slik kan også verdivurdering bli sett i forbindelse med risiko og sårbarhetsanalyser (Aven et al., 2014).

Klein (2011) tar utgangspunkt i ti påstander i forhold til beslutningstaking. Den ene påstanden sier at planer vil fungere oftere om man identifiserer de største risikoene og finner en måte å eliminere dem på. Motsvaret hans til dette er at det ikke går an å ha all informasjon, og derfor heller ikke full oversikt. I en kompleks situasjon kan man ikke ha oversikt over alle risikoer, og man kan ikke styre det man ikke kan se (Klein, 2011). Dette tolkes ikke som at man ikke skal lage planer, men det vil være en sårbarhet i å tro at man kan sette opp så mange barrierer at det aldri skjer en uønsket hendelse. Denne måten å tenke barrierer på knytter seg til en reaktiv tankegang. Det argumenteres for og heller fokusere på en proaktiv tankegang med innebygde egenskaper i systemet som kan takle risiko i komplekse situasjoner (Klein, 2011).

### 3.4. Beredskap

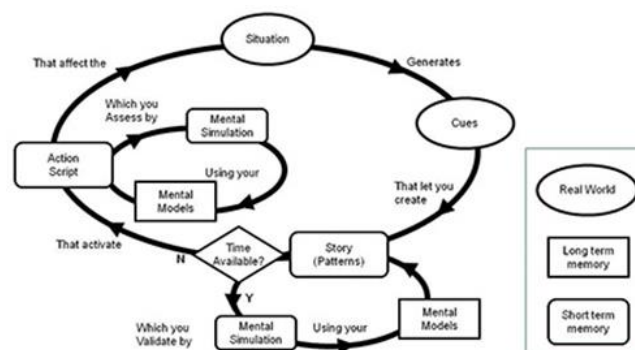
Mengden av føringer for arbeidssituasjonene i vår tid, synes å være økende. I mange tilfeller fører dette til et overskudd av føringer, som skaper en kompleksitet som ikke alltid gir en klar retning som bare kan følges. En åpen og kompleks arbeidssituasjon kan føre til at det finnes mange handlings og tolkningsmåter eller forståelsesmåter. Det kan trekkes grenser mellom det som oppleves meningsfullt og det som oppleves som en forstyrrelse. Det betinges av mengden overskudd av føringer og hvor godt rustet man er til å ta imot og skape sammenheng mellom de ulike føringene (Klemsdal, 2013). De ulike planer og retningslinjer for arbeid på barneverninstitusjon blir her sett på som føringer. Det kan antas at overskudd av føringer også her er gjeldende, og de dokumenter (Bufetat 2016 & Lillevik 2016) som er valgt i denne oppgaven trolig bare er to av flere som kunne ha fått oppmerksomhet.

I denne oppgaven forstås formålet med beredskap «å forutse mulige trusler og utfordringer slik at de kan håndteres på en effektiv måte, for deretter etablere ressurser og utstyr for å håndtere disse» (Engen et al., 2016 s. 280). Beredskapsarbeid representeres gjennom beskrevet beredskapsplan for Bufetat der det tas høyde for ulike kriser som kan oppstå. Målet med beredskapsplanen er nettopp det å kunne håndtere krise på en effektiv og hensiktsmessig måte (Bufetat, 2016). Det sies at kriser alltid kommer overaskende, men utviklingen og håndteringen påvirkes i stor grad av hvor forberedt den ansvarlige organisasjon er (Olsen,

Mathiesen & Boyesen, 2016). I beredskapsplanen til Bufetat er det beskrevet ulike eksempler på krise som kan oppstå og på hvilket nivå i systemet krisen skal håndteres. I følge Aven (2006) vil en effektiv håndtering av beredskapssituasjoner i mange tilfeller begrense omfanget for menneskene involvert, miljø og økonomiske verdier. Med dette menes beredskap det som hindrer en faresituasjon i å utvikle seg eller som reduserer skadevirkningene. En effektiv håndtering av beredskapssituasjoner kan oppnås ved å identifisere unormal driftstilstand, beredskapssituasjoner og ha en plan for å håndtere disse. Virkemidler i sikkerhetsarbeidet vil blant annet være varsling, gransking og rapportering (Aven, 2006). Denne fremstillingen kan ses i sammenheng med beredskapsplanens mål om å bidra til at relevante tiltak blir satt i verk umiddelbart i sammenheng med blant annet riktig informasjon til enhver tid (Bufetat, 2016).

I det daglige arbeidet knyttet opp til ungdom på barneverninstitusjon dreier en del av forebyggingen seg om det miljøterapeutiske arbeidet som utføres. Undersøkelse viser at de ansatte som er spesielt opptatt av forebygging peker på gode relasjoner, tid og det å kjenne hver enkelt ungdom som viktige faktorer for å være i forkant (Lillevik et al., 2016). I valg av de tiltak som skal iverksettes er det i den tidlige utviklingen av faresituasjon det foreligger størst mulighet til å forhindre eller redusere skadevirkningene. Ved tidlig annerkjennelse, kan man sette inn tiltak for å unngå eller redusere risiko.

Uønskede hendelser og kriser kan bety tidspress og usikkerhet. Dette betyr at man ikke alltid har tid til å anskaffe all informasjon eller konsekvenser av ulike utfall. Recognition Primed Decision Making (RPD) er en modell som i slike tilfeller tar utgangspunkt i mental simulasjon. Det brukes gjenkjennende taktikk for å kunne ta i bruk sin forforståelse og tidligere erfaringer for å skape seg et bilde av situasjonen. Ut fra denne vurderingen blir det tatt en beslutning (Klein, 1993). Se modell i figur 3.



Figur 3 RPD modellen (Klein, 1993). Hentet fra:

<http://www.fireemsleaderpro.org/2016/06/15/4-steps-better-firefighter-training-exercises/>

### 3.5. Resiliens og perspektivet på «Resilience Engineering».

Begrepet resiliens kan ha ulik anvendelse alt etter hvilket fagfelt man ser det i sammenheng med. På 1900 - tallet ble faktisk begrepet brukt som beskrivelse av hvorfor noen typer tresorter kunne bli utsatt for belastning uten å bryte sammen. På 1970 –tallet begynte begrepet å bli sett i forhold til systemer, i sammenheng med både teknisk og økologisk motstandskraft. Innenfor psykologien blir begrepet knyttet opp mot barn som er utsatt for traume, men til tross for dette har evnen til å klare seg bra. På begynnelsen av det 21 århundre ble begrepet tatt inn i næringslivet for å beskrive den dynamiske evnen til å gjenskape forretningsmodeller og strategier etter hvert som omstendighetene endrer seg (Hollnagel, 2014).

«Resilience Engineering» er et relativt nytt sikkerhetsperspektiv. Andre sikkerhetsperspektiv kan i sin korthet beskrives ved at de tar for seg barrierer, kompleksitet og håndtering av motstridende mål. RE kan forstås å bygge på Normal Accident theory og High Reliability theory. RE perspektivet skiller seg ut ved at man ikke bare kan fokusere på det som går galt, men også må vektlegge det som går bra. Systemtenkning som innebærer samspill mellom menneske, teknologi og organisasjon skjer dynamisk, og ikke bare i lineære relasjoner. Det er derfor spesielt to oppfatninger som skiller RE fra andre sikkerhetsperspektiv. Det første er nettopp dette at systemet ikke er lineært, men heller dynamisk i sin respons og funksjonalitet. Det andre er at suksess og feil ses på som to sider av samme sak og det ses på som viktig å studere begge sider (Rosness, R. et al., 2010).

I denne oppgaven handler resiliens om å beskrive en evne eller egenskap for et system til å tilpasse seg endring. Knytter man begrepet til samfunnssikkerhet blir det ofte brukt for å utdype forståelsen av robusthet (Engen et al., 2016). Begrepet resiliens kan også knyttes opp mot sårbarhet, der man kan forstå resiliens som det motsatte.

Resiliens i et sikkerhetsperspektiv handler om mer enn bare en definert hendelse eller sårbarhet. I denne forbindelse handler det om systemets evner til å tilpasse seg selv om det blir utsatt for forventede og uforventede forstyrrelser (Engen et al., 2016). Hollnagel (2015) beskriver et resilient system på følgende måte;

*«A system is said perform in a manner that is resilient when it can sustain required operations under both expected and unexpected conditions by adjusting its functioning prior to, during, or following events (changes, disturbances, and opportunities).»*

Hollnagel (2015, s 1)



Sett resiliens på denne måten handler det om mer enn å gjenopprette systemet etter en hendelse eller belastning, men også om systemet er i stand til å opprettholde nødvendige funksjoner under varierende forhold derav riktig respons til både forstyrrelser og muligheter.

### 3.6 Hvordan skape et resilient system

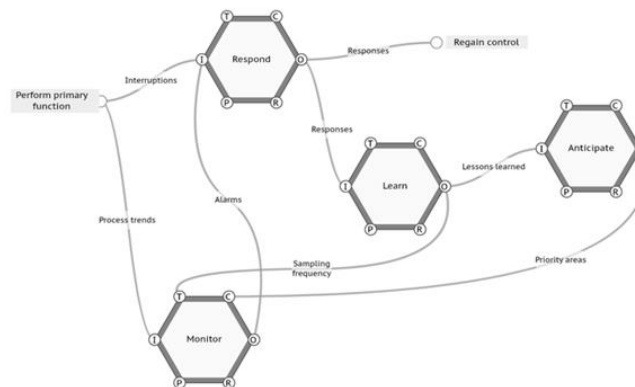
Ser man sikkerhetsarbeid i lys av «Resilience Engineering» blir sikkerhet definert som den evne systemet har til å lykkes under varierende tilstander. Dette betyr at det er like viktig å studere aktivitetene for både positive og negative utfall, da tanken er at det som går galt skjer på mer eller mindre samme måte som når ting går bra. Dette synet legger til grunn at det er mer effektivt å fremme sikkerhet ved å fokusere på det som går bra, enn og kun redusere det som går dårlig. Samtidig som det fokuseres på positive effekter handler det også om variasjoner som kan oppstå i normale tilstander. Variasjon i ytelse ses på som både normalt og nødvendig der tiltak først blir nødvendig når variasjonene oppstår i uheldige kombinasjoner. Håndteringen blir da og takle de variasjonene som fører til negative konsekvenser samtidig som man forsterker de positive (Hollnagel, Parie`s, Woods & Wreathall, 2011).

Nøkkelen for å bli et resilient system handler om evnen til å justere seg. Justering kan skje enten reaktivt eller proaktivt. Den reaktive justeringen handler om justeringen som blir gjort etter en hendelse der respondentene også forbereder seg på konsekvensene av hendelsen. Dette blir kalt for single – loop respons, men denne responsen er likevel ikke nok for å hindre hendelser i fremtiden. Et system kan bare være forberedt på et begrenset antall hendelser som kan forekomme og vanligvis bare for en begrenset periode. Den proaktive justeringen handler om hvordan et system går fra en normal tilstand til økt beredskap før noe uønsket skjer. Beredskapen tilpasses med andre ord behovene for forventet hendelse. Kriteriene for å tilpasse beredskapen før en uønsket hendelse kan være vanskelige å definere fordi man ikke kan spå fremtiden. Fremtiden er usikker, samtidig som systemet kan mangle erfaring og indikatorer på neste uønskede hendelse. Likevel ses denne proaktive tilnærmingen til sikkerhetstenking som utgangspunktet for å skape resiliente systemer (Hollnagel, 2015). Ifølge Hollnagel (2015) må systemet også inneha fire grunnleggende egenskaper for å være resilient;

- 1) **Respons (responding):** Respondere til regulære og irregulære trusler på en robust og fleksibel måte.
- 2) **Overvåke (monitor):** Overvåke det om skjer, også systemets egen ytelse.
- 3) **Forutse (anticipate):** Forutse utvikling, trusler og muligheter i fremtiden.

**4) Lære (learning):** Lære det riktige av de positive erfaringene, og vite hva som har skjedd.

Avhengighetsforholdet mellom disse vises i modellen under. Faktorene vil videre bli forklart, for en mer detaljert beskrivelse av hvordan resiliens kan konstrueres og utvikles.



Figur 4 Grunnelementer for resiliens (Hollnagel, 2016). Hentet fra:

<http://erikhollnagel.com/ideas/resilience%20assessment%20grid.html>

### 3.6.1. Evne til å respondere

For at et system skal kunne være resilient er det avhengig av å gjenkjenne og håndtere det som er aktuelt. Dette kommer til syne når situasjon eller endring oppstår der systemet er avhengig av å kunne respondere eller justere normal funksjon. For at systemet skal klare å respondere på riktig tidspunkt og redusere de negative virkningene må det være i stand til å oppdage når en ressurs er mangelfull eller om en barriere er utilstrekkelig og deretter kan feile. Har systemet denne evnen til å oppdage endringer som krever slik respons kan det uttrykkes som «resiliens i øyeblikket». Dette innebærer at systemet evner å endre og sjonglere mellom ulike mål i systemet, som for eksempel effektivitet sett opp imot sikkerhet. I den skarpe enden av systemet, de som står nærmest situasjonen, handler det om å vurdere situasjonen og forstå hva man responderer på. Strategier må velges og man må vite når disse bør implementeres. Strategiene vil basere seg på både eksisterende prosedyrer i form av planverk, men kan også baseres på tilpassede og reaktive sikkerhetsbidrag som improvisasjon. For den butte enden, lederne, handler responsen om å bidra med nødvendige ressurser som for eksempel kompetanse og utstyr (Hollnagel et al., 2011). Ifølge Boin, Hart, Stern & Sundelius (2016) er sensemaking en sentral del av beredskapen for å kunne håndtere hendelse på en god måte. Sensemaking er en prosess man gjennomgår når man står ovenfor en situasjon som krever situasjonsforståelse. Usikkerhet rundt hvordan hendelse kommer til å utvikle seg

krever at man selv må skape en forståelse, fordi utviklingen for fremtiden ikke er gitt (Boin et al., 2016). Klein (2011) påstår at det i komplekse situasjoner er viktigere å forstå den informasjonen man har, enn at man nødvendigvis har all den rette informasjonen. Både Boin et al., (2016) og Klein (2011) ser derfor ut til å støtte tanken om at man må vurdere situasjonen slik man ser den og forsøke å forstå hva man responderer på.

### 3.6.2. Evne til å overvåke

Alle organisasjoner med sikkerhetsfokus vil ha noen kriterier for hvordan sikkerheten vurderes for å være akseptabel. Det kan for eksempel være statistikker over ulykker eller nesten ulykker over en gitt periode. Slike kriterier kommer ofte frem som såkalte «*lagging indicators*», som reflekterer hendelsesforløpet i fortiden. Dette kan være et viktig sikkerhetsverktøy, men det relateres til en kortsiktig endring og forteller lite om hvordan man skal styre sikkerhetsarbeidet i fremtiden. Det kan også virke direkte skadelig på systemet da menneskene kan reagere i frykt for å registrere hendelser som kan ødelegger den gode statistikken. For å si noe om informasjon som kan brukes i fremtiden må man ta utgangspunkt i det som blir kalt «*leading indicators*». Denne måten å jobbe på blir som et proaktivt verktøy, som måler resultater i systemet istedenfor svikt (Hollnagel et al., 2011). «Resilience Engineering» vektlegger nettopp denne proaktive måten å jobbe på, og jobber aktivt med å være i forkant av endringer i systemet. Overvåkning av systemets sikkerhetsnivå vil derfor være avhengig av systemets evne til å være i forkant.

### 3.6.3. Evne til å forutse

En viktig egenskap ved et resilient system er også evnen til å gjenkjenne endringer som krever respons og justering. Dette er spesielt viktig for at det skal være mulig å handle på rett tidspunkt og redusere konsekvensene. Det vil være i stand til å oppfatte når tilpasningsevnen er mangelfull, for eksempel hvis en barriere svikter. Resiliente system har også evnen til å gjenkjenne situasjoner som gjør at man må endre prioriteringen mellom konkurrerende mål, som for eksempel effektivitet versus sikkerhet (Hollnagel et al., 2011). Weick og Sutcliffe (2007) legger vekt på at man gjennom forståelse skal håndtere usikkerheten. Først og fremst må man forstå hvordan våre forventninger fungerer og bruke dem «*mindfully*».

Forventningene våre er nødvendige, men vil alltid være en utfordring. Forventninger skaper ofte en innsnevret søken etter bekreftelse, og «blindspor» som ikke oppdages vokser seg til større feil. Den bevisstheten *mindfulness* innebærer er å oppdage tidlige tegn der forventningene er utilstrekkelige, der uforventede hendelser utfolder seg og deretter skape gjenoppretting.

#### 3.6.4. Evne til å lære

Den siste av de fire egenskapene som må være tilstede i et resilient system er evnen til å lære. Læring er like viktig som de tre andre egenskapene og de må opprettholdes sammen for å kunne bestå som et resilient system. Det pekes på tre forhold som må være tilstede for å kunne lære. Det første handler om at det må være mulighet for læring. Det begrunnes med at situasjonene må oppstå ofte nok til at lærdommen fra siste hendelse ikke er blitt helt glemt. Det andre forholdet som må være tilstede handler om situasjonenes likhetstrekk der situasjonene må kunne sammenlignes for å skape læring. Dette ikke bare i forhold til konsekvens, men også årsaksforhold for hendelse. Det siste forholdet som må være til stede er evnen til å kontrollere at lærdommen som er lært er riktige. Ut fra disse evnene som må være tilstede for læring påpekes det at kriser og katastrofer ikke er gode læringskilder. Selv om det er viktig å finne ut hva som skjedde, er det vanskelig å finne ut av om lærdommen man har gjort seg var riktig. Mindre ulykker kan ha likhetstrekk, men hver og en ulykke er likevel unik, og det kan derfor være vanskelig å vite i hvilken grad man har lært noe. Det argumenteres derfor for at det beste læringsgrunnlaget blir lagt ved hendelser eller tilstander som går bra (Hollnagel et al., 2011).

Et system er ikke resilient hvis de fire egenskapene; respondere, overvåke, forutse og lære ikke er tilstede. Tar man læring som et utgangspunkt er det enkelt å argumentere for at evnen til å respondere er av liten verdi om systemet ikke evner å lære. Hvor effektivt en lærer vil også være avhengig av grunnlaget for læring. Det avhenger av hvilke hendelser og erfaringer som blir tatt i betraktning, og om menneskers evne til å analysere, forståelse av lærdommen og derav tilpasser sine handlinger (Hollnagel et al., 2011).

#### 3.7. Kartlegging av resiliens: RAG – Resilience Analysis Grid

I noen tilfeller er det meningsfullt å se på hver evne som en jevn kvalitet, men i dette tilfellet er det mer praktisk å se på detaljer ved hver evne. Dette gjøres for eksempel gjennom å avdekke bestemte funksjoner eller delfunksjoner for å finne ut hva som er nødvendig for å aktivere systemet. Svarene på slike spørsmål kan være med å utvikle et bilde av potensialet for hver evne, og dermed potensial for ytelse generelt. Denne måten å jobbe på fører til resultater som kan representere måling av robusthet. Denne måten å gjøre undersøkelse på kalles «Resilience Analysis Grid» (RAG). RAG er utarbeidet med et sett av spørsmål som tilpasses konteksten det skal undersøkes i. De fire kriteriene (respondere, overvåke, forutse og lære) er laget med bakgrunn i hva som kan gjenkjennes i hendelsesanalyser, og sammen ser de ut til å være tilstrekkelige. Med bakgrunn i dette er det laget spesifikke spørsmål til hvert

kriteria som brukes i kartleggingen (Hollnagel, 2015). Nedenunder blir det presentert utdrag fra de spørsmål som RAG tar utgangspunkt i.

### **Respons (responding)**

Når systemet skal respondere er det viktig at dette skjer på rett tidspunkt og så effektivt som mulig før det er for sent. Dette avhenger av at systemet registrerer at noe har skjedd, hva som har skjedd og vurdere om respons er nødvendig. Ikke minst må det vite hvordan respondere, når og hvordan/når stoppe responsen. I tillegg er det viktig å ha nok ressurser, eller mulighet for å organisere på en slik måte at det frigir nødvendige ressurser (Hollnagel, 2015). Tre av de grunnleggende spørsmålene i forhold til respons er som følger:

**R1) Responsevne:** Hvor mange ressurser er tildelt for å sikre responsberedskap (folk, utstyr, materialer)? Hvor mange er eksklusive for responspotensialet? Hvem er ansvarlige for å opprettholde responsevnen?

**R2) Rask respons:** Hvor kjapt er full responsevne tilgjengelig? Hvor kjapt kan en effektiv respons iverksettes?

**R3) Responsterskel:** Når er respons aktivert? Hvilke kriterier ligger til grunn for å gi respons? Er kriteriene absolutte eller avhenger dette av interne eller eksterne faktorer? Finnes avveininger mellom sikkerhet og produktivitet?

### **Overvåke (monitoring)**

Resilient utøvelse er ikke mulig om systemet ikke evner å overvåke både hva som skjer innenfor systemet og hva som skjer utenfor systemet. Systemet må vite hva det skal se etter når det kommer til risikoer og hendelser som kan utvikles til å bli trusler eller muligheter på kort sikt. Følgende spørsmål blir blant annet brukt innen overvåking:

**M1) Indikator lister:** Hvordan er indikatorer definert?

**M2) Indikator type:** Hvor mange av indikatorene er «leading» og hvor mange er av de såkalte «lagging» indikatorene? Refererer indikatorene til enkle eller kombinerte målinger?

**M3) Analyse og tolkning:** Hvordan er forsinkelsen mellom foretatte målinger, analyse og tolkning av data?

### **Forutse (anticipate)**

Evnen til å forutse handler om mulige fremtidige hendelser, forhold, trusler og muligheter, både gunstige og ugunstige på lang sikt. Da samfunnet stadig øker i kompleksitet vil ikke risikoverktøy lengre være et dekkende verktøy til å kunne identifisere økt kompleksitet. På enkelte områder vil derfor tradisjonelle risikovurderingsmetoder være utilstrekkelige. Sentrale spørsmål knyttet til denne evnen lyder som følger:

**M1) Kompetanse:** Hvilken kompetanse er nødvendig for å kunne forutse mulige fremtidige hendelser?

**M2) Frekvens og kommunikasjon:** Hvor ofte blir fremtidige trusler og muligheter i organisasjonen vurdert? Hvordan blir forventningene om mulige fremtidige hendelser kommunisert ut i organisasjonen?

**M3) Akseptabel risiko:** Hvilke risikoer blir sett på som akseptable og hvilke risikoer blir sett på som uakseptable? På hvilken basis?

### **Lære (learning)**

Effektiviteten av læring avhenger av basis for læring; hvilke hendelser eller erfaringer som er tatt med i beregningen og hvordan hendelser er analysert og forstått. Dette belyser at evnen til læring er knyttet til både det å overvåke, forutse og respondere. På denne måten kan organisasjonslæring være både effektiv og systematisk, om man baserer det på planlegging og vilje til å bruke ressurser. Når man ser på læring fra erfaring er det viktig å skille mellom det som er *lett* å lære, og hva som er *nødvendig å lære*. Nivået av sikkerhet blir ofte sett i sammenheng med tall, men dette betyr ikke at man nødvendigvis har lært noe. Hvis man ikke vet hvorfor noe skjer eller ikke skjer, er det umulig å skape effektive metoder for å støtte opp sikkerheten. Sentrale spørsmål er som følger:

**L1) Læringsbasis:** Prøver systemet å lære fra suksess (ting som går bra) på lik linje som av ting som feiler (ting som går galt)?

**L2) Formalisering og opplæring:** Har systemet formelle prosedyrer for datainnsamling, analyse og læring?

**L3) Implementering:** Hvordan læres det av hendelser og hvordan implementeres læringen? Gjennom regulering, prosedyrer, normer, trening, instruksjoner, redesign, reorganisering eller lignende?

### 3.7.1. Vurdering og rangering av potensial – RAG

De fire kriteriene med tilhørende spørsmål beskrevet i forrige avsnitt, utgjør RAG. Hensikten er ikke å gjøre en absolutt vurdering, men kunne få frem en karakteristikk som kan brukes til å utvikle og øke organisasjonens motstandskraft. For at RAG skal være et nyttig verktøy er det nødvendig at svarene kan bli rangert (Hollnagel, 2015). Rangeringen kan bli delt inn som følgende, med øverst som best resultat og nederst som dårligst resultat:

Tabell 3 Rangering av potensial – RAG (Hollnagel, 2015).

<b>Utmerket</b>	Systemet møter og overgår kriteriene for den nødvendige evnen.
<b>Tilfredsstillende</b>	Systemet oppfyller alle rimelige kriterier for den nødvendige evnen.
<b>Akseptabel</b>	Systemet oppfyller de nominelle kriteriene for den nødvendige evnen.
<b>Uakseptabel</b>	Systemet oppfyller ikke de nominelle kriteriene for den nødvendige evnen.
<b>Mangelfull</b>	Systemet har liten evne til å oppfylle få eller noen kriterier.
<b>Manglende</b>	Det finnes ingen evne i systemet til å oppfylle noen nødvendige kriterier.

## 4. Metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens forskningsdesign derav hvilken måte datainnsamlingen er gjennomført for å finne svar på utgangspunktet for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennom kapitlet vises det til at forskningsprosessen strekker seg etter krav til relevante teoriperspektiver, representativt utvalg av informanter og analyse på bakgrunn av relevant data. I tillegg til den metodiske delen ses det viktig å vise til egen posisjon i studie og etiske perspektiver for datainnsamling.

### 4.1. Forskningsdesign

Forskningsmetode er et hjelpemiddel, og ikke et mål i seg selv. Det er viktig at man som forsker velger den metoden som er best egnet for å undersøke forholdene som er gjenstand for forskningen. Innenfor samfunnsvitenskapen og studier av organisasjoner må man, i motsetning til naturvitenskapen, forholde seg til et mangfold av meninger og oppfatninger. Denne oppgaven er valgt å gjennomføres med bakgrunn i litteraturstudie og

metodetriangulering. Litteraturstudie baserer seg på sekundærdata der hensikten er å få frem hva kunnskapsstatusen er på et felt (Jacobsen, 2010).

Litteraturstudiet i denne oppgaven baserer seg på teori om «Resilience Engineering» som ligger som bakgrunn for oppgaven. Dette gir utgangspunkt for videre bruk av kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetode, også kalt metodetriangulering. Dette er en blandet metodemåte der det samles inn både kvantitative og kvalitative data. Med en slik gjennomførelse sikrer man at undersøkelsen har en tilstrekkelig bredde, i form av spørreundersøkelse, og dybde, i form av kvalitative intervjuer (Madsbu & Thomassen, 2007).

#### 4.2. Data innsamling: Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

Vår hverdagskunnskap er basert på vår antakelse om hvordan verden er og tar utgangspunkt i erfaringer vi har opplevd eller opplever i samhandling med andre mennesker og omverden. Denne kunnskapen tar vi mennesker for gitt, mens forskningens kunnskap kan derimot ikke tas for gitt. Den må komme frem gjennom egen praksis basert på egne metoder, systematiske fremgangsmåter, argumentasjon og kritisk refleksjon. Kunnskap som kommer frem gjennom denne praksisen er forskningsbasert vitenskapelig kunnskap. Formålet med samfunnsforskning er å forsøke, forklare og forstå avgrensede fenomener og tema i samfunnet.

Kvalitativ forskning og kvantitativ forskning innehar ulike egenskaper. Kvalitativ forskning har utgangspunkt i undersøkelse av fenomenets egenskaper, mens kvantitativ forskning tar utgangspunkt i fenomenets utbredelse og samordning. Det viktigste skillet mellom kvalitativ og kvantitativ forskning handler mest om formålet med undersøkelsen og hva man ønsker å finne ut av. Kanskje handler undersøkelsen om både kvalitativ og kvantitativ informasjon (Madsbu, 2011).

For å ta hensyn til både kvantitativ (bredde) og kvalitativ (dybde) tilnærming tar denne oppgaven utgangspunkt i både kvalitativ analyse og kvantitative målinger for å underbygge et fundament for analyse og argumentasjon for hva som virker og hvorfor. Målet er at dette danner grunnlaget for besvarelsen av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

#### 4.3. Kvalitativ analyse

Den kvalitative forskning sitt ideal er basert på at teorier og antakelser skal være godt forankret i og komme frem av data. I den senere tid er det vokst frem skepsis til dette, da forskeren om den vil eller ei, er nødt for å fortolke funnene sine. Denne kvalitative delen er grunnlagt på et induktivt design som innebærer at data observeres, struktureres og videre



analyseres som deretter gir et generelt mønster (Jacobsen, 2013). Oppgaven benytter både dokumentundersøkelse og intervju som kvalitativ metode. Med dette ønskes det å oppnå utfyllende svar, eller nye spørsmålsstillinger som utdyper kvaliteter til egenskaper som oppgaven søker å måle.

#### 4.3.1. Dokumentundersøkelse

En dokumentundersøkelse er en kvalitativ tilnæringsmåte som tar for seg sekundærdata. Dette innebærer at man baserer undersøkelsen på hva andre har skrevet der en kilde er et dokument som er utarbeidet for en bestemt hensikt. En dokumentundersøkelse kan brukes i tillegg til egen forskning og har samme sterke sider som ved intervjuer. Forskjeller handler spesielt om at nedskrevne kilder er mye mindre spontane, mer reflekterte og gjennomtenkte. Mindre spontanitet kan bety at informasjonen er forvridd, eller at den er mer gjennomtenkt og bearbeidet. Kilden gjenspeiler den opprinnelige forsker sine behov og man må derfor være bevisst hvilke dokumenter man har med å gjøre (Jacobsen, 2013). I denne oppgaven bygger dokumentundersøkelsen på de faglige anbefalinger utarbeidet for trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjon (Lillevik et al., 2016) og Bufetat sin overordnede beredskapsplan (Bufetat, 2016). Se tabell 4 på neste side for oversikt over dokumentene.

Tabell 4 Dokumentanalyse

Dokumenter	Fokusområdet	Relevans til oppgaven
<b>Bufetat sin overordnede beredskapsplan:</b> Beredskapsplanen er laget som en overordnet plan som må konkretiseres på lokalt nivå.	Beredskapsplanen er utarbeidet for å dekke de umiddelbare behovene i en akuttkrisefase. Det legges også vekt på avklaring av roller, verktøy og kommunikasjonsprinsipp. Disse ses i sammenheng med hvordan barneverninstitusjonen håndterer hendelser utover normaltilstand.	Dette styrker bakgrunnskunnskapen for hvordan barneverninstitusjonen og Bufetat skal håndtere hendelser utover normaltilstand. Dette også med beskrivelse av hvem i systemet som har ansvar ut fra alvorlighetsgrad av hendelse.
<b>Faglige anbefalinger:</b> De faglige anbefalingene er utarbeidet for å fremme trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjon.	De faglige anbefalingene ser trygghet og sikkerhet i sammenheng med miljøterapien. Disse ses i oppgaven i sammenheng med den daglige driften og regelmessige hendelser.	Dette styrker bakgrunnskunnskapene for hva som allerede skal bli lagt vekt på i henhold til sikkerhet på barneverninstitusjon i den daglige driften.

#### 4.3.2. Åpent Intervju

De metodene som er hyppigst brukt i kvalitative undersøkelser er åpent intervju, observasjon og dokumentstudier. Det som kjennetegner det åpne intervjuet er at forsker og informant samtaler over et tema (Jacobsen, 2013). Bakteppet for bruk av åpent intervju er å vise interesse for det informanten har å fortelle eventuelt ut fra de retningslinjene som ligger i intervjuguiden. Barnevernet får som kjent fra tid til annen en del kritikk gjennom media og sosiale medier. Om kritikken er berettiget eller ei er her ikke poenget, men heller hvilken virkning denne kritikken kan ha på menneskene i systemet for å stille opp i studie. Interesse for hva informanten har å si derav en samtale med positivt fortegn med fokus på RE teorier, ses i denne studien spesielt viktig for å danne rom for ærlighet og tillit i intervjuet. Det åpne intervjuet gir forsker mulighet for å gradere åpenheten ut fra behov. Man kan velge å gjennomføre intervjuet som en vanlig samtale, eller strukturere det til en viss grad gjennom en intervjuguide (Jacobsen, 2013).

Gjennom arbeidet med å kontakte de ulike enhetene i Norge, har kapasitet vært avgjørende for deltakelse. Inntrykket i denne prosessen er at de aller fleste ser viktigheten av beredskap som tema og har et ønske om å delta. Likevel må en høy andel av forespurte si nei til forespørselen på grunn av begrenset kapasitet. Det ble valgt og gi forespørsel over telefon da det ga bedre mulighet for å forklare hva studien dreier seg om. Det ble intervjuet fem personer og det er blitt lagt vekt på å intervjuer ulike lederposisjoner og personell med spesiell fagkunnskap. Bakgrunnen for dette er for å få ulike perspektiv rundt samme tema. Det kunne også vært nyttig å intervjuer miljøterapeutene, men dette har det ikke vært rom for i denne oppgaven.

I den grad intervjuene ble strukturert baserer intervjuguiden seg på RAG sine retningslinjer for kartlegging av resiliens. Intervjuguiden utartet seg som en punktliste som ble brukt ved behov for å føre informanten videre innpå tema, likevel ble det prøvd så langt det var mulig å la informanten fortelle det som den syntes var viktig. Informantene opplevdes oppriktig interessert i tema og dette virket læringsskapende i forhold til oppgaven. Med unntak av et telefonintervju ble intervjuene gjennomført i informantenes arbeidstid og på deres arbeidsplass.

#### 4.4. Kvantitativ analyse

Kvantitative data betyr at de dataene som samles inn kan omgjøres til tall. Menneskene som skal gi forskeren svar på sine spørsmål må plassere seg selv på en skala som representerer det «beste» på topp og det «dårligste» nederst. Denne type standardisering gjør det mulig å

behandle store mengder data på en effektiv måte gjennom statistiske teknikker. Forskeren definerer på forhånd hva den vil vite og det blir derfor en relativt lukket tilnæringsmetode. Dette blir en måte å undersøke på som baserer seg på et deduktivt design der forskeren definerer de teoretiske antakelsene på forhånd. Data og målinger presenteres i statistisk form og visualiseres gjennom stolpediagram. Deduktivt design innebærer at man går fra teori til empiri. Spørsmålene avledes fra en overordnet problemstilling der det defineres på forhånd hva som er relevant å få informasjon om og hvor det er relevant å lete etter informasjon. På denne måten kan overordnet teori og spørsmålstillinger i spørreundersøkelsen fremdeles være relevant for det som studeres (Jacobsen, 2013). I tillegg til å krysse av på svaralternativ oppmuntres respondenten til å bruke kommentarfeltet. Tilbakemeldinger som ønskes her er spesielt tilbakemelding på om det er forslag til endring eller noe som fungerer godt i virksomheten. Dette ses på som et tillegg til den kvalitative delen av undersøkelsen.

#### 4.4.1. Utvalgs strategi

De forespurte i spørreundersøkelsen er i hovedsak de ansatte som jobber i forhold til ungdommene på institusjonen. Informasjon fra de som «jobber på gulvet» ses like relevant som lederfunksjoner sin informasjon. Ettersom institusjonsarbeid innebærer ulik turnusdeling, var det viktig å få undersøkelsen ut til flest mulig. Det ble tatt kontakt med utvalgte enheter i alle fem regioner i Norge. Kriteriene for forespørsel var at institusjonene måtte være en del av Bufetat og ha ungdom som målgruppe. Det ble fra enhetsledere i tre regioner gitt tillatelse til å sende spørreundersøkelsen til de ansatte.

Utvalgsstrategien baserer seg på et skjønsmessig utvalg. Det har bakgrunn ved at det i denne studien ble valgt å intervju en gruppe og sende spørreundersøkelsen til en annen gruppe. Disse to gruppene med ulik rolle på barneverninstitusjon. Når man gjør et skjønsmessig utvalg baserer det seg på forskerens forståelse av hvem de tror er representative (Jacobsen, 2013). Utvalget i denne oppgaven baserer seg også i noen grad på hvem det kunne tenkes å lettest få tak i. På grunn av taushetsplikt virker barnevernssystemet til å være et relativt lukket system. Da også noe vanskeligere å få høy oppslutning rundt en undersøkelse, til tross for anonymitet. Med bakgrunn i dette kunne det allerede på forhånd tenkes at oppslutningen kunne bli noe lav. Det ble på grunn av dette sendt ut spørreundersøkelse med hjelp av enhetsledere/ avdelingsledere og på egenhånd til de mailadresser som ble gjort tilgjengelig for formålet. Utvalget ble derfor basert på den gruppe personer som det virket mulig å nå frem til, men ikke nødvendigvis den gruppen som i høyest grad hadde mulighet for å svare.

#### 4.4.2. Utvikling av spørsmålene

Spørreundersøkelsen bygger på generiske spørsmålstillinger utviklet for «Resilience Engineering» og er videreutviklet gjennom litteraturstudiet der RE og RAG blir presentert. Hensikten med å gjøre en spørreundersøkelse er å måle et teoretisk fenomen. For å oppnå dette må man stille spørsmål på en slik måte at det gir mening for alle som leser det (Jacobsen, 2013). Dette ble etter beste evne tatt hensyn til da påstandene i undersøkelsen ble laget. Samtidig må det regnes med at ulike mennesker tolker forskjellig, men i denne sammenheng ses det ikke nødvendigvis negativt. Det kan heller være positivt i den forstand at man kan reflektere over eventuell ulik tolkning, for å arbeide mot felles begrepsforståelse.

Sammen med veileder er påstandene formulert for at de skal være dekkende for RE prinsippene. Samtidig måtte disse også være relevante for funksjonene i egenskapene som kartlegges. Relevansen bygger på de utarbeidede Faglige anbefalingene for arbeid på barneverninstitusjon og Beredskapsplanen for Bufetat. Mye arbeid og tid gikk med på å forenkle spørsmålstillingene fra teorigrunnlaget. I de generiske spørsmålstillingene fra RE er det spørsmålstillinger for hver egenskap som skal måles. Arbeidet med å forenkle disse til å være relevant for beredskap og kontekst var et arbeid som krevde tilpassing samtidig som relevansen skulle opprettholdes. Spørsmålene skulle innfri både til RE, beredskap og det barnevernsfaglige. Kjennskap til feltet og samtaler med veileder har vært nyttig i prosessen for at spørsmålene skulle bli relevante.

#### 4.4.3. Gjennomføring av spørreundersøkelsene og anonymitet

400 personer i tre regioner skal ha hatt mulighet for å svare på undersøkelsen. Undersøkelsen ble påbegynt ved å sende ut undersøkelse på mail. Responsen var lav og det ble underveis sendt ut påminnelse til de mailadresser som ble brukt. Underveis ble det også, der det var mulig, levert ut undersøkelsen i papirform. Underveis i arbeidet tilbydde flere ledere å sende ut undersøkelsen fra sin egen mail til sine ansatte og i tillegg muntlig oppfordre dem til å svare. Dette ses positivt i forhold til interesse for tema og de ansattes motivasjon til å svare. Samtidig ble muligheten til å «purre» på svar borte, men det ble likevel valgt å takke ja til dette.

For å kunne gjennomføre studien var det nødvendig å sikre respondentene anonymitet. I informasjonsskrivet lagt ved spørreundersøkelsen ble dette beskrevet for å forsikre dette. Det ble også bedt om å videreformidle dette der det var samarbeid med ledere i utsending av spørreundersøkelse. Fortløpende spørsmål fra institusjonene gjorde også at skrivet ble endret noe underveis i prosessen. Det ble brukt elektronisk verktøy der heller ikke forsker har

kjennskap til personens identitet eller arbeidssted, da denne informasjonen ble kryptert ved besvarelse. Ved utlevering av undersøkelse i papirform ble disse hentet inn, satt inn i systemet og makulert i etterkant. Kildegrunnlaget blir i sin helhet oppbevart i dette systemet og slettes når oppgavens sensur foreligger. I tabell 5 under er det oversikt over antall forespurte, besvarelse og svarprosent.

*Tabell 5 Deltakere og svarantall på spørreundersøkelse*

<b>Totalt</b>	<b>Forespurte</b>	<b>Besvarelser</b>	<b>Svarprosent</b>
Spørreundersøkelser	400	52	13%

#### 4.5. Egen posisjon i studie

Man starter ikke med blanke ark når man skal gjøre en undersøkelse. På forhånd har man tenkt på hva man skal undersøke og kanskje også på hva man kommer til å finne ut. Denne forforståelsen man har med seg er det viktig å være bevisst, slik at det blir lettere å skille denne og ny informasjonen man får underveis (Dalland, 2014). Egen posisjon kan redegjøres om man blir bevisst på hvilke «briller» man ser på problemet med. Noen ser det som en fordel med distanse, der forskeren kommer utenfra. Argumentet for dette er at forskeren møter feltet med helt nye øyne. Patton (1980) motargumenterer og sier at dette ikke garanterer objektivitet, men kun gir avstand (gjengitt etter Dalland, 2014, s121).

For denne oppgaven og tilknytning til feltet har objektivitet vært en umulighet. Det har vært viktig å være bevisst på dette og skape stor nok avstand for på best mulig måte forstå informasjonen slik den er ment formidlet. Risiko for å bli farget av egen erfaring og sette begrensninger for kritisk blikk er også viktig å være klar over. Samtidig kan det på den andre siden ses på som positivt med kjennskap til feltet man undersøker. Det gir en viss forståelse av hva de som jobber i feltet selv synes er viktig og underveis kanskje lettere se en helhet rundt dette. Det opplevdes stor åpenhet fra informantene som ble intervjuet og det kan tenkes at dette kan handle om deres forventning til min egen forståelse av feltet.

Ved å være bevisst slike utfordringer som dette tenkes det at det er mulig å kunne fremlegge resultatene på en måte som kan være beskrivende for situasjonen i Bufetat sine

barneverninstitusjoner. Det vil være i både Bufetat og studiens interesse at resultatene blir fremstilt sannferdige og på best mulig måte.

#### 4.5.1. Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer

For å beskrive kvaliteten på undersøkelsen brukes begrepene validitet og reliabilitet. Når man gjør en undersøkelse må man alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet og pålitelighet. Man må drøfte gyldighet og pålitelighet, som betyr at vi må forholde oss kritisk til de dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2010). Kvale og Brinkmann (2009) betegner validitet som at man har undersøkt det man hadde tenkt, og at det refererer til sannhet og korrekthet. I forhold til etiske perspektiver baserer dette seg ifølge Jacobsen (2013) på tre grunnleggende krav. Disse dreier seg om informert samtykke, krav til privatliv og riktig fremstilling av data. I denne studien er det spesielt blitt lagt vekt på viktigheten av anonymitet. Samtidig har fokuset vært på å få frem hva studien dreier seg om for å fremme informert samtykke. Under intervjuene ble informantene gjentatt om det var tvil om budskapet for å sikre at informasjonen ble mottatt riktig. Noen informanter har også ønske om å motta oppgaven når den er ferdig, noe som kan antas å handle om nettopp viten om det de har deltatt i. Oppgaven er ikke konfidensiell, men informasjonen som er blitt gitt skal ikke være til skade for informanter eller barnevernet. Dette blir ivaretatt ved at verken informanter eller institusjon/enhet er gjenkjennelig i oppgaven.

#### 4.6. Fordeler og ulemper

Oppgavens størrelse og omfang har vært utfordrende. Av teorigrunnet er det fremdeles lite tilgjengelig for «Resilience Engineering» og utvikling av kartleggingsmetode på norsk. Dette har krevd ekstra tid og arbeid for å forsøke å forstå teorien på riktig måte. Dette handler også om at det engelskspråklige har en innarbeidet begrepsforståelse av resiliens som er vanskelig å omsette fullt ut på norsk. De språklige utfordringene er forsøkt løst ved å ta utgangspunkt i teorien på engelsk, brukt oversettelses programmer, diskutert med medstudenter og lest andre oppgaver som er skrevet med utgangspunkt i RE. Gjennom dette er teorien fortolket og omsatt inn i kontekst. Det lå utfordringer i å anvende dette inn i en kontekst som har overtatt utøvelse av omsorg, og begrepet beredskap muligens i mindre grad reflekteres rundt. Det opplevdes i noen tilfeller hos forespurte at temaet beredskap ikke ble koblet til konteksten, og det ble derfor underveis utfordringer ved å forklare utgangspunktet for studien nøye. Her lå fordelen ved å kjenne feltet, da eksempler kunne brukes for å gjøre studien forståelig for mottaker. Terminologiforståelse var for hele oppgaven en utfordring, men ga også en mulighet for å vise til ulike definisjoner og forståelse.

Optimalt ville alle ansatte på Bufetat sine barneverninstitusjoner vært aktuelle å bruke som respondenter. Dette kan kalles den teoretiske populasjonen, og om man kan bruke hele den teoretiske populasjonen har man ikke et utvalgsproblem (Jacobsen, 2013). Dette er ikke nødvendigvis et problem om man undersøker et begrenset område og respondenter, men for denne studien som var avhengig av en viss bredde var dette en utfordring. Studien ble derfor forespeilet størstedelen av Norge, og begrenset seg selv da kapasiteten for deltakelse var relativt lav. Når man gjennomfører en spørreundersøkelse må man være forberedt på lav svarprosent. Dette kan komme av at forespørsel på mail forsvinner blant andre mailer, lite interesse for problemstilling, spørreskjema sin kompleksitet og opplevd anonymitet (Jacobsen, 2013). Disse faktorene undres det over også i denne studien, der svarprosenten er særdeles lav.

Med tanke på at barnevernet er et felt med høye krav til taushetsplikt, kan det gjerne virke skremmende å svare på en undersøkelse som man ikke kjenner avsender til. Dette til tross for lovnad om anonymitet. Mailrutiner, høyt arbeidstrykk og turnusarbeid kan være andre grunner for lav svarprosent. I tillegg undres det over om alle faktisk har fått spørreundersøkelsen da utdaterte mail lister også kan være en faktor. Arbeidet med å finne informanter til intervju var krevende, men informantene som stilte opp opplevdes engasjerte og interesserte i problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2013) må man som forsker være bevisst at selv om man har fått tak i de rette kildene, er det ikke sikkert at de gir fra seg rett informasjon. I tillegg må personens nærhet og kunnskap om fenomenet vurderes. Fokuset på at det er den situasjonsavhengige sannheten som blir fortalt er viktig. Denne problematikken blir i denne studien tatt høyde for når ulike lederroller blir intervjuet der hver rolle har ulik innfallsvinkel og funksjon i forhold til tema. Spørreundersøkelse (kvantitativ) og intervju (kvalitativ) kan fungere som to kritiske tester av hverandre. Målet var å komme frem til kunnskap som er valid eller med andre ord -gyldig (Jacobsen, 2013).

## 5. Presentasjon av empiri

Kartleggingsmetoden som denne oppgaven tar utgangspunkt i bygger på de egenskaper som ligger sentralt i RE; respondere, overvåke, forutse og lære. Disse fire egenskapene er i «Resilience Analysis Grid» betinget av ulike funksjoner som kilder for resiliens. Besvarelse og gradering gjennom spørreundersøkelsen sier noe om hvordan evnen oppfattes. Det er utarbeidet forenklede påstander sett i sammenheng med systemet som studeres, definert som

beredskap på statlige barneverninstitusjoner. De institusjonene som er blitt undersøkt er uavhengig av hverandre og er spredt i landet. I oppgavens teoridel er også teori om risiko, sikkerhet, sårbarhet og beredskap beskrevet. Dette gir også en bakgrunn for etablering av undersøkelsen, gjennomføring og drøfting av funn.

Når forskeren gjennomfører en undersøkelse kan det være fare for at resultatene tvinges inn i en spesiell forståelsesramme. Det er en viss kontekst som undersøkes, men om forskeren bare ser det den forventer å se, er den låst fast i en forståelse. De senere årene er det derfor vokst frem en skepsis til å tro at det kun finnes en riktig tolkning av resultater gitt i en undersøkelse. Utgangspunktet for en slik tilnærming finner man i en vitenskapsteoretisk retning kalt fenomenologi som sier at virkeligheten bare blir oppfattet i delelementer. Dens måte å se på dette tar utgangspunkt i den hermeneutiske spiral som visualiserer at mennesker fortolker fortolkningene (Jacobsen, 2013).

Gjennom spørreundersøkelse og intervju søkes det å gi leseren mulighet for å etterprøve og få en større opplevelse av forståelsen og tolkningen av den kompleksiteten som blir beskrevet. Grunnlag for etterprøvelse ligger også i litteraturen som blir brukt som bakteppe for oppgaven. Ifølge Jacobsen (2013) er åpenhet helt sentralt for undersøkelsen. Forskeren må åpent formulere de metoder som er benyttet og reflektere over hvordan dette kan ha påvirket resultatene. Det er dette som gjør at leseren får innsyn i det som er blitt gjort og mulighet til å kritisere resultatene.

## 5.1 Mål for undersøkelsen

I dette kapittelet fremstilles de sentrale funn fra spørreundersøkelsen og intervju. I tillegg blir hovedfunnene i Beredskapsplan og Faglige anbefalinger satt i en tabell. Målet med dette er å belyse relevant empiri som gjør det mulig å svare på forskningsspørsmålene som handler om i hvilken grad barneverninstitusjon er en resilient organisasjon og hvordan man kan utvikle resiliente egenskaper. Empirien som her blir belyst er derfor relevant for begge forskningsspørsmålene;

**FS1) I hvilken grad kan barneverninstitusjon anses for å være en resilient organisasjon?**

**FS2: Hvordan kan man utvikle resiliente egenskaper på barneverninstitusjon?**

Tabellen under viser hovedkategoriene fra spørreundersøkelsen og er også brukt som et utgangspunkt for intervjuene som er gjennomført. Det er valgt å la kategoriene være de samme som de fire egenskapene som knytter seg til RE.



Tabell 6 Hovedkategorier fra spørreundersøkelse

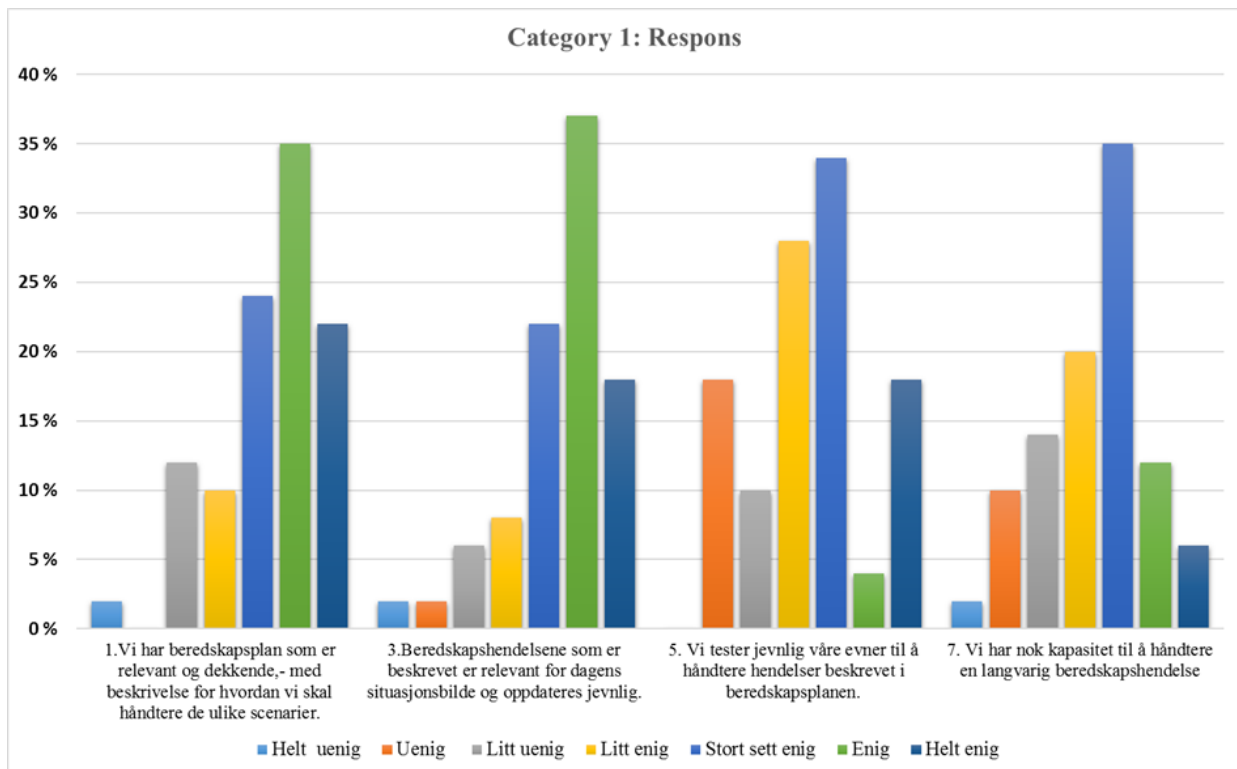
Hovedkategori	Beskrivelse	Relevans til FS
<b>Respons</b>	Jeg søker i denne kategorien å finne ut om institusjonen har beredskapsplaner, hvordan de utarbeides og om personalet har kjennskap til utvikling og bruk. Jeg ønsker også å finne ut om det i praksis er mulig å følge beredskapsplanen i håndtering av uønskede hendelser.	1, 2
<b>Overvåke</b>	Her er det ønske om å kartlegge institusjonens evne til å overvåke miljøer utenfor institusjonen. Her søkes det også kunnskap om institusjonen utfører risikoanalyser i tide til å håndtere uønskede hendelser og om det rapporteres om både negative og positive utfall. Om institusjonen blir inspisert er også et tema under denne kategorien.	1, 2
<b>Forutse</b>	I kategorien forutse søkes det informasjon om institusjonen tar i bruk eksterne fagfolk og om det er mulighet for å få informasjon om utvikling av aktuelle miljøer og antatte fremtidige hendelser. Det søkes også kunnskap om institusjonens forhold til risiko og justering i forhold til beredskap. Forberedelse på respons og organisasjons kultur blir også tatt med her.	1, 2
<b>Lære</b>	Under siste kategori om læring er fokuset på retningslinjer for rapportering og hvordan ledelse formidler endring. Læring i personalgruppe og læring gjennom overordnede strategier er også et fokus.	1, 2

## 5.2 Kvantitativ måling

Funnene fra spørreundersøkelsen vil videre presenteres under de fire egenskapene for RE. Noen av funnene presenteres i tabell, og de resterende grovt forklart i tekst. Underveis i studien kom det tilbakemeldinger på at det med fordel kunne vært forklart hva som menes med de ulike påstandene. Hva som kan betegnes for å være en beredskapsplan var en av tilbakemeldingene. Det ble valgt å opprettholde den opprinnelige spørreundersøkelsen og heller oppmuntre til at det respondentenes egen forståelse var den rette. Påstandene fra undersøkelsen vil i sin helhet være tilgjengelig som vedlegg til oppgaven

### 5.2.1 Evne til å respondere

Her vil funn fra spørreundersøkelsen om evne til å respondere bli presentert. Det blir stilt spørsmål om blant annet utarbeidelse av beredskapsplaner, ressurser og risikovurderinger.



*Figur 5 Kvantitative funn fra evnen til å respondere*

## Påstander om beredskapsplan

De tre første påstandene handler om;

- Institusjonen har beredskapsplan.
- Beredskapsplanen er risikovurdert.
- Beredskapsplanen er relevant for dagens situasjonsbilde.

Dersom institusjonen ikke har beredskapsplan faller de påfølgende påstandene bort. Ut fra svarene som er gitt tyder det på at de institusjonene som er representert har en form for beredskapsplan.

På første påstand «Vi har beredskapsplan som er relevant og dekkende,- med beskrivelse for hvordan vi skal håndtere de ulike scenarier» svarte 24% av respondentene at de stort sett er enig, 35% at de er enig og 22% at de er helt enig. En kommentar her sier at det er umulig å ha en fullstendig dekkende beredskapsplan fordi situasjonene er ulike.

Påstand nummer to «De ulike scenariene i beredskapsplanen er risikovurdert og opprettet på erfaringsbasert kunnskap og kompetent fagkunnskap» har også høy grad av enighet. 22% av respondentene er stort sett enig, 37% enig og 18% helt enig. Det kommenteres at det krever at det er nok personal som kan gjennomføre innholdet i beredskapsplanen og at det er andre

oppgaver som også må gjennomføres i tillegg. En annen respondent sier også at den antar at dette gjøres, men har ikke selv kunnskap om hvordan.

Den tredje påstanden som henger tett sammen med de to første lyder som følger; «Beredskapshendelsene som er beskrevet er relevant for dagens situasjonsbilde og oppdateres jevnlig». Her er det noe mindre oppslutning på helt enig, men det er fremdeles stor ansamling rundt enighet. 34% er stort sett enig, 32% er enig og 10% er helt enig. Respondenten som har gitt kommentar skriver at den ikke har oversikt over om beredskapsplanen oppdateres jevnlig.

### **Forståelse og evne i forhold til beredskapsplan**

De neste påstandene handler om;

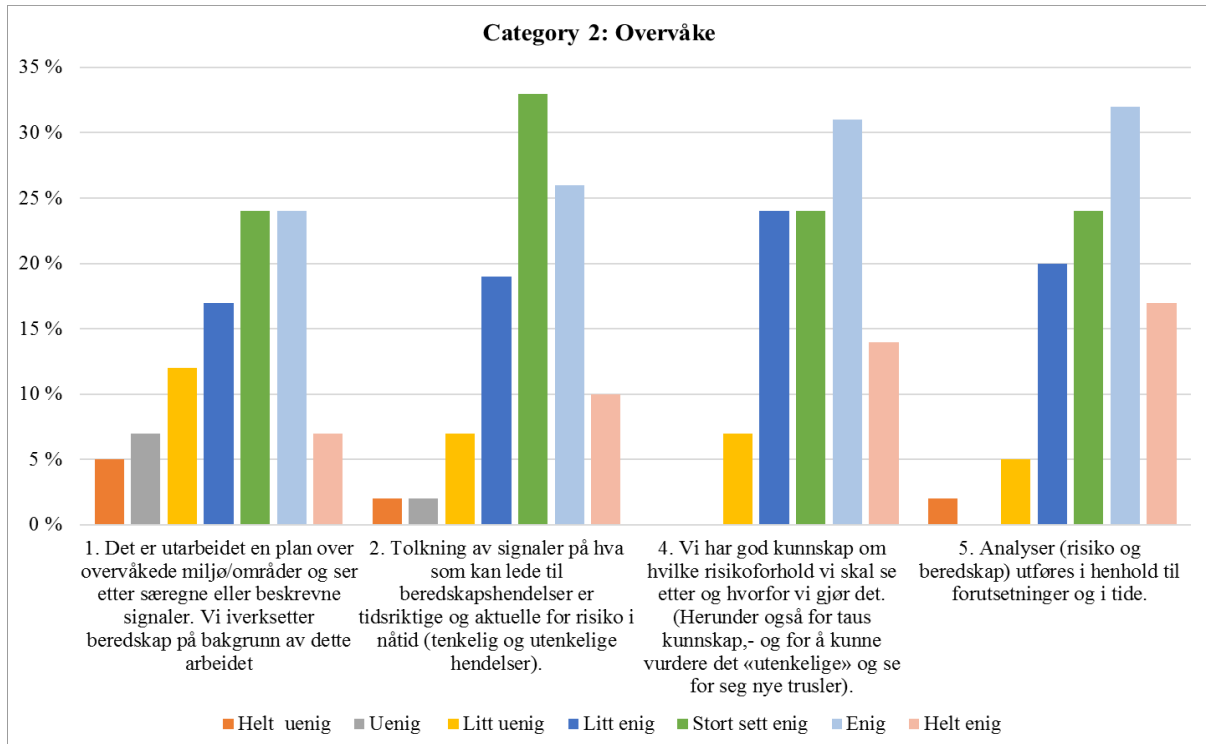
- Forståelse av når beredskap skal iverksettes.
- Testing av evne til å håndtere hendelser i beredskapsplanen.
- Mobilisering i henhold til planene.
- Kapasitet til å håndtere en langvarig hendelse.
- Ressurser.
- Når andre instanser skal involveres.
- Når normalisere etter hendelse.

Det er også her stor enighet i påstandene, med unntak av to påstander der det skiller seg spesielt ut. Påstand fem er en av dem der påstanden lyder som følger; «Vi tester jevnlig våre evner til å håndtere hendelser beskrevet i beredskapsplanen». Her er 34% av respondentene stort sett enig, 4% enig og 8% helt enig. Den andre påstanden som skiller seg ut er; Vi har nok kapasitet til å håndtere en langvarig beredskapshendelse. 35% av respondentene er stort sett enig, 12% enig og 6% helt enig. På denne påstanden er det også flere som har valgt å kommentere utdypende. Dette kan gjerne ses i sammenheng med at dette er noe som er viktig for dem og er et tema på institusjonen. Kommentarene går ut på behovet for flere personal på jobb for å håndtere hendelse. En annen skriver det er vanskelig å mene noe i forkant, men kapasiteten oppleves som god. På de resterende påstandene er det stor oppsamling rundt enighet.

På påstanden «Vi kan hurtig erstatte eller tilføre ekstra ressurser for å opprettholde håndtering av langvarige hendelser» er det også blitt kommentert. En respondent skriver at for å få til dette blir kostnadene store og det blir røde tall i regnskapet. En annen skriver at dette ikke er mulig kun ved bruk av egne ekstravakter og at det må brukes et privat vikarbyrå.

### 5.2.2 Evne til å overvåke

Her vil funn fra spørreundersøkelsen om evne til å overvåke bli presentert. Det blir stilt spørsmål om blant annet overvåking av miljø utenfor barneverninstitusjon, rapportering og læring.



Figur 6 Kvantitative funn fra evnen til å overvåke

## **Overvåkede miljøer**

De tre første påstandene under denne kategorien handler om;

- Overvåkede miljøer
- Tolkning av signaler
- Beskrivelse av signaler.

På samtlige påstander er det en opphoping rundt svaralternativet «enig». De svarene som peker seg mest ut er første alternativ og påstanden; «Det er utarbeidet en plan over overvåkede miljø/områder og ser etter særegne eller beskrevne signaler. Vi iverksetter beredskap på bakgrunn av dette arbeidet». Her er det 5% av respondentene som er helt uenig, 7% som er uenig og 12% som er litt uenig. Den ene respondenten har også kommentert og skriver at dette ikke blir nedskrevet, men det avklares rutiner på personalmøtet. Det kan derfor se ut for at den uenigheten som er besvart på denne påstanden ikke nødvendigvis betyr at det ikke snakkes om, men at det ikke er systematisert ned på papiret og i en plan.

Påstand to og tre som omhandler tolkning og beskrivelse av signaler er det også en liten prosentandel som har svart helt uenig eller uenig. Det kan tenkes at det er de samme respondentene som svarte dette på første påstand, da disse tre henger tett sammen.

## **Risikoforhold og analyser**

De to neste påstandene dreier seg om kunnskap om risikoforhold og analyser. Det er her høyest svarprosent på svaralternativet «enig». På påstand nummer fire «Vi har god kunnskap om hvilke risikoforhold vi skal se etter og hvorfor vi gjør det. (Her under også for taus kunnskap,- og for å kunne vurdere det «utenkelige» og seg for seg nye trusler) er det også bitt skrevet et par kommentarer. Den ene respondenten skriver at det er vanskelig å få oversikt over risikoforhold utenfor institusjonen og at konsekvensen kan være at det foregår påvirkning uten ifra. Den andre respondenten viser til at personalet på institusjonen er flinke til å gjøre risikoanalyser på hver vakt. Om det er nødvendig gjøres det også fortløpende risikovurderinger gjennom vekten. Likevel er det vanskelig å vite hvordan hver enkelt personal reagerer i pressede situasjoner, og kan unngå den vurderingen som er gjort.

## **Øvelse og rapportering**

De neste tre påstandene handler om;

- Læring fra øvelser og dokumentasjon av gode og mindre gode erfaringer
- Rapportering av hendelser og nesten hendelser
- Tilbakemeldinger som gis i forhold til beredskapsarbeidet.

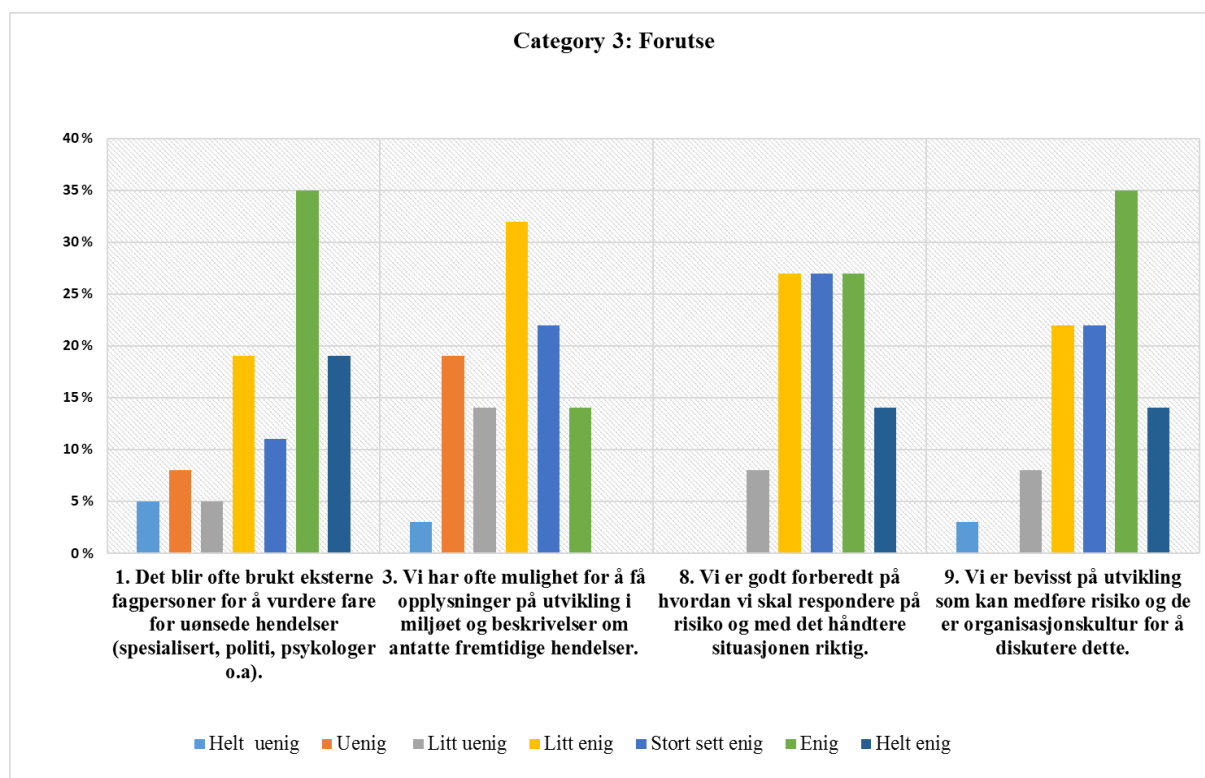
På påstand nummer seks «Vi lærer fra øvelser og dokumenterer både gode og mindre gode erfaringer» er det høyest oppslutning på svaralternativ «stort sett enig», men det er også fem respondenter som er uenig eller litt uenig. Svarene spriker derfor noe mellom å være uenig og enig. En kommentar som er skrevet er at det er lite eller ingen øvelser. Det er mulig at det er lite eller ingen øvelser, men at det blir dokumentert både gode og mindre gode erfaringer som faktisk skjer. Denne påstanden er muligens blitt tolket helt likt neste påstand som sier «Vi rapporterer jevnlig på hendelser og nesten hendelser og hva vi lærer og erfarer fra disse». Her er det likevel større oppslutning rundt enigheten der 34% av respondentene stort sett er enig, 32% er enig og 17% er helt enig.

## **Inspisering**

Siste påstand handler om institusjonen blir regelmessig inspisert og vurdert på effektivitet i forhold til beredskapsplanverket. Her er det veldig ulike svar som gjerne kan tyde på ulikheter på institusjonene. Det kan også tyde på ulik forståelse av regelmessig og mening om hvor ofte institusjonen bør bli inspisert. En kommentar som ble skrevet antyder nettopp dette at regelmessig kan være så mangt. Spriket mellom svarene ses likevel som interessant i forhold til oppgaven, da subjektive opplevelser av hva som er godt nok kan være viktig.

### 5.2.3 Evne til å forutse

Her vil funn fra spørreundersøkelsen om evne til å forutse bli presentert. Det blir stilt spørsmål om blant annet bruk av eksterne fagpersoner, mulighet for opplysninger om utvikling av miljø og analytisk kompetanse.



Figur 7 Kvantitative funn fra evnen til å forutse

### Eksterne fagpersoner

Den første påstanden «Det blir ofte brukt eksterne fagpersoner for å vurdere fare for uønskede hendelser (spesialister, politi, psykologer o.a).» er det stor grad av enighet, men det er likevel sju av respondentene som er helt uenig, uenig eller litt uenig. De kommentarene som er skrevet underbygger de som har sagt seg enig og forteller blant annet at det er ansatt psykolog i samme organisasjon. Det kan ses på som en ekstern da personen antakelig er ansatt i Bufetat og ikke internt på institusjonen. En annen respondent sier også at det er egne psykologer, men det samarbeides også med politi. Det forekommer ofte møter gjennom året og et gjensidig samarbeid.

## **Utvikling i ungdomsmiljø**

De to neste påstandene dreier seg om overvåking av ungdomsmiljø derav rapportering og mulighet for opplysninger om utvikling i miljøet. På begge disse påstandene kan det se ut som det er en viss uenighet. Påstand nummer to «Vi overvåker kontinuerlig de ulike miljøer ungdommene ferdes i, rapporterer regelmessig og i henhold til behov» viser at tolv respondenter er helt uenig, uenig eller litt uenig.

Påstand nummer tre «Vi har ofte mulighet for å få opplysninger på utvikling i miljøet og beskrivelser om antatte fremtidige hendelser» viser tretten respondenter som er helt uenig, uenig og litt uenig. Her blir det skrevet i kommentarfeltet at det fra institusjonens side er ønske om samarbeid for å få opplysninger. Om de får opplysninger varierer med samarbeidsønske fra foreldre, skole og barneverntjenesten. En annen kommentar dreier seg om samarbeid med politi. Det blir skrevet at politiet holder tilbake opplysninger som de anser som viktige/avgjørende i sitt arbeid/etterforskning, som også er informasjon institusjonen kan trenge i forhold til å ivareta ungdommens beste.

## **Strategi og utvikling i henhold til risiko**

De fire neste påstandene handler om;

- Strategi og utvikling.
- Ledelse.
- Identifisering av risiko.
- Informasjon.

Ved påstand nummer fire «Strategier og utvikling av beredskapsarbeid er godt kjent i virksomheten» er det høy grad av enighet, men også seks respondenter som er uenig eller litt uenig. Kommentaren som er skrevet viser til at dette gjøres av ledelse uten samarbeid med miljøterapeutene som er på avdelingen i det daglige. Sies også at den vet at ledelsen jobber mye med dette.

Påstand nummer fem «Ledelse vurderer fremtidig risiko regelmessig og justerer etter behov for beredskap» er de aller fleste i en eller annen grad enige. 22% av respondentene er litt enig, 35% er stort sett enig, 19% er enig og 14% er helt enig. Kommentaren som er skrevet på denne påstanden sier at når beredskap tas opp er det alltid snakk om økonomi.

Ved påstand syv «Vi har god og oppdatert informasjon om fremtidig risiko» er det høy grad av enighet, men også fem respondenter som er helt uenig, uenig eller litt uenig. Kommentaren



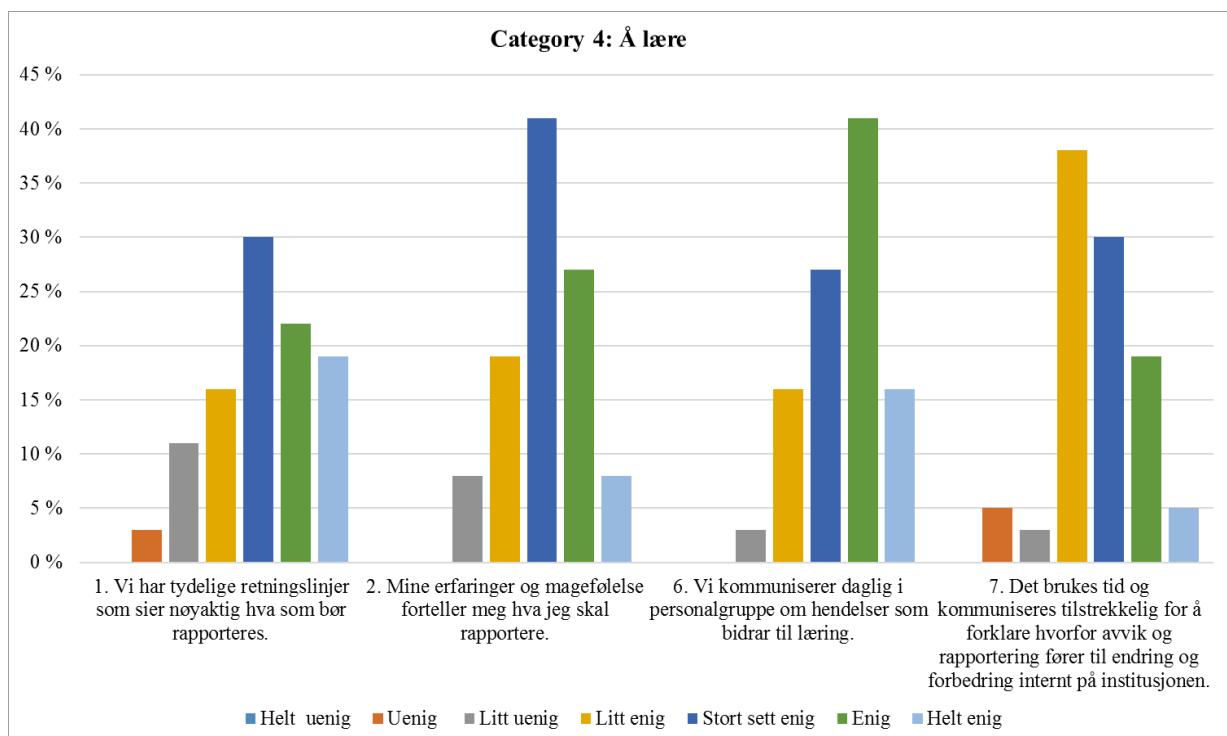
som er skrevet kan tyde på at risiko er et fokus fra institusjonens side, men at dette ikke alltid strekker til på grunn av samarbeidet med andre instanser. Kommentaren sier at ungdommen kartlegges ved inntak. Informasjon kommer også fra barneverntjenesten der informasjonen noen ganger stemmer og andre ganger ikke. Det oppleves at risiko kan undervurderes og behovet for å få «bare få plassert» ungdommen blir viktigst.

## Forberedelse

De to siste påstandene handler om forberedelse og utvikling som kan medføre risiko. På påstand nummer åtte «Vi er godt forberedt på hvordan vi skal respondere på risiko og med det håndtere situasjonen riktig» er det høy oppslutning om enighet. 27% av respondentene er litt enig, 27% er stort sett enig, 27% er enig og 14% helt enig. I kommentarfeltet skrives det at for å håndtere risikoatferd hos ungdommer trengs det mer personal for å kunne minimaliserer konsekvensene. Ved påstand om bevissthet på utvikling som kan medføre risiko og organisasjonskultur er det også høy grad av enighet.

### 5.2.4 Evne til å lære

Her vil funn fra spørreundersøkelsen om evne til å lære bli presentert. Det blir stilt spørsmål om blant annet retningslinjer for rapportering, ledelse og personalgruppe.



Figur 8 Kvantitative funn fra evnen til å lære

## **Retningslinjer og rapportering**

De tre første påstandene i denne kategorien omhandler læring og retningslinjer for rapportering. På påstand nummer en «Vi har tydelige retningslinjer som sier nøyaktig hva som bør rapporteres» er det høy grad av enighet der 16% av respondentene er litt enig, 30% av respondentene stort sett er enig, 22% er enig og 19% er helt enig. En respondent sier her at standardmal for TQM ikke er godt nok tilpasset for miljøterapeutisk arbeid i bolig.

På påstand nummer to om erfaringer og magesfølelse forteller den enkelte hva som skal rapporteres er det også høy grad av enighet. Respondenten som har svart i kommentarfeltet skriver at dens subjektive i tillegg til føringene på institusjonen, blir sett og hørt. Ser man disse to påstandene i sammen kan det tolkes dit hen at personal rapporterer både ut fra retningslinjer og sin egen subjektive vurdering.

Ved påstand nummer tre «Vi rapporterer like ofte på positive hendelser som på hendelser som går galt» er svarene i høy grad jevnet seg ut på alle svaralternativene. 8% av respondentene er helt uenig, 14% er uenig, 22% er litt uenig og 8% er litt enig. Sett på denne oversikten kan det tenkes at det på institusjonene rapporteres i ulik grad på positive hendelser.

## **Ledelse og analytisk kompetanse**

De to neste påstandene handler om analytisk kompetanse og ledelsens kommunikasjon.

På påstand fire «Vi får tilbud om faglig påfyll for å utvikle vår analytiske kompetanse til å behandle avvik» er det stor grad av enighet, men også en viss grad av uenighet. Respondent har ytret at den har forstått spørsmålet som at dette kan være faglig påfyll fra skoleinstitusjon eller lignende.

Ved påstand nummer fem «Avvik eller rapporteringer som fører til endringer blir formidlet og kommunisert av ledelse» er det 14% av respondentene som er litt enige, 32% er stort sett enig, 35% er enig og 14% er helt enig. Det beskrives i kommentarfeltet at det gjøres god debriefing umiddelbart etter hendelser som bidrar til læring.

## **Kommunikasjon**

De siste påstandene i denne kategorien handler om;

- Kommunikasjon i personalgruppe
- Kommunikasjon i forhold til avvik og rapportering
- Systemer for læring

- Budsjett.

På påstand nummer seks «Vi kommuniserer daglig i personalgruppe om hendelser som bidrar til læring» er nærmest samtlige enige i påstanden. 16% av respondentene er litt enig, 27% er stort sett enig, 41% er enig og 14% er helt enig. Dette kan tyde på at personalet ikke er redd for å snakke om ting som skjer på institusjonen og bruker kollegaene sine i utviklingen av læring. Også de to neste spørsmålene har høy oppslutning rundt enighet. Påstand nummer ni «Vi har tilstrekkelig budsjet og gode rutiner som trengs for å trene på nye scenarier» er det i større grad uenighet. Her er det 3% av respondentene som er helt uenig, 11% som er uenig og 24% som er litt uenig.

### 5.3 Oppsummering av hovedfunn i kartlegging og måling

I tabellen nedenfor er det satt inn hovedfunn fra kartlegging og måling gjennom spørreundersøkelse.

Tabell 7 Oppsummering: Hovedfunn fra kartlegging og måling

Oppsummering av hovedfunn i kartlegging og måling av resiliens	
<b>Respondere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finnes beredskapsplan</li> <li>• Tyder på at personal ikke tar del i utarbeidelse av beredskapsplan.</li> <li>• Kan være mangel på ressurser ved håndtering av langvarig hendelse.</li> <li>• Signaler som kan føre til beredskapshendelser blir tolket, men ikke nødvendigvis nedskrevet.</li> <li>• God kunnskap om risikoforhold og analyser gjøres i tide.</li> <li>• Rapporteres på hendelser og nesten hendelser.</li> </ul>
<b>Overvåke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blir brukt eksterne fagpersoner for å vurdere fare for uønskede hendelser.</li> <li>• Mangel på nedskrevne planer over overvåkede miljøer. Kan likevel tyde på at dette har et muntlig fokus.</li> <li>• Gode på risikoanalyse.</li> <li>• Ulike meninger om institusjonen regelmessig blir inspisert.</li> </ul>
<b>Forutse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort sett god oppslutning rundt bruk av eksterne fagpersoner.</li> <li>• Ulikheter i forhold til opplysninger om utvikling av miljøer.</li> <li>• Samarbeid kan dreie seg om andre samarbeidspartnere sitt ønske/mulighet for grad av samarbeid.</li> <li>• Ledelse justerer behov for beredskap.</li> <li>• Ungdommer risikovurderes ved inntak.</li> <li>• Det finnes organisasjonskultur for å diskutere utvikling av risiko.</li> </ul>
<b>Lære</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal rapporterer ut fra retningslinjer og subjektiv vurdering.</li> <li>• Det blir rapportert i ulik grad på positive hendelser.</li> <li>• Daglig kommunikasjon i personalgruppe bidrar til læring.</li> <li>• Manglende budsjet og rutiner for å trene på nye scenarier.</li> <li>• Standardmal for TQM.</li> </ul>

### 5.3.1. utfordringer og styrker ved kartlegging og måling

Det er ulike grunner som kompliserer prosessen ved å måle resiliens. En faktor er at målingen blir gjort ut fra kategorisering og presisering av begreper. Dette gjør at man mister kompleksiteten i forholdet. Man kan ikke behandle respondenten på en unik måte og den blir tvunget inn i en forhåndsdefinert kategori. Samtidig åpnes også muligheten for å standardisere den informasjonen man får om til tall. Når dette er mulig, kan man også ha kapasitet til et større antall respondenter (Jacobsen, 2013). RE perspektivet legger vekt på at det er ikke det systemet har, men det det gjør som er av viktighet. Perspektivet fokuserer med andre ord på hva som muliggjør den resiliente utøvelsen mer enn hva resilient er (Hollnagel, 2015). For å kunne få bredere innsikt i dette trengtes det også tilnærming utover spørreundersøkelsen. Uten å ta stilling til dette ville det vært spesielt utfordrende å kunne fremstilt resiliens som en praktisk funksjon. For å håndtere dette ble metodetriangulering valgt som metode.

## 5.4. Kvalitativ undersøkelse

Her presenteres resultater fra intervjuene. Disse er blitt gjennomført for å kunne si noe ut over de fastlåste forhåndskategoriene som den kvantitative kartleggingen viser. Den kvantitative undersøkelsen strekker seg over flere personer, men sammen med intervjuene kommer det frem også en dypere forståelse som kan gi et dypere bilde av hva som påvirker beredskapsarbeidet. De fem informantene har rolle som avdelingsleder, enhetsleder, seniorrådgiver, miljøkoordinator og spesialutdannet miljøterapeut. Intervjuene blir kategorisert på samme måte som spørreundersøkelsen under egenskapene respons, overvåke, forutse og lære. RE perspektivet legger vekt på at egenskapene er avhengige av hverandre, og dette ble også veldig synlig i intervjuene. Intervjuene presenteres under hver av disse egenskapene, men egenskapene må ses på som overlappende og gjeldende om hverandre. Med hensyn til oppgavens anonymitet er det et bevisst valg om at hver enkelt informant og dens informasjon ikke kobles til tittel.

### 5.4.1. Evne til å respondere

De ulike institusjonene som er undersøkt forholder seg til at hendelser skal håndteres på lavest mulig nivå. Håndtering på lavest mulig nivå viser også igjen i Bufetat sin overordnede beredskapsplan. På institusjonene viser dette seg i at vaktansvarlig blant annet får delegert ansvar til å tilkalle ekstra ressurser om nødvendig. Om avdelingsleder ikke er på jobb, trenger ikke denne kontaktes for tillatelse der ressurser ses som den nødvendige respons for å opprettholde normal tilstand. En normal tilstand skal så langt det er mulig opprettholdes. Utover dette er det stort sett enighet om at personalet også skal vite noe om når det er nødvendig å gi beskjed til overordnede. Det blir sagt fra samtlige at det legges til rette for at

personalet skal ha oversikt over beredskapsplan og andre gjeldende prosedyrer som er viktig i respons. Om alle faktisk vet det, kan være vanskelig å sikre da det er flere ekstravakter, nyansatte og personal i ulik turnus deling. En av informantene legger vekt på at det foreligger særdeles høyt antall av rutiner som skal ligge til grunn for respons. Det kan ikke forventes at alle til enhver tid kjenner til disse, men det er viktig at personal som har jobbet lenge og er trygge i jobben hjelper til i opplæringen av de som trenger det. Flere av informantene legger også vekt på viktigheten av TMA (terapeutisk mestring av aggresjon) opplæring og trening for å kunne respondere når det virkelig er behov for det. Med ungdommene som bor på institusjon kan det følge med følelsesuttrykk som gir seg uttrykk i aggresjon, vold eller verbal utagering.

Det blir gitt uttrykk for at jobben på barneverninstitusjon er kompleks. Når man tar en avgjørelse kan man ikke bare se situasjonen, men også tenke helhet ved beslutning. De som jobber på institusjonen blir gitt tillit til at de klarer å vurdere situasjonen og ta en beslutning. Det sies også at om en er usikker er det bedre med en beslutning enn en ikke beslutning. I noe motpol til dette nevner annen informant at det er ønskelig med klarere retningslinjer fra ledelse. Personalet klarer ikke alltid å gjennomføre det som blir bestemt i forkant av hendelser og risikovurderinger som allerede er blitt gjort blir undergravd med bakgrunn i ulike subjektive oppfatninger. Dette kan videre føre til ulik praksis og forsterking av ungdommens problematikk.

#### 5.4 2. Evne til å overvåke

I forhold til overvåking blir det satt fokus på om institusjonene blir kontrollert, ungdomsmiljø blir satt fokus på, ungdommen som individ og sikkerheten på institusjonen. De ulike rollene fokuserer naturlig nok på ulike ting, da rollene innebærer ulike arbeidsoppgaver. Det som spesielt går igjen hos alle informantene handler om nytten av å forhånds vurdere ungdommen før inntak. Dette gir en mulighet til og allerede på forhånd vurdere hvilke risikoområder som fremover i tid må overvåkes. Det poengteres samtidig fra den ene informanten at ungdommen skal få starte med blanke ark, og ikke trenger ha «merkelapper» hengende ved seg hele oppholdet om en forhåndsdefinert problematikk avtar. Det tas også opp fra en annen informant at det er gode muligheter for samarbeid med ungdomspsykiatriske, U18, uteseksjon og politi. Sammen med disse gjøres det risikovurderinger og det er mulighet for å få relevant informasjon utenfra institusjonens fire rammer.

Videre fokuserer samtlige informanter på ulike aspekter i forhold til overvåking innad institusjonen. Fokus på negativ utvikling hos ungdommer som oppdages og må tas tak i

gjennom miljøterapien er klart et hovedfokus. Medarbeider undersøkelse i Bufetat blir også nevnt som en type overvåking. Etter denne undersøkelsen ble det avlagt møte der personal valgte ut punkter som fikk høy positiv score, og som de ønsket å fokusere videre på.

TQM (skademeldinger) som registreres i systemet blir også nevnt som en overvåkingskanal i forhold til sikkerhet på institusjonen. Det som blir registrert er tilgjengelig for avdelingsleder, enhetsleder og videre opp i systemet. Dette blir ifølge den ene informanten brukt flittig for å kunne vurdere sin egen involvering og tiltak inn i institusjonen. En annen informant forteller at bruken av TQM er ujevn da det ikke er tydeliggjort når dette skal bli gjort. Personalet tar et valg ut fra følelsen den sitter med der og da, men til slutt kan påkjenningene bli så store at det går ut over jobben. Uten tydelige retningslinjer kan hendelser være underrapportert og helhetsbilde over institusjonens sikkerhet være feil. Intensjonen er derimot god, men fungerer ikke optimalt når personalet blir overlatt til sin subjektive oppfattelse.

#### 5.4.3 Evne til å forutse

Samtlige informanter forteller om en god kultur i personalgruppe for å snakke om risiko. Det er takhøyde for ulik opplevelse og vurderinger som gir rom for diskusjon rundt fremtidig utvikling av risiko. Den ene informanten trekker frem at personalet er trent på å tenke verst tenkelige hendelse. Dette gjør at de legger både plan A og plan B for å være forberedt. Fagpersoner blir tatt inn spesielt angående enkeltindivider der foreliggende problematikk konsulteres.

Felles for de fleste informantene er datasystemet som brukes. Den ene informanten forteller at risikovurderingene som gjøres blir til oppgaver som må gjennomgås av personal. Dette fungerer slik for å sikre at personalet faktisk har fokus på risiko og forhåpentligvis implementerer denne måten å tenke på for å kunne fange opp fremtidige hendelser. I arbeid med hver individuelle ungdom blir det også brukt en handlingsplan for mål og barrierer for hver uke. Dette er både en negativ og positiv vinkling på det arbeidet som ungdommen og personalet har foran seg. Samtidig vil dette kunne belyse en fremgang eller tilbakeskritt på problematikken ungdommen har med seg. I tillegg blir det gjennomført økologisk analyse der også forholdene rundt ungdommen blir tatt i betraktning. Dagens situasjonsbilde blir også her satt fokus på. Med spørsmål om hele personalgruppen er klar over dette blir det besvart at det ikke er noen garanti for det, men at det etterstrebes. Det blir fortalt fra den ene informanten at det sendes ut privatmail til alle de ansatte om det er spesielle hendelser som skjer på institusjonen. Dette for å sikre at alle i personalgruppen skal ha mulighet til å få dette med seg.

#### 5.4.4. Evne til å lære

Det opplevdes i samtale med informantene at egenskapen læring tilnærmes ved bruk av flere innfallsvinkler. Den ene informanten var spesielt opptatt av den daglige håndteringen av å skape læring. Som en måte å gjennomføre dette på settes det fokus på debriefing etter hver vakt. Dette både på «gode og dårlige» dager, for å sette fokuset like mye over på det som går bra som det som går dårlig. Det trekkes frem at det er viktig at personalet føler seg gode nok i jobben sin og ikke bare fokusere på det som gikk dårlig.

Rapportering blir fra samtlige informanter trukket frem som viktig. I rapporteringssystemet skal man rapportere både fakta og vurderingen du selv gjorde. Det fremkommer forbedringspotensial i forhold til vurderingsbiten, men i den grad det gjøres kan dette bidra til læring for personen selv og andre som leser det. Samtidig bidrar også dette til at det er rom for avvik, og at det noen ganger er greit. En annen informant trekker frem at det også burde vært oftere internkurs i forhold til datasystemet. Alt skal skrives i systemet, og det er derfor her all rapportering foregår. Slik det er nå er det altfor tidkrevende og uten konkrete retningslinjer for hva som skal rapporteres.

En annen informanten trekker frem at de på dens institusjon har konsultasjonstreff hver uke. Her er det takhøyde for å diskutere enigheter og uenigheter, hendelser og om man kunne gjort annerledes. Informanten påpeker en felles forståelse i personalgruppen av at det ikke er farlig å gjøre feil. Informanten sier dermed følgende; «Det er bedre å gå hjem å vite hva man gjorde galt, enn å gå hjem og lure på om man gjorde noe galt». Denne åpenheten gir rom for læring til eventuell neste hendelse. Om endring må gjennomføres legges det vekt på at ledelsen ikke inntar en ovenfra og ned holdning, men involverer personalet i avgjørelse. Fra en informant blir også ekstern veiledning trukket frem som en læringsmåte. Det gjennomføres veiledning til faste møtetider, men det blir også gitt ekstra veiledning ved behov. TMA er blitt trukket frem fra flere informanter som viktig i en eventuell respons og behovet for denne kunnskapen. Det blir samtidig trukket frem at det er forbedringspotensial innad i personalgruppen og faktisk øve på dette, til tross for at det foreligger en forventning om å trene.

## 5.5. Oppsummering av hovedfunn fra intervjuer

Her presenteres hovedfunn fra gjennomførelse av intervjuene. Funnene blir her presentert slik de også ble kategorisert i spørreundersøkelsen.

Tabell 8 Oppsummering: Hovedfunn fra intervju

Oppsummering av hovedfunn fra intervju			
Respons	Overvåke	Forutse	Lære
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Håndtere situasjoner på lavest mulig nivå.</li> <li>• Ansvarsvakt ansvarlig for å ta vurdering om utvidelse av ressurser.</li> <li>•Forventes at personal gjør seg kjent med beredskapsplan og prosedyrer.</li> <li>•Normaltilstand av driften skal opprettholdes så langt det er mulig.</li> <li>•TMA – terapeutisk mestring av agresjon anses som viktig.</li> <li>•Personal må tenke helhetlig når vurderinger blir tatt</li> <li>•Mangel på klare retningslinjer.</li> <li>•Personal gjennomfører ikke alltid det som er bestemt gjennom risikovurdering. Fører til ulik praksis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forhåndsvurderer ungdom før inntak</li> <li>•Samarbeider med ungdom psykiatrisk, U18, uteseksjon og politi.</li> <li>•TQM (skademelding) brukes som internkontroll. Dette blir i for høy grad brukt subjektivt i personalgruppe. Mangler klare retningslinjer for når skrive TQM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Finnes kultur i personalgruppe for å snakke om og diskutere utvikling av risiko.</li> <li>•Personal er trent til å tenke verst tenkelige hendelse.</li> <li>•Risikovurderinger implementert i datasystemet for å sikre at flest mulig får det med seg.</li> <li>•Handlingsplan hver uke for hver enkelt ungdom som har fokus på både barrierer og fremskritt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debriefing blir sett som viktig på både «gode og onde» dager. Forbedringspotensial i forhold til dette.</li> <li>• Finner sted konsultasjon og veiledning.</li> <li>• Kultur i personalgruppe for å diskutere, men også være uenige.</li> <li>• Forbedringspotensial i forhold til å bli trygg på utførelse av TMA.</li> </ul>



## 5.6 Hovedfunn i dokumentundersøkelse

Her presenteres det hovedfunn fra Kunnskapsgrunnlag for arbeid med trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjoner, utviklet som grunnlag for faglige anbefalinger (Lillevik, 2016) og Beredskapsplan for Bufetat (Bufetat, 2016). Som nevnt tidligere i oppgaven er disse dokumentene bare to av flere dokumenter som kunne blitt satt fokus på i denne sammenheng. Likevel ses akkurat disse som relevante da de er relativt nye og representerer hvor fokuset nå befinner seg.

Tabell 9 Oppsummering: Hovedfunn fra dokumentundersøkelse

<b>Oppsummering av hovedfunn i dokumentanalyse</b>	
<b>Faglige anbefalinger for trygghet og sikkerhet på barneverninstitusjon.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miljøterapi: planlagt, tilrettelagt og systematisk bruk av det som skjer i samspill med ungdom og miljøterapeut.</li><li>• Relasjonsbygging.</li><li>• Tilstedeværelse.</li><li>• Fokus på makt og avmakt.</li><li>• Faseorientert forebygging og håndtering av uønskede hendelser. Dette med fokus på utageringsproblematikk.</li></ul>
<b>Bufetat sin beredskapsplan.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Norske myndigheters prinsipp for krisehåndtering.</li><li>• Beredskapsplan som grunnlag for lokal tilpasning.</li><li>• Krise deles inn i tre faser: Førkrisefase, akuttkrisefase og etterkrisefase.</li><li>• Ansvar over på regionnivå om alvorlighetsgrad tilsier det.</li><li>• Når hendelse krever det settes inn ekstraordinære ressurser.</li><li>• Ulike kriser kan oppstå – innenfra og utenfra organisasjonen skapt av mennesker eller teknisk art.</li></ul>

## 6. Drøfting

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3 kobles opp mot de empiriske funnene presentert i forrige kapittel. Presentasjonen deles opp i to deler som følger forskningsspørsmålene. Hensikten med denne studien har vært å kartlegge hva som er velfungerende i beredskapsarbeidet ved ulike institusjoner i Norge. Det kunne med fordel vært enklere som forsker og forholdt seg til en institusjon, men dette har ikke vært ønskelig med tanke på taushetsplikten som skal ivaretas. Det har likevel vært interessant da det belyser likheter, til tross for geografisk avstand. Begrepet institusjon blir ofte brukt og viser til en samlet vurdering av alle funnene fra de ulike institusjonene. For de deltakende i studien ble det presentert at RE er et positivt sikkerhetsperspektiv som ser verdien av å undersøke det som er velfungerende og utvikle dette. Dette drøftingskapitlet er delt opp etter følgende forskningsspørsmål:

**FS 1) I hvilken grad kan barneverninstitusjon anses for å være en resilient organisasjon?**

**FS 2) Hvordan kan man utvikle resiliente egenskaper på barneverninstitusjon?**

### 6.1. FS1: I hvilken grad kan barneverninstitusjon anses for å være en resilient organisasjon?

For å kunne vurdere i hvilken grad barneverninstitusjon kan anses for å være en resilient organisasjon vil det drøftes funn fra kartleggingen og intervjuene. I dette inngår inndelingen fra kapittel 3 risiko, sikkerhet, sårbarhet og beredskap. Det gjøres deretter en oppsummering der forskningsspørsmålet søkes besvart.

#### 6.1.1. Drøfting av risiko

I kartleggingen og resultatene fra intervjuene kan det ut fra funnene se ut til å finnes god kultur for å diskutere risiko. Det tas høyde for at det er ulik oppfatning av risiko, og det er tillatt å ha ulike oppfatninger. I den daglige driften diskuteres det risiko jevnlig der det utføres risiko analyser. Risikostyringen blir derfor en del av den daglige prosessen der risikovurdering også er implementert i datasystemet slik at flest mulig skal få det med seg. I forhold til hver enkelt ungdom blir det også laget en handlingsplan som oppdateres hver uke. Her blir det beskrevet fremskritt og barrierer, som representerer hva som bør jobbes med videre også med tanke på risiko for fremtidige hendelser hos hver enkelt ungdom. Samarbeid med andre instanser blir også nevnt, spesielt i forhold til hver enkelt ungdom. Med bakgrunn i dette kan det hevdes at det diskuteres rundt risiko, og fare for at hendelser skal oppstå i

fremtiden. Slik det blir beskrevet gir en kvalitativ tilnærming til risiko mening i en barneverninstitusjon kontekst. Ser man det i lys av denne tilnærmingen blir det fornuftig å ta inn risikoanalyse, risikovurdering, risikopersepsjon og akseptabel risiko i arbeidet. Samtidig er det tydelig at det aldri er mulig å fjerne all risiko (Aven et al.,2014).

Diskusjonene som omhandler risiko og utførelse av risikoanalyser kan ses på som en prosess for å overvåke. I både intervju og spørreundersøkelse blir det formidlet at det per i dag foreligger fokus på risiko både i muntlig og skriftlig form. Det formidles at det gjøres risikovurderinger hele tiden, men at utførelsen ikke alltid står i samhandling med det som er risikovurdert. Dette kan ses i sammenheng med risikopersepsjon som omhandler hvordan mennesker oppfatter og vurderer risiko. Risikopersepsjonen antas å kunne påvirke atferd og derfor også menneskets svikt eller feilhandling (Olsen, Mathiesen & Boyesen, 2016). Det legges også til at det er vanskelig å kunne vurdere alle mulige hendelser, da alle situasjoner er ulike. Det kan virke som at institusjonen er klar over at det gjøres subjektive risikovurderinger og at det heller aldri vil være et svart hvitt bilde på uønskede hendelser. I følge den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko handler det heller ikke utelukkende om den objektive risikoen. Det handler om hvordan risiko subjektivt blir forstått og konstruert, men også sammen med andre mennesker (Engen, Kruke, Lindøe, Olsen, Olsen & Pettersen, 2016).

Gjennom TQM som skademeldingssystem for de ansatte blir det formidlet risiko. Systemet blir brukt for å få registrert uønskede hendelser og for at ledelse skal få en oversikt over hva som skjer på institusjonen. Det blir trukket frem fra informant at den informasjonen som kommer frem gjennom rapportering blir brukt som internkontroll av institusjonen og ut fra dette vurdert hvilke tiltak som bør settes inn. Både gjennom intervju og undersøkelse blir det også nevnt at bruken av TQM ikke er optimal, da den standard malen som foreligger er vanskelig å forholde seg til og det mangler retningslinjer for når en faktisk skal skrive i TQM. Det foreligger her en så høy grad av subjektiv vurdering at det finnes tilfeller det burde blitt registrert hendelse, men blir unnlatt. Aven (2006) trekker frem at virkemidler i sikkerhetsarbeidet blant annet handler om rapportering der unormal driftstilstand og beredskapssituasjoner kan bli identifisert. Når identifisering foreligger er det et bedre utgangspunkt for håndtering av risiko. Dette kan tyde på at det til tross for at man aldri kan eller kanskje heller ikke bør bli fri for subjektive risikovurderinger må samles rundt en enighet i forhold til kriterier for risiko, for å få rapportert det som er av viktighet.

### 6.1.2. Drøfting av sikkerhet

Det kan tyde på at det i mer eller mindre grad er implementert sikkerhetstenking på institusjonene. Gjennom både intervju og spørreundersøkelse viser funnene at det foreligger en åpenhet i personalgruppe som gir rom for diskusjon av hva som er akseptabelt. I en type kontekst som denne jobber det mange individer og det vil derfor kunne være ulik oppfatning av hva som er sikkert nok. Sett dette i lys av teori som sier at sikkerhetstenkingen har utviklet seg de siste tiår gir det mening at synet på sikkerhet dannes i samspill mellom ulike faktorer innad i organisasjonen og samfunnet. Det kan med bakgrunn i dette se ut som det foreligger sikkerhetstenking på institusjonene, men det kan antas at hva som beregnes som «sikkert nok» vil være av subjektiv art og defineres ut fra de fortløpende risikovurderingene som gjøres. I beredskapsplanen for Bufetat (2016) foreligger det ikke en konkret definisjon av begrepet sikkerhet. Planen knytter seg likevel tett opp mot Aven (2006) sin beskrivelse av sikkerhet som kan relateres til evnen for å unngå skade eller tap som følge av uønskede hendelser. Innledningen i Beredskapsplanen kan ses i tett sammenheng med teori som sier at begrepet sikkerhet knytter seg til menneskers liv og helse, biologisk og fysisk miljø og økonomiske verdier (Aven, 2006).

Gjennom intervjuer blir det spesielt vektlagt arbeidet som gjøres i forhold til hver enkelt ungdom. Det er flere ungdommer boende på institusjonen, som skaper behov for å ivareta ungdommen som enkelt individ og ungdommene som gruppe. Dette ser man også gjennom de ulike institusjonsplasseringene som er delt opp i ulike grupperinger ut fra ungdommens problematikk (NOU 2016:16, 2016, s 213 – 214). De Faglige anbefalingene gir heller ingen klar definisjon av sikkerhet, men legger vekt på at institusjonen vil kunne komme i den situasjonen der det med tanke på uønskede hendelser er behov for å gjøre løpende risikovurderinger. De vurderingene som gjøres bør være en kombinasjon mellom miljøterapeutiske vurderinger, institusjonens registreringer og dokumentasjon av episoder (Lillevik et al., 2016).

I RE handler sikkerhet om å også lære av det som går bra. Det forutsetter at det også rapporteres hendelser der det gikk bra, og ikke bare på hendelser med negativt utfall. En betingelse for å lære mer av rapportering vil derfor være å rapportere på det som fungerer. I et RE perspektiv er det logisk at det som går bra oppstår oftere enn det som ikke går bra og det vil derfor være bedre muligheter for å overføre fra en situasjon til en annen (Hollnagel et al., 2011). For å kunne benytte seg av kunnskap om hva som fungerte er det en nødvendighet at institusjonen implementerer denne måten å tenke på og benytter seg av rapporteringssystemet

som foreligger. Funn i spørreundersøkelsen viser at det rapporteres både ut fra retningslinjer og personalets magesfølelse. På spørsmål om det også rapporteres like ofte på det som går bra, som på det som går galt er det delte svar. Ut fra funnene tyder det på at bruk av rapporteringssystemet er implementert i personalgruppen, men at det er grunnlag for utvikling til å bygge på rapporteringsmåten for i større grad benytte kunnskap om hva som fungerte ved tidligere hendelser. Utviklingspotensialet i forhold til rapportering viser seg også i forhold til overvåkede miljøer. Det kan tyde på at personalet er flinke til å snakke om dette muntlig, men i mindre grad får skrevet ned de signaler som viser seg gjennom overvåkingen.

Institusjonen skal også selv overvåkes av fylkesmannen gjennom tilsyn. Fylkesmannen fører tilsyn for å se til at ungdommene får forsvarlig omsorg og god behandling, og dens oppgave er også klageinstans for ungdommene som bor på institusjonen (Fredheim, 2018). Funn tyder på at det er delte meninger om institusjonen blir inspisert ofte nok. Kommentar sier også at ordlyden «regelmessig» som blir brukt i påstanden i undersøkelsen var vanskelig i forhold til tidsperspektiv. Det er mulig at påstanden opplevdes noe utydelig, men likevel kan det se ut til at det er delte meninger om svaret derav gjerne subjektive meninger og opplevelse av hva som er regelmessig og ofte nok.

### 6.1.3. Drøfting av sårbarhet

Sårbarhet kan ses i sammenheng med robusthet og handler om evnen systemet har til å opprettholde funksjon når det utsettes for påkjenninger (Aven, 2014). I både intervjuer og i spørreundersøkelsen kommer det frem at det ved uønskede hendelser kan være behov for å få inn ekstra personale for å håndtere dette. Det ser ut til at personalet i stor grad stiller opp ved behov, men at det ikke alltid er nok folk å «ta av». En kommentar i spørreundersøkelsen sier at det ikke er nok folk å ta av internt, og at de er avhengig av å leie inn folk fra eksternt bemanningsbyrå. I de faglige anbefalingene blir relasjon, nærhet og tid sett i sammenheng med arbeidet som skal fremme trygghet og sikkerhet på institusjon (Lillevik et al., 2016). I spørreundersøkelsen blir det ikke beskrevet hvilken kompetanse de innleide har, men det kan antas at de gjerne ikke har hatt mulighet til å skape den relasjon, nærhet og brukt tid slik som anbefalt.

Gjennom intervju blir det også nevnt at de som har jobbet lengst, naturlig har best kontroll på rutiner og prosedyrer. Det blir fortalt at det forventes at de nyansatte får hjelp og veiledning i hverdagen for å bli kjent med retningslinjene som foreligger. Det nevnes også at det er veldig mange retningslinjer og forholde seg til. Dette kan føre til, også for beredskapsarbeidet, et

overskudd av føringer der det blir umulig å kunne følge opp alle i like stor grad eller i det hele tatt kunne ha oversikt for alle.

Oppfølging av barrierer i en virksomhet som må ta høyde for utvikling av uønskede hendelser er viktig med tanke på risikostyringen. Hvordan menneskene forholder seg til hendelsen er en del av de passive barrierene (Aven et al., 2014). Viktigheten av menneskene som barrierer blir derfor i et system der den menneskelige samhandling er i fokus, gjerne spesielt viktig. For å forutse sårbarhet er det tilsynelatende godt etablerte rapporteringssystemer som strekker seg fra lokalt nivå og videre opp i systemet, som ved behov gir mulighet for samvirke på andre nivå i etaten. Eksempel kan være, som tidligere nevnt, TQM meldinger fra personalet. Det tyder likevel på at funksjonen til systemet ikke er optimal da utgangspunktet for rapporteringen er ulik. I funn kan det også tyde på at den informasjon som blir innhentet angående hver enkelt ungdom og ungdomsmiljø kan være av varierende grad. Det pekes på at informasjon kan komme fra samarbeid med barneverntjeneste ved inntak og i løpet av oppholdet, samarbeid med politi, skole, helsevesen og eventuelt foreldre. Funnene tyder på at det i høy grad blir brukt eksterne fagpersoner.

På den andre siden tyder funn på at det kan være vanskelig å få informasjon angående utvikling i miljøer. Dette beskrives også gjennom tilleggs kommentarer i spørreundersøkelsen der det sies at alle utenforstående ikke vil eller kan samarbeide i den grad institusjonen skulle ønske. Her er politi brukt som et eksempel som i noen tilfeller på grunn av egen etterforskning holder tilbake informasjon som institusjonen kunne hatt nytte av. Likevel er man avhengig av noe informasjon for å kunne utarbeide planer og tiltak i forhold til ungdom. Samtidig vil man gjerne aldri oppnå all informasjon, og må sette i sammen et puslespill ut fra det man har. Klein (2011) sier nettopp dette der han tar utgangspunkt i systemets evne til å håndtere risiko i komplekse situasjoner, som det her kan antas er tilfelle på en barneverninstitusjon.

#### 6.1.4. Drøfting av beredskap

Beredskap ser ut til å være godt på vei utviklet på institusjonene og de ulike nivå i Bufetat. Fra rapporteringssystemer, planer og samarbeid med ulike instanser som politi, helsevesen og skole. Beredskapsplanen tar også høyde for at større beredskapshendelser definert som kriser kan forekomme. Når hendelse ikke kan håndteres på lavest nivå, altså institusjonen, skal kriseledelse etableres på høyere nivå. Funnene i undersøkelsen kan tyde på at personalet er klar over at det finnes beredskapsplan på sitt lokale nivå, men ikke nødvendigvis har vært deltakende eller klar over på hvilken måte denne er utarbeidet eller oppdatert ut fra dagens

situasjonsbilde. Det kan derfor tyde på at selv om systemet setter rammer for beredskapen i form av ulike planer, prosedyrer og forskrifter, finnes det forbedringspotensialet i forhold til personalets eierskap og forståelse. Den overordnede beredskapsplanen for Bufetat har som mål å håndtere ulike uønskede hendelser på en effektiv og hensiktsmessig måte (Bufeetat, 2016). Ved spørsmål angående evne i forhold til beredskapsplaner i spørreundersøkelse er det flere som har valgt å utdype svaret sitt med kommentar. En sier det trengs flere folk på jobb for å håndtere hendelser, mens en annen sier kapasiteten oppleves som god selv om det er vanskelig å si forut for hendelser.

Selv om man vet at uønskede hendelser og kriser kan inntreffe, kommer det alltid overraskende (Olsen, Mathiesen & Boyesen, 2016). Dette blir det også sagt noe om som kommentar i spørreundersøkelsen, der det sies at alle situasjoner er ulike og det derfor ikke går an å ha full oversikt over tenkelige hendelser i en beredskapsplan. I de faglige anbefalingene er det fokus på relasjon, nærhet og tid. Miljøterapien som gjøres gjennom disse faktorene blir sett på som forebygging, sikkerhet og trygghets fremmende (Lillevik et al., 2016). Det kan derfor tenkes at den beredskapen som utføres ikke alltid kan basere seg på beredskapsplaner, da personalgruppen står ovenfor ulike situasjoner som ikke nødvendigvis er risikovurdert og satt inn i en beredskapsplan. I tillegg vil hver enkelt personal vurderer situasjonen ulikt da de har gjerne har ulik relasjon, nærhet og tid til ungdommer og systemet som sådan. Sikkerhet og trygghetsfremmende arbeid vil da gjerne være vel så viktig som de planer som foreligger for håndteringen av ulike situasjoner.

RPD modellen viser også at det under komplekse forhold ikke alltid er tid til å skape full oversikt, og man må handle på bakgrunn av hvordan man forstår situasjonen der og da (Klein, 1993). En informant sa også at de ansatte har tillit til å ta avgjørelser ut fra et helhetsbilde. Sett dette i sammenheng med RPD modellen vil det være forståelsen til beslutningstaker som er gjeldende for hvordan situasjonen blir håndtert.

Gjennom intervju blir TMA tatt frem som et viktig tema. Dette ses på som svært viktig å øve på for å være forberedt i situasjoner der det trengs denne kunnskapen. Det blir også presisert at det er forbedringspotensial i forhold til dette. Noe varierende funn i forhold til trening av ulike scenarier kan støtte denne kommentaren da denne kunnskapen er basert på øvelse på ulike teknikker og fremtoning i situasjoner der aggresjon oppstår.

## 6.2 Oppsummering

Sett beredskapen i forhold til risikostyring og beredskap med et «Resilience Engineering» perspektiv kan det tyde på at barneverninstitusjon i relativt høy grad kan anses for å være en resilient organisasjon. Det er uansett tydelig at det foreligger rammer for beredskapen som legger til rette for resilient utøvelse. Samtidig kommer det også frem forbedringspotensial på ulike områder, som vi kommer tilbake til ved oppsummering av forskningsspørsmål to angående utvikling av resiliens. Videre i denne oppsummeringen trekkes det ut noen områder fra drøftingen som anses som resiliente.

Det tyder på at personalgruppe til daglig har kommunikasjon som åpner for drøfting av risiko, der det er tillatt å ytre egen forståelse. Knyttet dette til egenskapene ved RE kan denne drøftingen bidra til å formidle det som blir observert (overvåket) og gjøres risikovurderinger som en del av å kunne være i forkant og forutse hendelser i fremtiden. Det kommer også frem i studien at personalet om nødvendig gjør risikovurderinger flere ganger per vakt.

Risiko blir ikke bare konstruert som enkelt individ, men også sammen med andre (Engen et al., 2016). Dette gir mening i denne sammenheng, da disse fortløpende risikovurderingene sannsynligvis i en eller annen grad kan påvirke risikopersepsjonen blant personalgruppen. Åpenhet til å diskutere risiko vil også være en anledning til å kunne drøfte mulighet for respons før uønskede hendelser oppstår. Denne samhandlingen i personalgruppe ses i sammenheng med læring, da spesielt fokuset på debriefing der det settes fokus på hva som har skjedd i løpet av en vakt, både positive og negative utfall. Det tolkes som at personalet har åpenhet som skaper rom for at hver enkelt kan ytre sin forståelse og bli hørt. På denne måten kan det tenkes at personalet også blir mer bevisst på å ta med seg lærdom fra det som går bra, og ikke bare fokusere på det som går dårlig.

Funn viser at det foreligger rapporteringssystemer og implementerte arbeidsverktøy som brukes for hver enkelt ungdom boende på barneverninstitusjonen. Handlingsplan for hver enkelt ungdom innebærer både positive og negative barrierer ved ungdommen som tas tak i og jobbes videre med sammen med ungdom. Det som blir rapportert kan også ses av viktighet for utarbeidelsen av dette, da dette er dokumentasjon som kan brukes inn i dette verktøyet. Sett i sammenheng med RE vil dette kunne sies å være et dokumenteringsverktøy både i forhold til det å overvåke, forutse og lære. Det vil også kunne være avgjørende for respons da de fire egenskapene henger tett sammen og legger grunnlag for hver enkelt evne sin funksjon (Hollnagel, 2015)



Det foreligger også skademeldingssystem der personal registrerer hendelser som blir tilgjengelige for lederne. Dette blir brukt som en overvåkingskanal over hva som skjer på institusjonen og ledelse kan ut fra disse rapporteringene vurdere tiltak inn i institusjonen. Det ser også ut til at det finnes samhandling med andre instanser og med andre fagfolk i forhold til ungdommene på institusjonen. Med tanke på at ungdommene som bor på institusjonen har med seg utfordringer kan samhandling med annet fagpersonell være spesielt nyttig for informasjon og drøfting. Samtidig må personalet selv også gjøre risikovurderinger av situasjonsbilde som de ser, og som nevnt ser det ut til at det foreligger en åpenhet i personalgruppe i forhold til dette.

Ansvarsvakt har fått delegert ansvaret når avdelingsleder ikke er på jobb. Dette tyder på tillit til personalet om at de kan ta rette avgjørelser ved avdelingsleder sitt fravær. Gjennom intervju blir det også nevnt at personal har tillit til at det blir tatt avgjørelser ut fra et helhetsbilde. Når komplekse situasjoner oppstår og det må tas avgjørelser uten å ha tid til å skape full oversikt, vil det trolig være nyttig og jevnlig ha hatt mulighet til å diskutere med kollegaer og andre fagpersoner om fremtidige hendelser. RPD modellen ser ut til å støtte dette da det ut fra denne er forståelsen til beslutningstaker som er gjeldende for hvordan situasjonen blir håndtert (Klein, 1993). Kommunikasjon og fokus på læring innad i personalgruppen vil trolig støtte opp om hver enkelt personal sin forståelse av situasjonsbilde.

På spørsmål om barneverninstitusjonen innehar beredskapsplan tyder det på at samtlige har en form for planer på dette. Her ses sammenheng med den overordnede beredskapsplanen for Bufetat (2016) som gir retningslinjer for tilpasning på lokalt nivå. Det kan virke til at det spesielt er lederne som tar seg av utviklingen av disse, og at personalet skal ha kjennskap til de ferdige planene. Det nevnes i intervju at om det må gjøres endringer i forhold beredskap og læring gjøres det sammen med personalet. Viktigheten av å være bevisst når en leder «forstyrrer» en allerede kompleks situasjon er viktig. Lederen må skape rom for meningsdanning for å skape utvikling (Klemsdal, 2013). Det kan tyde på at det er dette som menes når det trekkes frem at personalet må være med i prosessen av endring. Det ses her positivt i sammenheng med det ansvaret som ligger på personalet som også har ansvaret for respons i den daglige driften, og bør ha en forståelse av den læringen som er blitt gjort for videre utførelse.

### 6.3. Fs2: Hvordan kan man utvikle resiliente egenskaper på barneverninstitusjon?

Drøfting av empiri og forskningsspørsmål 1 legger grunnlaget for denne delens drøfting.

Drøftingens første del vil her ses i lys av RE perspektivet og dets fire egenskaper for resiliens. Målet har vært å identifisere funksjoner i systemet for å kartlegge tilstedeværelsen av resiliens og ta stilling til hvordan denne kan utvikles. Det vil i oppsummering derfor bli problematisert noen av de resiliente områdene for å peke på hvordan disse kan utvikles.

#### 6.3.1. Drøfting av evnen til å respondere

Å respondere handler om håndteringen av både større og mindre hendelser som oppstår på barneverninstitusjon. Responsen skal være i tråd med organisasjonens sikkerhetsbidrag som prosedyrer, rutiner og beredskapsplaner. I følge Weick (2001) handler effektiv respons om å opprettholde situasjonsforståelse. Hvordan klarer de ansatte på institusjonene dette?

Funn tilsier at de ansatte på institusjonene har et eget ansvar for å holde seg oppdatert på de rutinger og planer som foreligger. Dette kan sies å være i tråd med Weick (2001) som mener at nøkkelen til effektiv respons ligger i situasjonsforståelsen. Det kan likevel diskuteres om det til enhver tid er mulig å opprettholde en oppdatert situasjonsforståelse, da arbeid på barneverninstitusjon kan innebære komplekse hendelser. Dette kan støttes gjennom RPD modellen som setter fokus på at man ikke alltid har tid til å vurdere ulike alternative tiltak opp mot hverandre, og man må handle ut fra det man har «med seg i ryggsekken» av erfaringer, kunnskap og hvordan man forstår den gitte situasjonen. Tanken er likevel at personalet må ha god nok kjennskap til retningslinjene som foreligger slik at de klarer å respondere eller justere normal situasjon.

Det tyder på at situasjonsforståelse ikke er fraværene på institusjonene, men det er forbedringspotensial i forhold til forståelsen av de retningslinjer som ligger til grunn for beredskapsarbeidet. Dette gjerne spesielt for at personalet skal ha forutsetning for å implementere dette «i ryggsekken» i de komplekse hendelser som bærer preg av tidspress og handling. Personalet i den skarpe enden, nærmest situasjonen, er de som vurderer og responderer på situasjonen og gjør seg et bilde av hva som skal responderes på (Hollnagel et al., 2011). Boin et al., (2016) peker på at situasjonsforståelse (sensemaking) i forhold til den gitte hendelse er en sentral del av rett håndteringen. Usikkerhet i forhold til hvordan hendelsen vil utvikle seg krever at de som står ovenfor hendelsen selv må skape en forståelse, fordi fremtidens utfall ikke er åpenbar. Funn viser at dette også er praksisen på institusjonene da det er personalet som er på jobb som tar avgjørelse med tanke på blant annet innleie av

personal for å respondere på hendelse eller tilstand. For den butte enden, ledelsen, blir responsen og ha delegert dette ansvaret og videre tiltak ved behov.

### 6.3.2. Drøfting av evnen til å overvåke

Organisasjoner som har fokus på sikkerhet må ha en formening om hva som er akseptabelt eller ikke. For å avgjøre om sikkerheten er akseptabelt må det skapes en oversikt over sikkerhetsnivået i organisasjonen – med andre ord; sikkerheten overvåkes.

Gjennom undersøkelsen har det vært fokus på hvordan personalet rapporterer og om personalet har oversikt over den risiko som foreligger i ungdomsgruppe. Funn kan tyde på at det er høyt fokus på risiko gjennom muntlig formidling, både gjennom debriefing i forbindelse med hendelser og risikovurderinger. Det tyder likevel på at det forskjeller i forhold til rapportering, og at det rapporteres ulikt i forhold til hendelse eller tilstander, da spesielt hendelser som har positive utfall. Sett fra RE perspektivet er det svært viktig å rapportere også dette da det handler om en sikkerhet som skal føre til at systemet lykkes under varierende tilstander (Hollnagel et al., 2011). Den muntlige kommunikasjonen skal ikke undervurderes, men det er tydelig forbedringspotensial i forhold en felles forståelse av hva som bør rapporteres. Gjennom funn kan det spesielt tyde på mangel av felles forståelse i forhold til når skademeldinger skal skrives. Gjennom intervju forteller en informant at det mangler tydeliggjøring rundt når man faktisk skal skrive en skademelding. Personalet tar i høy grad selv valget ut fra den følelsen de sitter med der og da. Informanten påpeker at dette er svært uheldig da påkjenningene til slutt kan bli så store at det går utover jobben, uten at dette er dokumentert skriftlig.

Hollnagel et al., (2011) peker på at det er flere forhold som kan påvirke rapporteringen, og det kan diskuteres om rapporteringen kan bli lagt til grunn for avgjørelsen av om sikkerhetsnivået på institusjonen er akseptabelt eller ikke. Det var noe uklare funn i forhold til rapportering av hendelser som faktisk går bra. Gjennom refleksjon kan det tenkes at det til en viss grad blir rapportert om hendelser med positivt fortegn, men at det gjerne ikke er system for å omfavne slik rapportering. Gjennom intervju blir det fortalt at det fokuseres på både fremskritt og barrierer til ungdommen hver uke. Dette er satt inn i system som rutinemessig skal gjennomgås. Hollnagel et al., (2011) trekker frem «lagging indicators» som reflekter det som hører fortiden til. Der «Leading indicators» trekkes frem som et alternativ til den første da denne i større grad tar utgangspunkt i å måle resultater i stedet for svikt. Det kan tyde på at institusjonene bruker begge disse tilnæringsmåtene, men at det gjerne er

forbedringspotensial for å få satt den resultatorienterte og proaktive tenkningen i system for at personalet lettere skal ha mulighet for å utføre denne type rapportering.

### 6.3.3. Drøfting av evnen til å forutse

Å forutse handler om å gjenkjenne endringer som deretter krever respons og justering. Denne egenskapen er viktig for å være i stand til å handle på riktig tidspunkt. Dette avhenger av institusjonens mulighet for informasjon angående risikoforhold og evnen til å tolke dette i henhold til beredskapsarbeidet.

Gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene tyder det på at institusjonen ønsker så mye informasjon som mulig. Den ene informanten påpeker at den forhåndsvurderingen som blir gjort før inntak er nyttig med tanke på fremtidens arbeid, men at de også er bevisste på at ungdommen ikke skal være satt i bås. Om det viser seg at den informasjonen som institusjonen har fått ikke lengre er et problem, endrer arbeidet retning mot det som viser seg å trenge fokus. Dette kan ses i sammenheng med Weick og Sutcliffe (2007) som peker på nettopp det at forventningene er nødvendige, men man må være seg selv bevisst. De forventninger som legges allerede ved inntak av ungdommen kan føre til en for høy grad av fokus etter søk for å få bekreftet den informasjonen man har fått, der man ikke klarer å se eventuell annen risiko før det er for sent. Det vises derfor at de forventninger man har må brukes *mindfully*. Funn viser blant annet at det risikovurderes kontinuerlig, i noen tilfeller flere ganger per dag. Dette kan tyde på at forventningene hos personalet ikke er satt en gang for alle, men at de går utover dette for å skape en kontinuerlig forståelse.

Funn viser både godt og mindre godt samarbeid med andre instanser. Hvordan samarbeid benyttes avhenger også av hver enkelt ungdom, og blir derfor ikke nødvendigvis gjennomført etter fastsatt timeplan. Det tyder på at institusjonen ønsker informasjon, men at dette ikke alltid er mulig av ulike årsaker. Det dreier seg blant annet om samarbeidsønske fra skole, foreldre og barneverntjeneste. En respondent ytrer også som følger;

**Politiet holder tilbake opplysninger som de anser som viktige/avgjørende i sitt arbeid/etterforskning, som også er informasjon institusjonen kan trenge i forhold til å ivareta ungdommens beste** (kommentar fra spørreundersøkelse).

Det kan se ut til at samarbeidsproblemer ikke nødvendigvis skyldes ønske om å unnlate utveksling av informasjon, men heller i noen tilfeller de ulike etatenes retningslinjer og bruken av disse. Ulik form for taushetsplikt vil også kunne være en grunn til at kommunikasjonen stopper opp mellom etatene. Til en viss grad kan det derfor virke som at

institusjonen på egen hånd skaper sin egen risikoforståelse, og forventningene hos personalet endrer seg underveis sammen med sine egne vurderinger og de som det er mulighet for å samarbeide med. I følge Weick og Sutcliffe (2007) oppstår mindfulness når handlingene ikke lengre samsvarer med planen. Dette tolkes dit hen at man hele tiden må være åpen for endringer og skape rom for å gjenkjenne disse. Tolkning av de signaler man klarer å fange opp i utviklingen av miljøet både innad på institusjonen og i ungdomsmiljø utenfor institusjonen vil være av viktighet.

#### 6.3.4 Drøfting av evnen til å lære

Evnen til å lære av de forutgående tre egenskapene er av høy verdi. Evnen til å respondere, overvåke og forutse vil miste verdi om institusjonen ikke evner å lære. For å lære kan man altså ikke bare fokusere på det som går galt, men også på det som går bra. Krise er en dårlig læringskilde da det er vanskelig å finne ut om lærdommen man har gjort seg var riktig. Nesten hendelser som tross alt går bra, er bedre læringskilder da disse oppstår oftere og det er større mulighet for å se likhetstrekk mellom situasjonene (Hollnagel et al., 2011). Gjennom media de siste årene er det trukket frem kriser fra Bufetat sine barneverninstitusjoner. Den daglige driften og de ulike hendelsene som kan utvikle seg, men likevel går bra, kommer ikke eller i liten grad frem. Bildet som blir skapt kan derfor være noe skeivt, da det skjer lite læring gjennom kriser da heller gjennom mindre hendelser som håndteres kontinuerlig. Funn viser at det er organisasjonskultur for kommunikasjon i det daglige som fører til læring. En informant påpeker som følgende:

**Det er bedre å gå hjem å vite hva man gjorde galt, enn å gå hjem og lure på om man gjorde noe galt** (informant intervju).

Dette kan tyde på åpenhet i personalgruppe og kan knyttes til Hollnagel et al., (2011) som påpeker at man må kunne kontrollere om lærdommen som er lært er riktig. Åpenhet i personalgruppe der man får tilbakemelding og kollegastøtte kan ses på som en slik kontroll der hendelsen gjennomgås og settes i perspektiv. Fører læringen til endring er ledelsen opptatt av og ikke innta en ovenfra og ned holdning, men involverer personalet i avgjørelsen. Debriefing og fokus på det positive både på «gode og dårlige» dager blir også trukket frem som et fokus. Det legges vekt på at dette er viktig også for at personalet skal oppleve mestring i jobben.

## 6.4. Oppsummering

I dette avsnittet vil det gjøres en oppsummering og refleksjon av forskningsspørsmål 2.

Empiri og forskningsspørsmål 1 vil naturlig ligge som bakteppe for denne oppsummeringen. Her vil det vises til de egenskaper som gjennom studien utpeker seg som resiliente, men som også innehar forbedringspotensial. Studien viser ikke indikasjoner på at noen av egenskapene fra «Resilience Engineering» på barneverninstitusjon er helt fraværende, da heller at det på noen punkter finnes potensiale for forbedring.

I oppsummeringen av forskningsspørsmål 1 ble det lagt frem egenskaper ved barneverninstitusjonene som kan anses som resiliente. Dette vil bli problematisert i denne drøftingsdelen for å kunne peke på hvordan de resiliente egenskapene kan utvikles. Som det påpekes i denne oppgaven tar RE utgangspunkt i å fremme det som går bra, i stedet for og kun fokusere på det som går dårlig (Hollnagel et al., 2011). At det viser seg at barneverninstitusjonen innehar resiliente egenskaper er svært positivt, da det på vegne av det offentlige dreier seg om å ivareta ungdommer som befinner seg i en sårbar livssituasjon. Likevel er man heller aldri utlært som personal på barneverninstitusjon, og bør strebe etter utvikling – sett i denne oppgaven med positivt fortegn fra et RE perspektiv.

Det gjør seg tydelig at personalet har en styrke i egenskapen til å drøfte omkring risiko og gjøre risikovurderinger. I dette ligger det mye viktig med tanke på evnen for å respondere, forutse, overvåke og lære. Sammen med andre mennesker skaper man risikoforståelse og i en kompleks arbeidssituasjon vil det trolig være av verdi å «spille» på kollegaene sine. Denne egenskapen til å forholde seg til risiko ser ut til å ha forbedringspotensial i forhold til rapportering. Det kommer frem at personalet rapporterer ulikt på hendelser som går bra og de rapporterer ut fra både retningslinjer og magefølelse. Mangler med tanke på rapportering viser seg også gjennom funn som beskriver at det mangler retningslinjer for når/hvordan skrive skademelding og det antas derfor at en del informasjon kan gå tapt. Kunnskap om risikopersepsjon vil her være en viktig del av forståelsen for hvorfor det rapporteres ulikt, da dette sier noe om hvordan hver enkelt oppfatter risiko (Aven et al., 2014). Behovet for å skape en felles forståelse av risiko ser her ut til å være tilstede derav felles forståelse av hva som er viktig å dokumentere. Det som ses mest tydelig er behovet for å skape høyere grad av proaktiv tankegang. For å få til dette kan det se ut til at det trengs tydeligere retningslinjer for rapportering på det som går bra, på samme måte som på det som går galt.

Samtidig som personalet daglig forholder seg til risikovurderinger skal de ha oversikt over de ulike planer og prosedyrer. Dette er krevende da vi lever i en tid med overskudd av føringer,

der det kan oppleves nærmest umulig å innfri på alle punkter (Klemsdal, 2013). Det kommer frem at personalet er klar over at det foreligger beredskapsplaner, men det kan tyde på at de ikke vet hvordan disse blir utarbeidet og om de oppdateres ut fra dagens situasjonsbilde. Det blir pekt på at det er ledelsen som jobber med dette, og det ser det ut til at personalet som jobber i den «spisse» enden ikke har del i utarbeidelsen.

Det å ha beredskapsplaner er tydelig resilient i forhold til respons når uønskede hendelser eller kriser oppstår. Samtidig er det av viktighet at personalet som står nærmest hendelse er oppdatert på innhold og formål. Klemsdal (2013) viser til nettopp denne viktigheten av å ta med personalet for å få til utviklingsledelse. Med tanke på at arbeidet på barneverninstitusjon kan være en kompleks arbeidssituasjon med ungdommer som skal ha oppfølging på sine utfordringer, tenkes det at variasjon i hverdagen er godt kjent. Dette støttes i funn som sier at en beredskapsplan aldri kan ta for seg alle mulige hendelser, da situasjonene oppleves ulikt. I forhold til læring vil det forekomme høyere grad av læring om man fokuserer på det som går bra, i stedet for kun det som går galt. Forhåpentligvis vil det som går bra forekomme oftere og man vil lettere kunne se likhetstrekk mellom situasjonene (Hollnagel et al., 2011). De Faglige anbefalingene for trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjon (Lillevik, 2016) sier noe om relasjonsbygging og tilstedeværelse. Funn viser til at det kan være vanskelig å få tak i fast personal, og en respondent ytrer at det blir brukt eksternt bemanningsbyrå. Personal som jobber lite eller bare blir innleid når det er ekstraordinært behov kan tenkes å ha problemer med å se likhetstrekk både i forbindelse med hendelser som både går dårlig og bra. Å strebe etter en stabil personalgruppe som kan håndtere de ulike hendelser som oppstår vil derfor her ses som viktig.

Sammen med barneverninstitusjonens egen situasjonsforståelse vil det være av verdi å få informasjon om utvikling ved ungdom og miljø også utenfor institusjonen. Det kommer frem i studien at dette er ønskelig fra institusjonens side, og at det også ofte er god samhandling med andre instanser. Samhandling kan tenkes å være av verdi ved evnen til å både overvåke og forutse for å kunne respondere i tide. Samtidig kommer det også frem av funn at det ikke alltid forekommer en slik samhandling. Begrensninger i forhold til samarbeid med politi er nevnt som et eksempel på der samhandlingen stopper opp. Det kan tenkes at det ikke nødvendigvis er ønsket om samhandling som hindrer dette, men heller de retningslinjer de ulike instanser har å forholde seg til med tanke på utveksling av informasjon.

## 7. Konklusjon og forslag til videre forskning

Hensikten med denne oppgaven har vært å fremskaffe informasjon som kan fortelle noe om hvordan RE kan benyttes for å styrke beredskapen på barneverninstitusjon. For å få til dette måtte det skaffes informasjon om dagens beredskap for deretter se det i sammenheng med teori. I tillegg har studien søkt å illustrere viktigheten av at organisasjoner ikke bare bør fokusere på det som går galt, men også det som går bra for å kunne skape robusthet og resiliens. Underveis i studien oppstod viktigheten av å illustrere at det å jobbe på en barneverninstitusjon kan være en kompleks situasjon med mange «kokker» i sving som skal forholde seg til et system. Det som gjerne har overasket mest gjennom studien er egen refleksjon rundt nettopp denne kompleksiteten. Gjennom både formelle informanter brukt i oppgaven og andre som ikke har kunne delta, men som likevel har tatt seg tid til en prat i ren interesse for oppgaven, har gitt tro på viktigheten av større fokus på beredskap ved barneverninstitusjon. Gode samtaler, diskusjoner og refleksjon underveis i studien har på den andre siden også gitt tro på at barneverninstitusjonene er på rett vei. Konklusjonen som oppgaven avslutter med har bakgrunn i følgende problemstilling:

### **Hvordan kan prinsipper for «Resilience Engineering» benyttes for å styrke beredskap på barneverninstitusjon?**

Det vil åpenbart være mange faktorer som spiller inn i forhold til beredskap og det vil være umulig å forberede seg for alle typer hendelser. Med bakgrunn i denne undersøkelsen konkluderes det likevel med at «Resilience Engineering» kan benyttes for å styrke beredskap på barneverninstitusjon. For å skape et mer resilient system må det rettes søkelys på proaktiv og lærende sikkerhetstenkning. Det kan se ut til at det allerede foreligger grad av denne type tenking, og slik det ses i denne forbindelse ligger fremtidens arbeid spesielt i å skape en høyere grad av felles forståelse for denne måten å kommunisere og rapportere på.

Det er kjent kunnskap at forebygging er bedre enn å etterbehandle, men dette lar seg ikke alltid gjøre. Spesielt komplekse arbeidssituasjoner, som barneverninstitusjon ser ut til å være, har overskudd av føringer som fører til at det skal oppfylles flere og kanskje motstridende mål samtidig. I denne konteksten er det i høy grad menneskene i systemet som utgjør barrierene. Det er kun disse menneskene som kan forene kravene, og de må derfor brukes som en ressurs. Man må identifisere og søke å forsterke de positive egenskapene hos de ansatte som gjør det mulig for institusjonen å tilpasse seg under varierende tilstander.



Med tanke på at det er mange ulike mennesker som jobber på barneverninstitusjon skaper det en utfordring for ledelsen. Arbeidet med å lede mange personer i en kompleks arbeidssituasjon som dette kan tenkes å være interessant. Samtidig ses det viktig for å kunne skape felles mål og mening med måten man jobber på. For å styrke den resiliente sikkerhetstenkingen på barneverninstitusjon synes det å kreve en ledelse som tar personalet med når planer utarbeides, bestemmelser gjøres og grunnlag for sikkerhetstenking drøftes. Det er personalet som ofte står i den «spisse» enden nærmest situasjonen og kompleksiteten gjør at det må tas en beslutning ut fra den forståelsen personalet har med seg. Det er ikke alltid tid til å vurdere de ulike alternativene for handling og lese beredskapsplaner for hvordan man best skal håndtere en situasjon når den faktisk oppstår. Da ses det her som viktig at personalet allerede er kjent med og føler eierskap til hvordan beredskapen er ment å utføres. Denne involveringen av personalet ses også som betydningsfull for at personalet, ikke bare muntlig, men også skriftlig rapportere det som er relevant og at dette blir en nyttig del av beredskapsarbeidet.

Ut fra funn ser det ut som at ledelsen kan ta utgangspunkt i de allerede foreliggende resiliente egenskapene på barneverninstitusjon og konkretisere det som kan utvikles, for at personalgruppen i enda større grad skal samles rundt en felles proaktiv forståelse i utførelsen av arbeidet.

Til slutt i denne konklusjonen ønskes det også å trekke frem troen på at ungdommene boende på barneverninstitusjon vil ha nytte av «Resilience Engineering» som bakteppe for beredskapen. Dette er en fremtidsrettet måte å tenke på som fokuserer på å klare å være i forkant av hendelser. Dette vil kunne skape håp og pågangsmot hos personalgruppe som forhåpentligvis vil skape et enda bedre utgangspunkt for samhandling med ungdommene. Det er ikke å legge skjul på at ungdommene bærer med seg atferd som fører til uønskede hendelser. Et system som klarer å håndtere dette med bakgrunn i RE sine egenskaper vil forhåpentligvis skape et tryggere hjem for ungdommene.

Til videre forskning ville det vært interessant og intervju miljøterapeuter som jobber i den spisse enden. Dette for i større grad få frem hvordan de opplever arbeidet i situasjoner som krever håndtering utover det vanlige. Om mulig ville det vært en fordel og hatt lengre tid som kunne resultert i høyere oppslutning rundt funn. Om mulig kunne det vært spennende og besøkt institusjonene og på den måten kanskje bidratt til høyere oppslutning og engasjement for deltakelse. Opplevelsen i denne studien støtter egen forforståelse om at beredskap er noe

institusjonene aldri bør føle seg utlært i. Videre forskning ses derfor som relevant for å opprettholde fokus og skape refleksjon i feltet.

## Litteraturliste

- Aven, T. (2006). *Pålitelighets- og risikoanalyse* (4 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, H.K. & Sandve K. (2014). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnevernloven. (1992). *Lov om barneverntjenester* (22 utg.). Oslo: Gyldendal juridisk: 2012.
- Barne-, ungdoms og familiedirektoratet. (2016). *Fylkesnemda for barnevern og sosiale saker*. Hentet fra:  
[https://www.bufdir.no/Barnevern/Om\\_barnevernet/Organisering\\_og\\_oppgaver/Fylkesnemda\\_for\\_barnevern\\_og\\_sosiale\\_saker/](https://www.bufdir.no/Barnevern/Om_barnevernet/Organisering_og_oppgaver/Fylkesnemda_for_barnevern_og_sosiale_saker/)
- Barne-, ungdoms og familiedirektoratet. (2017). *Barnevernsstatistikk*. Hentet fra:  
[https://www.bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/Barnevern/](https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Barnevern/)
- Barne-, ungdoms og familiedirektoratet. (2018). *Rettigheter for deg som bor på institusjon*. Hentet fra:  
[https://www.bufdir.no/Barnevern/Rettigheter\\_lover\\_og\\_forskrifter/Rettigheter\\_for\\_barn\\_og\\_unge\\_i\\_barnevernet/Rettigheter\\_for\\_deg\\_som\\_bor\\_pa\\_institusjon/](https://www.bufdir.no/Barnevern/Rettigheter_lover_og_forskrifter/Rettigheter_for_barn_og_unge_i_barnevernet/Rettigheter_for_deg_som_bor_pa_institusjon/)
- Boin, A., t`Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management Public leadership under preassure* (2. utg.). United kingdom: Cambridge university press.
- Bufetat (2016). *Beredskapsplan for Bufetat*. Upublisert manuskript.
- Dalland, O. (2014). *Metode og oppgaveskriving* (5 utg.). Oslo: Norsk forlag.
- Engen, O.A., Kruke, I.B., Lindøe, H.P., Olsen, K.A., Olsen, E.O. & Pettersen (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm
- Fredheim A.G. (2018). *Barnevern*. Hentet fra:  
<https://www.fylkesmannen.no/Barn-og-foreldre/Barnevern/>
- Hansen, B.E., Løvgren, M., Neumann, B.C. & Storø, J. (2017). *God omsorg i barneverninstitusjoner*. (Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring NOVA rapport 12/2017). Hentet fra:  
<file:///C:/Users/%C3%85se/Downloads/Nettutgave-NOVA-Rapport-12-17-God-omsorg-i-barnevernsinstitusjoner.pdf>
- Hollnagel E. (2014). *Resilience engineering and the built enviroment*. Hentet fra:  
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.uis.no/doi/full/10.1080/09613218.2014.862607>
- Hollnagel E. (2015). *RAG – the resilience analysis grid*. Hentet fra:  
<http://erikhollnagel.com/onewebmedia/RAG%20Outline%20V2.pdf>
- Hollnagel, E., Paries, J., Woods, D.D. & Wreathall J. (Eds.). (2011). *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*. (Ashgate Studies in Resilience Engineering). Farnham: Ashgate.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget 2010.
- Klein, G. (2011). *Streetlights and Shadows. Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. United states of America: Massachusetts Institute of Technolgy.

- Klein, G. A. (1993). *A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making*. Ablex Publishing Corporation.
- Klemsdal L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Kruke, B.I (2015) *Planning for crisis response: The case of the population contribution*. Hentet fra:  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=C9GYCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA177&dq=planning+for+crisis+response+Kruke&ots=0Yg\\_0LDrdQ&sig=HUIIejU3pPO6r9RBK\\_f9xqWDNpY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planning%20for%20crisis%20response%20Kruke&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=C9GYCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA177&dq=planning+for+crisis+response+Kruke&ots=0Yg_0LDrdQ&sig=HUIIejU3pPO6r9RBK_f9xqWDNpY&redir_esc=y#v=onepage&q=planning%20for%20crisis%20response%20Kruke&f=false)
- Lillevik, O.G., Strømgren, B., Søvig, H.K, Ulset, G., Furre, A., Borgenvik, A.J. & Stokvold, Ø. (2016). *Kunnskapsgrunnlag for arbeid med trygghet og sikkerhet i barneverninstitusjoner*. Hentet fra  
[https://www.bufdir.no/global/Kunnskapsgrunnlag\\_for\\_arbeid\\_med\\_trygghet\\_og\\_sikkerhet\\_i\\_barneverninstitusjoner.pdf](https://www.bufdir.no/global/Kunnskapsgrunnlag_for_arbeid_med_trygghet_og_sikkerhet_i_barneverninstitusjoner.pdf)
- Lindboe, K. (2012). *Barnevernrett* (6 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Madsbu P.J. & Thomassen Å. (2007). *Det gode spørsmål*. Hentet fra:  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133590/not09\\_2007.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133590/not09_2007.pdf?sequence=1)
- Madsbu, J.P (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensitizing Concepts*. Hentet fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/134364/Madsbu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mørch, W.T. (2017). *Abraham Maslow*. Hentet fra:  
[https://snl.no/Abraham\\_Maslow](https://snl.no/Abraham_Maslow)
- NOU 2016:16. (2016). *Ny barnevernslov. Sikring av barnets rett til omsorg og beskyttelse*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/53164b1e70954231b2a09d3fdec1888b/no/pdfs/nou201620160016000dddpdfs.pdf>
- Olsen, O.E., Mathiesen, E.R. & Boyesen M. (2016). *Media og krisehåndtering. En bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere*. Cappelen Damm Akademisk
- Renn, O. (2008) *Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World*. UK and USA: Earthscan.
- Rosness, R., Grøtan, O.T., Guttormsen, G., Herrera, A.I., Steiro, T., Størseth, F., ... & Wærø, I. (2010). *Organisational Accidents and Resilient Organisations: Six Perspectives. Revision 2*. SINTEF Technology and Society: Trondheim St.meld.nr.10 (2016 – 2017).
- St. meld. nr. 10 (2016/2017) *Risiko i et trygt samfunn*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>
- Weick E.K & Sutcliffe M.K (2007). *Managing the unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2. utg). San Fransisco, Calif: Jossey – Bass

Westrum, R. (2006). *A typology of resilience situations*. In: Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N.G. (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot, UK.

## Vedlegg 1 Informasjonsbrev til spørreundersøkelse

### **Kjære barnevernsansatte**

Som en del av min mastergradsutdanning i Samfunnssikkerhet på Universitetet i Stavanger skal jeg utarbeide en masteroppgave. Dette er en forskningsoppgave, hvor jeg vil bruke spørreundersøkelse og intervju som datainnsamlingsmetode. Problemstillingen min fokuserer på hvordan kartlegging av resiliente egenskaper kan bidra til å styrke beredskapen på barneverninstitusjon. Nå skal jeg i gang med spørreundersøkelse hvor jeg ønsker å kartlegge virksomhetens egenskaper til å overvåke, forutse, respondere, samhandle og lære av hendelser på institusjonen. Med hendelser menes mindre eller større hendelser som går utover normal situasjon. Eksempler kan være utagering, rømning, brann, død m.m.

All informasjon som kommer frem i undersøkelsen er anonym og ingen svar vil kunne kobles til verken personer eller institusjon. Dette gjøres med bakgrunn i de norske forskningsetiske retningslinjer og for å ivareta barnevernets taushetsplikt. Det er kun jeg som vil behandle de ferdig utfylte skjemaene og disse vil bli slettet når oppgavens sensur er falt.

For at kvalitet og troverdighet på undersøkelsen skal bli best mulig, er det viktig for studien at så mange som mulig besvarer spørsmålene. Det vil ta ca. 10 minutter å besvare, og det er av viktighet at spørsmålene besvares så oppriktig som mulig. For meg er det den enkeltes mening som er viktig, derfor er heller ingen svar mer eller mindre rett enn andre.

Setter stor pris på om du vil ta deg tid til å besvare, men dette er naturligvis helt frivillig.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte meg på telefon nr. XXXXXXXX eller på mail: XXXXXXXX

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Åse Linn Haagenen

## Vedlegg 2 Spørreundersøkelse



### Spørreundersøkelse

#### Hjelpetekst

**Beredskap:** Er det som skal håndtere risiko for at noe kan gå galt, håndtere eller redusere skadevirkninger og normalisere etter en hendelse.

**Svaralternativer:** Gradering 1 til 7. Kryss av på et svaralternativ og skriv eventuelt i kommentarfelt.

**Kommentarfelt:** Om du ønsker å komme med forslag til forbedring eller påpeke noe som virker bra på institusjonen du arbeider kan du bruke kommentarfeltet. Metoden bak denne studien har fokus på hva som virker, og alt som kan bidra positivt og skapende gir studien det beste utgangspunktet.

Ønsker du å gi forklaring på svaret ditt kan du også bruke kommentarfeltet.

#### Spørsmål om evnen til å respondere

**RESPONS: 1. VI HAR BEREDSKAPSPLAN SOM ER RELEVANT OG DEKKENDE, -MED BESKRIVELSE FOR HVORDAN VI SKAL HÅNTERE DE ULIKE SCENARIER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONS: 2.DE ULIKE SCENARIENE I BEREDSKAPSPLANEN ER RISIKOVURDERT OG OPPRETTET PÅ ERFARINGSBASERT KUNNSKAP OG KOMPETENT FAGKUNNSKAP.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONS: 3. BEREDSKAPSHENDELSENE SOM ER BESKREVET ER RELEVANT FOR DAGENS SITUASJONSBILDE OG OPPDATERES JEVNLIK.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONS: 4.VI HAR KLAR BESKRIVELSE OG FORSTÅELSE AV NÅR BEREDSKAP SKAL IVERKSETTES.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONS: 5.VI TESTER JEVNLIK VÅRE EVNER TIL Å HÅNDTERE HENDELSER BESKREVET I BEREDSKAPSPLANEN.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**RESPONS: 6. VI KAN HURTIG MOBILISERE I HENHOLD TIL PLANENE.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONS: 7.VI HAR NOK KAPASITET TIL Å HÅNDTERE EN LANGVARIG BEREDSKAPSHENDELSE.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONS: 8.VI KAN HURTIG ERSTATTE ELLER TILFØRE EKSTRA RESSURSER FOR Å OPPRETTHOLDE HÅNTERING AV LANGVARIGE HENDELSER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONS: 9.VI HAR PLAN OVER NÅR ANDRE INSTANSER SKAL INVOLVERES.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONS: 10.VI HAR KLARE PLANER FOR NÅR OG HVORDAN NORMALISERE DRIFT ETTER EN HENDELSE.**

Helt uenig  Uenig  Litt uenig  Litt enig  Stort sett enig  Enig  Helt enig  Kommentarfelt

**Spørsmål om evnen til å overvåke**

**OVERVÅKE: 1.DET ER UTARBEIDET EN PLAN OVER OVERVÅKEDE MILJØ/ OMRÅDER OG SER ETTER SÆREGNE ELLER BESKREVNE SIGNALER. VI IVERKSETTER BEREDSKAP PÅ BAKGRUNN AV DETTE ARBEIDET.**

Helt uenig  Uenig  Litt uenig  Litt enig  Stort sett enig  Enig  Helt enig  Kommentarfelt

**OVERVÅKE: 2.TOLKNING AV SIGNALER PÅ HVA SOM KAN LEDE TIL BEREDSKAPSHENDELSER ER TIDSRIKTIGE OG AKTUELLE FOR RISIKO I NÅTID (TENKELIG OG UTENKELIGE HENDELSER)**

Helt uenig  Uenig  Litt uenig  Litt enig  Stort sett enig  Enig  Helt enig  Kommentarfelt

OVERVÅKE: 3. DISSE SIGNALENE BESKRIVER HVA VI SKAL SE ETTER FOR Å OPPDAGE ENKELTHENDELSER OG/ ELLER ENDRINGER I MILJØ INNENFOR OG UTENFOR INSTITUSJONEN.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OVERVÅKE: 4.VI HAR GOD KUNNSKAP OM HVILKE RISIKOFORHOLD VI SKAL SE ETTER OG HVORFOR VI GJØR DET. (HERUNDER OGSÅ FOR TAUS KUNNSKAP,-OG FOR Å KUNNE VURDERE DET «UTENKELIGE» OG SE FOR SEG NYE TRUSLER)

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OVERVÅKE: 5. ANALYSER (RISIKO OG BEREDSKAP) UTFØRES I HENHOLD TIL FORUTSETNINGER OG I TIDE.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OVERVÅKE: 6.VI LÆRER FRA ØVELSER OG DOKUMENTERER BÅDE GODE OG MINDRE GODE ERFARINGER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OVERVÅKE: 7.VI RAPPORTERER JEVNLIK PÅ HENDELSER OG NESTEN HENDELSER OG HVA VI LÆRER OG ERFARER FRA DISSE.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OVERVÅKE: 8.TILBAKEMELDINGER VI GIR I/ PÅ BEREDSKAPSARBEID KOMMUNISERES RASKT OG ER FORKLARENDE OG MENINGSFULLT.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OVERVÅKE: 9.VI BLIR REGELMESSIG INSPISERT OG VURDERT PÅ HVOR EFFEKTIVE VI ER I HENHOLD TIL BEREDSKAPSPLANVERKET.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål om evnen til å forutse

**FORUTSE: 1.DET BLIR OFTE BRUKT EKSTERNE FAGPERSONER FOR Å VURDERE FARE FOR UØNSKEDE HENDELSER (SPESIALISTER, POLITI, PSYKOLOGER O.A).**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 2.VI OVERVÅKER KONTINUERLIG DE ULIKE MILJØER UNGDOMMENE FERDES I, RAPPORTERER REGELMESSIG OG I HENHOLD TIL BEHOV.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 3.VI HAR OFTE MULIGHET FOR Å FÅ OPPLYSNINGER PÅ UTVIKLING I MILJØET OG BESKRIVELSER OM ANTATTE FREMTIDIGE HENDELSER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 4.STRATEGIER OG UTVIKLING AV BEREDSKAPSARBEID ER GODT KJENT I VIRKSOMHETEN.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 5.LEDELSE VURDERER FREMTIDIG RISIKO REGELMESSIG OG JUSTERER ETTER BEHOV FOR BEREDSKAP.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 6.VI IDENTIFISERER RISIKO OG KAN BESKRIVE DENNE PÅ EN FORNUFTIG MÅTE SOM GJØR AT VI HAR KLAR FORSTÅELSE FOR HVA SOM ER AKSEPTABELT ELLER IKKE.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 7.VI HAR GOD OG OPPDATERT INFORMASJON OM FREMTIDIG RISIKO.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 8.VI ER GODT FORBEREDT PÅ HVORDAN VI SKAL RESPONDERE PÅ RISIKO OG MED DET HÅNDBERE SITUASJONEN RIKTIG.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORUTSE: 9.VI ER BEVISST PÅ UTVIKLING SOM KAN MEDFØRE RISIKO OG DET ER ORGANISASJONSKULTUR FOR Å DISKUTERE DETTE.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål om evnen til å lære.

**LÆRE: 1. VI HAR TYDELIGE RETNINGSLINJER SOM SIER NØYAKTIG HVA SOM BØR RAPPORTERES.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LÆRE: 2. MINE ERFARINGER OG MAGEFØLELSE FORTELLER MEG HVA JEG SKAL RAPPORTERE.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LÆRE: 3. VI RAPPORTERER LIKE OFTE PÅ POSITIVE HENDELSER SOM PÅ HENDELSER SOM GÅR GALT.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LÆRE: 4. VI FÅR TILBUD OM FAGLIG PÅFYLL FOR Å UTVIKLE VÅR ANALYTISKE KOMPETANSE TIL Å BEHANDLE AVVIK.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LÆRE: 5. AVVIK ELLER RAPPORTERINGER SOM FØRER TIL ENDRINGER BLIR FORMIDLET OG KOMMUNISERT AV LEDELSE.

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**LÆRE: 6.VI KOMMUNISERER DAGLIG I PERSONALGRUPPE OM HENDELSER SOM BIDRAR TIL LÆRING.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LÆRE: 7.DET BRUKES TID OG KOMMUNISERES TILSTREKkelig FOR Å FORKLARE HVORFOR AVVIK OG RAPPORTERING FØRER TIL ENDRING OG FORBEDRINGER INTERNT PÅ INSTITUSJONEN.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LÆRE: 8.VI HAR SYSTEMER SOM GJØR AT VI LÆRER AV KOLLEGER, FRA VIRKSOMHETEN OG GJENNOM OVERORDNEDE STRATEGIER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LÆRE: 9.VI HAR TILSTREKkelig BUDSJETT OG GODE RUTINER SOM TRENGS FOR Å TRENE PÅ NYE SCENARIER.**

Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Enig	Helt enig	Kommentarfelt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>