

Masteroppgave i endringsledelse

Universitetet i Stavanger  
Våren 2015

Ivaretagelse av ansatte i barneverntjenesten

En kvalitativ studie

Av Sirina Håland og Anita Bø

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

*MASTEROPPGAVE*

---

**SEMESTER:** Våren 2015

---

**FORFATTER:** Sirina Håland og Anita Bø

---

**VEILEDER:** Karl Johan Engelhart Olsen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Ivaretagelse av ansatte i barneverntjenesten

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Saksbehandlere, Barneverntjenesten, Utbrenthet, Sekundærtraumatisering, Forebygging, Håndtering.

---

**SIDETALL:** 103

---

**STAVANGER** .....03.06.2015.....  
**DATO/ÅR**

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1.0 Innledning og bakgrunn</b> .....	<b>8</b>
1.1. Tema og oppgavens formål .....	9
1.2. Problemstilling.....	10
1.3. Oppgavens oppbygning .....	10
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1. Begrunnelse for teorivalg .....	11
2.2. Arbeidsmiljøloven .....	12
2.2.1. Bedrifters ulike roller ved sykefravær .....	12
2.3. Kostnader ved sykefravær .....	12
2.3.1. Kostnader ved sekundærtraumatisering og utbrenthet.....	13
2.4. Utbrenthet.....	13
2.4.1. Begrepets opprinnelse.....	14
2.4.2. Symptomer .....	14
2.4.3. Årsaker til utbrenthet .....	15
2.4.4. En multidimensjonell modell.....	17
2.4.5. Hvem blir utbrent? .....	18
2.4.6. Ulike utfall av utbrenthet i arbeidslivet .....	19
2.5. Sekundærtraumatisering .....	20
2.5.1. Opprinnelsen til begrepet .....	20
2.5.2. Symptomer .....	20
2.5.3. Årsaker til sekundærtraumatisering.....	22
2.5.4. Hvem blir sekundærtraumatisert?.....	23
2.6. Utbrenthet og sekundærtraumatisering, likheter og ulikheter .....	24
2.7. Hvorfor gjøre noe med utbrenthet og sekundærtraumatisering? .....	25
2.8. Individuelt ansvar eller organisasjonens ansvar .....	26
2.9. Formell organisasjonsstruktur .....	27
2.10. Uformell organisasjonsstruktur .....	27
2.11. Instrumentelt og kulturelt perspektiv på endring .....	27
2.12. Implementering i barneverntjenesten .....	28
2.13. Implikasjoner for forebygging og håndtering på arbeidsplassen .....	28
2.13.1. Arbeidsmiljø og kultur .....	30
2.15. Oppsummering .....	32
<b>3.0. Metode</b> .....	<b>33</b>
3.1. Hensikt med undersøkelsen .....	33
3.2. Forskningsstrategi .....	33
3.3. Casestudie .....	34
3.4. Triangulering .....	34
3.5. Kvalitativ metode .....	35
3.6. Intervju.....	36
3.7. Utvalg.....	37
3.8. Reliabilitet og habilitet .....	38
3.9. Gyldighet og relevans .....	39
3.10. Pålitelighet og troverdighet .....	40
3.11. Informert samtykke .....	41
3.12. Personlig involvering.....	42
3.13. Etske betraktninger .....	42
3.14. Refleksjon over metodevalg .....	42
3.15. Datareduksjon/analyse .....	43

<b>4.0 Resultat</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1. Avklaringer</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2. Situasjonen på arbeidsplassen</b> .....	<b>46</b>
4.2.1. Arbeidspress og arbeidsmengde.....	46
4.2.2. Omverden.....	47
<b>4.3. Opplevelser og reaksjoner</b> .....	<b>47</b>
4.3.1. Fysiske og psykiske reaksjoner og endringer .....	47
4.3.2. Reaksjoner i etterkant av oppsigelse .....	48
4.3.3. Egne barn .....	49
4.3.4. Energinivå.....	50
4.3.5. Søvn .....	50
4.3.6. Saker/klienter .....	50
4.3.7. Fritid/hjemmebane.....	51
4.3.8. Verdier.....	51
<b>4.4. Forebygging og bearbeidelse</b> .....	<b>52</b>
4.4.1. Saksmengde og saks karakter .....	52
4.4.2. Omverden.....	52
4.4.3. Holdningsendring og åpenhet.....	53
4.4.4. Veiledning og oppfølging fra ledelsen.....	53
4.4.5. Ekstern veiledning.....	53
4.4.6. Tilbakemeldinger fra ledelsen .....	54
4.4.7. Utdannelse og praksis.....	54
4.4.8. Kollegial støtte .....	54
4.4.9. Den enkelte saksbehandlers ansvar .....	54
<b>4.5. Ivaretagelse og oppfølging</b> .....	<b>55</b>
4.5.1. Rutiner og prosedyrer i forhold til oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere ....	55
4.5.2. Prosessveiledning.....	55
4.5.3. Saksveiledning .....	55
4.5.4. Debrifing.....	56
4.5.5. Rutiner og prosedyrer i forhold til opplæring av nyansatte .....	56
4.5.6. Kultur og arbeidsmiljø.....	57
4.5.7. Kursdager og teambuilding .....	58
4.5.8. Fylkesnemnda .....	58
4.5.9. Forskjellsbehandling.....	58
<b>4.6. Lederne. Situasjonen på arbeidsplassen</b> .....	<b>59</b>
4.6.1. Arbeidspress og arbeidsmengde.....	59
<b>4.7. Opplevelser og reaksjoner</b> .....	<b>59</b>
4.7.1. fysiske og psykiske reaksjoner .....	59
4.7.2. Fylkesnemnda .....	61
4.7.3. Omverden.....	61
<b>4.8. Forebygging og bearbeidelse</b> .....	<b>62</b>
4.8.1. Saksmengde, saks karakter og arbeidspress.....	62
4.8.2. Veiledning og oppfølging.....	62
4.8.3. Kollegial støtte og kultur .....	63
4.8.4. Ledelsesansvar og ansattes ansvar .....	63
<b>4.9. Ivaretagelse og oppfølging</b> .....	<b>64</b>
4.9.1. Rutiner og prosedyrer i forhold til oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere ....	64
<b>4.10. Oppsummering</b> .....	<b>65</b>
<b>5.0. Drøfting</b> .....	<b>66</b>
<b>5.1. Drøftingens oppbygning</b> .....	<b>66</b>
<b>5.2. Opplevelser og reaksjoner</b> .....	<b>67</b>
5.2.1. Arbeidssituasjonen .....	67
5.2.2. Trusler .....	68

5.2.3. Interessekonflikt .....	69
5.2.4. Symptomer og reaksjoner hos saksbehandlerne .....	71
5.2.5. Fysiske og kroppslige symptom .....	71
5.2.6. Søvn .....	72
5.2.7. Selvbilde.....	72
5.2.8. Isolasjon.....	72
5.2.9. Energinivå og å sette grenser for seg selv.....	72
5.2.10. Fritid og hjemmebane .....	73
5.2.11. Psykisk struktur.....	74
5.2.12. Distansering og kynisme.....	74
5.2.13. Traumer .....	75
5.2.14. Utbrenthet og sekundærtraumatisering.....	76
<b>5.3. Forebygging - oppfølging og ivaretagelse .....</b>	<b>77</b>
5.3.1. Saksmengde og sakskarakter .....	77
5.3.2. Interessekonflikt og omverden.....	79
5.3.3. Individuelt ansvar eller organisasjonens ansvar .....	79
5.3.4. Oppfølging og ivaretagelse - veiledning.....	82
5.3.5. Debrifing.....	84
5.3.6. Risikovurdering.....	85
5.3.7. Oppfølging av nyansatte - Utdannelse og praksis.....	85
5.3.8. Kollegial støtte .....	86
5.3.9. Støtte fra ledelsen .....	87
5.3.10. Arbeidsmiljørettede tiltak.....	88
5.3.11. Hvorfor øke bevisstheten og forebygge? .....	89
5.3.12. Saksbehandlerne psykiske helse og livskvalitet.....	90
5.3.13. Barna fortjener god hjelp.....	90
<b>5.4. Oppsummering.....</b>	<b>91</b>
<b>6.0. Konklusjon.....</b>	<b>92</b>
6.1. Implikasjoner på videre arbeid og forskning .....	92
<b>7.0. Litteraturliste .....</b>	<b>95</b>
7.1. Kompendium.....	97
7.2. Artikler .....	97
7.3. Konferansebidrag.....	97
7.4. Konferansebidrag hentet fra nettsider .....	97
7.5. Nettsider .....	98
7.6. Artikler hentet fra nettsider .....	99
<b>Vedlegg 1 .....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg 2 .....</b>	<b>101</b>

## **Forord**

I fem måneder har vi jobbet med temaet sekundærtraumatisering og utbrenthet. Det har vært en spennende, krevende og lærerik prosess som vi ikke ville vært foruten.

Vi vil takke veilederen vår Karl Johan for tydelige, konstruktive og utviklende tilbakemeldinger. Vi har satt pris på din fleksibilitet og at du har svart på henvendelser fra oss til alle døgnets tider.

Vi vil også takke våre verdifulle informanter som har bidratt til å gjøre denne oppgaven nyansert, interessant og innholdsrik. De tidligere saksbehandlerne takkes for å ha fortalt åpnet om erfaringer, opplevelser og reaksjoner på å jobbe i barneverntjenesten. De tidligere lederne takkes for å dele av sine erfaringer og refleksjoner fra et lederperspektiv.

## Sammendrag

Det har de siste årene vært en økende interesse for hva det å jobbe tett på andre menneskers vanskelige og krevende livssituasjon gjør med terapeuten/ hjelperen. Denne studien tar for seg både hvilke belastninger ansatte i barneverntjenesten kan oppleve, hva disse belastningene gjør med den enkelte over tid, samt hva som kan gjøres for å forebygge og/eller redusere disse belastningene. Det er valgt å presentere litteratur om utbrenthet og sekundærtraumatisering. Disse regnes som grunnleggende og overlappende begreper knyttet til denne tematikken.

I denne studien har arbeidsrelaterte belastninger og oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere i barneverntjenesten blitt belyst ved hjelp av datatriangulering og kvalitativ casestudie. Det er foretatt en vurdering av hvorvidt dette kan knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det har blitt foretatt intervjuer av syv tidligere ansatte saksbehandlere og tre tidligere ansatte ledere i barneverntjenesten på tvers av kommuner i Rogaland.

Studien kan oppsummeres med fem hovedfunn som knytter seg til saksbehandlernes opplevelsesdimensjon; Høyt arbeidspress som var medvirkende til at de valgte å slutte i jobben; Fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive symptomer og reaksjoner som knyttes til jobberelaterte belastninger; Behov for redusert saksmengde, saksveiledning og prosessveiledning; Mangler ved oppfølgingen og ivaretagelsen de har fått.

Mangelfull og utilstrekkelig oppfølging og ivaretagelse har i stor grad bidratt til at saksbehandlerne har fått reaksjoner og symptomer som sammenfaller med fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Arbeidsrelaterte belastninger og oppfølging og ivaretagelse i forhold til dette kan i betydelig grad knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos saksbehandlerne i denne studien. Det er i denne sammenheng presentert og drøftet ulike former for organisatoriske grep som kan foretas både instrumentelt og kulturelt for å forebygge og håndtere utbrenthet og sekundærtraumatisering.

## 1.0 Innledning og bakgrunn

Barneverntjenesten utøver sin praksis i tråd med Lov om barneverntjenester (Lovdata, 2015). Deres oppgaver er ifølge regjeringen;

*”Barnevernets hovedoppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid, samt å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår”. (Regjeringen, 2015)*

Barneverntjenesten kommer i kontakt med barn og familier ved at det mottas bekymringsmelding fra offentlige instanser eller privatpersoner. Innen en uke etter mottatt melding skal barneverntjenesten ta stilling til om meldingen skal henlegges eller undersøkes. I 2013 mottok barneverntjenesten 52553 bekymringsmeldinger. Samme år ble 41493 undersøkelser startet, og 38046 avsluttet (Statistisk sentralbyrå, 2015). Barneverntjenesten skal konkludere innen tre måneder, og kan i noen tilfeller utvide undersøkelsen med ytterligere tre måneder. Konklusjonen kan gjøre seg gjeldende i form av henleggelse, videre oppfølging med tiltak i hjemmet eller plassering utenfor hjemmet. I hvert enkelt tilfelle skal barneverntjenesten foreta skjønnsmessige faglige vurderinger knyttet til barnets beste i lys av omsorgssituasjonen barna befinner seg i og hjelpen de har behov for (Lovdata, 2015).

Barneverntjenesten er preget av høy turnover. En rapport fra Statistisk sentralbyrå (2015) viser at den gjennomsnittlige utskiftningen av ansatte blant virksomheter i det kommunale barnevernet var på 31,5 prosent fra 2010-2011. Det vil si summen av ansettelser og opphør av arbeidsforhold, fratrukket endringer i arbeidsstokken som skyldes at virksomheten øker eller minsker. Til sammenligning var det bare gjennomtrekksraten i næringen Institusjoner innen barne- og ungdomsvern som lå høyere med 35,0 prosent. Av andre typer næringer kan nevnes Barnehager som lå på 28,6 prosent, Varehandel på 23,3 prosent og Industri på 14,8 prosent.

I samråd med Statistisk Sentralbyrå gjorde NRK i 2014 en undersøkelse av mengden saker pr. saksbehandler i barneverntjenesten ut fra statistikken kommunene rapporterte inn. Den viste store forskjeller mellom kommunene. I noen kommuner hadde en saksbehandler ansvar for under ti barn, i andre kommuner over 40 stykker. Fellesorganisasjonen har anbefalt en veiledende norm på 10 - 15 saker per saksbehandler i barneverntjenesten (Flyum og Kumano-Ensby, 2014).



## 1.1. Tema og oppgavens formål

*”Det er en særdeles stor faglig utfordring å forstå og hjelpe de mest utsatte barna. Det forutsetter en faglig bredde- og dybdekunnskap. Barnevernarbeid er derfor faglig utfordrende og innebærer store personlige belastninger. Det er en viktig men en tøff jobb å forvalte”.*  
(Kvello, 2010, s.27)

Det er disse personlige belastningene forfatterne av denne oppgaven er interessert i å studere nærmere, både hvilke belastninger ansatte i barneverntjenesten kan oppleve, hva disse belastningene gjør med den enkelte over tid, samt hva som kan gjøres for å forebygge og/eller redusere disse belastningene for at ansatte kan bli værende i jobbene sine over tid. I tillegg vurderes det som en egenverdi at ansatte opplever trygghet og ivaretagelse i jobben.

Det har de siste årene vært en økende interesse for hva det å jobbe tett på andre menneskers vanskelige og krevende livssituasjon gjør med terapeuten/ hjelperen. Utbrenthet og sekundærtraumatisering er grunnleggende og overlappende begreper i litteraturen knyttet til denne tematikken. I flere år har utbrenthet blitt regnet som en yrkesskade for ulike menneskeorienterte yrker, også i helse og sosial sektoren (Maslach, 1998). Det er fortsatt lite forskning på sekundærtraumatisering blant ansatte i barneverntjenesten (Eriksen og Sætre 2011).

*“There is a cost to caring. Professionals who listen to clients’ stories of fear, pain, and suffering may feel similar fear, pain, and suffering because they care. Sometimes we feel we are losing our own sense of self to the clients we serve”.*  
(Charles R. Figley, 1995, s. 1)

Når en jobber med mennesker må en forvente å reagere. Spørsmålet er ikke om en blir påvirket, men hvordan og hva en gjør med det. Dette handler om i hvilken grad man forstår og ser sammenhengen i egne reaksjoner, og i hvilken grad man setter inn tiltak for å mestre reaksjonene på en god måte. Bevisstheten om at en blir påvirket og at påvirkningen kan gi negative konsekvenser for den enkelte, gir muligheten for selv å overveie hvilke sammenhenger det er i det som foregår i den enkeltes liv (Isdal, 2015).

Ønsket er å gjennom denne oppgaven kunne bidra til å kaste ytterligere lys på og øke bevisstheten rundt utbrenthet og sekundærtraumatisering blant saksbehandlere i barneverntjenesten, og rette en pekepinn på hva som kan gjøres for å imøtekomme og forebygge dette.

## 1.2. Problemstilling

Denne studien baserer seg på en antakelse om at det er sammenheng mellom arbeidsrelaterte belastninger og rutiner og prosedyrer på oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlerne. Det vil si en antakelse om at dersom oppfølgingen og ivaretagelsen er utilstrekkelig, vil dette føre til ekstra belastning og kunne bidra til økt risiko for utbrenthet og sekundærtraumatisering. På motsatt side vil tilstrekkelig oppfølgingen og ivaretagelse kunne bidra til å redusere belastningene og forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering. På denne bakgrunn er følgende problemstilling formulert:

*I hvilke grad kan arbeidsrelaterte belastninger, oppfølging og ivaretagelse, knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos saksbehandlere i barneverntjenesten?*

### Forskningsspørsmål

- Hvilke reaksjoner har saksbehandlere fått av å jobbe tett på andre menneskers problemer og vanskelige livssituasjon?
- Hva kan gjøres for å forebygge og / eller bearbeide og redusere de psykiske belastningene de ansatte utsettes for?
- Hvordan er rutinene for oppfølging og ivaretagelse av de ansatte i barnevernet i dag (dersom slike rutiner finnes)? Blir dette fulgt opp i tilstrekkelig grad?

## 1.3. Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven starter med en teoridel hvor begrepene utbrenthet og sekundærtraumatisering blir gjennomgått, herunder symptomer, hvem som rammes, hvorfor gjøre noe med dette og implikasjoner på videre arbeid for å imøtekomme og forebygge. Videre kommer metodedelen og deretter resultat og drøfting. Oppgaven avsluttes med oppsummering og konklusjon.

## 2.0 Teori

### 2.1. Begrunnelse for teorivalg

I kapittel 1 ble det vist til utfordringer i forhold til belastninger saksbehandlere i barneverntjenesten kan utsettes for, samt turnover og kapasitetsproblemer. For å lykkes med helsefremmende tiltak i arbeidslivet er det en forutsetning å finne ut hva arbeidstakerne selv opplever som det aller viktigste å gjøre noe med. Videre er det nødvendig med god støtte fra ledelsen i bedriften (Aarø, 2011). Forskningsspørsmålene er derfor søkt besvart gjennom intervju med tidligere ansatte og ledere i barnevernstjenesten, samt teori og empirisk forskning. Det teoretiske og empiriske grunnlaget omhandler psykiske belastninger mennesker i hjelpeyrker og andre utsatte yrker utsettes for og hvilke konsekvenser dette kan ha for den enkelte, med hovedvekt på sekundærtraumatisering og utbrenthet. Dette fordi det er en antakelse om at disse i stor grad kan knyttes til belastninger og oppsigelser i barneverntjenesten.

Gjennom intervjuene er det rimelig å anta at en får innblikk i både den formelle og uformelle organisasjonsstrukturen, og det er derfor vurdert hensiktsmessig å sette funnene inn i en organisasjonsmessig kontekst. Dersom hypotesen stemmer, vil det være et utgangspunkt for å si noe om mulig handlingsrom i forhold til endring. Det er derfor presentert teori om utbrenthet, sekundærtraumatisering og organisasjonsteori samt implikasjoner for forebygging og håndtering av disse fenomenene.

I denne sammenheng presenteres også litteratur fra Kvello (2010), fordi vedkommende har vært deltakende i implementeringsprosesser i det kommunale barnevern, og kartlagt erfaringene og resultatene av disse.

Videre er utdrag fra arbeidsmiljøloven tatt med. Hensikten er ikke å avdekke eller konkludere med brudd på denne loven, men å bruke denne som referansegrunnlag med hensyn til hva som er lovpålagt i forhold til ivaretagelse av arbeidstakere. Videre å se på informantenes subjektive beretninger i lys av loven.

Psykologen Christina Maslach regnes som en av de fremste pionerne innen forskning på jobbutbrenthet, og en del av vedkommendes teorier, modeller samt definisjon på utbrenthet er derfor valgt (Einarsen og Skogstad, 2011).

Bang (2003) og Isdal (2014/2015) sin litteratur er rettet mot profesjonelle hjelpere i ulike roller og innen ulike sektorer, blant annet saksbehandlere i barneverntjenesten. Ettersom det de skriver og uttaler seg om også omhandler saksbehandlere i barneverntjenesten, er dette

begrepet benyttet i teksten. En saksbehandler i barneverntjenesten utøver den praksisen som er beskrevet innledningsvis i kapittel 1.

## **2.2. Arbeidsmiljøloven**

Arbeidsmiljøloven gjelder for de fleste arbeidsforhold i private og offentlige virksomheter. Arbeidsgiver skal sørge for å overholde reglene som er gitt i loven og i medhold av denne, og overtredelse av loven kan straffes med bøter eller fengsel (Regjeringen, 2015). Arbeidsmiljølovens formål er:

Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.

Å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon, å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomheten selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet, og bidra til et inkluderende arbeidsliv.

(Regjeringen, 2015)

### **2.2.1. Bedrifters ulike roller ved sykefravær**

Det er et sterkt ønske om at vi i Norge skal ha et inkluderende arbeidsliv. Det betyr et arbeidsliv som også kan inkludere mennesker med helseproblemer og mennesker med noe lavere produksjonsevne enn andre ansatte. Dette krever at bedriftsledelsen er motivert og evner å tilrettelegge og tilpasse forhold på arbeidsplassen slik at det blir mulig for ansatte å ha nødvendig sykefravær uten at virksomheten lider unødvendig av det, og å tilrettelegge for at ansatte skal kunne være i arbeid selv om de ikke er 100% friske. Gjennom arbeidsmiljøloven har bedriften også et avgjørende ansvar for å tilrettelegge forholdene i bedriften slik at disse ikke er helseskadelige. Dette innebærer retten til et forsvarlig og helsefremmende arbeidsmiljø (Einarsen et al., 2011).

## **2.3. Kostnader ved sykefravær**

Det norske velferdssystemet sikrer arbeidstakere rett til sykepenger ved sykefravær. I dag fungerer ordningen slik at bedriftene betaler ut lønnen til den sykemeldte de første 16 dagene. Etter dette refunderer staten utgiftene til bedriften. Bedriftene har følgelig interesse av å minimere disse utbetalingene gjennom å redusere sykefraværet. Staten har også store utgifter i

forbindelse med sykefraværet, både som ansvarlig for dekning av sykepenger og som arbeidsgiver for egne ansatte. I 2009 ble det utbetalt 17,2 milliarder kroner i sykepenger av folketrygden alene. I tillegg til de direkte utgiftene kommer indirekte kostnader for virksomheten i form av produksjonstap og økt bruk av overtid. Det er derfor klare økonomiske grunner til interessen for sykefravær (Einarsen et al., 2011).

### **2.3.1. Kostnader ved sekundærtraumatisering og utbrenthet**

Det er lettere å kvantifisere antall fysiske skader og dødsfall i jobbsammenheng enn det er å kvantifisere antall ødelagte familier, hjem og liv som følge av at barnevernsarbeidere som jobber med mennesker blir syke (Isdal, 2015). Når et menneske blir utbrent og sekundærtraumatisert påvirker dette ulike arenaer på ulike nivå. Både hvordan den det gjelder utfører jobben sin, hvordan personen forholder seg til kollegaer, hvordan personen forholder seg til de nærmeste, og - det påvirker opplevelsen av hvem man er som menneske (Bang, 2003). Denne nedgangen i kvalitet i arbeidet og i både den fysiske og psykiske helsen kan være kostbar- ikke bare for den individuelle ansatte, men også for alle som blir berørt av denne personen (Maslach, 1998).

## **2.4. Utbrenthet**

Begrepet utbrenthet blir omtalt på ulike måter i litteraturen, og det finnes ingen universell definisjon. Maslach (1982) referert i Bang, (2003 s. 38-39) beskriver og definerer utbrenthet slik;

Utbrenthet er et psykologisk syndrom som består av følelsesmessig utmattelse, depersonalisering og redusert personlig arbeidsprestasjon som kan oppstå hos personer som arbeider med mennesker på en eller annen måte. Følelsesmessig utmattelse innebærer å føle seg overanstrengt og tømt for sine følelsesmessige ressurser. Depersonaliseringen er en negativ, ufølsom eller ytterst distanserende omgang med de personene som mottar ytelse eller omsorg. Nedsatt personlig arbeidsprestasjon referer til en nedgang i følelsen av kompetanse og suksess i arbeidet.

Utbrenthet regnes ikke som en psykiatrisk diagnose i Norge i dag, men er registrert i diagnosesystemet ICD 10 som "problemer relatert til livsmestringsvansker" (Roness og Matthiesen, 2002).

### **2.4.1. Begrepets opprinnelse**

Det ble lenge tatt for gitt at en kompetent fagperson skulle tåle det følelsesmessige presset man opplevde når man jobbet med andre menneskers problemer og vanskeligheter (Bang, 2003). Herbert Freudenberg gis gjerne æren for å ha lansert begrepet utbrenthet i en artikkel fra 1974. Han beskriver et tredobbelt press som frivillige ved free-clinic-bevegelsen gjerne ble utsatt for; et indre press til å jobbe og hjelpe, et ytre press fra pasientene om å gi, og et tilleggs press fra ledelsen om å yte effektivt. De fleste definisjonene på utbrenthet som siteres, ble publisert på 1980 -og 1990- tallet (Einarsen og Skogstad, 2011).

### **2.4.2. Symptomer**

I begynnelsen av en utbrenthetsfase er det vanlig å vende seg innover. Mennesker har en mestringsimpuls og ved utbrenthet velger man ofte mellom to alternativer; å isolere seg eller å jobbe mer. I jobbsammenheng isolerer man seg fra kolleger og klienter, og man forholder seg til mer rutinepreget arbeid. På hjemmebane isolerer man seg fra venner og/eller familie. Ved det andre alternativet kan en bli værende i jobben mens negative følelser kompenseres ved å jobbe mer og jobbe overtid osv. En reparerer ved å ta på seg mer arbeid, og får gjerne det som blir kalt “flink pike syndromet”. Man forsøker gjerne å tilpasse seg systemet. Grensen mellom jobb og privatliv forsvinner. Det er vanlig å oppleve seg stadig mer inkompetent og mislykket i jobben. Etter hvert blir faglige vurderinger dårligere, og en mister perspektivet på arbeidet. Man opplever gjerne voksende angst for å bli avslørt i forhold til at man er en dårlig behandler, og kjenner på skyldfølelse og selvførdømmelse i forhold til det. Tilbaketrekningen tiltar, gjerne med en intensjon om å skjerme kollegaer mot den negative påvirkningen utbrentheten måtte ha. Utbrentheten går etter hvert inn i en mental og fysisk utmattelse som kan føre til egentlige sykdommer, nedsatt immunforsvar, kronisk tretthet, muskelspenninger og hodepine. I tillegg endrer verdensbildet seg og man kan kjenne på meningsløshet, håpløshet og verdiløshet. Noen blir apatiske og deprimerte, andre angstpregede. Det er en nedadgående spiral hvor saksbehandleren blir mer og mer kynisk, pessimistisk og ensidig fokusert på de mørke sidene i livet (Bang, 2003; Isdal, 2015; Rothschild og Rand, 2006).

Bastiansen (1994) har foretatt en studie av nyutdannede profesjonelle i ulike omsorgsykker, og deres utvikling det første halvannet året i arbeidslivet. Det viste seg at det første året hadde kritisk betydning, og mange forandret seg i løpet av denne tiden. For det første forandret de sine arbeidsmål, de følte økt pessimisme, ble mindre engasjert og investerte mindre i jobben.

Dette innebar også hyppig irritabilitet og sinne mot klienter og kolleger. For det andre forandret holdningen til personlig ansvar for resultater seg, hvor de opprinnelig var tilbøyelig til å se på arbeidets frukter som resultat av egen anstrengelse og handling, til å etter hvert legge skylden på klientene eller på systemet, samt økt motstand mot forandring. Den tredje forandringen var tapt idealisme, hvor få av dem fortsatte å se på klienter i det positive lys de tidligere gjorde og gav opp mange av de mer humanistiske ideene om mennesket. De stolte mindre på klientene samt at interessen for klientene sankt, og de fikk tendens til å behandle dem på en uinteressert og mekanisk måte. Dette blir kalt følelsesmessig distansering, hvor et intenst følelsesmessig engasjement etter hvert forandrer seg til distansering, noe som mange opplevde som nødvendig for å overleve i jobben. I tillegg fikk de en tendens til å bli mer opptatt av teknikk og prosedyrer enn perspektiv og mening med jobben. Bastiansen (1994) knytter alle disse stressfaktorene til utbrenthet.

### **2.4.3. Årsaker til utbrenthet**

I følge Einarsen og Skogstad (2011) er det snakk om flere samspillsfaktorer når en snakker om utbrenthet. Samspillsfaktorer mellom person og jobb er knyttet til engasjement, frustrasjon, emosjonell utmattelse, kynisme, nedsatte arbeidsprestasjoner og subjektivt opplevd belastning. De hevder også at det er funnet klar sammenheng mellom utbrenthet og forhold som tidspress, underbemanning, mye papirarbeid og at krav fra omgivelsene ikke sto i forhold til tilgjengelige ressurser. Videre at utilstrekkelig opplæring, for lite tid til klienter og avmaktsfølelse over å ikke kunne yte tilstrekkelig i forbindelse med menneskelig eller sosial nød, er forhold som viser sammenheng med utbrenthet. To andre viktige forhold i tilknytning til utbrenthet er hyppigheten og intensiteten av interpersonlig kontakt. Yrkesaktive som har mye kontakt med mennesker, og hvor kontakten er intens, er mest sårbare for utbrenthet.

Utbrenthet kan også betraktes som et symptom på et belastende arbeidsmiljø. Rollekonflikt og rolleklarhet er to viktige belastningsfaktorer i arbeidslivet, og innebærer at arbeidsutøverne opplever ulike og motstridende krav og forventninger fra ulike hold, eller belastning på grunn av uklart arbeidsinnhold eller uklare plikter. Man kan ha ulike roller som er vanskelige å forene. Uklart arbeidsinnhold og arbeidsfordeling og den slitaskjen man utsettes for gjennom å måtte forholde seg til sterke interessekonflikter, for eksempel barnas behov for hjelp, krav fra ulike instanser i omverden, og rammebetingelsene som følger av anstrengt økonomi (eks. redusert bemanning) er eksempler på rollekonflikter som kan resultere i utbrenthet (Einarsen og Skogstad, 2011).

Isdal (2014) ser på det som en risikofaktor å jobbe i systemer som i stigende grad krever at fagfolk må følge ordre fra utenforstående, og mener at de ansatte må møte færre ytre krav, og heller møtes med respekt for faglighet (Thoresen, 2014).

Bang (2003) søker primært etter forhold på arbeidsplassen, hvor forutsigbarhet og medbestemmelse trekkes ut som viktige faktorer. Å ha innflytelse på oppgavene og tilrettelegging av arbeidet i hverdagen spiller en rolle i forhold til hvorvidt man blir utbrent. Opplevelsen av klare og tydelige mål er viktig, slik at den enkelte får mulighet til å evaluere seg selv som fagperson og arbeidet som utføres. Tilbakemelding fra ledelsen er også forebyggende og den enkelte kan gjennom dette få mulighet til å bli trygg på egen kompetanse. Det å jobbe i et system hvor det er knapphet på ressurser slik at de ansatte ikke får gjort noe med det vanskelige de ser, kan også være krevende.

I Bastiansens (1994) studie av de nyutdannede kom det frem noen typiske kilder til stress de fleste nyutdannede møter, og som over tid kan føre til utbrenthet. Den første og mest kritiske var tvil om egen kompetanse. De fleste følte seg ikke helt forberedt på rollen de skulle utøve, til tross for flere års skolegang. Konstant usikkerhet når det gjaldt egen arbeidsutøvelsen og kompetanse var sterkt belastende. En annen kilde til stress var skuffelse over klientene, som ikke alltid var motiverte, samarbeidsvillige eller takknemlige. De fleste var ikke forberedt på denne mottagelsen, og ble lett såret, skuffet, og/eller resignert. Den tredje kilden til stress var byråkratisk innblanding og mye skrive- og papirarbeid. De nyutdannede var ikke forberedt på denne siden ved jobben. Dette innebar også bitre konflikter mellom ulike instanser som skulle samarbeide, innblanding fra administratorer som visste lite om det daglige arbeidet, kompliserte og arbeidskrevende prosedyrer som måtte følges, og generell mangel på autonomi og kontroll over eget arbeid, som skapte betydelig press og frustrasjon. Mye av arbeidet opplevdes som rutinemessig med mangel på variasjon og utfordring. Forholdet til kolleger var også en vesentlig side, hvor de nye profesjonelle ønsket kollegiale relasjoner til sine samarbeidspartnere, og støtte fra kolleger i slitsomme situasjoner, noe som ofte uteble. Eldre og erfarne kolleger var ikke sjelden selv utbrente, og de nye kunne møte avvisende, nedlatende og kynisk holdning hos de erfarne, noe som bidro til ytterligere stress (Bastiansen, 1994).



#### **2.4.4. En multidimensjonell modell**

Maslach (1998) har utviklet et rammeverk for viktige årsaksfaktorer til utbrenthet. Her foreslås en multidimensjonell modell som spesifiserer seks områder hvor det kan oppstå en mismatch mellom jobben og personen. På hvert område er det ikke harmoni mellom jobbens og personens natur, og resultatet er økt utmattelse, kynisme og ineffektivitet som følge av utbrenthet. På den andre siden, dersom en bedre match oppstår mellom personen og disse områdene, vil engasjementet i arbeidet sannsynligvis øke. De seks ulike områdene hvor mismatch kan oppstå har en distinkt sammenheng med utbrenthet og engasjement;

1. Overarbeidelse, oppstår når arbeidskravene overgår den menneskelige arbeidskapasiteten. Det er for mye å gjøre og for liten tid, med for få ressurser. Når overbelastning i arbeidsmengden er en kronisk jobbtilstand, og ikke en sporadisk nødsituasjon, er det lite muligheter for å hvile, hente seg inn og gjenopprette balansen.

2. Mangel på kontroll, oppstår når mennesker har liten kontroll over jobben de gjør, enten på grunn av rigide prosedyrer og stram overvåking, eller på grunn av kaotiske jobbtilstander. Slik mangel på kontroll hindrer mennesker fra å være i stand til å løse problemer, ta avgjørelser og å komme med input i saker de blir holdt ansvarlige for utfallet av.

3. Manglende belønning, innebærer en mangel på passende belønning av det ansatte gjør. Denne mangelen på anerkjennelse devaluerer både jobben og de ansatte. Fremtredende blant slike belønninger er ytre belønninger som lønn og goder, mens mangel på indre belønninger slik som stolthet over jobben og det å gjøre en god jobb kan være en kritisk kilde til mismatch.

4. Sammenbrudd i felleskapet, oppstår når mennesker mister opplevelsen av positiv forbindelse med andre på jobben. Noen jobber isolerer mennesker fra hverandre, eller gjør sosial kontakt upersonlig. Det mest destruktive for et arbeidsmiljø er kroniske og uløste konflikter mellom kolleger. Slike konflikter produserer konstant negative følelser av frustrasjon og fiendtlighet, og reduserer mulighetene for sosial støtte.

5. Fravær av rettferdighet, oppstår dersom det er mangel på rettferdighet i systemet og mangel av prosedyrer som opprettholder gjensidig respekt på arbeidsplassen. For eksempel dersom det er ujevn fordeling av arbeidsmengde eller lønn, eller dersom evalueringer og forfremmelser blir håndtert upassende. Dersom prosedyrer for konfliktløsning ikke gir rom for alle parter å bli hørt, blir også disse regnet som urettferdige.

6. Verdikonflikt, oppstår dersom det er en mismatch mellom krav i jobben og menneskers egne personlige prinsipper. I noen tilfeller vil mennesker føle seg presset til å gjøre ting som er uetiske og ikke i samsvar med deres egne verdier, for eksempel å måtte unnlate å fortelle

hele sannheten, eller lyve. Verdikonflikt vil også kunne være en forløper for de andre mismatch områdene.

Områdene kan overlappe hverandre. Modellen legger vekt på at utbrenthet har mer med de organisatoriske rammene å gjøre enn individuelle karakteristikk (Maslach, 1998).

#### **2.4.5. Hvem blir utbrent?**

I følge Einarsen og Skogstad (2011) er det mye som tyder på at utbrenthet særlig rammer personer i omsorgsykker, og i såkalte grenseløse yrker. Disse preges av få klare regler for hvor mye en arbeidstaker skal yte. Falkum (2002) beskriver utbrenthet som en prosess som oppleves særlig av mennesker som i stor grad knytter sin identitet til arbeidet sitt.

Bastiansen (1994) mener det først og fremst er bestemte sider ved arbeidssituasjonen og til en viss grad utdannelsen som bidrar til utbrenthet blant profesjonelle omsorgsarbeidere. Det er ikke først og fremst egenskaper ved personen selv som er årsak til utbrenthet, men den situasjonen, de arbeidsoppgaver, det press og ansvar personen må forholde seg til. Allikevel blir ikke alle utbrente, og Bastiansen (1994) mener derfor at en ikke kan se helt bort fra individuelle egenskaper. Vedkommende påpeker at det for øvrig ikke er gitt at disse egenskapene er "dårlige", men at det nettopp kan være de som "brenner mest" og har høyeste idealer som er mest utsatt og blir mest skuffet. Ut fra studien av de nyutdannede viste det seg at de som var mest opptatt av å få gjort noe og å få til endringer var mest utsatte for utbrenthet.

I følge Einarsen et al., (2011) kan det være de egenskapene som skaper en god og oppofrende hjelper, som samtidig er risikofaktorer for utbrenthet. Det er de beste som brenner ut fordi man må brenne for noe for å brenne ut. Personen er imidlertid ikke mest sårbar for utbrenthet i kraft av sin kompetanse og engasjement i seg selv, men i kombinasjon med at rammebetingelsene er utilstrekkelige. Det er også påvist forbindelse mellom lavt nivå av robusthet og utbrenthet. Robusthet beskrives som å være åpen for endringer og utfordringer, høy grad av evne til å engasjere seg i aktiviteter, samt opplevelse av kontroll i en situasjon. Hvilken mestringsstil en person bruker er også av stor betydning for hvor sårbar han/hun er for å brenne ut. Med mestring menes hvilke type respons eller strategier personer benytter seg av i konfrontasjoner med stressfremmende forhold.

Yngre arbeidstakere kan synes å rammes av utbrenthet i større grad enn eldre, muligens på grunn av sårbarhet som følge av manglende erfaring (Einarsen et al. 2001) Dette står i kontrast til det Lund (2006) skriver om at den godt erfarne er vel så utsatt som den nyutdannede fordi de med sin erfaring ofte tar på seg de vanskeligste sakene. Videre står dette i kontrast til det Isdal (2015) sier om at nyutdannede gjerne får de tyngste sakene fordi de som har vært ansatt lenge lesser disse sakene over på nye ansatte, for å avlaste seg selv.

#### **2.4.6. Ulike utfall av utbrenthet i arbeidslivet**

Det er fullt mulig å forbli i jobben selv om man er fullstendig utbrent. Å avbryte en yrkeskarriere etter mange års utdanning er ofte forbundet med en følelse av nederlag, og det er derfor ulike reaksjoner på tilstanden. Noen forlater sin spesielle jobb, men fortsetter i samme profesjon. En del har hatt en serie med forskjellige jobber etter å ha blitt utbrent, som igjen kan føre til ytterligere følelse av håpløshet og nederlag. Noen beholder jobbene sine til tross for vantrivsel, og utbrenthetstilstanden vil kunne få andre følger enn jobbskifte. En annen måte å håndtere utbrenthet på er å klatre opp på den administrative stige for å unnsnippe jobben som sliter en ut, og vekk fra direkte kontakt med klienter. Dette kan synes som en god løsning, mens det kan skape ytterligere utbrenthet å skulle ha en administrativ rolle og veilede andre. Disse vil også kunne formidle oppgitthet og håpløshet til nyutdannede kolleger. Utvelgelse av veiledere og kvaliteten av veiledningsutdannelsen er derfor avgjørende i forebygging av utbrenthet (Bastiansen, 1994).

Andre årsaker til at ansatte ikke slutter kan være behovet for trygghet, i form av fast ansettelse og akseptable pensjonsbetingelser. Disse ansatte kan bli værende som dødkjøtt, det vil si at de fungerer som overflødige og gjør så lite som mulig. Folk som utvikler seg til dødkjøtt kan miste motivasjonen for forandring og forbedring, og vil kunne avslå bedre jobbtillbud. Fenomenet vil heller da kunne manifestere seg i større sykefravær, lengre permisjoner ol. (Bastiansen, 1994).

Et annet utfall av utbrenthet er at en slik krise kan utløse personlig vekst og utvikling, da en krise gir muligheter for nyskaping. Betingelsene for at utbrenthet skal føre til vekst er at arbeidsforholdene innehar en del positive elementer som konstruktiv støtte og veiledning fra mer erfarne kolleger, relativt stor frihet i arbeidssituasjonen, engasjert fellesskap og samarbeid, samt at den ansatte ikke er overlesset med saker (Bastiansen, 1994).

## **2.5. Sekundærtraumatisering**

Sekundærtraumatisering og utbrenthet er begreper som overlapper hverandre. Sekundærtraumatisering er et snevrere begrep enn utbrenthet og omhandler det jobbe tett på andre traumatiserte mennesker og få de samme symptomene som den traumatiserte.

Barnevernsarbeidere kommer nesten daglig i kontakt med barn og foreldre som er blitt traumatisert av vold, og møter noen ganger barn og familier rett etter at volden har skjedd. De hører på detaljerte beskrivelser om vold og overgrep, og møter mennesker i sterk krise som formidler frykt, angst, forvirring, sorg og sinne (Eriksen og Sætre, 2011). Når en terapeut gjentatte ganger over tid utsettes for sekundærtraumatisering ved gang på gang å høre detaljerte beskrivelser av vold og tragedier, skjer det en gradvis og kumulativ prosess hvor flere opplevelser fører til tiltakende reaksjoner hos terapeuten (Lund, 2006).

### **2.5.1. Opprinnelsen til begrepet**

På 1980-tallet begynte Charles Figley å forske på hva som skjer med de som skal hjelpe mennesker som er utsatt for traumatiske hendelser. Han fant at terapeuter og andre hjelpere, i langt større grad enn antatt slet med mange av de samme reaksjonene og symptomene som de som hadde vært direkte utsatt. Vedkommende kalte dette *compassion fatigue*, oversatt til sekundærtraumatisk stress på norsk (Eriksen og Sætre, 2011). Dette ble starten for teoriutviklingen omkring sekundærtraumatisering, og gav ytterligere forståelse for den type utmattelse beskrevet som utbrenthet. Det førte til økt bevissthet, forståelse og innsikt i hva det kan koste å ha et arbeid hvor en involveres i andres problemer og lidelser (Bang, 2003).

### **2.5.2. Symptomer**

Den som jobber med traumatiserte mennesker over tid kan komme til å lide av de samme symptomene som den traumatiserte klienten, deriblant angst og tilbaketrekning. Tilbaketrekningen skjer på hjemmebane og i det sosiale liv i form av økt behov for å isolere seg. Det å være intim med sine nærmeste kan også bli et problem. I tillegg kan saksbehandlerens syn på klienten endres i negativ retning (Bang, 2003). Noen av de vanligste stressreaksjonene er knyttet til fysiologi, og kan gi utslag i endret søvnmønster, mareritt, matinntak, fysisk aktivitetsnivå og forhøyet bruk av koffein, nikotin og rusmidler. Kroppens behov nedprioriteres ved stress, og det er ofte i forhold til trening og kosthold det glipper først når en er utsatt for store jobbrelaterte belastninger. I likhet med den traumatiserte

kan også den sekundærtraumatiserte saksbehandler kjenne på forhøyet kroppslig alarmberedskap og høyere grad av angst. Man trenger større grad av sikkerhet og kontroll og unngår i større grad offentlige steder, og man kan oppleve en diffus angst for “onde krefter” (Bang, 2003: Eriksen og Sætre, 2011).

Som saksbehandler har en ikke vært tilstede under traumet, men en kan forstille seg hvordan det har vært, og har dermed rom for fantasien. Denne forestillingsevnen kan innebære å få gjentatte invaderende konstruerte bilder og sanseinntrykk opp i minnet, som om det var noe en virkelig hadde sett. En får et endret “indre fotoalbum” (Bang, 2003: Isdal, 2015).

Møte med grusomme og sjokkerende hendelser mennesker har vært utsatt for kan sette i sving voldsomme, uakseptable og ukjente følelser i saksbehandleren, samt vanskeligheter med å kontrollere disse. Dette kan igjen føre til at vedkommende føler skam, manglende faglig kompetanse og mindreverd. Dersom det i tillegg ikke er rom for å snakke om slike følelser på arbeidsplassen, kan dette føre til ytterligere tvil på egnethet og hvordan en ser på seg selv som menneske. Noen preges av overlevelsesskyld i den forstand at de sammenligner livet sitt med klientens, og får skyldfølelse for at en har det så godt og ikke kan bidra med mer (Bang, 2003). Det kan også være vanskelig å ta andres bekymring og skader på alvor når en har sett og hørt så mye verre (Eriksen og Sætre, 2011).

I følge Bang (2003) er sekundærtraumatisering en selvforsterkende prosess som ikke vet forskjell på det private og det faglige, slik at også privatlivet etterhvert blir infisert av tilstanden. Det trekkes paralleller med posttraumatisk stresslidelse, hvor traumer kan gå over i unngåelses- og tilbaketrekningsmekanismer der den traumatiserte isolerer seg fra sine egne følelser og andre mennesker, og kan få en følelse av å være utestengt fra livet og å være død inni, samt en avstengning fra indre og ytre impulser som kan få ham til å framstå som depressiv. Videre at medfølgende symptomer som konsentrasjonsvansker, innlæringsvansker og forvirring, isolasjon og annet kan oppleves som en ekstremt plagsom, skremmende, skamfull og smertefull tilstand. Mennesket kan stilles overfor eksistensielle spørsmål som omhandler døden, friheten, den eksistensielle ensomheten og spørsmålet om mening. En kan også oppleve sorg i forhold til at en har mistet en form for uskyld, en har opplevd noe som bare skjer andre og en illusjon om sikkerhet og kontroll over livet reduseres. Lansen (1998) referert i Bang (2003) sier at påvirkningen kan være så dype at de går inn i kjernen av personens psykiske struktur, og endrer på en grunnleggende måte personens livsholdning.

Bang (2003) snakker om en eksistensiell rystelse hos den sekundærtraumatiserte. Verdier som er viktige i livet endres i negativ retning og opplevelsen av identitet, egenverd og faglig selvbilde forringes. I likhet med den traumatiserte, kan også den sekundærtraumatiserte oppleve at den basale tilliten forsvinner. Den grunnleggende følelsen av at mennesker er til å stole på, og at det finnes en god framtid for eget og klientenes liv svekkes og synet på verden preges av en større pessimisme. Verdensbildet rystes, og det samme gjør meningen med livet, forholdet til Gud eller noe høyere (Bang, 2003; Eriksen og Sætre, 2011).

### **2.5.3. Årsaker til sekundærtraumatisering**

Eriksen og Sætre (2011) skiller mellom betingelser knyttet til arbeidets karakter og rammer på ene siden og barnevernsansattes personlige egenskaper på andre siden, som årsak til høy risiko for sekundærtraumatisering. De peker på de enkelte kontorers rammebetingelser som viktig faktor for å forebygge og håndtere sekundærtraumatisering, og at økonomien kommunene har vil virke inn på et kontors muligheter til å ivareta sine ansatte. Dette kan handle om hvorvidt det er mulighet til å være to om alvorlige saker, hvorvidt det er mulig å regulere den enkeltes arbeidsmengde i perioder, og om det er mulighet for jevnlig veiledning, kursing og videreutdanning. Tung og krevende arbeidsmengde vil kunne frata barnevernsarbeidere muligheten til å ta seg tid til å komme seg etter hva de har sett og hørt i løpet av en arbeidsdag.

Barnevernsarbeiderens personlige ønske om å være til hjelp kan være en sårbarhetsfaktor i møte med en virkelighet hvor det til tider kan være lettere å kjenne på avmakt enn følelsen av å ha bidratt. Avmakt øker når alle anstrengelser for å hjelpe barnet ikke fører fram, og livsbetingelsene for barnet blir de samme eller kanskje til og med forverres. Risikoen for å bli sekundærtraumatisert i slike situasjoner må antas å øke. Denne følelsen av avmakt og fortvilelse kan føre til at barnevernsarbeideren føler at de selv ikke er sterke nok, og at man har valgt feil yrke. Her vil kulturen på det enkelte barnevernskontor kunne være til hjelp, motsatt vil det være spesielt uheldig dersom kulturen er gjennomsyret med mer eller mindre eksplisitte holdninger om at ”dette er du betalt for”, ”dette må du tåle”, ”det er jo dette jobben går ut på”, ”man må være tøff for å ha denne jobben” og andre holdninger som bidrar til at normale reaksjoner på yrkesbelastninger faller på den enkelte arbeidstaker, og ikke blir delt med felleskapet. Dersom lederen i tillegg deler slike holdninger, vil det bli mindre aksept for å ivareta seg selv, og en økt risiko for sekundærtraumatisering (Eriksen og Sætre, 2011).

Eriksen og Sætre (2011) påpeker den økte sjansen for barnevernansatte i frontlinjen å bli direkte utsatt for traumatiske hendelser til forskjell fra å jobbe med mer tilbaketrukket terapeutisk arbeid. Undersøkelser viser høye tall på trusler og vold mot ansatte i barneverntjenesten. Disse potensielt traumatiske hendelsene (vold, trusler mot en selv og/eller mot familie, forfølgning og trakassering) vil kunne danne grunnlag for økt sårbarhet for å bli sekundærtraumatisert.

Bang (2003) beskriver at det er den følelsesmessige innlevelsen i barns traumatiske opplevelser som er den største risikoen for sekundærtraumatisering, men også det å være passivt vitne til noe forferdelig som har skjedd når en hører på barn fortelle om overgrep. Eriksen og Sætre (2011) beskriver empati som et viktig verktøy, samtidig som dette kan føre til at klientens reaksjoner på traumatiske opplevelser kan bli barnevernsarbeideren sine reaksjoner. Slike reaksjoner kan lett bli gjort til et personlig problem, som hver enkelt må håndtere etter beste evne. Mange kan begynne å gruble over hvorvidt man er tøff nok for en jobb i barnevernet, og at det er en selv det er noe galt med. Det fremheves at barnevernsarbeiderens reaksjoner på andres smerte og lidelse må ses som normalreaksjoner, samtidig som at det må sees på som en yrkesrisiko som følger med jobben og som det er helt nødvendig å løfte fram som fenomen som angår alle i et fellesskap på arbeidsplassen, og ikke først og fremst den enkelte.

Lund (2006) tror ikke det å høre på klienters smertefulle opplevelser først og fremst sliter mennesker ut, men følelsen av utilstrekkelighet i den forstand at det en gir i terapien ikke synes å være nok. Man hører klienten si at ingenting nytter etter at vi har brukt all vår energi, innsats, profesjonalitet og empati. Det å ikke kunne være til hjelp setter hjelperen mest på prøve.

#### **2.5.4. Hvem blir sekundærtraumatisert?**

Alle som jobber med traumatiserte mennesker og deres liv, er i faresonen for å bli sekundærtraumatisert. Objektive forhold som hyppigheten og intensiteten av interpersonlig kontakt og behandlerens alder og erfaring ses gjerne på når en ser på hvem som er mest utsatt for dette. Videre ser en også på personlige forhold som behandlerens faglige kompetanse, sosiale nettverk, personlighetstrekk, og hvorvidt man selv er i akutt krise eller del av en kollektiv krise (Bang, 2003)

En studie gjort av 129 barnevernsarbeidere, hvor både sekundærtraumatisering, vikarierende traumatisering og utbrenthet ble undersøkt, indikerte høye tall for alle tilstandene og reaksjonene hos barnevernsarbeiderne. Disse var spesielt relatert til arbeidsmengde, antall arbeidstimer og trusler på jobb. Særlig så det ut til at angrep mot egen familie og trakassering/forfølgning av klienter slo spesielt negativt ut (Eriksen og Sætre 2011).

Selve kjernen i terapiarbeidet er empati og kan være det mest verdifulle redskapet når en skal etablere kontakt og opprettholde en relasjon i terapeutisk arbeid, samtidig som at empati også kan bli hovedkilden til alvorlig stress og øke belastningene for terapeuten. I traumearbeid handler empati i stor grad om å kunne sette seg inn i klientens opplevelser og det vedkommende forteller (Lund, 2006).

Eriksen og Sætre (2011) beskriver empati som det å identifisere seg med og forstå en annens situasjon og følelser. De beskriver videre at jo mer empatisk man er, jo større er risikoen for å internalisere traumene klienten har opplevd.

## **2.6. Utbrenthet og sekundærtraumatisering, likheter og ulikheter**

Begrepet utbrenthet brukes i bredere i betydning enn sekundærtraumatisering. Utbrenthet er en tilstand som mennesker kan oppleve uavhengig av type yrke. Begrepet sekundærtraumatisering knytter seg til det å jobbe med traumatiserte mennesker, og gjennom dette oppleve en form for fysisk og psykisk utmattelse. Begrepene overlapper likevel hverandre, og en kan være både utbrent og sekundærtraumatisert. Ved begge vil en innta et mer pessimistisk syn på verden og andre mennesker, og kunne lide under et generelt forhøyet angstnivå med søvnproblemer og andre psykosomatiske symptomer som hodepine, muskelsmerter og annet. Den utbrente er karakterisert av distansering og kynisme i forhold til klienten og en redusert interesse i sin faglige utvikling. Dette kan også ses hos den sekundærtraumatiserte, mens i dette tilfellet vil en i høyere grad være preget av vanskeligheter med å holde en passende avstand til klientene, og vil ofte fremdeles være faglig interessert. Den utbrente mister troen på seg selv som fagperson, noe som ikke alltid skjer hos den sekundærtraumatiserte. Den sekundærtraumatiserte vil også kunne lide av regulære traumesymptomer som flashback og mareritt, mens det ikke hører med til utbrenthetsbildet. Å jobbe med svært belastede klienter spiller en stor rolle for hvorvidt en blir både utbrent og sekundærtraumatisert (Bang, 2003).



## **2.7. Hvorfor gjøre noe med utbrenthet og sekundærtraumatisering?**

Leiter og Maslach (1997) beskriver at selv om utbrenthet har blitt identifisert som et problem på arbeidsplassen, er ikke alle enige om at det er et problem som må tas på alvor. Av ulike grunner blir utbrenthet bagatellisert eller avfeid som en uunngåelig side ved arbeidslivet. Ledere er ofte motvillige til å adressere utbrenthet blant de ansatte, og ser på det som et "ormebol" best uåpnet. De frykter at når de først har anerkjent utbrenthet, vil de bli overveldet av krav fra de ansatte om å kutte ned på arbeidsmengden eller initiere kostbare endringer. De ser ikke på utbrenthet som arbeidsgivers ansvar, og er ikke overbevist om at de kan gjøre noe med utbrenthet selv om de hadde hatt økonomi, tid og ekspertise til å vie oppmerksomhet til problemet.

Leiter og Maslach (1997) mener videre at det er en kritisk feiltakelse å adaptere et slikt perspektiv, og å ignorere utbrenthet. Dette fordi utbrenthet har en virkning på organisasjonens bunnlinje. Det er ikke bare et individuelt problem, utbrenthet koster penger. Utgiftene kan komme av høy turnover, rekruttering og opplæring av nyansatte, sykemeldinger, lavere produktivitet og tiltak som utsettes og blir mer kostbare dersom de må gjennomføres når problemene har vokst seg større enn de opprinnelig var. Samt andre konsekvenser knyttet til tap av tillit til ledelsen, tap av tillit til organisasjonen som helhet, dårlig rykte, lavere arbeidsmoral og tap av ekspertise, og at det er vanskeligere å effektivt håndtere utbrenthet når problemet er i fullt utspring enn når det er begynnende.

En langsiktig tilnærming innebærer å investere i nåtid for å unngå langt større konsekvenser i framtiden. Denne tilnærmingen koster mindre på lang sikt ved å forhindre de verste effektene av problemet. For eksempel vil grundig opplæring i nåtid, forhindre prisen å betale ved dårligere ytelse senere. Som nevnt tidligere vil nedgangen i både den fysiske og psykiske helsen også være kostbar, ikke bare for den individuelle ansatte, men også for alle som blir berørt av denne personen (Maslach, 1998).

Isdal (2014) peker på at symptomene og reaksjonene som kommer av sekundærtraumatisering ikke lett lar seg forene med å hjelpe mennesker i psykisk nød, og at det er avgjørende at hjelperne bevarer sin sensitivitet. Uten engasjement og følsomhet kan ikke den som trenger det få ordentlig hjelp (Thoresen, 2014).

I følge Lund (2006) vil en god terapeuten aldri slutte å bli berørt av klientens lidelse og store ensomhet. Det å la seg bli berørt av andre mennesker er kort og godt en forutsetning for all terapeutisk virksomhet.

## **2.8. Individuelt ansvar eller organisasjonens ansvar**

I følge Bang (2003) kan en antakeligvis aldri gi sikre svar på hvorvidt en depressiv tilstand er forårsaket av arbeid med tungt belastede mennesker, eller om det kommer av privatlivet eller andre forhold, men at med bevisstheten om at en blir påvirket og at påvirkningen kan sette i gang en negativ utvikling, har en muligheten for selv å overveie hvilke sammenhenger det er mellom ens mentale og fysiske tilstand og det som foregår i privatlivet og i arbeidet. Videre at en generell tendens til å individualisere og påta seg skyld for ting som hører hjemme andre steder, kan gjøre det vanskelig å anerkjenne og akseptere at noe av det som skjer med en kan stamme fra klientene. Bang (2003) mener at det er ens eget og arbeidstedets ansvar å sørge for at det blir tatt faglig og menneskelig hånd om de arbeidsrisikoene som hører med til å arbeide med andre menneskers eksistensielle problemer.

I følge Isdal (2015) må vi forvente å reagere i jobbene våre, og spørsmålet er ikke om vi blir påvirket, men hvordan og hva vi gjøre med det. Dette innebærer i hvilken grad vi forstår og ser sammenheng i våre egne reaksjoner, og i hvilken grad vi setter inn tiltak for å mestre reaksjonene på en god måte. Videre at en på arbeidsplassen for det første må se på ulike reaksjoner som en form for yrkesrisiko, fordi dette er med på å normalisere hjelperens reaksjoner og ettervirkninger av arbeidet. For det andre må en bryte isolasjonen, det vil si å bryte med tabu, skam og isolasjon som dette feltet har vært preget av. Mange hjelpere strever med sine reaksjoner alene. Isdal mener at det er profesjonelt å reagere.

I følge Maslach (1998) har det dominerende fokuset tidligere vært på individuelle årsakssammenhenger og forestillingen om at det er lettere og billigere å endre mennesker enn organisasjoner. Forskning har imidlertid vist at individuelle mestringsstrategier viser seg å være relativt ineffektive, spesielt på arbeidsplassen, der individene har langt mindre kontroll over stressfaktorer enn på andre domener i livet. Videre påpekes viktigheten av å anerkjenne kompleksiteten av fenomenet utbrenthet og dens tilhørighet i en situasjonsbetinget kontekst. Dette fordi ulike nivåer av opplevelser ikke bare er en følge av individuelle egenskaper, men reflekterer de ulike påvirkningene organisatoriske faktorer har på ulike dimensjoner. For eksempel vil bestemte jobb karakteristikk påvirke ressursene tilgjengelige til å håndtere arbeidet på en god måte, og dermed også nivåer av personlig mestringstro og effektivitet. Videre at utbrenthet er et større problem enn noen personer kan håndtere selv. Selv om en er i stand til å endre sin egen atferd, er en ikke på egenhånd i stand til å forandre et helt sosialt

system. Å redusere mismatch mellom person og jobb, krever involvering av flere mennesker i en gruppe ansatte, på tvers av organisasjonen. (Leiter og Maslach, 1997).

I følge Leiter og Maslach (1997) blir ikke organisasjoner vanligvis sett på som hjelpeløse og ute av stand til å løse problemer som oppstår, så et argument om at organisasjoner ikke kan gjøre så mye med jobbrelatert stress virker merkelig. Tvert imot har organisasjoner makt og ressurser til å gjøre ganske mye, og en organisatorisk tilnærming til utbrenthet og engasjement har stort potensiale til å skape effektiv endring.

## **2.9. Formell organisasjonsstruktur**

Formell organisasjonsstruktur innebærer at hvem som kan/skal utføre oppgaver i en organisasjon er fastlagt gjennom formelle roller eller posisjoner organisasjonsmedlemmene har, hvilke underenheter de er knyttet til, og hvilke større enheter organisasjonen inngår i. Forventningene som knytter seg til personene i de ulike posisjonene til enhver tid er upersonlige. Formelle normer om hva som skal gjøres er nedfelt i for eksempel organisasjonskart, stillingsinstrukser, regler og lover (Christensen et al. 2013).

## **2.10. Uformell organisasjonsstruktur**

Uformell organisasjonsstruktur, også kalt organisasjonskultur (kulturperspektivet), innebærer at uformelle normer og verdier vokser fram og får betydning i formelle organisasjoner. I en instrumentell handlingslogikk er mål ofte gitt, og formelle strukturer og normer er virkemidler for å oppfylle disse, mens mål i en kulturell handlingslogikk oppdages underveis, og det utvikles gradvis uformelle normer, verdier og identiteter. Dette gjør en organisasjon mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav, men den får også nye og nødvendige kvaliteter, noe som gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt fellesskap (Christensen et al. 2013).

## **2.11. Instrumentelt og kulturelt perspektiv på endring**

Ut ifra et kulturperspektiv er kulturell utvikling naturlige og gradvise tilpasningsprosesser, hvor det er vanskelig å gripe inn instrumentelt for å styre dette. På andre siden finnes argumenter for at instrumentell handling kan påvirke uformelle normer og verdier, og at lederskapet i organisasjoner bevisst kan forsøke å designe organisasjonskulturen. Formålet

kan være et generelt ønske om å sikre at visse uformelle, institusjonelle normer blir klart etablert og utviklet. Dersom ledelsen tror at den kulturelle motstanden mot reformen kan bli stor, kan de forsøke å endre både struktur og kultur samtidig, enten gjennom gradvis strategi, eller ved konfronterende strategi hvor hensikten er å bryte ned gamle tradisjonelle normer og bane vei for ny.

Denne designstrategien forutsetter at lederskapet har nok innsikt i hvilke kulturelle endringer som trengs og hvilke midler som skal brukes for å gjøre disse endringene (Christensen et al. 2013).

## **2.12. Implementering i barneverntjenesten**

I følge Kvello (2010) er implementering (av for eksempel nye prosedyrer, arbeidsmodeller og rutiner) en krevende og langvarig prosess. I snitt vil bare 10 prosent av det man har lært og øvd på i kurs og etterutdanninger overføres til jobb. På samme måte fører ikke økt teoretisk kunnskap automatisk til at den omsettes i praksis. Dette gjelder også innøvde praktiske ferdigheter fra kurs og etter- og videreutdanning. Effekten er langt mer effektiv dersom ledelsen har en klok implementeringsstrategi. Betydelig turnover i barneverntjenesten innebærer et behov for opplæring av nyansatte fordi de mangler mye av dette fra sin utdanning. Det er en betydelig fare for at metoder taper seg etter en tid fordi de ansatte lager sine egne varianter eller slurver med bruken. Ledere i barnevernet blir dermed enda tydeligere ledere og ikke så sterkt forvaltere, og mye av årsaken til at en lykkes godt med implementering av nytt tankegods er at ledelsen har tydeliggjort at dette er et lederansvar.

## **2.13. Implikasjoner for forebygging og håndtering på arbeidsplassen**

I følge Bang (2003) leter man noen ganger på gale steder når man ser utmattede medarbeidere med sykemeldinger og dårlige resultater i arbeidet. Et klagepunkt kan bli at klientene har blitt tyngre, mens Bang (2003) stiller spørsmål med om det snarere er saksbehandleren som føler seg mer og mer tyngtet og ikke har ord eller forklaring på opplevelsen, og så leter etter en forklaring i systemet. Videre at det ofte kanskje først og fremst er arbeidsro og støtte til de tyngste sakene saksbehandleren har behov for, ikke strukturelle endringer.

Maslach (1998) mener det tyder på at modellen med de seks ulike mismatch-områdene kan være et spesielt nyttig rammeverk for å utvikle intervensjoner, fordi den fokuserer på forholdet mellom personen og situasjonen. De seks ulike områdene hvor mismatch kan oppstå

er beskrevet tidligere i litteraturen; Arbeidsmengde, kontroll, belønning, felleskapet, rettferdighet og verdier. Dersom en bedre match oppstår mellom personen og disse områdene, vil engasjementet i arbeidet sannsynligvis øke.

I følge Bolman og Deal (2009) er det nødvendig å adressere stressfaktorene som direkte påvirker emosjonell utmattelse. Dette kan innebære å omforme jobbene slik at de passer arbeidstakerne, legge til rette for å kunne jobbe i team, justere arbeidsmengden for å gjøre den mer overkommelig, og omfordele arbeidsoppgavene for å skape mer variasjon i jobben.

I følge Eriksen og Sætre (2011) kan det å arbeide sammen to og to i alvorlige saker oppleves som avlastende og gi mulighet for å ivareta sine egne behov parallelt med arbeidet.

Eriksen og Sætre (2011) hevder videre at det er viktig å gjenkjenne og anerkjenne egne reaksjoner for å håndtere dem. Mennesker reagerer ulikt i vanskelige situasjoner, og reaksjoner og kjennetegn på stress vil endre seg over tid. Det er derfor ikke et tema som kan bli unnagjort på et kurs eller fokuseres på bare i en kortvarig periode. For å gjenkjenne egne reaksjoner som tegn på sekundærtraumatisering trenger man kunnskap om emnet. Med denne kunnskapen oppleves egne reaksjoner som mindre farlige, og en slik normalisering har en effekt i seg selv

Kunnskapen den enkelte har om temaet vil allikevel aldri være nok. For at den enkelte ansatte skal være i stand til å ivareta egne behov, trengs rammer som hjelper en med dette, og en ledelse som tar risikoen for at ansatte kan traumatiseres og sekundærtraumatiseres på alvor. Arbeidet med forebygging og håndtering av sekundærtraumatisk stress må være uttalt som strategi og bygges inn i strukturer og organisering på de enkelte barnevernkontor, og dette bør de ansatte kjenne til. Den bør inneholde en beskrivelse av arbeidet som skal utføres, hva som skaper risiko for traumatisering og sekundærtraumatisering, samt beskrivelse av hvilke rutiner som skal følges med tanke på å avlaste og hjelpe den ansatte. Dette kan for eksempel være rutiner for hjemmebesøk, saksoppfølging, rapportering til ledelse, grunnlag for vurderinger i krisesituasjoner, samt hvordan man arbeider for å debrife og avhjelpe ansatte etter de har stått i krevende situasjoner. Dette vil også innebære hvordan kunnskapsutvikling og veiledning følges opp. Saker knyttet til både klientenes og ansattes egen sikkerheter er det spesielt viktig at ledelsen engasjerer seg. For å stå rustet i slike situasjoner vil rutiner og fremgangsmåter være til stor hjelp, både i forhold til å gjøre sikkerhetsvurderinger knyttet til

en selv, men også i saker hvor ansatte blir reddet for egen families sikkerhet (Eriksen og Sætre, 2011).

Dersom ansatte allerede opplever utviklet utbrenthet, kan individuell rådgivning for de ansatte og kognitiv trening for å øke mestringstro og mestringsstrategier være nyttig for å lindre. For individer som opplever utviklet utbrenthet kan det være nyttig å inkludere andre intervensjoner slik som økt autonomi og medbestemmelse i beslutningsprosesser, tilby konsultasjoner i forhold til vanskelige klientkontakter og oppmuntring, samt å forbedre kollegialitet gjennom å tilrettelegge for både formell og uformell kontakt mellom medarbeiderne (Burke og Richardson, 2000).

Bang (2003) påpeker nødvendigheten av at saksbehandleren får mulighet til å bearbeide påvirkningene fra arbeidet, både tankemessig og følelsesmessig, og mener at det uten tvil er veiledning som er det mest egnede middelet i denne sammenheng. Veiledning kan utføres i en rekke forskjellige situasjoner der saksbehandleren blir spesielt følelsesmessig påvirket i arbeidet.

Det finnes litteratur som mer inngående beskriver ulike typer intervensjoner og veiledning for å forebygge, stoppe og imøtekomme utbrenthet og sekundærtraumatisering. På grunn av oppgavens omfang vil forfatterne av denne oppgaven ikke gå nærmere inn på disse, men vil påpeke at slik litteratur finnes for den/de som ønsker å sette seg inn i dette.

### **2.13.1. Arbeidsmiljø og kultur**

Ansatte i hjelpeyrker som trives i arbeidet sitt legger stor vekt på at arbeidsmiljøet er svært betydningsfullt. Dette innebærer en kultur preget av at både ledere og kolleger er flinke til å gi hverandre konkrete, positive tilbakemeldinger samt ris og ros, og faglig støtte fra ledelsen og kolleger. Dette vil virke forebyggende på stress, bidra til trivsel og håndtering av emosjonelle utfordringer, samt fungerer som en støtpute eller buffer i forholdet mellom arbeidsmiljøbelastninger, traumatisering og utbrenthet (Einarsen og Skogstad, 2011; Eriksen og Sætre, 2011) I tillegg vil ledelsen gjennom åpenhet og støtte sende ut signaler om at de har tillit til folk. Gjennom dette kan de ansatte oppleve å se et helhetsbilde, og at deres bidrag har betydning for sluttresultatet, samt at de får den informasjonen de trenger for å kunne gjøre en god jobb (Bolman og Deal, 2009).

Mange fremhever også at det er godt med en åpen-dør-kultur hvor en enkelt kan snakke med kolleger når man står i krevende og alvorlige saker, samt lett tilgang på støtte fra ledere, særlig for å kvalitetssikre avgjørelser. Mange arbeidsmiljørettede tiltak for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet handler i stor grad om å identifisere og generere sosial støtte, det vil si, sette sosial støtte i system (Einarsen og Skogstad, 2011; Eriksen og Sætre, 2011).

Det presiserer forøvrig at forholdet mellom utbrenthet og sosial støtte ikke er entydig. Mange utbrente unndrar seg støtte fra arbeidskolleger. Å motta hjelp og støtte kan forsterke følelsen av å komme til kort. En person kan også være så utslitt at han/hun ikke oppfatter at andre prøver å hjelpe. Den utbrente kan også føle så sterk grad av apati at han/hun stenger verden ute, også når andre ber vedkommende om hjelp (Einarsen og Skogstad, 2011).

I følge Eriksen og Sætre (2011) kan det på mange arbeidsplasser være uttalt fra ledelse og blant kolleger at man skal støtte hverandre og ta vare på seg selv, samtidig som de ansatte opplever at arbeidspresset og alvorligheten i sakene ikke tillater et slikt fokus i praksis. For å lykkes med å opprettholde en arbeidskultur som ivaretar de ansattes behov for å hente seg inn og få mulighet til å bearbeide og regulere stress, kreves det at dette tydelig prioriteres og arbeides med. Ledere har en viktig rolle i å skape en slik kultur. En ledelse som aktivt bruker kunnskap om barnevernsansattes risiko for utbrenthet og sekundærtraumatisk stress, og prioriterer dette, danner grunnlag for at det skapes et godt arbeidsmiljø, hvor de ansattes erfaringer ikke individualiseres eller sykeliggjøres. I et slik miljø kan den enkelt ansatte utvikle gode mestringsstrategier.

Isdal (2014) påpeker viktigheten med å sette ord på det jobben gjør med oss, og at for å forebygge utbrenthet må en anerkjenne at en blir påvirket av jobben, kolleger må snakke sammen og bryte isolasjonen og tabuet (Thoresen, 2014). Videre ifølge Isdal (2015) er det viktig å stille spørsmål ved om hvorvidt arbeidsplassen har et miljø som er støttende eller kritiserende, forståelsesfullt eller korrigerende, varmt eller utrygt. Mennesker har to grunnleggende behov; det å reagere og sette ord på, få det ut, samt å bli mottatt, hørt på, støttet, og forstått. I den forbindelse må de ansatte stoppe å forgifte hverandre gjennom å fosse ut med grusomme detaljer til sine medarbeidere. Når vi er overveldet kommer behovet for utagering, og dette kan bli en belastning for kollegaer. En må lære å dele og debrife uten å forgifte hverandre, og å fortelle historier uten å gå i ekstremdetaljer, samt å holde større fokus på egne følelser.

Isdal (2015) har utarbeidet et verktøy kalt "leirbål" for å skape rom for ansatte å snakke sammen. Bakenforliggende er historien om den modigste indianerstammen i Amerika og et ritual de hadde. En gang i året reiste krigerne ut i ødemarken, satte opp sine telt og tente et stort bål. Så satt de rundt bålet og fortalte hverandre historier om alt det fæle de hadde opplevd, hvor redde de hadde vært, og om venner de hadde mistet. De gråt og skrek og trøstet hverandre. De var sikker på at for å kunne være sterke så måtte de finne et sted der de kunne være svake. Isdal etterspør leirbål på dagens arbeidsplasser.

## **2.15. Oppsummering**

Litteraturen inneholder først og fremst en fremstilling av fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Dette omhandler blant annet symptomer, årsaker og hvem som står i faresonen for å bli rammet. Det presenteres i denne forbindelse en multidimensjonell modell som spesifiserer seks områder hvor det kan oppstå mismatch mellom jobben og personen. Det er også presentert litteratur på organisasjonsteori og et instrumentelt og kulturelt perspektiv på endring. I tillegg presenteres ulike perspektiv på hvorvidt det er et individuelt ansvar eller organisasjonens ansvar å tilnærme seg utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det presenteres også ulike implikasjoner for forebygging og håndtering på arbeidsplassen og vises til hvorfor det er viktig å gjøre noe med utbrenthet og sekundærtraumatisering.



### **3.0. Metode**

I følge Jacobsen (2005) finnes det ingen perfekt forskningsprosess, slike prosesser vil alltid være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon. Poenget med å redegjøre for metode er ikke å unngå å gjøre slike feil, men å kunne redegjøre for de mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse.

Denne oppgaven er basert på en kvalitativ casestudie av tidligere ansatte saksbehandlere og ledere. Triangulering er brukt som datainnsamlingsredskap. Dette medfører mulige svakheter som etter beste evne er forsøkt redegjort for underveis i kapittelet.

#### **3.1. Hensikt med undersøkelsen**

Hensikten med denne studien er ikke at resultatet skal være banebrytende nytt, men å supplere allerede eksisterende kunnskap.

Det kan skilles mellom tre hovedtyper hensikter ved undersøkelser som tar sikte på å frembringe ny kunnskap; a) Beskrivelse; Innebærer å gjennom en undersøkelse få større innsikt i hvordan et fenomen ser ut; b) Forklaring; Tar sikte på å forklare hvorfor et fenomen oppstod, og c) Prediksjon; Retter seg mot å forutsi hva som kommer til å skje en gang i framtiden. Som regel vil det finnes elementer av alle disse tre hensiktene i en undersøkelse (Jacobsen, 2005).

Når det i denne oppgaven undersøkes hvilke tanker, opplevelser og erfaringer tidligere ansatte saksbehandlere og ledere i barnevernstjenesten har hatt, er hensikten å få større innsikt og beskrivelse av jobbrelaterte belastninger, sett i lys av fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Videre er hensikten å kunne si noe om bakenforliggende årsaker til disse fenomenene, og således forklare. Både intervjuene og litteraturen i denne oppgaven tilbyr implikasjoner for forebygging og håndtering, samt eventuelle følger det kan ha dersom dette viser seg utilstrekkelig, og beveger seg slik mot en predikerende hensikt.

#### **3.2. Forskningsstrategi**

En forskningsstrategi består av et sett prosedyrer til å kunne besvare forskningsspørsmål med, og det finnes flere ulike måter å gjøre dette på. Denne oppgavens forskningsstrategi kan plasseres innenfor det Danermark et al. (1997) og Blaikie (2010) omtaler som en abduktiv forskningsstrategi, og går ut på at de eneste som kan si noe om hvordan de har det er de som selv har det slik. Det handler om de aktuelle aktørenes sosiale verden, deres konstruksjon av

virkeligheten, og deres måte å forstå og gi mening til sin sosiale verden på. Den eneste måten å oppdage dette på er gjennom aktørenes egne fortellinger og redegjørelser. Deres virkelighet og måten de har konstruert den på ligger i deres språk. Derfor må forskeren tre inn i deres verden for å oppdage motivene og meningene som ledsager sosiale aktiviteter. Vi fortolker så deres fortolkning av verden (Blaikie, 2010).

Det er for øvrig forskjell i definisjonene som foreligger av abduksjon som forskningsstrategi og hva det innebærer. I følge Blaikie (2010) er teori sluttproduktet i den abduktive tilnærmingen, og med en abduktiv forskningsstrategi vil man da utvikle en teori som bør testes flere ganger.

Valgt tilnærming i denne oppgaven passer best til Danermark et al. (1997) sin beskrivelse av den abduktive forskningsstrategien. Det sentrale spørsmålet her er hvilke sammenhenger en hendelse får dersom den blir tolket og rekontekstualisert ut fra et visst mønster og en viss tolkningsramme.

Denne strategien er valgt for å belyse oppgavens tema og problemstilling på best mulig måte. For å få en forståelse av hvilke opplevelser saksbehandlerne og lederne har hatt, knyttet til forskningsspørsmålene, trengs innsikt i deres egne beretninger og forståelse av deres sosiale verden.

### **3.3. Casestudie**

Casestudier understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Det dreier seg altså om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier (Jacobsen, 2005).

Casestudie som design er hensiktsmessig når man ikke vil manipulere eller styre situasjonen eller individene som er involvert. Selv om case-studiet bare tar for seg en enkelt enhet, brukes metoden som regel til å gi en dypere forståelse av et eller flere fenomen eller tema ut fra en inngående, helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfelle. En kan for eksempel forsøke å si noe om dynamikken i en familie generelt ved å studere en enkelt familie. Case-studiet kan være til nytte i innledningsfasen av en empirisk undersøkelse, fordi man kan finne frem til beskrivelser eller hypoteser om årsaks-sammenhenger, som etterpå kan testes ved hjelp av statistiske metoder (Yin, 2014: Store norske leksikon, 2015).

### **3.4. Triangulering**

Det finnes flere typer casestudier, disse har noen generelle felleselementer. I casestudier skjer innsamling og utforsking av data fra nåtidens virkelige verden. Ved et case er studieobjektet

avgrenset i tid og rom, og man søker kunnskap om og studerer noe spesielt. Som den første delen av en todelt definisjon utforsker og undersøker et casestudie samtidfenomen i den virkelige verdens kontekst. Spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kanskje ikke er så tydelige. Den andre delen av definisjonen peker til casestudiedesignet og datainnsamlingsfunksjoner. En viktig komponent i casestudiet er triangulering. Dette vil si at man jobber med flere kilder av informasjon, og at data innhentes ved ulike metoder. Eksempelvis kan man hente data gjennom observasjon, intervju, arkivmateriale, dokumenter, forskjellig litteratur og artikler også videre. Ut fra denne datainnsamlingen forsøker man å finne et mønster i forhold til forskningsspørsmålene.

Et argument for å bruke triangulering er at virkeligheten er for stor, omfattende og kompleks til at vi kan fange den inn med de metoder og redskaper vi rår over i dag, og derfor vil det vi forsøker å si på basis av en undersøkelse bare delvis være sant. Analysene som er gjort kan i og for seg være gode, men kan ikke sees uavhengig av den teoretiske bakgrunnen som vil prege konklusjonen. I tillegg vil det være begrensninger i forhold til vekten analyseresultatene kan tillegges ut fra populasjonen som er brukt, og studien vil bare vise et utsnitt av virkeligheten. Et annet argument er at det er rimelig å tro at bruken av flere metoder og tilnærminger i en og samme studie vil kunne øke både innsikten om fenomenet som studeres, og undersøkelsens validitet. I tillegg har triangulering som metoderedskap et komplementerende perspektiv, og er med på å berike en erkjennelsesprosess med forskjellige synspunkter (Yin, 2014).

### **3.5. Kvalitativ metode**

Det er i denne oppgaven valgt et intensivt opplegg, hvor det er generert data gjennom intervju av aktuelle informanter. Hensikten med dette er å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom informantene og den konteksten informantene har inngått i.

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Fokuset er på opplevelsesdimensjonen, og det handler om å få en dypere innsikt i hvordan mennesker forholder seg til sin livssituasjon (Dalen, 2011).

Styrken med å bruke intensivt design som undersøkelsesopplegg er at dette får fram relevante data, fordi informasjonen ikke blir løsrevet fra konteksten samt at undersøkelsen omfatter

mange detaljer og går i dybden. Den interne gyldigheten vil som regel også være stor (Jacobsen, 2005).

Gjennom intervju kan en få genuin innsikt i hvordan informantene opplever sin egen tilværelse. Kvalitativ metode legger få begrensninger på de svar en informant kan gi, og har en åpen tilnærming. Metoden vektlegger detaljer, nyanser og det unike ved hver informant. Forskeren påtvinger ikke informanten svar med faste svarkategorier, og metoden vil ha høy begrepsgyldighet da den riktige forståelsen defineres av de som undersøkes. Metoden gir også en unik mulighet til å komme under huden til informanten. I forhold til prosess er denne typen mer fleksibel enn andre, og gir muligheter til å endre problemstillingen underveis (Jacobsen, 2005).

### **3.6. Intervju**

Det ble i denne studien foretatt engangsintervjuer, ansikt-til-ansikt, som varte i omlag en time. Denne intervjuformen ser ut til å gjøre at personer har lettere for å snakke om følsomme tema, samt at det gir muligheten til å legge merke til kroppsspråk, ansiktsuttrykk og lignende. Det er sjelden fornuftig å la intervjuene vare lenger enn en time, da både intervjuer og intervjuobjekt kan bli slitne, mens intervjuer med en halv times varighet kan være for korte til å få fram all relevant informasjon (Jacobsen, 2005).

Intervjuobjektene fikk mulighet til å velge sted og tidspunkt for intervjuene, og det ble funnet møteplasser med minst mulig støy og forstyrrelser.

Dette fordi konteksten kan påvirke innholdet i intervjuet gjennom ytre forstyrrende faktorer (mann, barn ol.), og følelsen av å kunne snakke fritt om temaene (Jacobsen, 2005).

Et intervju kan ha ulik grad av åpenhet, og kan for eksempel ta form som en helt vanlig samtale uten begrensninger eller styring. Vanligvis vil et åpent intervju til en viss grad være strukturert for eksempel med en liste over tema som skal tas opp. Slike grader av strukturering kan betraktes i en skala som går fra helt lukket, med faste spørsmål, faste svaralternativer og i fast rekkefølge, til helt åpent, hvor det utspiller seg som en samtale uten intervjuguide og uten sekvens i samtalen (Jacobsen, 2005).

I denne studien plasseres graden av strukturering av intervjuene i midten av en slik skala, også kalt middels strukturingsgrad. Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utformet med noen få hovedspørsmål. Slik ble det åpnet opp for at respondenten selv kunne ta opp tema, samtidig som det ble sørget for at ønskelige tema ble berørt. Det er dermed ikke sikkert at alle

informantene beskriver de samme fenomenene. Underveis i resultatdelen presenteres funnene i form av hvor mange som har uttalt seg om ulike kategorier, for eksempel “fem av saksbehandlerne forteller at...”. Dette betyr ikke nødvendigvis at de resterende saksbehandlere ikke har opplevd det samme, men at de ikke har uttalt seg om det. Relevant informasjon kan således ha gått tapt som følge av den valgte intervjuformen.

I mange sammenhenger er det nyttig og mulig å forklare egen referanseramme framfor å ensidig legge informantens referanseramme til grunn. Det kan være opplysende og avklarende for informantene å vite hva som er forskerens teoretiske utgangspunkt (Andersen, 2006).

På denne bakgrunn ble det sendt samtykkeerklæring (vedlegg 2) med informasjon om oppgavens bakgrunnen og hensikt til alle informantene i forkant av intervjuene.

### **3.7. Utvalg**

Utvalg av informanter er et viktig tema innenfor kvalitativ intervjuforskning. Ettersom gjennomføringen og bearbeidingen av intervjuene er en tidkrevende prosess er det et greit utgangspunkt at antallet informanter ikke er for høyt. Det er likevel viktig å ta høyde for at det intervjumaterialet en sitter igjen med etterpå skal være av en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for analyse og tolkning (Dalen, 2011).

For å kunne si noe om hva som kan gjøres for å beholde de ansatte og redusere turnoveren, er det viktig å vite noe om forløpet til at ansatte slutter (Johnco et al. 2014).

Det er rimelig å anta at det alltid, (i alle yrker) vil være ansatte som sier opp av personlige, praktiske eller andre årsaker som ikke direkte knyttes til jobbrelevante årsaker eller belastninger ved jobbsituasjonen. Den sistnevnte gruppen vil trolig ikke kunne tilføre relevant informasjon til studien i samme grad som den valgte gruppen.

Dette er begrunnelsen for valgte kriterier, blant annet at informantene må ha sluttet helt eller delvis av jobbrelevante årsaker.

Det ville vært enormt ressurskrevende å intervju alle tidligere ansatte saksbehandlere og ledere i barneverntjenesten i Norge som befinner seg innenfor kriteriene. Det har derfor blitt foretatt en avgrensning av utvalg av informanter. Dette kommer fram av kriteriene, i tillegg til at det er foretatt en geografisk avgrensning. Det er i studien representert syv tidligere ansatte saksbehandlere fra fem ulike kommuner i Rogaland. Det er representert tre tidligere ledere fra

tre ulike kommuner i Rogaland. Det var ikke krav til at lederne skulle representere samme kommune som saksbehandlerne.

Utvalg av informanter i denne studien er gjort gjennom strategisk utvalg, som kjennetegnes av at informantene besitter bestemte egenskaper og kvaliteter som er strategisk i henhold til problemstillingen (Thagaard, 2009). Dette innebar å kontakte personer vi hadde kjennskap til har jobbet i barneverntjenesten, både for å høre om disse var aktuelle informanter, samt for å bli satt i kontakt med andre tidligere ansatte saksbehandlere og ledere. I forhold til oppgavens omfang og tidsperspektivet er det valgt å intervju 10 informanter. Et høyere antall kunne gitt bedre kunnskap, men det antas likevel at valgt antall vil være tilstrekkelig for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål.

Forskere kan møte på metodiske utfordringer, blant annet når utvalgte informanter ikke ønsker å delta i det aktuelle forskningsprosjektet. Det kan være mange årsaker til at en informant ikke ønsker å delta. Det kan eksempelvis knytte seg til at temaet er følsomt og vanskelig å snakke om, eller at temaet fremstår som avskrekkende. Det kan også hende at praksisfeltet er mettet gjennom eksempelvis andre henvendelser knyttet til samme tema (Dalen, 2011).

Det ble en større utfordring enn forventet å få tak i informanter. De aktuelle informantene ble kontaktet per e-post eller telefon. Av disse var det flere som ikke svarte på henvendelser og andre som gav negativ respons. Noen av de som svarte og ikke ønsket å delta virket "brydd" over å bli kontaktet i denne forbindelse. Det ble oppgitt ulike grunner til at aktuelle informanter ikke ønsket å delta, blant annet at de ikke opplevde å befinne seg innenfor kriteriene som kommer fram av samtykkeerklæringen.

### **3.8. Reliabilitet og habilitet**

Empirien som genereres bør tilfredsstille krav om gyldighet og relevans, samt pålitelighet og troverdighet. Ved gjennomføring av undersøkelser vil det oppstå muligheter for at resultatene som genereres er skapt av undersøkelsen, og en må kunne skille resultatene som skyldes metode fra resultater som skyldes virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Informantene i denne studien har gjennom samtykkeerklæringen erkjent at de sluttet i barneverntjenesten helt eller delvis av jobbrelaterte årsaker. Det er dermed grunn til å anta at

virkeligheten kan være mer nyansert. Dersom det eksempelvis hadde blitt foretatt tilfeldig utvalg med andre kriterier hadde dette muligens generert andre resultater.

Informantene kan være særlig nyttige hvis de har en viss distanse til saker, hendelser og egen rolle. Samtidig finnes det en rekke ubevisste mekanismer som påvirker informanternes framstilling av det som har skjedd. Det for eksempel nyttig å vite at aktører har en tendens til å utfylle mangelfulle minner (Andersen, 2006).

I denne studien har informantene fått arbeidssituasjonen på avstand i den forstand at de ikke lenger er ansatt i barneverntjenesten, dette kan ha både fordeler og ulemper som påpekt ovenfor.

### **3.9. Gyldighet og relevans**

I forhold til begrepsgyldighet og relevans, som handler om hvorvidt forskningen faktisk måler det som er tenkt å måle, har det vært nødvendig å stille noen kritiske spørsmål i forbindelse med valgt tema (Jacobsen, 2005).

Ut fra teorien forstås det som at utbrenthet og sekundærtraumatisering er fenomener som har tilhørende symptomer, som gir både fysiske og psykiske utslag. Gjennom studien blir det undersøkt om informantene har hatt fysiske og / eller psykiske reaksjoner knyttet til jobbrelaterte belastninger, og / eller symptomer som kan knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det påpekes det at det ikke skal dras noen slutninger om hvorvidt informantene er utbrent eller sekundærtraumatisert. Ut fra teorien forstås det også som at det ikke kan tas for gitt at informantene, dersom de faktisk har opplevd eller opplever symptomer på utbrenthet eller sekundærtraumatisering, er kjent med disse begrepene og er bevisst og klar over det selv dersom de har slike symptomer (Bang, 2003).

Dette byr på utfordringer i forhold til å utforme gode spørsmål, som samtidig ikke er ledende i den forstand at vi legger ord i munnen på informantene (Jacobsen, 2005).

I forhold til ekstern gyldighet og relevans, må det stilles spørsmål ved hvorvidt resultatene undersøkelsen genererer på gitt tidspunkt, er gyldige også i andre sammenhenger. Et grunnleggende krav for å generalisere er at utvalget må være av en viss størrelse, samt at utvalgsenheterne må være trukket ved tilfeldig utvalg (Jacobsen, 2005).

Det er i denne oppgaven valgt et mer intensivt undersøkelsesopplegg som er konsentrert om færre enheter, utvalgsenheterne er heller ikke trukket ved tilfeldig utvalg. Denne studien møter derfor ikke kravet for å generalisere.

### **3.10. Pålitelighet og troverdighet**

I forhold til pålitelighet og troverdighet må det vurderes hvorvidt valgt fremgangsmåte vekker tillitt. Dette handler blant annet om hvorvidt resultatet ville blitt tilnærmet likt dersom akkurat samme undersøkelse hadde blitt foretatt to eller flere ganger (Jacobsen, 2005).

I denne studien antas det å være sannsynlig at informantene ville gitt omtrent de samme svarene om de hadde blitt spurt om det sammen to eller flere ganger.

I tillegg må forskeren være forberedt og bevisst på at noen informanter ofte snakker godt for seg, og en kan miste kontroll over intervjusituasjonen. Det kan også være en utfordring når forskeren ønsker tilgang til sensitive data, da dette kan være tabubelagt, for eksempel ved generelle forhold som er knyttet til alvorlige feil eller personlig nederlag. I slike sammenhenger er det naturlig at informanter ønsker å holde tilbake informasjon eller pynte på sannheten. Informanten kan ha egne agendaer og oppfatninger om hva som er den beste, redeligste og rimeligste måten å forstå saken på, og gir oss ikke nødvendigvis sannheten. Det er derfor ingen grunn til ensidig å legge informantens referanseramme til grunn. Informanter kan også uttrykke sprikende oppfatninger om samme saker og situasjoner som de antas å kjenne godt, samt bevisst tilbakeholde eller vinkle informasjon og tolkninger. Videre kan informanter også ha en tendens til å se og fremheve egen rolle mer enn andres. Påliteligheten kan variere med holdninger og erfaringer, saker, situasjoner, tidsspenn og institusjonelle sammenhenger (Andersen, 2006).

Dette er elementer som kan ha gjort seg gjeldende i denne studien.

Hydén (2000) beskriver intervjuets polyfone aspekt som omhandler relasjonen mellom informant og beretning. Informanten har ulike muligheter å variere sin tale på i et intervju. Dersom intervjuet ikke er hardt strukturert gjennom et spørreskjema, har informanten mulighet til å illustrere sin framstilling på ulike måter. Informanten kan for eksempel sammenligne hvordan han/hun tenker nå med hvordan han/hun tenkte da. Informanten kan velge å snakke eller være taus, og visse informanter har vanskelig med å utnytte disse mulighetene til mangfold. Det kan henge sammen med individuelle faktorer, som vanskeligheter med å finne ord, eller med kulturelle faktorer som at det savnes varierte framstillingsformer for å kommunisere den aktuelle erfaringen. Begrensninger i informantens muligheter til å uttrykke seg stiller krav til forskerens kommunikative kompetanse.

Et metodologisk problem som en intervjuer kan stilles overfor i streben etter å nå en utfyllende beretning, er at informanten uttaler seg tydelig og velformulert, men at det likevel oppstår en følelse av utilfredshet hos intervjueren. Det kan være en mistanke om at



informanten har mer å fortelle, og kanskje har utelatt noe viktig. En ikke uvanlig måte å angripe dette på er å under analysearbeidet tilskrive beretningene innhold ut over det informanten selv har gitt. På denne måten kan intervjumaterialet lettere la seg føye inn i den teoretiske forståelsesrammen forskeren har sluttet seg til. Forskeren må gå ut i fra det som er manifestert i intervjuet og referere til dette, selv om det kan gjøre arbeidet mer utfordrende. (Hydèn, 2000).

### **3.11. Informert samtykke**

Den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen og være informert om hvilke farer og gevinster som er forbundet med deltakelse. Dette ble informert om i samtykkeerklæringen.

I praksis vil det være umulig å gi informantene full informasjon om undersøkelsens hensikt, ulemper og fordeler det kan medføre for dem, hvordan data skal benyttes osv. For mye informasjon kan føre til at informantene blir overveldet og ikke husker noe av informasjonen, dessuten vil full informasjon kunne ha stor effekt på undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2005).

Dette aspektet ble drøftet i forbindelse med at studien etterspør informasjon fra informantene om deres opplevelser i barneverntjenesten, sett i lys av begrepene utbrenthet og sekundærtraumatisering, begreper som ikke kan tas for gitt at informantene kjenner til. Det er grunn til å tro at mye informasjon om begrepene på forhånd, kan skape mer forvirring, og føre til at informantene forsøker å tilpasse svarene sine på forhånd, og at det dermed kunne gått ut over studiens troverdighet. Det er forsøkt å finne en gylden middelvei ved å gi en kort forklaring av hovedhensikten med undersøkelsen i den første kontakten med informantene, samt noe informasjon om dette i samtykkeerklæringen. Her opplyses det også om anonymitet og hva dataene skal brukes til og hvordan de vil bli behandlet. På denne måten kunne informantene selv velge om de ønsket å fordype seg i aktuelle begreper.

I samtykkeerklæringen informantene har fått, opplyses det om at det vil studeres hvilke følger det kan ha å jobbe tett på andre menneskers vanskelige livssituasjon og smerte, og at bakteppet er utbrenthet og sekundærtraumatisering. Videre har informantene muntlig fått opplyst at det er deres subjektive opplevelse av å være ansatt i barneverntjenesten som er interessant i denne studien, og at intervjuene vil ta form i stor grad som en samtale, med noen få overordnede spørsmål.

### **3.12. Personlig involvering**

Forfatterne av denne oppgaven kan sies å ha en personlig tilknytning til området som studeres. Dette gir forskerne spesiell innsikt i fenomenet som studere, samtidig som det gir en tilknytning som kan medføre en for sterk personlig involvering. Det må være bevissthet rundt dette gjennom hele prosessen. Egen involvering og følelsesmessig tilknytning til temaet og informantene kan påvirke forskernes opplevelser og tolkninger, blant annet fordi det kan oppleves som å tilhøre den gruppen som studeres. Samtidig kan denne tilhørigheten gjøre det lettere å få tilgang til vanskelig tilgjengelige data, ved for eksempel at felles erfaringer gjør at informantene kan bli mer åpne og meddelssomme i intervjusituasjonen. Felles erfaringer vil på andre siden kunne forblinde eller farge intervjuerens syn, uten at forskeren alltid er bevisst på det. En fordel kan være at det gir en forsker en innenfor-forståelse av en lignende virkelighet som informantene, noe som kan gjøre det lettere å oppnå en forståelse av informantenes informasjon. Det sentrale her blir å trekke inn førforståelsen på en slik måte at den åpner for størst mulig forståelse av informantens opplevelser og uttalelser (Dalen, 2011).

### **3.13. Etiske betraktninger**

I denne studien sikres full anonymitet både knyttet til person og aktuell barneverntjeneste. Samtidig knytter det seg utfordringer til dette i forhold til å få tak i informanter. Utvalg av informanter i denne studien er gjort gjennom strategisk utvalg (Thagaard, 2009). Dette innebar å kontakte personer vi hadde kjennskap til har jobbet i barneverntjenesten, både for å høre om disse var aktuelle informanter, samt for å bli satt i kontakt med andre tidligere ansatte saksbehandlere og ledere. De aktuelle informantene fikk full kjennskap til hvordan kontaktinformasjonen ble innhentet, og var dermed opplyst om dette aspektet ved anonymitet før de svarte på om de ønsket å delta i studien.

Det etterstrebes full anonymitet i presentasjonen av dataene. Anonymitet settes over det å tilby interessante uttalelser og spissformuleringer dersom dette kommer i konflikt.

### **3.14. Refleksjon over metodevalg**

Den kvalitative metoden er ressurskrevende i form av at intervjuene og transkriberingen og analysen av intervjuene er tidkrevende (Jacobsen, 2005).

Dette er en av årsakene til at det har blitt foretatt intervju av 10 informanter, og ikke flere.

Dette medfører problem med representativiteten til informantene og fører til generaliseringsproblem og svekket ekstern gyldighet. En annen ulempe er at informasjonen som fremkommer av intervjuene kan være så rik på nyanser at den blir vanskelig å tolke. Det kan også bli mange transkriberte sider av en times intervju, og mye ustrukturert data som kan være vanskelig å få oversikten over når de skal ordnes i kategorier. Det er også en viss fare for at intervjueren ikke klarer ta inn over seg alle nyansene i et intervju, og foretar en ubevisst siling av informasjon. Nærheten slike intervju gir, kan også redusere evnen til kritisk refleksjon. Forskerne kan komme til å føle trang til å forsvare respondenten framfor å forholde seg kritisk og fritt. Et annet problem kan være knyttet til undersøkelseeffekten, dvs. at nærheten til respondenten bidrar til å skape spesielle resultater. Et annet spørsmål er om respondenten svarer sant på spørsmålene (Jacobsen, 2005).

Som nevnt tidligere er det også utfordringer knyttet til utvalg og anonymitet. Dette er aspekter det etterstrebes bevissthet rundt gjennom hele studien.

### **3.15. Datareduksjon/analyse**

Etter å ha gjennomført intervjuene sitter forskeren igjen med flere typer data som skal organiseres og bearbeides. Det har i denne studien blitt benyttet båndopptaker under intervjuene og informasjonen har i ettertid blitt transkribert. Dette er en form for datareduksjon.

Felles for de ulike tilnærmingene i analysen av det empiriske materialet i kvalitativ forskning, er at de har en fortolkende tilnærming til datagrunnlaget. En slik tilnærming bygger på at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. I intervjuforskning utgjør informantens utsagn som er nedskrevet som tekster, det materialet som skal fortolkes og forstås (Dalen, 2011).

En innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier (Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven ble det foretatt en cross-case analyse, som er den vanligste formen for analyse av kvalitative data. Dette er temasentrerte analyser på tvers av datamaterialet. Denne type analyse foregår ved at man sorterer og systematiserer datamaterialet, og finner fellestrekk, poeng, konsistente og eventuelt inkonsistente funn på tvers av materialet. Det er temaene som er fokus i analysen, og man analyserer gjerne alle intervjuene samtidig. En viktig del av analysejobben er å lete etter felles temaer, erfaringer og strategier som svarene kan sorteres under (Imdi, 2015).

I denne oppgaven ble intervjuguiden og forskningsspørsmålene brukt som hjelp til å sortere og utlede kategorier, samt praktiske løsninger på sorteringsarbeidet som fargemarkering av ulike tema i intervju-utskriftene.

Når intervjuet er kategorisert, er neste skritt å tilordne enheter til de enkelte kategoriene, og til slutt se på likheter og ulikheter mellom ulike enheter knyttet til de kategoriene en har definert. Dette gir forskerne en mulighet til å koble sammen informasjon om ulike kategorier for å se om det er noen sammenhenger mellom dem (Jacobsen, 2015).

Det å være to som har arbeidet med å analysere de kvalitative dataene, slik som i denne oppgaven, kan være en styrke. Dette fordi det kan være fornuftig at flere er involvert i analysene ettersom kvalitative data gjerne gir stort rom for fortolkning. Det er et mål innenfor kvalitativ metode at forskeren starter med et så åpent sinn som mulig, og ikke styres av teorier og oppfatninger han eller hun hadde før datainnsamlingen startet. Videre at det kan være krevende å fortolke inntrykk uten å ta i bruk de begreper, erfaringer og forståelsesrammer forskeren har i utgangspunktet (Imdi, 2015).

## 4.0 Resultat

I denne delen av oppgaven presenteres datamaterialet fra intervjuene gjennom en tematisk fremstilling. Kapittelet har en todelt oppbygning hvor den første delen omhandler erfaringer fra saksbehandlerne, mens den andre delen er erfaringer fra lederne. Det er de samme hovedtemaene som brukes for å presentere erfaringer fra begge gruppene. Hovedtemaene er; 1. “situasjonen på arbeidsplassen”, 2. “opplevelser og reaksjoner”, 3. “forebygging og bearbeidelse” og 4. “ivaretagelse og oppfølging”. Temaene er utarbeidet for å gi en dypere forståelse av oppgavens tema og problemstilling.

*I hvilke grad kan arbeidsrelaterte belastninger, oppfølging og ivaretagelse, knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos saksbehandlere i barneverntjenesten?*

I dette kapittelet vektlegges det å bruke informantenes egne ord og beskrivelser for å gi et bilde av informantenes opplevelsesdimensjon og løfte fram deres stemme. Sitat fra informantene presenteres for å eksemplifisere og gi et tydeligere innblikk i deres beretninger.

### 4.1. Avklaringer

Det er representert syv tidligere ansatte saksbehandlere fra fem ulike kommuner i Rogaland og tre tidligere ledere fra tre ulike kommuner i Rogaland. I sitatene vil saksbehandlerne presenteres som S1- S7, og lederne presenteres som L1- L3.

For å bevare anonymiteten i forhold til hvilke kommuner informantene har vært ansatt i brukes begrepet ledelsen om både barnevernleder, teamleder, faglig leder, fagkoordinator og andre som har veileder- eller personalansvar. Dette fordi barneverntjenester har ulike navn på disse lederrollene.

Det skilles mellom saksveiledning og prosessveiledning, hvor saksveiledning knytter seg direkte til sak mens prosessveiledning knytter seg til annen type veiledning.

## 4.2. Situasjonen på arbeidsplassen

### 4.2.1. Arbeidspress og arbeidsmengde

Det var egentlig ganske tungt, for jeg begynte å stresse allerede før jeg kom på jobb og jeg kunne sitte hjemme- jeg tok meg selv i å lage lister for at jeg ikke skulle glemme ting på en måte. Og den listen ble bare lenger og lenger for jeg følte ikke jeg fikk tid til å gjøre alt på den, så den vokste på en måte. Og det var slik at jeg opplevde noen ganger at viss jeg var med venner eller skulle slappe av med kjæresten så opplevde jeg at jeg begynte å stresse for jeg følte at dette hang over meg. (S5)

Alle saksbehandlerne beskriver arbeidspresset, saksmengden og tidspresset som en stor belastning i jobben og som medvirkende årsak til at de valgte å slutte. Det beskrives som et jag etter å bli ferdig, nærmest som å jobbe på samlebånd. Det var vanskelig å få tiden til å strekke til og flere av saksbehandlerne hadde en følelse av utilstrekkelighet og at de alltid burde gjort mer, samt at det ikke var nok timer i døgnet til å få gjort jobben på.

Jeg husker at på slutten, at jeg bare satt å flyttet papir, for jeg visste ikke hvor jeg skulle begynne for det var så mye, og jeg så på klokken. Så jeg var nokså stresset for at jeg ikke skulle bli ferdig [...] og visste jo at det ikke bare var jeg som hadde det travelt, alle slet jo på sine kanter. (S4)

Fem av saksbehandlerne forteller at de i perioder jobbet redusert, men alltid hadde saksmengde tilsvarende en hundre prosent stilling. Også at saksmengden ikke ble redusert ved sykemeldinger, og at dette har ført til større arbeidsmengde på de gjenværende fordi disse har måttet jobbe i de sykemeldtes saker når det har oppstått noe akutt. Det blir beskrevet et konstant, enormt og umenneskelig arbeidspress. En av saksbehandlerne beskriver at en kortere sykemelding, jevn tilførsel av nye saker, samt akutte hendelser førte til ytterligere etterslep som det var vanskelig å hente inn. En annen saksbehandler beskriver at synet på sykemeldte kolleger endret seg. *“Vi ble så kalde i forhold til det; Søren og, nå må jeg bli makker for de ti sakene der. I stedet for å tenke på hun som var hjemme og hadde det jævlig så ble det litt mer sånn -meg, men det var jo for å overleve.”* (S3)

Andre elementer som beskrives er mye overtid. Dette førte for noen til at de endte opp med mye avspasering til gode som det var vanskelig å finne tid til å ta ut. Videre beskrives en uforutsigbar hverdag hvor en ikke kunne planlegge eller forutse hvordan eller hvor lang arbeidsdagen ville bli. Saksbehandlere beskriver kvelds- og helgejobbing for å få unna arbeid og få en bedre start på uken. Jobben opplevdes som altopplukende, og det var vanskelig å ha

ansvar for så mange saker. Tre saksbehandlere beskriver at de jobbet mye overtid i forkant av at de skulle ha fri, noe som førte til at de ble ekstra slitne og hadde problemer med å koble av når friperioden kom.

Følelsen av å ikke strekke til, og følelsen av å ikke være ajour, den blir veldig krevende på sikt. Og det å føle at du ikke får gjort det du skal [...] en gikk alltid hjem med en sånn tanke i bakhodet om; Å nei, nå har jeg ikke fått gjort det, og ikke det, og brukte veldig mye tid på- og mye av min fritid når jeg ikke var på jobb- til å tenke på jobb. Kvelder og helger og [...] så det ble liksom ikke holdbart. (S2)

En av saksbehandlerne forteller at det ble normalt å se kolleger gråte på jobb. *“Det var masse grining, frustrasjon, og sånn gråting, gråting. At du bare kunne sitte- at vi satt på teammøter å snakket om alt annet merkelig, så plutselig var det en som bare begynte å gråte. Det var helt merkelig for meg i begynnelsen. Gud, de var så kjørte, de var helt utslitt.”* (S3)

#### **4.2.2. Omverden**

Alle saksbehandlerne beskriver negative tilbakemeldinger og ytre press som en ekstra belastning i jobben. Dette omhandler negativ kritikk fra samarbeidspartnere med for høye og urealistiske forventninger til hva barneverntjenesten kan gjøre. Videre uttales en følelse av å være deg mot resten, belastninger ved å måtte svare for seg til advokater, klager og negative kommentarer over lang tid, samt følelse av å bli hindret i å få gjort jobben sin. Det uttales også utfordringer knyttet til manipulerende fosterforeldre, sinte og manipulerende klienter, utskjellinger og trusler. Det beskriver også som skremmende og uforsvarlig å være alene på enkelte hjemmebesøk og i akuttsaker. *“Man på en måte kjenner at du har noen sanne øyner i nakken som følger med deg. Hva vil de gjøre? Hvor langt vil de gå? Det var ikke noe særlig. Det gjør at man begynner å kjenne at det er fare for deg selv.”* (S7)

### **4.3. Opplevelser og reaksjoner**

#### **4.3.1. Fysiske og psykiske reaksjoner og endringer**

Alle saksbehandlerne beskriver at de har opplevd fysiske og kroppslige symptomer og reaksjoner som de knytter til jobbrelaterte belastninger. Dette omhandler blant annet svimmelhet, vondt i magen, rygg og nakkeplager, tåkete/reduert syn, nedsatt matlyst, hodepine, kvalme, frysing, anspenhet, samt å være halvsyk, småsyk, småforkjølet og generelt mer redusert hele tiden.

Alle saksbehandlerne beskriver også at de har opplevd psykiske og kognitive symptomer og reaksjoner som de knytter til jobbrelevante belastninger. Dette omhandler å bli usikker på seg selv, mangel på mestringsfølelse, trykke seg selv ned, bli veldig kritisk på eget arbeid samt å føle seg inkompetent, space ut, ikke klare henge med i samtaler, falle ut i samtaler, aldri få puste eller bearbeide opplevelser, sakte men sikkert bli kvalt samt gå med klump i halsen og bare ville gråte hele tiden. Videre gis det beskrivelser av å miste gnisten, bli handlingslammet, begynne å glemme ting, ikke finne roen, rastløshet og konsentrasjonsvansker, samt flashbacks og re-traumatisering.

I en sak der jeg leser legeopplysninger der et barn har vært utsatt for grov vold, der det er bevist skade [...] også får jeg møte foreldrene til dette barnet der jeg skulle ha samtale, og der jeg ser ja, får se bilde av hjemmet og hvordan det ser ut så begynte jo scenariene å gå i hodet på meg, og det er grusomt, for du vet jo at dette har skjedd og det er ingen som har vært å beskyttet barnet i den situasjonen. Og det at en ikke har klart å forebygge noe, det gir reaksjoner. (S7)

Fem av saksbehandlerne beskriver at de ble generelt mer irritable. Tre av saksbehandlerne opplevde at de ikke klarte eller glemte å sette grenser for seg selv og ivareta seg selv. To av saksbehandlerne forteller at de opplevde å isolere seg mer og mer på kontoret, ta mindre del i det sosiale på arbeidsplassen og slutte å gå til lunsj. Den ene saksbehandleren begrunner dette med at vedkommende ikke hadde kontroll på følelsene og var redd for å snappe til kollegene. Den andre beskriver at vedkommende var stresset og ikke kunne slappe av, det handlet om å gjøre mest mulig for å gjøre livet bedre for noen barn som trengte det.

Jeg har jo på en måte etterpå hatt reaksjoner når jeg har kommet i bilen, når alt bare har kommet som en film gjennom - at jeg da har begynt å gråte veldig, altså sånn intenst - og er da helt alene med disse følelsene. Man får bare en plutselig reaksjon som man ikke har kontroll over. Når ting roer seg og man på en måte- når Alvoret synker inn- og du ikke er midt oppi det. (S7)

#### **4.3.2. Reaksjoner i etterkant av oppsigelse**

Fire av saksbehandlerne beskriver hvordan reaksjoner og konsekvenser av jobben har preget dem etter at de har sluttet. Dette omhandler å tåle generelt mindre i etterkant, at psyken har blitt nedslitt, og å ikke kunne ha fullbookede dager uten å oppleve fysiske symptomer, samt å ta forhåndsregler for å ikke gå på en smell. Det beskrives også flashbacks fra opplevelser i jobbsituasjoner, og at det har satt seg noe i ryggmargen som gir ukontrollerte reaksjoner. I tillegg beskrives angst og store problemer med å nærme seg tidligere arbeidsplass, og det å



ikke orke å se og lese nyhetssaker som omhandler barnevern. To av saksbehandlerne sier de var utbrent og har hatt behov for profesjonell oppfølging i forbindelse med dette, både før og etter oppsigelse. En av disse forteller at jobben i tillegg til utbrenthet førte til at vedkommende var i ferd med å bli sekundærtraumatisert.

Det var først når jeg fikk avstand fra det jeg så hvor tøft det egentlig er å jobbe i barneverntjenesten [...] en blanding av det og at jeg ikke klarer å sette gode nok grenser for meg selv på en måte, for jeg tenker at de som ikke blir påvirket, jeg forstår ikke at det er mulig [...] der er jeg nok litt for svak, selv om jeg ikke har hatt lyst å innrømme det før, for jeg har ikke de sperrene som jeg trodde jeg hadde- eller, de har blitt mer flytende i alle fall. (S4)

Tre av saksbehandlerne forteller at de i etterkant har tenkt at de ble værende for lenge i jobben før de valgte å slutte, med tanke på hva jobben gjorde med dem, samt opplevelse av skyld i forhold til å skuffe og svikte barna som gjorde det å si opp ekstra tungt. Den ene saksbehandleren beskriver at den siste tiden følte som å være i fengsel;

Jeg klarte ikke å fjerne meg selv fra det som skjedde, og jeg vet ikke enda hva det var som egentlig gjorde at jeg bare var der [...] en blir også veldig selvkritisk på sitt eget arbeid, og du føler deg gjerne inkompetent- og med en tanke om det, tenker en ikke at en skal søke seg bort- fordi en føler en ikke har noe å gi andre plasser. Så en blir gjerne veldig handlingslammet. Det opplevde jeg- opplevde meg helt handlingslammet- du bare var der og eksisterte [...] Til slutt bare eksisterte jeg. (S1)

### **4.3.3. Egne barn**

To saksbehandlere forteller at de opplevde endringer i å forholde seg til egne barn. Det uttales vanskelige, sårbare og ukontrollerte følelser i forhold til å se omsorgssvikt og at noen ikke klarer å være glad i barna sine. Den ene hadde vondt av disse barna, og tenkte at egne problemer ikke var noen ting når vedkommende kom hjem til normalfungerende barn. Den andre opplevde å vurdere sine egne barn opp mot symptomer vedkommende hadde sett hos barn i jobbsammenheng. *“Du begynner jo i perioder å lure på hva som er normalt, og hva som ikke er det. Fordi du er så mye oppi slike grusomheter ingen andre klarer å forestille seg. Det er slik som de bare ser på film, og så sitter du og jobber med det, dag ut og dag inn.”* (S4)

#### 4.3.4. Energinivå

Alle saksbehandlerne har opplevd redusert energinivå som de knytter til jobbrelevante belastninger. Dette beskrives som å være trøtt og sliten hele tiden, tappet for energi, utslitt, ikke orke å trene og lignende.

Altså litt sånn passiv nærmest, at jeg følte den energien jeg hadde gikk til jobb. Gjerne ikke til å jobbe, men til å kverne på det. Jeg klarte nesten ikke å jobbe heller, og få gjort det jeg skulle få gjort, for du satt nesten bare å kvernet på alt det du skulle ha gjort, så visste du nesten ikke hvor du skulle begynne. Så jeg ble ikke så effektiv som jeg en gang hadde vært heller. (S2)

#### 4.3.5. Søvn

Seks av saksbehandlerne forteller at jobben gikk ut over søvnkvaliteten i negativ forstand. Det gis beskrivelser av søvnproblemer, å ha mareritt og drømme om vanskelige historier fra klientene, ligge våkne med tankekjør på kveldene, våkne og lage påminnelser på mobilen og skrive lister over ting som ikke må glemmes.

#### 4.3.6. Saker/klienter

Seks av saksbehandlerne beskriver endring i sin måte å forholde seg følelsesmessig til klientene og de grusomme historiene på. Det gis beskrivelser av å bli mindre grepet emosjonelt, distansering til de grusomme historiene, gradvis å bli kaldere å kjøligere, at forståelsen og empatien ble brukt opp samt å ikke klare ta inn over seg historier på samme måte som før. En saksbehandler beskriver å bli vant med historiene som opplevdes sjokkerende og forferdelige i begynnelsen, og at disse prelltet litt av. *“Du tar imot grusomme ting egentlig som en rutinesak. Og du sitter og tenker på- jøss- dette påvirket meg egentlig veldig lite [...] så jeg hadde et par skremseleopplevelser da jeg ble veldig distansert til det, litt sånn avstumpet nærmest.”* (S2)

Den saksbehandleren som ikke opplevde å endre seg i måten å forholde seg til vanskelige saker på forteller om frykt for å bli herdet og kynisk fordi vedkommende så dette hos kolleger som hadde jobbet lenge i barneverntjenesten. Det blir også beskrevet økt irritabilitet overfor klienter, spesielt overfor foreldre.

Da var det slik at de kunne sitte å fortelle meg hvordan de hadde det, og jeg bare satt inni meg og tenkte at “hvor dum går det an å bli? Hvorfor gjorde du slik? Hvorfor tok du ikke et bedre valg? Nå sitter du

her, nå kan du bare ha det så godt [...] og når du ikke er en slik person, men oppdager at du selv har blitt sånn. Årrh [...] Det var helt grusomt. (S1)

De samme informantene gir samtidig beskrivelser av å aldri sluttet å bry seg om barna, ha barnets beste i fokus, ta smerten inn over seg som om det skulle vært ens egen, et brennende ønske om å hjelpe og å alltid tenke at dersom en jobber litt mer kan kanskje barna få det litt bedre. *“Litt sånn flink pike syndrom - skal gjøre alt og gjøre alt best mulig og dette går greit helt til det ikke går greit lenger [...] jeg var slik at jeg kan ikke gå hjem, jeg må på en måte gjøre det og det, jeg må gjøre det også før jeg går også blir du sittende hele tiden.”* (S4)

#### **4.3.7. Fritid/hjemmebane**

Alle saksbehandlerne opplevde at jobben i stor grad gikk ut over ulike sosiale arenaer på fritid og hjemmebane. Det gis beskrivelser av å ikke orke å gjøre de kjekke tingene på fritiden, bli mindre spontan, å avlyse avtaler og isolere seg fra venner og familie. Det gikk ut over hvordan man hadde det med seg selv og personer rundt seg og førte til mindre sosial kontakt fordi man ikke orket å forholde seg til mer. Videre at det utviklet seg en følelse av å ikke ha mer å gi, verken tid eller overskudd til de nærmeste og dårlig samvittighet for dette. En saksbehandler beskriver at vedkommende opplevde så høye forventninger på jobb, at hjemmebane ble en frisone. *“Ja, det var jo det jeg kjente familiemessig, at jeg orket kanskje ikke å, hjemme når ungene maste og styrte, årrh, jeg var litt sånn- da hadde det stått på så lenge og så intenst, og jeg tror en periode at jeg var fryktelig trøtt og sliten.”* (S7)

Alle saksbehandlerne sier de hadde problemer med å legge fra seg jobben når de kom hjem. Det gis beskrivelser av å være konstant på jobb i hodet, sitte i sin egen boble, være i sin egen verden og kverne på jobb hele tiden, ikke klare å henge med og dette ut i samtaler, tenke ut og formulere ting etter at de kom hjem, sitte rundt middagsbordet og være helt fjern, samt å ha en følelse av å ikke være seg selv på hjemmebane. I tillegg gis beskrivelser av å ikke være så sterk som en hadde trodd og ikke være så flink som en burde vært til å legge fra seg jobben og ikke ta det inn over seg.

#### **4.3.8. Verdier**

Fire av saksbehandlerne forteller om vanskelige hendelser knyttet til å ikke få gjort jobben på en måte som var forenlig med det som opplevdes riktig. Blant annet beskrives frustrasjon i forhold til å ikke kunne påvirke retningslinjer og føringer som er lagt for barneverntjenesten,

og i forhold til lovverket som gjorde det vanskelig å hjelpe barn slik som en ønsket. Dette førte ifølge saksbehandlere til at en måtte la barn være i en situasjon de ikke burde vært i. Videre beskrives ressursmangel som førte til at det ikke var nok tid til undersøke tilstrekkelig, eller gi god nok hjelp og utføre jobben tilfredsstillende. Det gis også beskrivelser av innskrenket myndighet i forhold til sakene, og at dette innebar å måtte fronte bestemmelser en var uenig i overfor foreldre og i Fylkesnemnda. I tillegg at det ble foretatt avgjørelser og konklusjoner som krasjet med saksbehandlernes egne verdier som de ikke kunne stå inne for. Det beskrives også opplevelser av at ting ble verre for klientene, og at arbeidet ikke ble forsvarlig utført.

## **4.4. Forebygging og bearbeidelse**

### **4.4.1. Saksmengde og sakskarakter**

Alle saksbehandlerne mener det trengs flere stillinger i barneverntjenesten slik at den enkelte saksbehandler får redusert saksmengde, flere av disse påpeker at saksmengde må være forenelig med den tiden en skal være på jobb, og at dersom saksbehandlere selv opplever at saksmengden blir for stor må noe fratras. Saksbehandlerne forteller at de hadde hatt behov for mindre overtidssjopping, og mer tid til å gjennomføre arbeidet i den enkelte sak på en god måte, dette for å oppleve mestring. Videre etterspørres behovet for mildere og færre saker som nyansatt og mer variasjon i sakskarakteren, samt å være to i saker den første tiden da enkelte hjemmebesøk opplevdes som uforsvarlige å gå alene på med tanke på sikkerheten. En av saksbehandlerne påpeker at lønnen ikke stod i forhold til jobben

### **4.4.2. Omverden**

Tre av saksbehandlerne uttaler at ulike former for press på barneverntjenesten er et aspekt som må tas tak i. Det etterspørres organisatoriske endringer på politisk nivå for å beholde ansatte, at det legges til rette for bedre samarbeid med andre instanser, at barnevernet blir løftet samt at frykten for barnevernet blir redusert. Det uttales at samarbeidsinstanser ikke skulle hatt et så negativt bilde av barneverntjenesten. Videre uttales det at dette er et felles ansvar både for politikerne, ledelsen og de ansatte å gjøre noe med i enhver kommune. Det uttales også at barneverntjenesten er den mest forhatte tjenesten og at det derfor er viktig å finne en måte å hjelpe ansatte å stå i dette på.

#### **4.4.3. Holdningsendring og åpenhet**

To av saksbehandlerne etterspør økt kunnskap og åpenhet rundt fenomenet utbrenthet og hva jobben kan gjøre med saksbehandlere i barneverntjenesten, rom for å kunne uttrykke følelser og opplevelser og utilstrekkelighet uten å måtte føle skam, samt holdningsendring i kulturen som må starte hos ledelsen. Videre uttales at utbrenthet bør løftes og at ansatte får mer informasjon om symptomer slik at tilstanden kan kjennes igjen før det har gått for langt.

Noen ganger er det nok å vite at det er greit å bli påvirket. Men også kunnskap om sekundærtraumatisering. Kunnskap om - hva gjør dette med en saksbehandler? Og en skal kunne parkere det, og ikke tro at det bare er meg det er noe galt med, for tydeligvis så takler ikke jeg denne jobben. Men å bare tenke at dette er jo noe som er helt normalt og det finnes kanskje verktøy for å håndtere dette, og så lære dem [...] at det ikke skal gå prestisje i det å være den som har tøffest tryne, og være hardest og kaldest [...] en slik- men du må bare legge jobben fra deg når du går hjem, la jobb være jobb punktum. (S1)

#### **4.4.4. Veiledning og oppfølging fra ledelsen**

Alle saksbehandlerne forteller at de hadde hatt behov for både saksveiledning og prosessveiledning. De beskriver blant annet behov for tydelige og gode rutiner på oppfølging og fast veiledning som blir gjennomført uansett. I tillegg beskrives behov for en velfungerende ledergruppe i ryggen, at ledere har oversikt over hva saksbehandlere gjør, positiv bekreftelse fra ledelsen, og at ingen blir overlatt til seg selv. Det etterspørres støtte og ivaretagelse fra ledelsen når den enkelte saksbehandler har behov for det, spesielt i tøffe saker og fylkesnemndsaker. Det etterspørres også mulighet til å bearbeide det som skjer, pålagt debriefing i forhold til vanskelige situasjoner og trusler, samt en arena hvor det kun fokuseres på det følelsesmessige rundt jobben.

#### **4.4.5. Ekstern veiledning**

Tre av saksbehandlerne oppgir at de hadde hatt behov for eksterne veiledere i forhold til prosessveiledning. Dette begrunnes blant annet med at det er for sårbart å snakke med egen ledelse om hva jobben gjør med en personlig. En av saksbehandlerne mener eksterne veiledere som brukes bør være trent i faresignaler ved utbrenthet og sekundærtraumatisering, og ha evnen til å fange dette opp.

#### **4.4.6. Tilbakemeldinger fra ledelsen**

Seks av saksbehandlerne uttrykker et behov for tilbakemeldinger fra ledelsen. Blant annet i form av at ledelsen er observant, ser den enkelte saksbehandler, viser omsorg og gir tydelige og positive tilbakemeldinger kontinuerlig, er lydhør, tilgjengelig, har tid til deg, og har lyst til å bruke tid på deg. Det uttales at som saksbehandler er det få belønninger og mye negative tilbakemeldinger som gjør at det å bli sett og få positive tilbakemeldinger fra ledelsen ekstra viktig.

#### **4.4.7. Utdannelse og praksis**

Tre av saksbehandlerne mener det ikke er samsvar mellom utdannelsen og det som møter dem i virkeligheten. *“Altså så ubeskyttet som vi er når man tropper opp på akutt, liksom viss man har politibistand så står de der gjerne med våpen og vester, mens vi står der med veskene og skjurfene.”* (S7) En av disse saksbehandlerne mener at det burde vært obligatorisk praksis i barneverntjenesten og obligatorisk observasjon i Fylkesnemnda for alle som utdanner seg til barnevernspedagog. Dette for å se det virkelige barnevernet.

Jeg tenker mye trening i utdannelsen, jeg tenker vi har jo ingenting av dette i utdannelsen, det burde vært en trening på å gå i nemnda, altså, den er så vid den utdannelsen [...] jeg tenker hvor mange ting vi gjorde der som vi ikke hadde bruk for, vi hadde jo musikk hadde vi, der vi fikk utdelt hvert vårt sånn små instrument der vi satt sånn, det er ikke det vi gjør i barnevernet. (S7)

#### **4.4.8. Kollegial støtte**

Fire saksbehandlere uttaler viktighet ved kollegial støtte og samhold gjennom blant annet feedback fra kollegaene, galgenhumor og utblåsninger. Det uttales å være viktig i en jobb som oppleves ensom, hvor man jobber mye alene og ofte får negativ tilbakemelding fra omverden. En av saksbehandlerne sier at det å kunne ha en utblåsning før en går hjem fra jobb, og kunne le av ting og ta brodden av det gjør at en kan gå lettere hjem den dagen.

#### **4.4.9. Den enkelte saksbehandlers ansvar**

To av saksbehandlerne viser til eget ansvar i forhold til å jobbe med, sette grenser for- og ivareta seg selv, og at det er viktig at hver enkelt gir beskjed når det blir for mye og en ikke opplever mestring.

## **4.5. Ivaretagelse og oppfølging**

### **4.5.1. Rutiner og prosedyrer i forhold til oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere**

Seks av saksbehandlerne sier at det ikke var og / eller at de ikke kjente til rutiner og prosedyrer i forhold til ivaretagelse og oppfølging. Like mange informanter oppgir å ha hatt faste avdelingsmøter og/ eller jevnlig saksveiledning. En av saksbehandlerne oppgir også at de hadde rutiner på risikovurdering, en annen at det var rutiner knyttet til fylkesnemndsaker. To av saksbehandlerne hadde ukentlig rom for å snakke samme i form av Per Isdals verktøy kalt leirbål.

Alle saksbehandlerne gir uttrykk for mangler ved ivaretagelse og oppfølging. Det etterspørres blant annet mer fokus på ivaretagelse av de ansatte i forhold til hvor krevende jobben er, og gis beskrivelser av å stå alene i vanskelige saker. Det etterlyses rutiner på at ledelsen fulgte opp og etterspurte hvordan det gikk med den enkelte saksbehandler. Videre at det var tilfeldig når saksbehandlerne fikk tilbakemeldinger fra ledelsen, og at dette handlet om hvorvidt ledelsen hadde tid til dette og hvorvidt de ansatte selv var oppsøkende. I tillegg beskrives det å være problematisk å ta kontakt med ledelsen eller kolleger, dette omhandlet blant annet opplevelsen av å føle seg som en byrde, å være plagsom, samt at dersom det var travelt var ivaretagelse av de ansatte det første som ble nedprioritert.

Tre av saksbehandlerne forteller at de på tross manglende rutiner og prosedyrer opplevde god ivaretagelse fra ledelsen det meste av tiden, men at de samtidig opplevde å stå alene i vanskelige saker, ikke alltid få den oppfølgingen de hadde behov for, samt at to av disse aldri hadde medarbeidersamtale.

### **4.5.2. Prosessveiledning**

Alle saksbehandlerne beskriver fravær av fast / jevnlig prosessveiledning.

En av saksbehandlerne forteller at saksveiledning og prosessveiledning kom på plass etterhvert, men at innen den tid hadde presset vokst seg så stort at vedkommende ikke orket følelsesmessig å ta fatt i det, det ble en overlevelsesstrategi å trykke ned disse tingene.

### **4.5.3. Saksveiledning**

Fem av saksbehandlerne hadde jevnlig / ukentlig saksveiledning med ledelsen enten alene eller i gruppe. En av disse fem oppgir at veiledningen kom på plass etterhvert men var

fraværende det meste av tiden vedkommende var ansatt. En annen forteller at saksbehandlerne kunne ta opp det de selv ville i veiledningstimen, også ting de opplevde utfordrende i jobben. I denne veiledningstimen opplevde vedkommende å få tilbakemeldinger fra ledelsen, ikke utenom.

Den ene av de resterende to saksbehandlerne erfarte å ikke få veiledning eller annen form for støtte i arbeidet fordi ledelsen ikke kunne veilede da de var stresset og ikke hadde veilederkompetanse. Den andre forteller at det var tilfeldig hvor mye veiledning den enkelte fikk. De måtte selv gi uttrykk for hva de hadde behov for, og ikke alle fikk det de hadde behov for.

#### **4.5.4. Debrifing**

Fem av saksbehandlerne opplevde at det ikke var rutiner knyttet til debrifing. Noen beskriver at dette var helt fraværende, mens andre sier de fikk samtale dersom de etterspurte det. Saksbehandlerne beskriver også at de av ulike årsaker opplevde det vanskelig å ta kontakt for å be om samtale, og at ledelsen ikke alltid hadde tid til det. To saksbehandlere forteller at de etterspurte debrifing med ekstern veileder, men at dette ble avslått blant annet på grunn av ressursmangel. En annen forteller at kollegiale ordnet debrifing på eget initiativ, hvor noen av saksbehandlerne deltok.

#### **4.5.5. Rutiner og prosedyrer i forhold til opplæring av nyansatte**

Seks av saksbehandlerne opplevde fravær av rutiner og prosedyrer i forhold til nyansatte og opplevde å være overlatt til seg selv den første tiden uten god nok opplæring. De beskriver å bli kastet ut i det og å måtte klare seg helt alene, samt at de nyansatte satt på kontorene sine og var fortvilet.

Fem av saksbehandlerne fikk nybegynnerkurs, omvisning eller annen praktisk opplæring i forhold til hvordan barneverntjenesten i den gitte kommunen var bygget opp og fungerte. En av disse opplevde nybegynnerkurset som greit mens en annen opplevde det som en tidstyv i tillegg til at det var et gap mellom slik ledelsen trodde det var og virkeligheten. En av de fem saksbehandler hadde fadder en kort periode.

Fem av saksbehandlerne sier at praksisen var at de måtte lære ved å spørre andre tilfeldige kollegaer den første tiden. Det beskrives utfordringer knyttet til dette, som å ha en opplevelse



av å plage kollegaene og at det var tilfeldig hvordan de nyansattes saker ble behandlet, samt at det ikke var opplæring i forhold til den følelsesmessige delen av jobben.

En av saksbehandlerne opplevde at det ble tatt hensyn til at vedkommende var ny i forhold til saksmengde.

#### **4.5.6. Kultur og arbeidsmiljø**

Der blir gitt sprikende beskrivelser av kulturen, blant annet beskriver en person at det rådet mye usikkerhet med hersing og baksnakking fra ledelsen, noe som førte til frykt, mens en annen saksbehandler beskriver at vedkommende var veldig fornøyd med miljøet, både med ledelsen og kolleger, og beskriver dem som et godt team. To andre saksbehandlere opplevde en kultur hvor det var lov å være frustrert, mens andre beskriver at dersom noen gav beskjed om at de ikke hadde kapasitet til å ta på seg mer fikk de stempel som negative og at de motarbeidet. Det blir av noen beskrevet at ledelsen drev rovdrift på de ansatte, at ledelsen ikke forstod hva jobben kunne gjøre med saksbehandlerne, samt at ansatte ble drillet i å ikke sette ord på det som var vanskelig.

Så, hadde vi en leder som var veldig fan av at folk skulle learning by doing og klare seg selv mest mulig alene [...] lederen dyrket jo veldig saksbehandlere som var selvgående og søkte minst mulig veiledning [...] så det ble innarbeidet for meg fra starten- å jobbe på og spørre bare når jeg må. (S2)

Ja du skulle mestre det praktiske, og viss det gikk inn på deg, så skulle du bare holde det for deg selv [...] jeg tror det ble litt sånn, det var litt til bry. De som da strevde, de ble på en måte stemplet litt som de svake, sant, som ikke klarte dette. Mens vi som ikke klaget var de sterke og gode. (S2)

Seks av saksbehandlere opplevde godt kollegialt miljø. De forteller blant annet at kollegene hadde omsorg for hverandre og var flinke til å ta vare på hverandre og bruke humor i hverdagen. To av disse oppgir det sosiale miljøet og kollegaene som grunnen til at de “holdt ut” så lenge som de gjorde. Det uttales fravær av ivaretagelse fra ledelsen og at kolleger utøvde den støtte og hjelp som burde kommet fra ledelsen. Saksbehandlerne opplevde tidvis å ha det så travelt at de ikke hadde tid til å tenke på å ivareta kollegaene. Det blir også nevnt at det var utfordringer i arbeidsmiljøet som ikke ble tatt tak i av ledelsen.

#### **4.5.7. Kursdager og teambuilding**

Fem av saksbehandlerne har vært på kurs med Per Isdal knyttet til utbrenthet og sekundærtraumatisering. En av disse sier dette ble fulgt opp i ettertid i form av at ledelsen fikk veiledning som skulle tas med tilbake til kontoret. To sier dette ikke ble fulgt opp i etterkant, mens to tror de hadde noe videre i forhold til dette men husker ikke.

*“Vi var jo på kurs for å lære om det, men det skjedde jo ingenting etterpå. Vi bare lærte at vi kan bli det, det er et fenomen, og det eksisterer, og dere kan bli det, men det var ingenting som skjedde etterpå for å kartlegge eller hjelpe oss.” (S1)*

To av saksbehandlerne forteller at de hadde “leirbål” med frivillig deltakelse. En av disse opplevde at det var travelt og vanskelig å ta seg tid til det, videre at det ikke opplevdes som den riktige hjelpen da det ikke var noen eksterne veiledere som deltok. Den andre saksbehandleren sier de hadde teambuilding som ikke førte til noen endring / bedring. Vedkommende forteller også at de fikk mye faglig input gjennom kurs og lignende men at det ikke var her utfordringen lå.

#### **4.5.8. Fylkesnemnda**

Tre av saksbehandlerne opplevde det å gå i Fylkesnemnda som krevende og belastende og hadde hatt behov for bedre oppfølging i forbindelse med dette. En av saksbehandlerne hadde med seg ledelsen i Fylkesnemnda første gangen og gikk alene resten av tiden. En annen forteller at det manglet rutiner knyttet til fylkesnemndsaker og at saksbehandlerne måtte gå alene uten å ha vært observatør i forkant.

#### **4.5.9. Forskjellsbehandling**

Fire av saksbehandlerne sier de har opplevd forskjellsbehandling fra ledelsen i forhold til ivaretagelse og oppfølging. Det blir beskrevet at dette handlet om hvem ledelsen tok under sine vinger og hvem som var innenfor, samt at noen ble motarbeidet av ledelsen. Videre gis det beskrivelse av frykt for å havne på ledelsens vrangside. To saksbehandlere beskriver en praksis hvor det lønte seg å si ja til ledelsen for å oppnå goder, som avspasering og ferie etter eget ønske, og i forhold til saksfordeling og avlastning av saker i perioder. En av disse forteller også at dette var følt for noen, og at det var vanskelig å se på. Vedkommende mener å ha sett en sammenheng mellom hvem som fikk støtte av ledelsen og hvem som ble sykemeldt og langtidssykemeldt.

## **4.6. Lederne. Situasjonen på arbeidsplassen**

### **4.6.1. Arbeidspress og arbeidsmengde**

Alle lederne mener at trøkket, arbeidsmengden og arbeidspresset i barneverntjenesten er høyt og at saksbehandlerne har for mange saker og at dette fører til oppsigelse og en følelse av å ikke få gjort en så god jobb som de skulle ønsket.

Det er jo egentlig en stor belastning fordi jeg har stor forståelse for at det er mye, og som leder står du da i et krysspress; skal du ivareta de ansatte og si- ja jeg har forståelse, du kan ikke jobbe mer enn det som arbeidsdagen er, jeg vet du gjør det du kan, men på den andre siden så blir du ikke ferdig. Så har du gjerne sjefene over der igjen, og Fylkesmannen som sier at dette er ikke godt nok, nå må du presse og presse og presse, det må bli ferdig innen frist [...] Så er det noe med hva, hvor, hva er det som er viktigst for deg da, er det å ivareta de ansatte og håpe at det snart blir bedre tider eller skal du være det som jeg gjerne tenker – knallhard, nei sånn er det her, vi skal forholde oss til fristene, punktum finale. (L3)

## **4.7. Opplevelser og reaksjoner**

### **4.7.1. fysiske og psykiske reaksjoner**

Alle lederne har opplevd at saksbehandlere har hatt ulike fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive reaksjoner knyttet til jobbrelaterte belastninger.

Den ene lederen har mange ganger opplevd saksbehandlere gråte på jobb fordi det blir for tøft. Andre reaksjoner og symptomer vedkommende har sett saksbehandlere har fått er å bli veldig trøtte, kjøre seg helt ut, få kort lunte og bli lett irritable, nakke og skulderproblematikk, mangel på søvn, høyt blodtrykk, svette, nattesvette, isolasjon, tankekaos og hele tiden å være på jobb i hodet. Lederen har mange ganger sett at dersom saksbehandlere er veldig trøtte er det seg selv de setter til side. Videre har denne lederen sett saksbehandlere leve seg for mye inn i smerten til foreldrene og barna sine reaksjoner noe som har ført til vegring og handlingslammelse. Vedkommende har også sett redsel hos saksbehandlere, og beskriver at gjennom truende situasjoner, som er en del av saksbehandlers arbeidshverdag, opparbeider kroppen en alarmberedskap og reagerer veldig fort på spesielle signaler.

Jeg har sett folk overinvolvere seg, eller overengasjere seg, ville gjøre mer enn det som de egentlig skal. Følge opp mer enn de skal. Jeg har sett folk livredde og folk har fått utviklet angst, til dels også depresjon, endt med sykemelding. Jeg har også opplevd personer ikke komme tilbake igjen til yrket

fordi trusler og sånn blir for tøft. Jeg har opplevd folk kompensere på ulikt vis med overspising, underspising, økt bruk av alkohol, sitter bare hjemme i stolen, klarer ikke å komme seg ut. (L1)

Den samme lederen har sett saksbehandlere komme inn i en spiral hvor alt handler om jobb, saksbehandlerne tenker på vanskelige saker hele tiden og får ikke hentet energi og har ikke overskudd privat, til venner og familie. Vedkommende har også sett saksbehandlere ha det tøft følelsesmessig på grunn av mangel på mestring som har ført til forvrengt selvbilde og en oppfatning av at de ikke kan noen ting, de mistolker og ser kun det negative fordi selvbildet er helt på bunn.

Det som er så skummelt er hvis du er veldig trøtt og sliten, hva skjer med deg da? Hvis du får en veldig alvorlig sak på bordet, hva skjer med deg da- orker ikke mer konflikter, jeg vegrer meg, jeg henlegger den. Jeg sier ikke at dette har skjedd, men jeg har alltid vært så redd for det [...] og det har jeg tenkt så mye på opp gjennom årene altså [...] på hvor, av og til, hvor tilfeldig det kan være hvem du treffer ut fra hvordan konsekvensene kan bli. Hvis du treffer en person som gjerne er veldig trøtt, sliten og utbrent, Det kan være her [...] alle typer jobber med mennesker, i psykiatrien, blir du lagt inn eller ikke lagt inn. Hvis du treffer på en lege som er trøtt og sliten- nei, skriver han ut [...] så trøtt kan du bli, og det kan saksbehandlere bli, og det kan leder bli. (L1)

En annen leder har opplevd at saksbehandlere blir syke av jobben og ikke orker mer. Vedkommende mener de ansatte opplever arbeidsbelastning og stress knyttet til usikkerhet i forhold til valg av tiltak i saker. *”Jeg tror og noen synes at det er veldig problematisk noen ganger å være på hjemmebesøk og se hvordan noen unger har det og ikke kunne ta med seg ungen når en går altså. En får vondt i, det er jo mest kvinner da, så de får veldig vondt i morsfølelsen.”* (L2) Denne lederen beskriver at noen saksbehandlere kan gråte på jobb, bli fortvilet og uttrykke sinne. Dette har fått kumulativ effekt, det blir for mye og saksbehandlere trenger en pause og blir sykemeldt. Noen kommer tilbake, andre ikke. Vedkommende har sett saksbehandlere ta jobben med hjem, og mener det til slutt blir vanskelig for dem som gjør det hver dag. Videre at de som har jobbet lenge kan bli mer kyniske. Noen mister nattesøvnen på grunn av trusler i jobbsammenheng.

En annen leder har sett saksbehandlere kjøre seg langt ned, ta sakene for mye inn over seg slik at det vokser over hode på dem og blir for voldsomt slik at de opplever å ikke takle jobben og møter veggen. Det har blant annet endt med at en ikke tørr å ta telefonen, og sykemeldinger. Noen har vanskeligheter med å kombinere jobb og familieliv og sliter med å gå hjem til egne barn når de har ting de føler de burde gjort på jobb. Videre at noen kan bli mer mekaniske og

mindre empatiske etter å ha jobbet en stund og kan gå mer på autopilot i arbeidet. Vedkommende tror saksbehandlere opplever elementer som kan sammenlignes med å jobbe i en krigssone.

#### **4.7.2. Fylkesnemnda**

En av lederne sier at i forbindelse med å møte i Fylkesnemnda ligger noen saksbehandlere våkne natten før, gruer seg og løper på do, samt at det å se på hvordan noen foreldre opptrer i Fylkesnemnda kan være vanskelig å takle følelsesmessig.

#### **4.7.3. Omverden**

To av lederne sier barneverntjenesten er en tøff bransje hvor en utsettes for mye ytre press.

En av lederne sier at saksbehandlerne kan få kritikk av både de som saken direkte gjelder, fra kommunens ledelse og i media. Videre at der barneverntjenesten bruker myndighetsdelen sin blir det spesielt mye press fra mange kanter som kan være belastende, og føre til at de ansatte slutter. *”Det er ikke veldig mange som sender blomster til barneverntjenesten [...] Barneverntjenesten blir kritisert for det de gjør, for det de ikke gjør og for måten de gjør det på.” (L2)*

Det tror jeg en del sånn studenter og sånn, de vil jobbe med barnevern men når de kommer ut og prøver det litt så oppdager noen at dette var jo jammen ikke slik jeg hadde trodd altså [...] jeg har nok møtt noen som tror at det å jobbe i barnevernet, da skal en jo hjelpe folk eller hjelpe unger, også er det mye mer komplekst enn en hadde trodd. (L2)

En annen leder sier at ikke alle blir vant med å få mye press og pes fra blant annet fylkesmannen, advokater, foreldre, samarbeidspartnere og ledere. Vedkommende sier at det ikke bare er å tenke at en skal hjelpe barn som har det vanskelig, og mener det er problematisk dersom en ikke er robust og forberedt på hva en møter. Vedkommende beskriver det som en kode som må knekkes av den enkelte, og at alle saksbehandlere kan knekke koden dersom de blir værende lenge nok i jobben.

## **4.8. Forebygging og bearbeidelse**

### **548.1. Saksmengde, sakskarakter og arbeidspress**

Alle lederne mener at dersom saksbehandlerne hadde sluppet det høye arbeidspresset kunne dette redusert oppsigelser. En av lederne mener at for å forebygge og forhindre sykemeldinger kan det tilrettelegges i forhold til arbeidsoppgaver, saksmengde og sakskarakter. En annen leder tror det handler om å fordele belastningene i forhold til saksmengde og sakskarakter, og videre at det kan være en lederoppgave å være med å prioritere hvilke saker som er viktigst.

### **4.8.2. Veiledning og oppfølging**

Alle lederne tror opplevelse av mestring spiller en stor rolle i forhold til å beholde saksbehandlere, og viser til ulike aspekt som er viktige i forhold til dette.

Den ene lederen mener det er avgjørende hvilke oppfølging og opplæring saksbehandlerne får fra starten av. Vedkommende mener nærledelse og at ledelsen er tett på saksbehandlerne er viktig. Også at de blir sett, har noen å snakke med om vanskelige ting og får veiledning og tilbakemeldinger fortløpende. Videre at det bør være rutiner knyttet til fylkesnemndsaker som innebærer å trene i forkant og ta vurderinger på hvorvidt saksbehandlerne er erfarne og trygge nok til å møte i retten. I tillegg at dersom saksbehandlerne føler seg utrygge skal de ha med seg en person.

En av lederne uttaler viktighet ved å oppleve mestring i forhold til å gjøre livet bedre for barn. Vedkommende mener ledelsen til en viss grad kan tilpasse og gi saker som de tror den enkelte håndterer og stille opp når vanskelige beslutninger må tas. Videre at det er bra å jobbe to og to sammen, de erfarne og de som ikke er så erfarne. Samt tilrettelegging av karrieremuligheter.

En annen leder viser til viktigheten av at ledelsen er tydelig på forventninger. Vedkommende forteller at noen saksbehandlere har alt for høye forventninger til seg selv og sammenligner seg med andre som har jobbet i over 20 år, noe som ikke er forventet fra ledelsen. Denne lederen tror de som ikke opplever mestring kan være like gode, og noen ganger bedre enn de som opplever dette. Vedkommende tror også mer opplæring, kursing, input og påfyll er det de ansatte har behov for, men har for øvrig sett at dette har blitt nedprioritert av de ansatte på grunn av tidspresset; *“Jeg får ikke vært på det hjemmebesøket viss jeg går på det halvdagskurset.” (L3)*

To av lederne mener det er en nødvendig lederoppgave å veilede saksbehandlere i forhold til valget om å bli værende eller slutte i jobben dersom det ikke ser ut til å fungere. *“Noen ganger kan det være riktig å si at; jeg tror ikke du skal jobbe her altså, uten at det er slik at folk får sparken, det er ikke det altså, men at de det gjelder eller den det gjelder sliter så mye at det ikke er okei.”* (L2)

Jeg har hatt mange runder med ansatte hvor jeg har - hør, er dette noe for deg? Det har jeg måttet, si ifra til ansatte om at dette passer ikke du til, og det mener jeg og er likeså viktig. Mye viktigere å ta fighten der og da, tenk over om dette er noe for deg. Hvis du vil prøve så legger vi et løp, men tenk hvert fall over det. For den personen kan slite seg helt ut og brenne seg helt ut og ikke oppleve mestring, og da får han en dårlig start i barneverntjenesten. (L1)

#### **4.8.3. Kollegial støtte og kultur**

En av lederne uttaler viktighet ved muligheten til ventilering av det følelsesmessige aspektet, og at det må fanges opp, settes i system og utarbeides rutiner for, samt at det må være lov i kulturen. *“I en barnevernskultur så må det være helt nødvendig å få lov til å si at jeg er redd, eller nå er jeg lei meg, eller nå vil jeg gråte [...] om du gråter så gjør det heller ingenting.”* (L1)

En annen leder mener kulturen spiller inn for om saksbehandlere blir værende i jobbene sine, og at det handler om at folk støtter hverandre, at det er trivelig og at folk gleder seg til å gå på jobb. Vedkommende tror flere menn i barneverntjenesten hadde gjort noe med miljøet.

#### **4.8.4. Ledelsesansvar og ansattes ansvar**

To av lederne mener barnevernarbeid ikke er for alle. En av disse mener det er ledernes ansvar å veilede saksbehandlerne til å jobbe kognitivt med seg selv, samtidig som det også er den enkelte som selv må lære seg å styre følelsene slik at en har et kontrollert følelsesmessig engasjement og barnet i fokus. Videre at det er viktig å balansere det å være for grundig og for overfladisk i jobben, slik at en er i stand til å ta beslutninger. Vedkommende uttaler viktighet ved å ansette personer som er egnet til jobben, fordi egnethet er avgjørende for om saksbehandlere blir værende i jobbene sine. Videre at saksbehandlere som ikke klarer å finne en balansen mellom det å på den ene siden kjenne på empati og på den andre siden å være profesjonelle, har vanskeligheter med å stå i smerten jobben medfører, og slutter gjerne.

En av lederne sier at saksbehandlere ikke kan ta med jobben hjem hver dag, om de gjør det blir det vanskelig. I tillegg mener vedkommende at det finnes to typer saksbehandlere;

Det er de som jobber innen barnevernet som på en måte er, har talent for det. Og som, sant, de vet at det er barnevernarbeider jeg er, og de som har det sånn, de er mer robuste og tåler mer av sånn stressgreier fra advokater og fra foreldre og sånn. Også er det noen da som ikke er, altså barnevernsarbeid er ikke for alle, og de som det ikke er for, de bør bare egentlig komme seg ut så fort de kan altså [...] men de som er dedikerte og som vet at de er barnevernsarbeidere, de har jeg inntrykk av både før og nå blir liksom værende da. (L2)

En av lederne tror det handler om robusthet hos den enkelte saksbehandler og hvorvidt den enkelte klarer å plassere ansvaret der det hører hjemme. Vedkommende mener empati er avgjørende for å gjøre en god jobb i barneverntjenesten, samtidig som den enkelte saksbehandler må lære seg å håndtere empatien og finne en måte å utføre jobben på, fordi for mye innlevelse og empati kan slite saksbehandlerne helt ut.

## **4.9. Ivaretagelse og oppfølging**

### **4.9.1. Rutiner og prosedyrer i forhold til oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere**

Alle lederne forteller om ulike rutiner og prosedyrer.

Den ene lederen forteller at det forelå rutiner som blant annet bestod av debrifing, risikovurdering i forhold til oppdrag, og samtale med lederen etter å ha opplevd noe vanskelig. Det var saksbehandlerne selv som definerte hva som var vanskelig. Etter visse typer oppdrag var debrifingssamtale pålagt. Ledelsen var ofte tilgjengelig på kontoret for samtale i etterkant av plasseringer, ellers på telefon. Ledelsen satte ofte opp ukentlige samtaler med saksbehandlerne for å høre hvordan det gikk med dem og hvilke behov de hadde i forhold til jobben. Ledelsen var alltid med saksbehandlere i Fylkesnemnda og vitnet noen ganger i stedet for dem dersom de ikke følte seg trygge nok.

En annen leder sier det forelå rutiner på saksveiledning, både individuell og i grupper. Det var relativt hyppige personalmøter, samt medarbeidersamtaler og all slags samtaler. Det ble brukt både interne og eksterne veiledere i forhold til saksveiledning og prosessveiledning. Dersom noen opplevde trusler og annet kunne bedriftshelsetjenesten knyttes inn.



Den tredje lederen forteller at saksbehandlerne hadde veileder som fulgte dem i sakene og det faglige. Veilederen hadde i oppgave å gi beskjed til ledelsen dersom noen hadde det tungt, og dette ble fulgt opp med samtaler og / eller stoppet sakstilførsel en periode. Alle nyansatte hadde fadder, det var periodevis ukentlig leirbål og rom for å snakke om hva jobben gjør med den enkelte sammen med ledelsen og i veiledningsgrupper. Ledelsen har i spesielle situasjoner sendt ansatte til eksternt samtaletilbud dersom de har hatt det vanskelig på jobb eller privat.

Alle lederne sier at de ikke alltid nådde over saksbehandlere på den måten de skulle ønske, og at de kunne ivaretatt dem bedre. En av lederne knytter i tillegg denne problemstillingen til høy turnover. *”Noen har følt det, noen er litt sånn ja- greit nok men det kunne vært bedre, og noen er der at de får – det er aldri nok. Ja hvis ikke du er innom en gang til dagen så føler de seg ikke sett. Så der har du og hele spekteret.” (L3)*

Hvis du spør meg så tror jeg sikkert at jeg kunne fulgt opp noen bedre og sånn, det tror jeg. Og noen ganger kan det sikkert være en kombinasjon, altså hvis ikke du har det helt sånn ok ellers i livet så er ikke barneverntjenesten den beste plassen å jobbe altså. Kanskje lettere å jobbe på bibliotek eller noe, jeg vet ikke jeg. (L2)

#### **4.10. Oppsummering**

Studien kan følgelig oppsummeres med fem hovedfunn som knytter seg til saksbehandlerne opplevelsesdimensjon. Alle saksbehandlerne beskriver at de hadde et høyt arbeidspress som var medvirkende til at de valgte å slutte i jobben. Videre fremkommer det at alle har opplevd fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive symptomer og reaksjoner som de knytter til jobbrelaterte belastninger. Alle saksbehandlerne i studien oppgir også at de hadde hatt behov for redusert saksmengde, saksveiledning og prosessveiledning, og beskriver mangler ved oppfølgingen og ivaretagelsen de har fått.

## 5.0. Drøfting

Denne oppgaven baserer seg på en antakelse om at det er sammenheng mellom arbeidsrelaterte belastninger og rutiner og prosedyrer på oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlerne. Det vil si en antakelse om at dersom oppfølgingen og ivaretagelsen er utilstrekkelig, vil dette føre til ekstra belastning og kunne bidra til økt risiko for utbrenthet og sekundærtraumatisering. På motsatt side vil tilstrekkelig oppfølgingen og ivaretagelse kunne bidra til å redusere belastningene og forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering.

Gjennom informantenes egne ord og beskrivelser er det søkt en dypere forståelse av både hvilke arbeidsrelaterte belastninger ansatte i barneverntjenesten kan oppleve og hva dette kan føre til for den enkelte som utsettes for dette over tid. Belastningene er sett i lys av fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering.

Videre undersøkes det hva tidligere saksbehandlere i barneverntjenesten selv mener kan gjøres for å forebygge og/eller redusere arbeidsrelaterte belastninger, og tidligere ledes perspektiv på dette ut fra gjeldende problemstilling:

*På hvilken måte kan arbeidsrelaterte belastninger, oppfølging og ivaretagelse, knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos saksbehandlere i barneverntjenesten?*

### Forskningsspørsmål

- Hvilke reaksjoner har saksbehandlere fått av å jobbe tett på andre menneskers problemer og vanskelige livssituasjon?
- Hva kan gjøres for å forebygge og / eller bearbeide og redusere de psykiske belastningene de ansatte utsettes for?
- Hvordan er rutinene for oppfølging og ivaretagelse av de ansatte i barnevernet i dag (dersom slike rutiner finnes)? Blir dette fulgt opp i tilstrekkelig grad?

## 5.1. Drøftingens oppbygning

Dette kapittelet har en todelt oppbygning hvor den første delen omhandler opplevelser, reaksjoner og symptomer knyttet til arbeidsrelaterte belastninger, mens andre del handler om forebygging av dette. I første del presenteres noen av symptomene og reaksjonene opp mot

litteraturen, og drøftes ikke utover dette. Det ses hensiktsmessig å vise til sammenfallet mellom det saksbehandlerne beskriver og det som står i litteraturen, da dette vurderes å være høyt. Videre vil hovedvekten i drøftingen omhandle hvordan dette sammenfallet kan knyttes til oppfølging og ivaretagelse, samt implikasjoner på hvordan dette kan imøtekommes. Avslutningsvis begrunnes viktigheten av å sette fokus på dette.

## **5.2. Opplevelser og reaksjoner**

### **5.2.1. Arbeidssituasjonen**

Funnene i studien viser at arbeidspress, arbeidsmengde og tidspress har vært en vesentlig belastning og medvirkende årsak til at saksbehandlerne ble slitne og valgte å slutte i jobben. Saksbehandlerne beskriver etterslep i saker, og at sykemeldinger førte til merarbeid og ytterligere etterslep. Videre at dette førte til manglende opplevelse av mestring og utilstrekkelighet ved å ha for lite tid til å gi det enkelte barn god nok hjelp. Lederne i studien gir også beskrivelser av høyt trøkk, arbeidspress og arbeidsmengde, og knytter dette sammen med oppsigelser og utilstrekkelighetsfølelse hos saksbehandlerne. I følge Lund (2006) er det følelsen av utilstrekkelighet og av ikke å kunne være til hjelp som sliter hjelperen mest ut.

Informantenes beskrivelser gir grunnlag for å anta at FO's veiledende norm på 10 - 15 saker pr. saksbehandler ikke er den reelle situasjonen i barneverntjenesten per i dag (Flyum og Kumano-Ensby, 2014). Arbeidsmengden blir ikke beskrevet som en sporadisk nødsituasjon, men som en kronisk jobbtilstand. I tråd med Maslach (1998) sin multidimensjonale modell gir dette lite muligheter for å hvile, hente seg inn og gjenopprette balansen, og kan føre til utbrenthet. I tillegg kan dette følgelig øke hyppigheten og intensiteten av interpersonlig kontakt, faktorer som knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering (Einarsen og Skogstad, 2011; Eriksen og Sætre, 2011; Isdal, 2015).

Arbeidssituasjonen som blir beskrevet innebærer mange vanskelige historier som saksbehandlerne må prosessere. Med hensyn til alvorlighetsgraden i en del barnevernsaker, antas økt hyppighet og intensitet av interpersonlig kontakt å føre med seg flere grusomme historier og flere møter med barn som lever under omsorgssvikt. En vil følgelig møte flere barn som er utsatt for fysisk og psykisk vold, overgrep og manglende oppfølging og flere møter med barn av rusavhengige og / eller psykisk syke foreldre. Saksbehandlere vil dermed

møte flere barn som er symptombærere på det vanskelige de har opplevd. I tillegg vil høy saksmengde kunne føre med seg økt ytre press og flere traumatiserte, sinte og truende klienter, og flere trusler og lignende.

Konsekvensene og ringvirkningene av arbeidspresset gir innblikk i en situasjon som omhandler langt mer enn det å ha det travelt. Stor arbeidsmengde vil således føre til økt behov for bearbeidelse av inntrykk. Saksbehandlerne beskriver imidlertid at de ikke hadde tid til dette.

### **5.2.2. Trusler**

I følge Eriksen og Sætre (2011) er barnevernansatte i frontlinjen (saksbehandlere) direkte utsatt for traumatiske hendelser, undersøkelser viser også høye tall på trusler og vold mot ansatte i barneverntjenesten.

Truende situasjoner beskrives av en leder i denne studien som en del av arbeidshverdagen til saksbehandlerne. I denne oppgaven skilles det mellom det å bli direkte utsatt for traumer, og det å bli traumatisert gjennom andres traumer (sekundærtraumatisering). Saksbehandlerne befinner seg dermed i risikozonen for å bli utsatt for begge deler, og har således en tilleggsbelastning i form av å være direkte utsatt for potensielt traumatiske hendelser.

Saksbehandlerne i denne studien forteller om belastninger ved å møte sinte, manipulerende klienter, utskjellinger og trusler. De forteller også at de var alene på oppdrag i møte med klienter som opplevdes skremmende og uforsvarlig. Det gis konkret beskrivelse av å kjenne på frykt og fare for seg selv, og oppleve å ha øyner i nakken som følger med deg. Lederne har sett saksbehandlere bli redde, livredde, få angst og miste nattesøvnen og lignende. Traumatiske hendelser som trusler og vold settes av informantene i sammenheng med forhøyet kroppslig alarmberedskap, sykemeldinger og vanskeligheter med å komme tilbake i yrkeslivet.

Sammen med arbeidsmengde som beskrevet tidligere er trusler på jobb relatert til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos saksbehandlere (Eriksen og Sætre, 2011).

Som det fremkommer av denne studien er potensielt traumatiske hendelser en del av saksbehandlernes arbeidssituasjon og kan ses på som en tilleggsbelastning med følgende store og alvorlige konsekvenser både for den saksbehandler det gjelder og for organisasjonen forøvrig.

### 5.2.3. Interessekonflikt

Ut fra funn som er gjort i studien, forstås det som at noen av saksbehandlerne har opplevd mismatch mellom krav i jobben og egne personlige prinsipper, i form av mangel på autonomi og å måtte følge rigide prosedyrer og bli holdt ansvarlige for saker en har blitt hindret i å komme med input i. Dette er to områder som er knyttet til utbrenthet i Maslach (1998) sin multidimensjonale modell. Saksbehandlerne beskriver frustrasjon i forhold til å ikke kunne påvirke retningslinjer, føringer og lovverket. Det gis også beskrivelser av innskrenket myndighet og å måtte fronte bestemmelser en var uenig i og som krasjet med egne verdier, samt en følelse av å bli hindret i å få gjort jobben sin. Det blir også beskrevet at ressursmangel førte til at det ikke var nok tid til å undersøke tilstrekkelig eller utføre jobben forsvarlig, og opplevelser av at ting ble verre for klientene. Det saksbehandlerne her beskriver er tilnærmet ordrett presentert i litteraturen som årsaksfaktorer til utbrenthet og sekundærtraumatisering (Maslach, 1998; Eriksen og Sætre, 2011; Einarsen og Skogstad, 2011). Dette påpekes i denne sammenheng da det gjenspeiler problemstillinger som oppfattes som grunnleggende å ta tak i når det rettes fokus på forebygging.

I tråd med litteraturen kan et personlig ønske om å være til hjelp føre til avmakt og fortvilelse dersom anstrengelsene for å hjelpe barnet ikke fører fram, og livsbetingelsene for barnet blir de samme eller kanskje til og med forverres (Einarsen og Skogstad, 2011).

Saksbehandlernes opplevelsesdimensjon i denne sammenheng knytter seg til det som kan tenkes å være det mest grunnleggende for en barnevernarbeider; ønske om å hjelpe og gjøre livet bedre for barn som har det vanskelig. Med dette som utgangspunkt vil det kunne oppleves rystende og ubehagelig for saksbehandlerne å befinne seg i en situasjon hvor de på den ene siden er vitne til hjelpetrengende barn, som de på den andre siden opplever å bli forhindret i å hjelpe. Saksbehandlerne setter ord på dette gjennom å beskrive at det opplevdes vanskelig å la barn være i en situasjon de ikke burde vært i, og ikke få mulighet til å gi den hjelpen barna hadde behov for, og dermed ikke kunne gi god nok hjelp. Dersom dette oppleves som en verdikonflikt, vil dette i tillegg kunne være en forløper for de andre type mismatchene som beskrives av Maslach (1998). Det kan således tyde på at dette er et viktig tema å imøtekomme for å forebygge utbrenthet.

Lederne i denne studien viser til at noen saksbehandlere tror jobben bare handler om å hjelpe barn som har det vanskelig. For noen kan det ifølge en leder være problematisk å være på hjemmebesøk å se hvordan noen barn har det uten å kunne ta de med seg, da dette gir vondt i

morsfølelsen til kvinnelige saksbehandlere. Det kan i forlengelsen av dette stilles spørsmål med hvorvidt det å la seg berøre på denne måten er et positivt eller negativt utgangspunkt for å yte godt barnevernarbeid.

I følge Einarsen et al., (2011) kan det være de egenskapene som skaper en god og oppofrende hjelper, som samtidig er risikofaktorer for utbrenthet. Personen er imidlertid ikke mest sårbar for utbrenthet i kraft av sin kompetanse og engasjement i seg selv, men i kombinasjon med at rammebetingelsene er utilstrekkelige.

Saksbehandlerne beskriver et belastende ytre press fra omverden samt negativ kritikk fra samarbeidspartnere som har for høye og urealistiske forventninger til hva barneverntjenesten kan gjøre. Dette er i tråd med to av ledernes beskrivelser av barneverntjenesten som en tøff bransje med mye ytre press fra klienter, fylkesmannen, advokater, samarbeidspartnere og i media.

Det kan således synes som at saksbehandlerne har opplevd både ytre interessekonflikter ved å jobbe i et miljø er preget av ulike krav fra ulike instanser, samt en indre rollekonflikt ved at kravene de møter ikke samsvarer med den intensjonen de har om å hjelpe barna de møter. Begge er eksempler på rollekonflikt som kan resultere i utbrenthet og sekundærtraumatisering, og bør således imøtekommes i forhold til forebygging (Einarsen og Skogstad, 2011).

Ut fra litteraturen vil en utbrenthetsprosess medføre endring i holdningen til personlig ansvar for resultater, og en vil etter hvert begynne å legge skylden på klientene eller på systemet (Bastiansen, 1994). Belastningene saksbehandlerne beskriver overfor knytter de selv i hovedsak til barneverntjenesten og omverden som system. Det å jobbe i et system som ikke fungerer tilfredsstillende kan være en belastning som i seg selv fører til utbrenthet og sekundærtraumatisering. Samtidig kan det å i økt grad skylde på systemet være symptom på nettopp disse fenomenene (Eriksen og Sætre, 2011: Bang, 1994: Einarsen og Skogstad, 2011). Det kan tenkes at saksbehandlerne har opplevd rollekonflikter og interessekonflikter som har blitt ekstra belastende parallelt med andre symptomer og reaksjoner de har hatt. Dette kan vanskelig besvares i denne oppgaven, men kan være et aspekt både saksbehandlere og ledere med fordel kan være bevisst for å eventuelt gjenkjenne en utbrenthets- og/eller sekundærtraumatiseringsprosess.

#### **5.2.4. Symptomer og reaksjoner hos saksbehandlerne**

Det står sentralt i denne studien at alle saksbehandlerne gir beskrivelser av å ha opplevd fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive symptomer og reaksjoner som de knytter til jobberelaterte belastninger, og alle lederne har sett dette hos saksbehandlerne.

Både utbrenthet og sekundærtraumatisering gjør seg gjeldende i form av symptomer som er beskrevet av både lederne og saksbehandlerne i denne studien (Bang, 2003: Isdal, 2015: Rothschild og Rand, 2006).

Reaksjonene som beskrives kan i og for seg oppfattes som mer eller mindre alvorlige. Det å ikke få sove, ha nedsatt matlyst, være småsyk i perioder og kjenne seg trøtt og sliten kan trolig mange mennesker relatere seg til. Alvorlighetsgraden i denne sammenheng knyttes både til summen av symptomene som synes å prege livskvaliteten til den enkelte saksbehandler i vesentlig grad, og til det faktum at det knyttes til tilstandene utbrenthet og sekundærtraumatisert. Enkelt sagt kan det tenkes at de fleste kan leve greit med dårlig søvn eller mindre energi i perioder, men det stilles spørsmål med om noen kan være utbrent og sekundærtraumatisert uten at det forringer livskvaliteten og arbeidsutførelsen i vesentlig grad. Symptomene som beskrives kan være lette å plukke fra hverandre, bagatellisere og finne naturlige årsaksforklaringer til. Det synes å ha en stor verdi å kunne sette ord på dette, anerkjenne at det kan henge sammen med jobbsituasjonen og videre se det i lys av symptom på utbrenthet og sekundærtraumatisering, slik at det kan forebygges og håndteres.

#### **5.2.5. Fysiske og kroppslige symptom**

Utbrenthet og sekundærtraumatisering går etter hvert over i en fysisk og psykisk utmattelse som kan føre til egentlige sykdommer, nedsatt immunforsvar, kronisk tretthet samt psykosomatiske symptomer (Bang, 2003: Isdal, 2015: Rothschild og Rand, 2006).

Alle saksbehandlerne gir beskrivelser som er i tråd med overnevnt litteratur. Det omhandler blant annet svimmelhet, vondt i magen, rygg og nakkeplager, tåkete/reduert syn, nedsatt matlyst, hodepine, kvalme, frysing, anspenhet, samt å være halvsyk, småsyk, småforkjølet og generelt mer redusert hele tiden. I tillegg beskriver en av lederne å ha sett nakke og skulderproblematikk, høyt blodtrykk og svette som reaksjoner på jobberelaterte belastninger hos saksbehandlerne.

### **5.2.6. Søvn**

En annen stressreaksjon i forhold til utbrenthet og sekundærtraumatisering er utslag i endret søvnmønster (Bang, 2003; Eriksen og Sætre, 2011; Maslach, 1998). Nesten alle saksbehandlerne forteller om redusert søvnkvalitet, mareritt, å drømme om vanskelige historier fra klientene, ligge våkne med tankekjør på kveldene og oppvåkning. To av lederne oppgir søvnevansker hos saksbehandlerne som en reaksjon på jobbrelevante belastninger.

### **5.2.7. Selvbilde**

Ved utbrenthet og sekundærtraumatisering er det vanlig å vende seg innover. Opplevelsen av identitet, egenverd og faglig selvbilde forringes (Bang, 2003). Det vises til høyt sammenfall mellom litteraturen og det saksbehandlerne i denne studien forteller om å bli usikre på seg selv, mangle følelse av mestring, trykke seg selv ned og bli selvkritisk på eget arbeid og føle seg inkompetent. En av lederne har sett saksbehandlere ha det tøft følelsesmessig på grunn av mangel på mestring, og at de har fått forvrengt og lavt selvbilde som har ført til mistolking og diskvalifisering av seg selv.

### **5.2.8. Isolasjon**

Saksbehandlerne i studien forteller om å isolere seg mer og mer på kontoret og ta mindre del i det sosiale på arbeidsplassen, noe som også er symptom på utbrenthet og sekundærtraumatisering. En av årsakene til tilbaketrekning kan være å skjerme kollegaer mot den negative påvirkningen utbrentheten måtte ha (Bang, 2003; Isdal, 2015; Rothschild og Rand, 2006). I studiene oppgir en av saksbehandlerne at grunnen til isolering var manglende følelsesmessig kontroll og redselen for å *snappe* til kollegaer. En av lederne har sett saksbehandlere isolere seg.

### **5.2.9. Energinivå og å sette grenser for seg selv**

Både fysisk og psykisk utmattelse blir av flere forfattere i litteraturen knyttet til utbrenthet og sekundærtraumatisering. Dette innebærer også at trening, kosthold og kroppens behov nedprioriteres (Bang, 2003; Isdal, 2015; Rothschild og Rand, 2006). Det vises til sammenfall mellom litteraturen og et sentralt funn i studien, som er at alle saksbehandlerne har opplevd redusert energinivå; å være trøtt og sliten hele tiden, tappet for energi, utslitt, ikke orke å trene og lignende. Noen opplevde også at de ikke klarte eller glemte å sette grenser for og ivareta



seg selv. Lederne har sett noen havne i en spiral hvor alt handler om jobb og saksbehandlerne setter seg selv til side. En av lederne har opplevd å se saksbehandlere kompensere med overspising, underspising og alkohol.

Noen av de vanligste stressreaksjonene i forbindelse med utbrenthet og sekundærtraumatisering er knyttet til fysiologi og kan blant annet gi seg utslag i endret forhold til mat, forhøyet bruk av koffein, nikotin og rusmidler (Bang, 2003: Eriksen og Sætre, 2011).

#### **5.2.10. Fritid og hjemmebane**

I denne studien oppgir alle saksbehandlerne at jobben i stor grad gikk utover fritid, hjemmebane og det sosiale livet. Blant annet gis beskrivelser av å isolere seg og ha mindre kontakt med venner og familie, og dårlig samvittighet for dette. En av lederne har sett saksbehandlere mangle overskudd til venner og familie. Saksbehandlerne beskriver sammenfaller således med symptom på både utbrenthet og sekundærtraumatisering. I tråd med litteraturen vil tilbaketrekning skje på hjemmebane og i det sosiale liv i form av økt behov for å isolere seg. Det å være intim med sine nærmeste kan også bli et problem (Bang, 2003: Isdal, 2015: Eriksen og Sætre, 2011: Rotschild og Rand, 2006).

Noen av saksbehandlerne gir beskrivelser av vanskeligheter knyttet til å kombinere vanskelige inntrykk i jobbsammenheng med å komme hjem til normalfungerende barn. Det innebar å bagatellisere egne problem, sammenligne egne barn med barn en jobber med og ha vanskeligheter med å skille mellom hva som er normalt og ikke. I tillegg beskrives en tanke om alltid å kunne gjøre mer for å gjøre livet bedre for barna en jobber med. En av lederne har sett at noen har vanskeligheter med å kombinere jobben med familieliv og sliter med å gå hjem til egne barn når de har ting de føler de skulle ha gjort på jobb. Ved sekundærtraumatisering kan en oppleve overlevelsesskyld i den forstand at en sammenligner livet sitt med klientens, og får skyldfølelse for at en har det så godt og ikke kan bidra med mer. Det kan også være vanskelig å ta andres bekymring og skader på alvor når en har sett og hørt så mye verre, samt at en ikke lenger klarer å skille mellom jobb, privatliv og fag (Bang, 2003: Eriksen og Sætre, 2011). Det kan synes som at noen av beskrivelsene saksbehandlerne gir, preges av dette.

### **5.2.11. Psykisk struktur**

Alle saksbehandlerne beskriver tilstander som å konstant være på jobb i hodet, være i sin egen boble og i sin egen verden, *space* ut og kverne på jobb hele tiden, ikke klare å henge med, dette ut i samtaler, være helt fjern og ha en følelse av å ikke være seg selv. Videre gis det beskrivelser av å miste gnisten, begynne å glemme ting, ikke finne roen, rastløshet og konsentrasjonsvansker. En av lederne har sett saksbehandlere alltid være på jobb i hodet og tenke på vanskelige saker hele tiden. En annen leder har sett saksbehandlere ta jobben med seg hjem, og at det til slutt blir vanskelig for dem som gjør det hver dag. Gråting på jobb blir også nevnt av både saksbehandlere og ledere.

Begreper saksbehandlerne bruker som å være i sin egen boble, sin egen verden, være helt fjern, ikke være seg selv og lignende finnes ikke igjen i litteraturen i denne studien. Det som derimot kan finnes i anvendt litteratur er at påvirkningene av arbeidet kan være så dype at de går inn i kjernen av personens psykiske struktur, og på en grunnleggende måte endrer personens livsholdning (Lansen, 1998 referert i Bang, 2003). Bang (2003) trekker paralleller mellom sekundærtraumatisering og post traumatisk stresslidelse, hvor den traumatiserte isolerer seg fra sine egne følelser og andre mennesker, og kan få en følelse av å være avstengt fra indre og ytre impulser, samt utestengt fra livet. I tillegg at skillet mellom det private og jobb opphører, medfølgende symptomer som konsentrasjonsvansker, innlæringsvansker, forvirring og isolasjon, og at dette kan oppleves som en ekstremt plagsom, uforståelig, skremmende og smertefull tilstand.

Det stilles spørsmål med om dette er noe saksbehandlerne har opplevd, men som er så vanskelig å sette ord på, forstå og kjenne igjen, eller at det ligger så dypt og er så privat at en ikke kan forvente å få innblikk i dette aspektet hos informantene. Det kan tenkes at dette dermed kan komme til uttrykk gjennom beskrivelsene informantene har gitt av å være i en boble, egen verden, ikke være seg selv etc.

### **5.2.12. Distansering og kynisme**

Ved utbrenthet og sekundærtraumatisering vil saksbehandleren oppleve endring i synet på saker, klienter og kolleger. Saksbehandlerens interesse for klienten synker og kan gå over til kynisme og en mer mekanisk utførelse av jobben, samt nedlatende og kynisk holdning også overfor kolleger. Mange opplever dette som nødvendig for å overleve (Bang, 2003: Bastiansen, 1994). Saksbehandlerne i denne studien beskriver slike endringer i sin måte å forholde seg følelsesmessig til klientene og de grusomme historiene på. Deriblant å utvikle

distanse og ikke klare å ta inn over seg historiene, bli mindre emosjonelt berørt, bli kaldere og kjøligere og oppleve at forståelsen og empatien var brukt opp. En saksbehandler beskriver også hvordan saksbehandlerne ble kalde i forhold kolleger som ble sykemeldte. Andre beskrivelser som gis av saksbehandlerne er å miste gnisten og bli handlingslammet. Lederne har sett at saksbehandlere har blitt mer kyniske og mekaniske og mindre empatiske, og gå mer på autopilot i arbeidet.

Følelsesmessig distansering er spesielt knyttet til utbrenthet. Det kan også oppstå hos sekundærtraumatiserte, mens her vil det i tillegg være vanskeligheter med å holde en passende avstand til klientene (Bang, 2003; Bastiansen, 1994).

Denne endringen omhandler også hyppig irritabilitet og sinne overfor klienter og kolleger (Bastiansen, 1994). Saksbehandlerne beskriver at de ble generelt mer irritable. En av lederne har sett saksbehandlere få kort lunte og bli lett irritable. Det gis beskrivelse av å kjenne på irritasjon overfor klientene i forhold til at de ikke tok andre valg slik at de hadde unngått å havne på barneverntjenestens kontor.

I følge Lund (2006) vil en god terapeut aldri slutte å bli berørt av klientens lidelse og store ensomhet. Det å la seg bli berørt av andre mennesker er kort og godt en forutsetning for all terapeutisk virksomhet.

Beskrivelser av personlig endring som gis av informantene kan således forstås som en risiko i forhold til å yte god hjelp. Dette aspektet anses særlig viktig å rette fokus på da den gruppen som har behov for hjelp anses som sårbar, og omhandler barn og unge, ofte med behov for en bedre omsorgssituasjon.

### **5.2.13. Traumer**

I følge Lund (2006) og Eriksen og Sætre (2011) hører saksbehandlerne på detaljerte beskrivelser av vold og overgrep, og møter mennesker i sterk krise som formidler frykt, angst, forvirring, sorg og sinne. Bang (2003) beskriver at det er den følelsesmessige innlevelsen i barns traumatiske opplevelser som er den største risikoen for sekundærtraumatisering, men også det å være passivt vitne til noe forferdelig som har skjedd når en hører på barn fortelle om overgrep. Saksbehandlerne gir beskrivelser av at det har vært vanskelig å se og høre om hvordan noen barn har hatt det. Av dette forstås det at saksbehandlerne både ser barna som symptombarer og hører deres historier som gir rom for å forestille seg hva barnet har følt og opplevd.

Saksbehandlere befinner seg i utgangspunktet i en situasjon med begrenset kjennskap til barna og familiene de skal jobbe med, og vil gjennom arbeidet med den enkelte familie danne seg et større bilde av barnets omsorgssituasjon. Det å ikke ha vært til stede når traumet har funnet sted, gir rom for fantasien og en forestillingsevne. Sekundærtraumatisering innebærer å få gjentatte invaderende konstruerte bilder og sanseintrykk opp i minnet, som om det var noe en virkelig hadde sett (Bang, 2003: Isdal, 2015). En av saksbehandlerne i studien beskriver hvordan scenariene begynte å rulle i hodet etter å ha fått opplysninger om hva som hadde skjedd og sett stedet hvor det hadde foregått. I tillegg sier to av saksbehandlerne at de har fått flashbacks i ettertid.

Isdal (2015) snakker om det indre fotoalbumet. Det kan tenkes å være belastende å bære med seg vanskelige historier og få inntrengende bilder av traumatiske hendelser. I tillegg kan det antas at det indre fotoalbumet stadig vil inneholde flere vonde og traumatiske bilder.

#### **5.2.14. Utbrenthet og sekundærtraumatisering**

Det er fullt mulig å forbli i jobben selv om man opplever vantrivsel og er fullstendig utbrent. Dette kan få ulike utfall som å isolere seg både på jobben og på hjemmebane, eller å kompensere ved å jobbe mer, samt en rekke fysiske og psykiske symptomer (Bang, 1994: Isdal, 2015: Rothschild og Rand, 2006).

Som det fremgår av drøftingen beskriver saksbehandlerne mange symptomer og reaksjoner som sammenfaller med symptomer og reaksjoner knyttet til både utbrenthet og sekundærtraumatisering. I tillegg sier to av saksbehandlerne selv at de var utbrent, samt at den ene var på vei til å bli sekundærtraumatisert. En annen sier at psyken ble nedslitt.

Videre fremkommer det av drøftingen at lederne har sett slike symptomer hos saksbehandlerne. I tillegg gir alle lederne konkrete beskrivelser av å ha sett saksbehandlere bli syke av jobben, blant annet at de har møtt veggen, blitt veldig slitne, kjørt seg helt ut og langt ned, og utviklet angst og depresjon. I tillegg har lederne sett saksbehandlerne bli fortvilet, gråte fordi det blir for vanskelig, og uttrykke sinne. En av lederne tror saksbehandlere opplever elementer som kan sammenlignes med å jobbe i en krigssone. Lederne har sett at dette har resultert i sykemeldinger hvor noen ikke har kommet tilbake til jobb.

Dette danner grunnlag for videre drøfting med fokus på forebygging av utbrenthet og sekundærtraumatisering. Her vektlegges saksbehandlernes meninger i forhold til hva som kan

bidra til å forebygge og redusere de psykiske belastningene som er skissert ovenfor, og deres erfaringer med oppfølging og ivaretagelse, samt lederens perspektiv på dette.

### **5.3. Forebygging - oppfølging og ivaretagelse**

#### **5.3.1. Saksmengde og sakskarakter**

Alle saksbehandlerne i studien påpeker behovet for flere stillinger og redusert saksmengde, samt at alle lederne i studien viser til at dette kunne redusert oppsigelser.

Barneverntjenesten befinner seg forøvrig i en situasjon hvor de er lovpålagt å behandle de sakene som kommer inn (Lovdata, 2015).

I følge Isdal (2015) finnes en anbefalt helsegrense for terapeuter på 15 timers klientsamtaler per uke. Det stilles spørsmål ved hvor helsegrensen for saksbehandlere går i forhold til klientkontakt, og hvorvidt det lar seg gjøre å imøtekomme en slik problemstilling når strømmen av innkommende saker ikke kan styres. Barneverntjenestens situasjon i forhold til arbeidsmengde og tilgjengelige ressurser knyttet til bevilgninger som foretas på politisk nivå, tas ikke videre i denne oppgaven. Snarere rettes fokus på det følelsesmessige aspektet ved å jobbe i barneverntjenesten under de forhold som er gjeldende i dag, og hvorvidt det er mulig å forebygge og imøtekomme utbrenthet og sekundærtraumatisering. Dette med en antakelse om at en slik forebygging vil kunne redusere sykemeldinger og oppsigelser, og således påvirke arbeidsmengden og tilgjengelige ressurser.

I følge Leiter og Maslach (1997) blir ikke organisasjoner vanligvis sett på som hjelpeløse og ute av stand til å løse problemer som oppstår, men at de tvert imot har makt og ressurser til å gjøre ganske mye. Det forstås videre ifølge Leiter og Maslach (1997) at en organisatorisk tilnærming til fenomener som utbrenthet og sekundærtraumatisering dermed har stort potensial til å skape effektiv endring.

I følge Bolman og Deal (2009) er det nødvendig å adressere stressfaktorene som direkte påvirker emosjonell utmattelse. Dette kan blant annet innebære å justere arbeidsmengden og omfordele arbeidsoppgavene. I følge Eriksen og Sætre (2011) kan det å arbeide sammen to og to i alvorlige saker oppleves som avlastende. Dette samsvarer med det de ansatte sier de hadde hatt behov for og omhandler blant annet mildere og færre saker som nyansatt, at noe må fratras når saksmengden blir for stor, mer variasjon i sakskarakteren, mindre overtidssjopping, samt å være to i saker. To av lederne viser også til at det kan tilrettelegges i forhold til arbeidsoppgaver, saksmengde og sakskarakter, samt at det kan være en

lederoppgave å være med å prioritere hvilke saker som er viktigst. De setter dette i sammenheng med å forebygge og forhindre sykemeldinger.

Av det som fremkommer av informantene i studien at det finnes mulig handlingsrom i forhold til å lette på arbeidspresset, som ledere kan nytte seg av, og som kan påvirke arbeidsforholdene slik at det vil fungere forebyggende i forhold til utbrenthet og sekundærtraumatisering. Saksbehandlerne sier lite om hvorvidt de selv benyttet seg av dette, det vil si, at de selv tok kontakt med ledelsen og gav beskjed når de opplevde at arbeidsmengden ble for stor. Dette kan forøvrig sees i sammenheng med beskrivelsene som ble gitt av at det for noen saksbehandlere opplevdes som vanskelig å kontakte ledelsen, og slik kan det tenkes at dette aspektet også er relevant i denne sammenheng. Å skape rom for å kunne ta opp ting, både ved det følelsesmessige aspektet, men også ved at det er lov i kulturen å gi beskjed når det oppleves behov for å lette arbeidsbyrden, kan sees på som en investering i nåtid for å unngå større konsekvenser i framtiden. I dette tilfellet vil det være å forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering, medfølgende nedgang i kvalitet i arbeidet, samt sykemeldinger og oppsigelser.

En slik tilnærming vil ifølge Maslach (1998) koste mindre på lang sikt ved å forhindre de verste effektene av problemet.

Et aspekt det anses viktig å belyse i denne sammenheng er faren for å lete på gale steder når man ser utmattede medarbeidere med sykemeldinger og dårlige resultater i arbeidet. Det kan letes etter faktorer i systemet som tynger mens det kanskje snarere er saksbehandleren som føler seg mer og mer tyngtet og ikke har ord eller forklaring på opplevelsen. Videre at det ofte kanskje først og fremst er arbeidsro og støtte til de tyngste sakene saksbehandleren har behov for, ikke strukturelle endringer (Bang, 2003).

Forfatterne av denne oppgaven har gjennom studien sannsynliggjort at kjennskapen til fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering, og tilhørende symptom er begrenset hos både saksbehandlere og ledere. På bakgrunn av dette stilles det spørsmål ved hvorvidt dette har ledet saksbehandlerne og ledernes oppmerksomhet over på arbeidsmengden og arbeidspresset. Saksbehandlerne vektlegger i stor grad arbeidspress og arbeidsmengde som årsak til at de har blitt slitne, samtidig som de oppgir en rekke beskrivelser av symptomer som i teorien knyttes til både utbrenthet og sekundærtraumatisering. Informantene nevner i liten grad begrepene utbrent og sekundærtraumatisert selv. Det er viktig å påpeke at arbeidspress og utbrenthet og sekundærtraumatisering ikke står i motsetning til hverandre. Det er funnet en klar sammenheng mellom utbrenthet og forhold som tidspress, underbemanning, for lite tid til

klientene og avmaktsfølelse over ikke å kunne yte tilstrekkelig overfor klienter (Einarsen og Skogstad 2011).

Samtidig er det rimelig å anta at dersom saksbehandlerne hadde hatt økt fokus på og bevissthet rundt det følelsesmessige aspektet, kunne dette påvirket deres syn på egen situasjon, og gjort det lettere å plassere belastningen der den hører hjemme. Videre at dette kunne gjort det lettere for ledelsen å tilnærme seg saksbehandlerne behov og avhjulpet der det trengtes mest.

### **5.3.2. Interessekonflikt og omverden**

I følge saksbehandlerne som har uttalt seg om ytre press mener flere av dem at dette er et aspekt som må tas tak i på flere nivå. Barneverntjenesten må løftes, og ansvaret legges på både politikerne, ledelsen og den enkelte saksbehandler. I tillegg vises det til viktighet ved å hjelpe de ansatte til å stå i presset. Lederne viser også til det ytre presset som saksbehandlerne beskriver, og i denne forbindelse til personlige egenskaper som robusthet, og at det er en kode som må knekkes av den enkelte saksbehandler. En annen leder mener det er en type saksbehandlere som tåler mer av dette stresset, disse er dedikerte og har talent for det. Som nevnt tidligere i drøftingen kan slitasjen ytre press medfører resultere i utbrenthet (Einarsen og Skogstad, 2011).

Ytre press er et aspekt det vurderes viktig å ta tak i da det i stor grad oppgis å være belastende. Det er rimelig å tro at det er mulig å jobbe for å bedre samarbeidsklimaet med samarbeidspartnere. Dersom dette skulle vise seg vanskelig anses det likevel viktig at ledelsen tar grep for å lette byrden til den enkelte slik at det ikke blir opp til hver saksbehandler å takle dette alene. Dette understreker viktigheten av at ledelsen lytter til den enkelte saksbehandler og tar opplevelsene deres på alvor. Dersom ledelsen i enhver kommune av ulike årsaker ikke ser at det er handlingsrom de kan benytte seg av, antas det at dette aspektet vil kunne viderefremmes til høyere hold i kommunen.

### **5.3.3. Individuelt ansvar eller organisasjonens ansvar**

I følge Einarsen et al. (2011) er det de beste som brenner ut, fordi en må brenne for noe for å kunne brenne ut. Saksbehandlerne gir beskrivelser av å bry seg om barna og ha et brennende ønske om å hjelpe dem. Det gis også beskrivelser av å involvere seg i andres smerte og ta det inn over seg som om det skulle vært ens eget. Eriksen og Sætre (2011) beskriver at jo mer empatisk man er, jo større er risikoen for å internalisere traumene klienten har opplevd. Alle

lederne mener det er viktig å håndtere empatien for å holde ut i jobben, og gir beskrivelser av at saksbehandlere lever seg for mye inn i sakene. To av lederne påpeker at dette er noe saksbehandlerne selv må lære seg, mens en leder viser til at det er et lederansvar å hjelpe de ansatte å lære seg å håndtere empatien og jobbe kognitivt med seg selv i forhold til dette.

To av lederne mener barnevernarbeid ikke er for alle. Det vises til egnethet i jobben og innebærer å finne en balanse med kontrollert følelsesmessig engasjement og å ha barnet i fokus. Videre å finne balansen mellom å være for grundig og for overfladisk i jobben, slik at en er i stand til å ta beslutninger. Robusthet hos den enkelte saksbehandler vektlegges også i denne forbindelse. En av lederne tror den enkelte må knekke koden som trengs for å jobbe i barneverntjenesten. To ledere mener også det er nødvendig å veilede saksbehandlere i forhold til valget om å bli værende eller slutte dersom de ikke passer til jobben og kan komme til å bli utbrent, eller fordi de sliter så mye at det ikke er ok. Det tolkes som at disse saksbehandlerne allerede har vist reaksjoner på jobbrelaterte belastninger. Litteraturen sier noe om hvordan jobbrelaterte stressfaktorer kan tilnærmes, samt hvilke intervensjoner som er nyttige dersom ansatte har utviklet utbrenthet, men ingenting om å veilede ansatte i forhold til å bli værende i jobben (Leiter og Maslach, 1997; Bang, 2013; Isdal, 2015; Maslach, 1998; Eriksen og Sætre, 2011). I tillegg er det i Norge et sterkt ønske om et inkluderende arbeidsliv, noe som innebærer å tilpasse forholdene på arbeidsplassen og tilrettelegge slik at ansatte skal kunne være i arbeid selv om de ikke er 100% friske. Dette krever at bedriftsledelsen er motivert og evner denne tilretteleggingen (Einarsen et al., 2011). Det kan således forstås som at tilrettelegging i arbeidet bør være den første tilnærmingen som forsøkes dersom ansatte viser tegn til utbrenthet eller sekundærtraumatisering, eller at de sliter, slik en leder beskriver

Det kan tenkes at det rådende kunnskapsnivå om hva jobben kan gjøre med mennesker, kan bidra til å farge synet på hva som er forventet at saksbehandlere skal tåle eller takle, både hos ledelsen og hos saksbehandlerne selv. Fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering viser for øvrig at det finnes en grense for hva mennesker kan tåle. Som tidligere nevnt bruker saksbehandlerne i liten grad begrepene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det synes forøvrig å være en forskjell i begrepsapparatet til de som oppgir at de har oppsøkt profesjonell oppfølging i forhold til utbrenthet. Disse etterspør i større grad økt kunnskap om utbrenthet og sekundærtraumatisering, noe som muligens kan knyttes til deres bevissthet rundt fenomenene. I følge Eriksen og Sætre (2011) trenger man denne kunnskapen for å gjenkjenne, håndtere og anerkjenne egne reaksjoner. I følge Bang (2003) kan bevisstheten om at en blir påvirket gi



muligheten til selv å overveie hvilke sammenhenger det er mellom ens mentale og fysiske tilstand og det som foregår i privatlivet og i arbeidet. Det forstås dermed som at saksbehandlerne kan ha hatt vanskeligheter med å vite om opplevelsene og reaksjonene de har hatt er normalreaksjoner på jobbrelevante belastninger.

Dersom det er slik at lederne har begrenset kunnskap og kompetanse i forhold til hvordan de skal ivareta saksbehandlere som er utbrent og sekundærtraumatisert, kan det tenkes å kunne få alvorlige konsekvenser for saksbehandlere som ikke får den hjelp og støtte de har behov for. På den andre siden vil saksbehandlere som får beskjed om at de ikke bør jobbe i barneverntjenesten når de allerede er i en utbrenthetsfase eller i ferd med å bli sekundærtraumatisert trolig kunne stå i fare for å tro at det er dem det er noe galt med. I følge Bang (2003) er det en generell tendens til å individualisere og ta på seg skylden som hører hjemme andre steder. Et funn i studien er nettopp at saksbehandlerne retter fokus innover og peker på feil og mangler ved seg selv og egen personlighet, blant annet å ikke være så sterk og flink som en burde vært. Dette kan også sees i sammenheng med det Isdal (2015) sier om at det er mange som ikke får den hjelp eller informasjon de trenger for å forstå hva som skjer med dem, eller hjelp til å komme tilbake på jobb når de er sekundærtraumatisert. De går da kanskje rundt med en konklusjon om at de var for svake og lignende.

Det framkommer av litteraturen at det legges ulik vekt på individuelle og organisatoriske årsaksfaktorer til utbrenthet og sekundærtraumatisering (Einarsen og Skogstad, 2011; Falkum, 2002; Bastiansens, 1994; Maslach, 1998; Isdal, 2015; Einarsen et al., 2011). Det synes imidlertid å være bredest enighet om at disse ikke først og fremst er en følge av individuelle egenskaper og at reaksjoner derfor må ses i en situasjonsbetinget kontekst og som en yrkesrisiko.

Når det gjelder ansvar i forhold til å gjennomføre nødvendige endringer og forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering, veier ledelsens ansvar tyngst i litteraturen.

Det finnes ifølge Christensen et al. (2013) argumenter for at lederskapet i organisasjoner bevisst kan forsøke å designe organisasjonskulturen. Videre at dette forutsetter at lederskapet har nok innsikt i hvilke kulturelle endringer som trengs og hvilke midler som skal brukes for å gjøre disse endringene. Ifølge Eriksen og Sætre (2011) kan en lykkes med å opprettholde en arbeidskultur som ivaretar de ansattes behov for å hente seg inn og få mulighet til å bearbeide og regulere stress. Videre at det krever at ledelsen tydelig prioriterer og arbeider med dette.

Også ifølge Kvello (2010) er mye av årsaken til at en lykkes godt med implementering av nytt tankegods at ledelsen har tydeliggjort at dette er et lederansvar. Det er ifølge litteraturen også vanskelig for den enkelte å forandre et helt system på egenhånd, dette krever organisatorisk tilnærming og involvering av flere ansatte, samt at forebygging og håndtering av utbrenthet og sekundærtraumatisering må bygges inn i strukturer og organisering (Leiter & Maslach, 1997; Bang, 2013; Isdal, 2015; Maslach, 1998; Eriksen og Sætre, 2011). Individuelle mestringsstrategier har også vist seg relativt ineffektive på arbeidsplassen, da saksbehandlerne har langt mindre kontroll over stressfaktorer her enn ellers (Maslach, 1998). Som tidligere nevnt kan ikke saksbehandlere styre innkommende saksmengde, men lederne kan gjøre noen grep i forhold til å lette arbeidsbyrden ved behov.

På bakgrunn av det som fremkommer av dette underkapittelet er det rimelig å tillegge ledelsen hovedansvaret for å følge opp og ivareta de ansatte i forhold til jobbrelaterte belastninger, samt å forebygge og tilnærme seg utbrenthet og sekundærtraumatisering som følge av jobbrelaterte belastninger. Det kan imidlertid tenkes at ledere i barneverntjenesten har et ønske og en intensjon om å ha økt fokus på forebygging av utbrenthet og sekundærtraumatisering samtidig som de opplever å ikke ha tilgjengelige ressurser til rådighet. Med bakgrunn i arbeidssituasjonen som har blitt beskrevet av saksbehandlerne og lederne kan det tenkes å oppleves som en ressurskrevende prosess som det kan være vanskelig å se hvordan en kan gripe fatt i på en måte som ikke fører til ytterligere arbeidspress. Det stilles spørsmål med om økt fokus på utbrenthet og sekundærtraumatisering bør løftes på et enda høyere nivå.

#### **5.3.4. Oppfølging og ivaretagelse - veiledning**

På tross av at saksbehandlerne sier det ikke var og / eller at de ikke kjente til rutiner og prosedyrer i forhold til ivaretagelse og oppfølging, er det like mange som oppgir at de har hatt faste avdelingsmøter og jevnlig saksveiledning. Lederne i studien viser til flere konkrete rutiner knyttet til ivaretagelse og oppfølging enn det saksbehandlerne gjør. En av lederne i denne studien uttaler viktighet ved å ha mulighet til ventilering av det følelsesmessige aspektet, og at det må fanges opp og settes i system. Selv om lederne ikke nødvendigvis har tilhørt samme kommune som saksbehandlerne er det interessant å stille spørsmål ved opplevelsdimensjonen i denne sammenheng. Studien viser at alle saksbehandlerne opplevde oppfølgingen og ivaretagelsen mangelfull og utilstrekkelig, og hadde andre behov enn de fikk

dekket i forhold til dette. De oppgir at det ikke var rutiner knyttet til prosessveiledning og etterlyser mer fokus på det følelsesmessige aspektet, gjerne med eksterne veiledere som er trent i faresignaler knyttet til jobbrelaterte belastninger. Bang (2003) påpeker nødvendigheten av at saksbehandleren får mulighet til å bearbeide påvirkningene fra arbeidet, både tankemessig og følelsesmessig, og mener at det uten tvil er veiledning som er det mest egnede middelet i denne sammenheng. På bakgrunn av svarene i studien og det Bang (2003) her påpeker kan det se ut som det bør være fast rutine på prosessveiledning, og med veiledere som kjenner til tematikken rundt utbrenthet og sekundærtraumatisering, og slik vektlegger det følelsesmessige aspektet av hva jobben kan gjøre med saksbehandlerne.

Det å kontakte ledelsen opplevdes for noen saksbehandlere som en byrde fordi ledelsen ikke var tilgjengelig eller ikke hadde tid. Det beskrives som tilfeldig når saksbehandlerne fikk tilbakemelding fra ledelsen, alt etter hvor oppsøkende de selv var. I følge Bang (2003) er tilbakemelding fra ledelsen en viktig faktor ved forebygging av utbrenthet, og den enkelte kan gjennom dette få mulighet til å bli trygg på egen kompetanse. Dette kan sees i lys av saksbehandlerne beskrivelser av å føle seg utilstrekkelige, inkompetente og mangel på mestringsfølelse. Det kan tenkes at tilbakemeldinger fra ledelsen i større eller mindre grad kunne bidratt til å øke saksbehandlerne mestringsfølelse, og således virket forebyggende.

Utvelgelse av veiledere og kvaliteten av veiledningsutdannelsen blir av Bastiansen (1994) beskrevet som avgjørende i forebygging av utbrenthet. Dette aspektet blir også påpekt i studien i form av manglende veilederkompetanse hos ledelsen. Saksbehandlerne etterspør veiledere som er trent i faresignaler knyttet til jobbrelaterte belastninger.

I følge Eriksen og Sætre (2011) innebærer arbeidet med forebygging og håndtering av sekundærtraumatisk stress at kunnskapsutvikling og veiledning følges opp. Saksbehandlerne i denne studien har en oppfatning av at ivaretagelse blir bortprioritert i en travel hverdag. De etterspør også økt kunnskap rundt jobbrelaterte belastningers betydning og konsekvenser, og en holdningsendring i forhold til at det må være lov å reagere og bli følelsesmessig berørt av det man møter i jobben.

Som beskrevet tidligere vil traumatiske hendelser kunne påvirke det indre albumet hos saksbehandlerne. Dette antas å være vanskelig å dele med andre utenforstående da vonde historier og traumatiske hendelser i jobbsammenheng både kan inneholde taushetsbelagt informasjon og være vanskelige å formidle. På den ene siden vil en kunne komme til å kjenne

på behovet for å skjerme familie og venner mot den rystende delen av verden en har fått innblikk i, og på den andre siden vil en kunne oppleve å møte liten eller ingen forståelse. Det å bli møtt med manglende forståelse kan tenkes å oppleves som en ekstra belastning da en oppdager at en er ensom med sine inntrykk og erfaringer, samtidig som det kan være provoserende og opprørende at andre ikke tar inn over seg grusomheten som formidles på samme måte, gjerne fordi de ikke har samme indre album som den som jobber tett på grusomheten. For saksbehandlere som av ulike årsaker ikke kan ventilere slike vanskelige inntrykk, vil oppfølgingen og ivaretagelsen i jobbsammenheng trolig være av enda større betydning, og nødvendig for å forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering. Dette understreker behovet for debriefing og prosessveiledning. Samtidig fremkommer det av litteraturen at dersom saksbehandlere skal fortelle om traumatiske opplevelser til hverandre, vil dette kunne føre til ytterligere belastning (Isdal, 2015). Dette reiser spørsmålet om nødvendigheten av å ha eksterne veiledere eller psykologer som er trent på traumebehandling, slik at traumatiske hendelser kan imøtekommes uten at saksbehandlere trenger å belaste hverandre med denne informasjonen.

### **5.3.5. Debriefing**

Mennesker har behov for å bli hørt, støttet og forstått (Isdal, 2015). Alle saksbehandlerne i studien viser til behovet for prosessveiledning, herunder debriefing i forhold til vanskelige situasjoner, saker og trusler, med fokus på det følelsesmessige aspektet rundt dette. Det fremkommer av denne studien at en av lederne har hatt rutiner knyttet til debriefing mens fem av saksbehandlerne har opplevd at det ikke var rutiner knyttet til debriefing. De som fikk debriefing måtte selv etterspør dette eller organisere dette selv med kollegaene. Saksbehandlerne beskriver også at de av ulike årsaker opplevde det vanskelig å ta kontakt for å be om samtale, og at ledelsen ikke alltid hadde tid til det. Fra litteraturen vet vi at mange utbrente unndrar seg støtte fra arbeidskolleger, eller ikke oppfatter at andre prøver å hjelpe. Den utbrente kan også føle så sterk grad av apati at han/hun stenger ute andre som ber om hjelp (Einarsen og Skogstad, 2011). I tillegg framkommer det av litteraturen at det er viktig at ansatte lærer seg å dele og debriefe uten å forgifte hverandre med ekstremdetaljer, og å holde fokus på egne følelser. Dette for å unngå ytterligere belastning (Isdal, 2015).

Det forstås dermed som at debriefing bør utføres på en måte som ikke gjør vondt verre for saksbehandlerne. Det vil således være viktig og nødvendig at ledelsen kommer på banen og setter debriefing i system slik at dette ikke blir overlatt til den enkelte saksbehandler. Ledelsens

engasjement i forhold til debrifing kan både bidra til å sikre kvaliteten på debrifingen, og at alle deltar. Dersom saksbehandlerne selv skal ordne debrifing kollegialt er det ikke sikkert alle får mulighet til å delta, samt at debrifingen kan komme til å utføres på en måte som er lite hensiktsmessig. Dersom de ansatte selv skal ta kontakt med ledelsen ved behov for debrifing kan det hende den enkelte saksbehandler av ulike grunner aldri tar kontakt og dermed aldri får debrifing.

### **5.3.6. Risikovurdering**

Saksbehandlerne har beskrevet hvordan trusler og traumer i jobbsammenheng har preget dem, og i forlengelsen av dette synes det påfallende at bare en av saksbehandlerne oppgir at de hadde rutiner på risikovurdering. Ettersom denne delen av arbeidssituasjonen viser seg å få slike alvorlige følger som beskrevet, kan det antas at det er stort forbedringspotensial i forhold til å få rutiner på sikkerhetsvurdering på plass. I tråd med litteraturen vil dette bidra til at saksbehandlere står bedre rustet i potensielt traumatiske situasjoner. Det påpekes også i litteraturen at det i saker som er knyttet til klientens og ansattes egen sikkerhet, er spesielt viktig at ledelsen engasjerer seg (Eriksen og Sætre, 2011).

### **5.3.7. Oppfølging av nyansatte - Utdannelse og praksis**

Kvello (2010) viser til behovet for opplæring av nyansatte for å redusere turnover i barneverntjenesten fordi det mangler mye av dette i utdanningen. Utilstrekkelig opplæring er også et forhold som ifølge Einarsen og Skogstad (2011) og Bastiansen (1994) viser sammenheng med utbrenthet. I studien gir flere av informantene beskrivelser av manglende samsvar mellom utdannelsen og det som møtte dem i praksis. Maslach (1998) viser til at langsiktige tilnærminger innebærer å investere i nåtid for å unngå langt større konsekvenser i framtiden, for eksempel vil grundig opplæring i nåtid forhindre prisen å betale ved dårligere ytelse senere. Dette vil også ifølge Maslach (1998) være en måte å håndtere utbrenthet på før det har fått fullt utspring og således også fungere kostnadsbesparende. I studien oppgir flere av saksbehandlerne å ha fått nybegynnerkurs, omvisning eller annen praktisk opplæring i forhold til hvordan barneverntjenesten i den gitte kommunen var bygget opp og fungerte. En av saksbehandlerne hadde fadder en kort periode, en annen ble tatt hensyn til i forhold til saksmengde. På tross av dette forteller seks av saksbehandlerne om fraværende rutiner og prosedyrer på opplæring av nyansatte og beskriver en opplevelse av å være overlatt til seg selv den første tiden uten god nok opplæring. De knytter vanskelige følelser og opplevelser til

dette og påpeker behovet for bedre opplæring og at det ble tatt mer hensyn til at de var nyansatt. En av lederne i studien oppgir at praksisen var fadder for nyansatte som skulle ivareta dem sosial. En annen leder mener oppfølging og opplæring saksbehandlerne får fra starten av er avgjørende i forhold til hvorvidt de opplever mestring og blir værende i jobbene sine.

Av det som framkommer av denne studien vurderes det å være stort forbedringspotensial i forhold til opplæring av nyansatte. I forlengelsen av dette vil det være naturlig å stille spørsmål ved hvilke konsekvenser det kan få for klientene dersom nyutdannede og nyansatte må behandle saker av den type karakter som arbeidet i barneverntjenesten innebærer, uten å oppleve å ha fått tilstrekkelig opplæring og innføring i hva jobben innebærer. Det vil videre være naturlig å stille spørsmål ved saksbehandlerens utdanning. Dersom disse har helse og sosialfaglig utdanning, kan det synes som at kunnskap om utbrenthet og sekundærtraumatisering vil være nødvendig allerede her slik at en kan være mer forberedt på hvordan jobbrelevante belastninger kan komme til uttrykk. Det vil være rimelig å anta at slik kunnskap vil virke forebyggende i framtidig praksis.

### **5.3.8. Kollegial støtte**

I denne studien sier alle saksbehandlerne noe om at et godt kollegialt miljø er viktig for å kunne stå i jobben. Seks av saksbehandlerne opplevde godt kollegialt miljø. En av lederne viser også til viktigheten av kollegial støtte og trivsel for å unngå oppsigelser. Isdal (2014/2015) påpeker viktigheten av å ha et miljø som er støttende og forståelsesfullt, hvor en snakker sammen og setter ord på hva jobben gjør med oss, bryter isolasjonen og tabuene og anerkjenner at en blir påvirket. Dette for å forebygge utbrenthet og sekundærtraumatisering (Thoresen, 2014). I tråd med det informantene påpeker viser også Einarsen og Skogstad (2011) og Eriksen og Sætre (2011) til at ansatte i hjelpeyrker som trives i arbeidet sitt legger stor vekt på arbeidsmiljøets betydning. Herunder en kultur preget av at både ledere og kolleger er flinke til å gi hverandre konkrete, positive tilbakemeldinger samt ris og ros, og faglig støtte fra ledelsen og kolleger. Dette vil virke forebyggende på stress, bidra til trivsel og håndtering av emosjonelle utfordringer, samt fungerer som en støtpute eller buffer i forholdet mellom arbeidsmiljøbelastninger, traumatisering og utbrenthet.

Fra saksbehandlerne ståsted vises det til fravær av ivaretagelse fra ledelsens side og herunder beskrivelser av at kollegaene utøvde den støtte og hjelp som burde kommet fra ledelsen. Saksbehandlerne i studien forteller at de tidvis opplevde å ha det så travelt at de ikke hadde tid til å tenke på å ivareta kollegaene. Samtidig framkommer det av litteraturen at mange utbrente vil unndra seg støtte fra arbeidskolleger fordi dette kan forsterke følelsen av å komme til kort. I tillegg er ikke sjelden erfarne kollegaer selv utbrente, og de nye vil kunne møte avvisende, nedlatende og kynisk holdning hos de erfarne, noe som viser seg å bidra til ytterligere stress (Bastiansen, 1994; Bang, 2003; Isdal, 2015; Rothschild og Rand, 2006).

Av dette fremkommer viktigheten av at kollegagruppen fungerer godt, ettersom dette har vesentlig stor betydning i forhold til forebygging av utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det er trolig ikke en selvfølge at en kollegagruppe utvikler seg i positiv retning og inkluderer alle i miljøet. Det anses dermed viktig at ledelsen bidrar til å fremme, sikre og skape et godt arbeidsmiljø, og foretar konkrete arbeidsmiljørettede tiltak hvor det sørges for at alle er inkludert. Ledelsens ansvar i forhold til å skape kulturelle endringer er påpekt tidligere i drøftingen. Selv om arbeidsmiljørettede tiltak foretas, vurderes det som at dette ikke kompenserer for annen oppfølging og ivaretagelse fra ledelsen, og at andre tiltak også er nødvendige for å forebygge og håndtere jobberelaterte belastninger.

### **5.3.9. Støtte fra ledelsen**

Av saksbehandlerne blir det blant annet beskrevet en kultur preget av at en ikke skulle klage, at det ikke var rom for å sette ord på det følelsesmessige og at en skulle holde det for seg selv. Saksbehandlerne skulle være mest mulig selvgående, det å streve eller sette grenser i forhold til arbeidsmengde medførte et negativt stempel som å motarbeide og være svak. Det blir også beskrevet en kultur preget av urettferdighet fra ledelsen knyttet til fordeling av arbeidsmengde, goder, og ivaretagelse og oppfølging. En av saksbehandlerne gir beskrivelse av at det var vanskelig å være vitne til dette og knytter det sammen med sykemeldinger. Det er ut fra litteraturen uheldig dersom kulturen er gjennomsyret med mer eller mindre eksplisitte holdninger om at “man må være tøff for å ha denne jobben”, “det er jo dette jobben går ut på” og andre holdninger som bidrar til at normale reaksjoner på yrkesbelastninger faller på den enkelte arbeidstaker, og ikke blir delt med fellesskapet. Dersom lederen i tillegg deler slike holdninger, vil det bli mindre aksept for å ivareta seg selv, og en økt risiko for sekundærtraumatisering (Eriksen og Sætre, 2011). I følge Maslach (1998) er også fravær av rettferdighet en årsaksfaktor til utbrenthet.

Det saksbehandlerne beskriver er en påfallende kontrast til det som i litteraturen omhandler forebygging og håndtering av utbrenthet og sekundærtraumatisering (Isdal, 2015: Maslach,1998: Bolman og Deal, 2009: Eriksen og Sætre, 2011) Av dette fremkommer viktigheten av at ledere i barneverntjenesten er bevisst på sine holdninger og hvordan disse kan prege saksbehandlerne. Videre anses det som viktig at det råder en åpen kultur hvor det kan settes ord på opplevelser og det følelsesmessige uten at dette fører med seg stigmatisering.

Det kan være interessant å stille seg undrende til den bakenforliggende årsaken til ledelsens holdninger som beskrives av saksbehandlerne og som gjennom litteraturen oppfattes som uheldige (Eriksen og Sætre, 2011). I følge Bang (2003) ble det lenge tatt for gitt at kompetente fagpersoner skulle tåle det følelsesmessige presset man opplevde når man jobbet med andre menneskers problemer og vanskeligheter. Det er forholdsvis kort tid siden utbrenthet og sekundærtraumatisering fikk økt oppmerksomhet. Utbrenthet blir pr. dags dato heller ikke regnet som en diagnose (Rones og Matthiesen, 2002). I følge Einarsen og Skogstad (2011) ble de fleste definisjoner på utbrenthet som siteres, publisert på 80 – 90 tallet. Teoriutviklingen rundt sekundærtraumatisering startet først på 80 tallet (Eriksen og Sætre, 2011). Det kan tenkes at slike holdninger fortsatt henger igjen og preger ledelsen og saksbehandlerne.

#### **5.3.10. Arbeidsmiljørettede tiltak**

Isdal (2015) har utarbeidet et verktøy kalt leirbål for å skape rom for ansatte å snakke sammen. I denne studien viser to av saksbehandlerne og en av lederne til at de hadde ukentlig leirbål. Disse saksbehandlerne beskriver tiltaket som lite nyttig og hensiktsmessig. I følge Isdal (2015) er det viktig å stille spørsmål ved om hvorvidt arbeidsplassen har et miljø som er støttende eller kritiserende, forståelsesfullt eller korrigerende, varmt eller utrygt, og viser til at tillit og trygghet i gruppen er en forutsetning for denne type tiltak. For at de ansatte skal kunne si hvordan de har det trengs en ærlighetskultur. Som det framkommer tidligere i drøftingen, har flere saksbehandlere opplevd en kultur hvor det ikke var rom for å sette ord på følelser, og den rådende kulturen kan således tenkes å være medvirkende til at leirbål opplevdes som lite nyttig og hensiktsmessig. I denne sammenheng vises til litteratur som omhandler at grusomme og sjokkerende hendelser mennesker har vært utsatt for kan sette i



sving voldsomme, uakseptable og ukjente følelser i saksbehandleren, og vanskeligheter med å kontrollere disse, og at dette igjen kan føre til at den enkelte føler skam, manglende faglig kompetanse og mindreverd (Bang, 2003: Eriksen og Sætre, 2011: Einarsen og Skogstad, 2011). Dette belyser ytterligere viktigheten av at ledelsen kommer på banen og bidrar til å sette sosial støtte i system og foreta arbeidsmiljørettede tiltak for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet (Eriksen og Sætre, 2011: Einarsen og Skogstad, 2011).

Av saksbehandlerne som oppgir å ha vært på kurs med Per Isdal, er det en av disse som forteller at dette ble fulgt opp i ettertid, og det blir etterlyst oppfølging i forlengelsen av slike kursdager. En av saksbehandlerne beskriver at de på kurset lærte om hva som kan skje med dem uten at det ble gjort noe for å kartlegge eller hjelpe dem i ettertid. I følge Kvello (2010) vil bare 10 prosent i snitt av det man har lært og øvd på i kurs og etterutdanninger overføres til jobb, økt teoretisk kunnskap fører heller ikke til at den automatisk omsettes i praksis og effekten er langt mer effektiv dersom ledelsen har en klok implementeringsstrategi, og har tydeliggjort at dette er deres ansvar.

Dersom kun en liten del av kunnskapen som tilegnes på kurs overføres til jobb, vil dette trolig gjelde alle som har vært på kurs som omhandler utbrenthet og sekundærtraumatisering, også lederne. Dersom lederne ikke har mer forkunnskap enn det saksbehandlerne har, kan det tenkes å være problematisk å ta dette videre. Dersom lederne heller ikke har lært noe om dette i sin utdanning, eller hatt fokus på dette på ledermøter og i videreutdanninger og så videre, vil det trolig være en like krevende prosess for dem å ta dette inn over seg og videre være handlingskraftige i forhold til det. Det oppfattes som at saksbehandlerne ikke kan håndtere dette dersom de mangler kunnskap, og likeså at lederne ikke kan håndtere dette dersom de mangler kunnskap.

### **5.3.11. Hvorfor øke bevisstheten og forebygge?**

Det er flere aspekter knyttet til viktigheten av et økt fokus på utbrenthet og sekundærtraumatisering. I tillegg til å forebygge oppsigelser og tilrettelegge for at den enkelte saksbehandler opplever en trygg og god arbeidshverdag ligger det også et økonomisk perspektiv til grunn. Når den enkelte saksbehandler presterer dårligere og har redusert fysisk og psykisk helse kan dette være kostbart for barneverntjenesten knyttet til utbetalinger ved sykefravær. Staten har også store utgifter i forbindelse med sykefraværet, både som ansvarlig

for dekning av sykepenger og som arbeidsgiver for egne ansatte. I tillegg til de direkte utgiftene kommer indirekte kostnader for virksomheten i form av produksjonstap og økt bruk av overtid, samt rekruttering, ansettelse og opplæring av nyansatte ved høy turnover. (Einarsen et al., 2011: Leiter og Maslach, 1997).

### **5.3.12. Saksbehandlerne psykiske helse og livskvalitet**

Informantene beskriver en rekke fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive reaksjoner og symptomer og reaksjoner som følge av arbeidsrelaterte belastninger. I tillegg har saksbehandlerne gitt beskrivelser av hvordan dette har preget dem også i ettertid i form av å tåle mindre, nedslitt psyke, fysiske symptom, flashbacks og at de tar forhåndsregler for å unngå å gå på en smell. To av saksbehandlerne har mottatt profesjonell oppfølging fordi de var utbrent, og en av dem på vei til å bli sekundærtraumatisert.

I tråd med arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver ansvar for å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, samt å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Regjeringen, 2015).

Hensikten med å vise til utdrag fra arbeidsmiljøloven er som tidligere nevnt å ha et referansegrunnlag med hensyn til hva som er lovpålagt i forhold til ivaretagelse av arbeidstakerne, samt å se informantenes subjektive beretninger i lys av denne. Ut fra studien som er gjort, kan det synes som at oppfølgingen og ivaretagelsen saksbehandlerne har opplevd å få, ikke har vært tilstrekkelig i forhold til å gi full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Det antas videre at dette delvis kan knyttes til manglende kunnskap om hva jobben kan gjøre med den enkelte, og hvordan dette kan imøtekommes og forebygges. Således kan det vise et behov for økt kunnskap om utbrenthet og sekundærtraumatisering.

### **5.3.13. Barna fortjener god hjelp**

I en utbrenthetsfase er det vanlig at en etter hvert foretar dårligere faglige vurderinger, og mister perspektivet på arbeidet (Bang, 2003: Isdal, 2015: Rothschild og Rand, 2006). Isdal (2014) peker på at symptomene og reaksjonene som kommer av sekundærtraumatisering ikke lett lar seg forene med å hjelpe mennesker i psykisk nød, og at det er avgjørende at hjelperne

bevarer sin sensitivitet. Uten engasjement og følsomhet kan ikke den som trenger det få ordentlig hjelp (Thoresen, 2014). Dette anses som bekymringsfullt sett i lys av det informantene har fortalt, blant annet at de har mistet gnisten, blitt handlingslammet, og endret sitt syn på klientene. I tillegg viser en leder til faren for at saksbehandlere og ledere i barneverntjenesten kan bli så trøtte, slitne og utbrente, at de vegrer seg og ikke orker mer konflikter og henlegger saker på grunn av dette. Klienter som er i kontakt med barneverntjenesten befinner seg gjerne i en sårbar situasjon, og har trolig behov for å bli møtt og fulgt opp på en god måte. Av dette fremkommer viktigheten av at det rettes fokus på forebygging og håndtering av utbrenthet og sekundærtraumatisering blant saksbehandlere i barneverntjenesten.

#### **5.4. Oppsummering**

Drøftingen omhandler ulike problemstillinger knyttet til reaksjoner saksbehandlere har fått av å jobbe tett på andre menneskers problemer og vanskelige livssituasjon sett i lys av fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Videre er det blitt drøftet ulike tilnærminger til forebygging og håndtering av disse, og hvorfor dette er viktig.

## **6.0. Konklusjon**

I denne oppgaven har arbeidsrelaterte belastninger og oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlere i barneverntjenesten blitt belyst ved hjelp av datatriangulering og kvalitativ casestudie. Det er foretatt en vurdering av hvorvidt dette kan knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering.

Informantenes egne ord og beskrivelser har gitt et innblikk i hvilke reaksjoner saksbehandlere har fått som følge av arbeidsbelastninger. Disse viste seg å innebefatte både fysiske, kroppslige, psykiske og kognitive reaksjoner. I tillegg gis et innblikk i konsekvenser dette kan ha, både for den enkelte saksbehandler og arbeidsplassen.

I drøftingskapitlet har disse reaksjonene blitt sammenlignet med symptomer og reaksjoner knyttet til fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det vises til høyt sammenfall, samt kausal relasjon mellom reaksjonene og arbeidsrelaterte belastninger. Det vises også til mangelfull og utilstrekkelig oppfølging og ivaretagelse av saksbehandlerne som i stor grad har bidratt til at saksbehandlerne fikk reaksjoner og symptomer som sammenfaller med fenomenene utbrenthet og sekundærtraumatisering. På bakgrunn av dette er det trukket en slutning om at arbeidsrelaterte belastninger og oppfølging og ivaretagelse i forhold til dette i betydelig grad kan knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering hos ansatte i barneverntjenesten.

### **6.1. Implikasjoner på videre arbeid og forskning**

Informantene har i denne studien gitt innblikk i både den rådende formelle og uformelle strukturen og kulturen, herunder hvordan de opplevde ivaretagelsen og oppfølgingen.

Det blir i oppgaven presentert og drøftet ulike former for organisatoriske grep som kan foretas både instrumentelt og kulturelt for å forebygge og håndtere utbrenthet og sekundærtraumatisering.

Følgende er en oppsummering av det informantene selv har beskrevet at de hadde hatt behov for

- Økt bevissthets- og kunnskapsnivå om utbrenthet og sekundærtraumatisering.
- Regelmessig saksveiledning.
- Regelmessig prosessveiledning, med vekt på mulighet til å snakke om det følelsesmessige aspektet i jobben.

- Debriefing.
- Tilbakemeldinger og støtte fra ledelsen.
- Kollegial støtte.
- Risikovurdering og sikkerhetstiltak, med vekt på å være to i vanskelige saker/oppdrag.
- Opplæring av nyansatte, med vekt på mindre saksmengde og å være to i saker.
- Eksterne prosessveiledere.
- Redusert saksmengde.

Informantene legger vekt på at det må utarbeides rutiner og prosedyrer for dette, og at dette først og fremst er et lederansvar.

Alt saksbehandlerne viser til ovenfor er i tråd med litteratur som omhandler forebygging og håndtering av utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det er fortsatt lite forskning på sekundærtraumatisering blant ansatte i barneverntjenesten, og behovet for dette påpekes i denne oppgaven, spesielt knyttet til håndtering av allerede utviklet sekundærtraumatisering hos saksbehandlere. Det vises til viktigheten av å utforme gode implementeringsstrategier for å sette ivaretagelse og oppfølging i system. Dersom den enkelte barneverntjeneste ikke selv har veiledere med nødvendig kompetanse i forhold til sekundærtraumatisering anbefales det at de knytter til seg veiledere/ terapeuter eller lignende som har denne type kompetanse. Dette på bakgrunn av alvorlighetsgraden denne tilstanden har.

For å imøtekomme saksbehandlere som allerede er utbrent og sekundærtraumatisert anses det som viktig å finne ut hvor mange og eventuelt hvem dette gjelder. Det etterspørres nasjonal forskning på hvor mange dette gjelder, samtidig som hver barneverntjeneste bør foreta en kartlegging av sine ansatte, slik at riktig hjelp kan utøves.

Studien som har blitt foretatt imøtekommer ikke kravene for generalisering da det er valgt et mer intensivt undersøkelsesopplegg som er konsentrert om færre enheter, og en utvalgelse som ikke er trukket ved tilfeldig utvalg (Jacobsen, 2005). Det er likevel påfallende at alle informantene har gitt svært like og utfyllende beskrivelser av symptomer og reaksjoner knyttet til utbrenthet og sekundærtraumatisering, på tvers av kommunene de har vært ansatt i. Informantene gir også svært like svar på hva de hadde hatt behov for dersom de skulle blitt værende i jobben, samt hvordan de opplevde oppfølgingen og ivaretagelsen. Det kan således være rimelig å anta at flere saksbehandlere vil kunne ha opplevd, og opplever å ha symptomer og reaksjoner som kan knyttes til utbrenthet og sekundærtraumatisering, og dele det samme

synet på oppfølging og ivaretagelse. Dermed vil studien kunne ha relevans for barneverntjenester i andre kommuner.

## 7.0. Litteraturliste

Aarø, Leif Edvard. (2011). Helsefremmende tiltak i arbeidslivet. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, Susanne. (2003). *Rørt, rammet og rystet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bastiansen, Astrid. (1994). *Barndom og profesjonell omsorg*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blaikie, Norman. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity press.

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Burke, Ronald J. & Astrid M. Richardsom. (2000). Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors. I Philip Dewe, Michael Leiter, Tom Cox (red), *Coping, Health and Organizations; Issues in Occupational Health*. Florida: CRC Press.

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Univeritetsforlaget.

Dalen, Monica. (2011). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Danermark, Berth, Mats Ekström, Liselotte Jakobsen, Jan Ch. Karlsson. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle, Simon Nygaard og Ova-Cathrine Schulze. (2011). Å redusere bedriftenes sykefravær- et håpløst prosjekt? I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eriksen, Ingunn og Iselin Sætre. (2011). Ivaretagelse av hjelperen – forebygging og håndtering av sekundærtraumatisering. I Unni Helte og Per Øystein Steinsvåg (red.), *Barn som lever med vold I familien- Grunnlag for beskyttelse og hjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.

Falkum, Erik. (2000). Utbrenthet- begrepsdimensjoner, mål og forklaringer. I Atle Roness og Stig Berge Matthiesen (red.), *Utbrent. Krevende jobber-gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget.

Figley, Charles. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner-Routledge.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kvello, Øyvind. (2010). *Barn i risiko: Skadelige omsorgssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Leiter, Michael P. og Christina Maslach. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransisco: Josey-Bass.

Lund, Eileen C. (2006). Terapeuters reaksjoner i møte med sterkt traumatiserte klienter. I Trine Anstorp, Kirsten Benum og Marianne Jokobsen (red.), *Dissosiasjon og relasjonstraumer, integrering av det splittede jeg*. Oslo; Universitetsforlaget,

Maslach, Christina. (1998). A Multidimensional Theory of Burnout. I Cary L. Cooper (Red.), *Theories of organizational stress*. New York: Oxford University Press.

Matthiesen, Stig Berge. (2011). Nedkjørt eller bare litt stresset? Om utbrenthet i arbeidslivet. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.



Roness, Atle og Stig Berge Matthiesen. (2002). *Utbrent: Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget.

Rotschild, Babette og Marjorie Rand. (2006). *Help for the helper. Self care strategies for managing burnout and stress.* New York: Norton & Company, Inc.

Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget

Yin, Robert K. (2014). *Case study research: Design and methods.* Sage Publications Inc.

### **7.1. Kompendium**

A. Andersen, Svein A. (2006). Aktiv informantintervjuing. *I kompendium: Kvalitative metoder for MEN 115. Pensumtekster Høsten 2014.* Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Hydèn, Margareta. (2000). Forskningsintervju som relasjonell praksis. *I kompendium: Kvalitative metoder for MEN 115. Pensumtekster Høsten 2014.* Stavanger: Universitetet i Stavanger.

### **7.2. Artikler**

Thoresen, Bente. (2014). -Ble et sintere menneske: Intervju med Per Isdal. *Psykisk Helse, 2014(1)*, s. 12-13.

### **7.3. Konferansebidrag**

Isdal, Per. (2015). *Hva gjør jobben med hjelperen? Og hva kan hjelperen gjøre med det?* Paper presentert på intern fagdag i Politiet, Stavanger.

### **7.4. Konferansebidrag hentet fra nettsider**

Alternativ til Vold (2015). *Hva gjør jobben med hjelperen? Og hva kan hjelperen gjøre med det?* Hentet 16.04 2015, fra

<http://www.sthf.no/SiteCollectionDocuments/Notodden%20-%20Rjukan/Fagdager/L%C3%A5veseminaret/2014%20Hva%20gj%C3%B8r%20jobben%20med%20hjelperen%20v%20Per%20Isdal.pdf>

## 7.5. Nettsider

Imdi. (2015). *Analyseteknikker og presentasjon av kvalitative data*. Hentet 29.04.2015, fra <http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentation-av-kvalitative-data/>

Lovdata. (2015). *Lov om barneverntjenester (barnevernloven)*. (LOV-1992-07-17-100). Hentet 20.03.2015, fra <http://www.lovdata.no/all/tl-19920717-100-004.html#4-2>

Regjeringen. (2015) *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 25.03.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljoloven/id447107/>

Regjeringen. (2015) *Barnevernets oppgaver*. Hentet 25.03.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/familie-og-barn/barnevern/slettes/barnevernets-oppgaver1/id476334/>

Regjeringen. (2015) *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 25.03.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljoloven/id447107/>

Statistisk Sentralbyrå. (2015). *Barnevern, 2013*. Hentet 22.03.2015, fra <http://www.ssb.no/barneverng/>

Statistisk Sentralbyrå. (2015). *Turnover i det kommunale barnevernet*. Hentet 22.03.2015, fra [http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/175497?\\_ts=145d565f0d8](http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/175497?_ts=145d565f0d8)

Store Norske leksikon. (2015). *Case studie*. Hentet 01.05.2015, fra [https://snl.no/case\\_studie](https://snl.no/case_studie)

## 7.6. Artikler hentet fra nettsider

L.M Edwards, K.R Olson, Johnco, C, Salloum, A (2014). ChildWelfareWorkers' Perspectives on Contributing Factors to Retention and Turnover: Recommendations for Improvement.. *Children and Youth Services Review*, 47(3), s.397–407. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740914003879>

Flyum og Kumano-Ensby (2014, 25.02). *Ny rapport avdekker vilkårlig behandling av fosterforeldre.* NRK. Hentet fra <http://www.nrk.no/fordypning/fosterforeldre-forskjellsbehandles-1.11565955>

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

### Saksbehandlere:

- Kan du fortelle om dine erfaringer med barnevernsarbeidet?
- Hva gjorde at du valgte å slutte som saksbehandler i det kommunale barnevernet?
- Hva sitter du igjen med som det vanskeligste og mest krevende?
- Hvordan vil du beskrive din reaksjon på det å jobbe tett på mennesker som har det vanskelig og krevende?
- Hvordan opplevde du oppfølgingen / ivaretagelsen du fikk da du var ansatt i barneverntjenesten? (Kjenner du til prosedyrene ifht. oppfølging av ansatte?)
- Hvordan har tiden etter at du har sluttet i barneverntjenesten vært?
- Har du endret deg som person etter din erfaring i barneverntjenesten?
- Hva hadde du hatt behov for, dersom du skulle fortsatt i barneverntjenesten?

### Ledere:

- Kan du fortelle litt om dine erfaringer som leder i barneverntjenesten?
- Hva tror du er årsaken til den høye turnoveren i det kommunale barnevernet?
- Hva tror du kan være vanskelig og krevende med å jobbe som saksbehandler?
- Hvilke reaksjoner har du kjennskap til at saksbehandlere som jobber tett på mennesker som har det vanskelig og krevende kan få?
- Dersom det forelå, hvilke rutiner forelå i forhold til oppfølging og ivaretagelsen av de ansatte da du var leder i barneverntjenesten?
- Hvordan tror du at saksbehandlerne opplevde oppfølgingen og ivaretagelsen?
- Så du noen tegn til at ansatte endret væremåte / holdning i jobbsammenheng under din tid som leder?
- Hva tror du ansatte har behov for, dersom de skal bli værende i jobbene sine i barneverntjenesten?
- I ettertid er det noe du har tenkt at du som leder kunne gjort annerledes for å beholde gode ansatte?

## **Vedlegg 2**

### **Samtykkeerklæring**

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:**

#### **«Ivaretagelse av ansatte i barneverntjenesten»**

#### **Bakgrunn og hensikt**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie med formål om å få mer kunnskap om hvordan det å være saksbehandler i barneverntjenesten påvirker den enkelte. Fokusområder i denne studien innebefatter positive og negative konsekvenser med å jobbe tett på andre menneskers vanskelige livssituasjon og smerte. Psykologspesialist Per Isdal har publisert en rekke artikler hvor han benytter begrep som utbrenthet og sekundærtraumatisering blant mennesker som jobber med andre mennesker. Med dette som bakteppe ønsker vi å høre din opplevelse av å være ansatt i barneverntjenesten.

#### **Hva innebærer studien?**

Denne studien baserer seg på individuelle intervju med varighet på ca. 60 minutt. Intervjuene vil bli gjennomført med kun deg og to forsker til stede. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd. Ditt navn og andre personalia vil ikke tas opp på bånd, dette betyr at opplysningene aidentifiseres umiddelbart. Det vil heller ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres.

#### **Mulige fordeler og ulemper**

Fordeler for deg med å delta i denne studien er å få være med å bidra til å synliggjøre hvordan det er å arbeide i barneverntjenesten i Norge, og samtidig belyse både de positive og negative følgene dette eventuelt kan ha for den enkelte saksbehandler. Dette vil være verdifull kunnskap for andre i en liknende situasjon og for å belyse de ulike aspektene i hjelperrollen. Det vil kunne gi innsikt i hva som kan gjøres for å ivareta barnevernansatte og andre som jobber med mennesker som kan ha bakgrunn/ beretninger/ historier som viser smertefulle og grusomme sider ved virkeligheten. Ulempene ved å delta er at du må sette av 1-2 timer i forbindelse med gjennomføringen intervjuet. Det kan også oppleves som en merbelastning å fortelle om personlige opplevelser ved det å jobbe i barneverntjenesten.

## Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som har adgang til navnelisten og som kan finne tilbake til deg. Tidspunkt for sletting av innsamlet material (lydopptaket) vil bli slettet ved prosjektslutt som er satt til 01.09.15.

## Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke og samtidig få slettet alle opplysninger som du har gitt. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte Sirina Håland eller Anita Bø, mastergradsstudenter og prosjektansvarlige, på tlf: 97634685/ sir.haaland@stud.uis.no eller 95269295/ a.bo@stud.uis.no

- **Kriterier for deltakelse:** For å delta i studien må en ha vært ansatt i barneverntjenesten i 10 måneder eller lenger. Stillingsprosenten må være 50 prosent eller større. Det spiller ingen rolle om ansettelsen er midlertidig eller fast. I tillegg må du ha sluttet helt eller delvis av jobbrelaterede årsaker.
- **Bakteppe:** Psykologspesialist Per Isdal er opptatt av den ansattes dagligliv, det som dag for dag setter spor i deg, som vanndråper i en sten. De ekstreme situasjonene, finnes det gjerne gode rutiner på, men det at man daglig opplever sterke, vonde ting som man skal bearbeide, gjør at endringen skjer sakte og gradvis.
- **Tidsskjema:** Intervjuene vil gjennomføres våren 2015, og masteroppgaven vil være ferdig i løpet av juni 2015.
- **Informasjon om utfallet av studien:** Dersom ønskelig kan du som deltar be om kopi av det transkriberte (nedskrevet) intervjuet som er gjort med deg.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg er villig til å delta i studien

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----

(Signert, rolle i studien, dato)