

# **BBABAC Bacheloroppgave med forskningsmetode**

Et lederperspektiv på forebygging av emosjonelle belastninger  
blant barnevernspedagoger



Universitetet  
i Stavanger

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**

**Bachelor i barnevern**

UiS mai 2022

**Kandidatnummer: 5221**

Antall ord: 12475

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Presentasjon av problemstilling .....	2
1.3 Formål med oppgaven.....	2
<b>2.0 Faglig kunnskap .....</b>	<b>2</b>
2.1 Emosjonelle belastninger .....	3
2.1.1 Sekundærtraumatisering .....	3
2.1.2 Utbrenthet .....	4
2.1.3 Omsorgstretthet .....	4
2.1.4 Beskyttelses- og risikofaktorer .....	5
2.2 Emosjonsteori.....	6
2.2.1 Følelsesregler.....	7
2.2.2 Surface acting og deep acting .....	8
2.3 Ledelse- og mestringsstrategier i emosjonelt arbeid.....	8
2.3.1 Kollektive mestringsstrategier .....	9
2.3.2 Ledelse i barnevernet.....	10
2.3.3 Transformasjonsledelse .....	11
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>13</b>
3.1 Valg av metode .....	13
3.1.1 Litteraturstudie.....	13
3.2 Datainnsamling .....	14
3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier.....	15
3.2.2 Søk .....	15
3.3 Analyse.....	17
3.4 Studiens troverdighet .....	19
<b>4.0 Presentasjon av funn .....</b>	<b>20</b>
<b>5.0 Diskusjon.....</b>	<b>23</b>
4.1 Støtte .....	23

---

4.2 Mestringsstrategier.....	26
4.3 Organisatoriske forhold.....	28
4.4 Arbeidsmiljø.....	30
<b>5.0 Avslutning .....</b>	<b>32</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>34</b>

---

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ansatte i barnevernstjenesten jobber tett på mennesker i sårbare situasjoner. Empati, samt utøvelse av omsorg og medfølelse er derfor sentrale forhold i barnevernspedagogers arbeid (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 95). Emosjonelt arbeid kan være givende, men også krevende. Jevnlig eksponering for andres traumer og vonde opplevelser gjennom oppfølging av barn eller foreldre i vanskelige situasjoner, eksponering for trusler fra foreldre eller andre pårørende, og en sterk følelse av ansvar for sårbare mennesker er noen forhold som gjør at man som hjelper er særlig utsatt for emosjonelle belastninger. Emosjonelle belastninger innebærer alle de inntrykk man opplever, mottar og tar innover seg i møte med brukerens utfordringer, smerte og lidelse (Isdal, 2017, s. 69). Evnen til å vise empati, samt romme og videre påvirke brukerens følelser er avgjørende egenskaper hos en barnevernspedagog for å kunne gi nødvendig hjelp og støtte (Thompson, referert i Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 96). Samtidig kan utøvelsen av empati gjøre oss mer sårbare for å internalisere brukerens følelser og traumer (Eriksen & Sætre, 2011, s. 219). Barnevernsfaglig arbeid er ofte preget av uforutsigbarhet og emosjonelt krevende situasjoner noe som bidrar til å gjøre arbeidet jevnt over emosjonelt belastende (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 103). Følelsesmessige belastninger over tid kan føre til overbelastning og utbrenthet. En rapport fra 2021 som undersøker ulike forhold ved norske barnevernstjenester, viser at 39 prosent av barnevernstjenestene oppgir at høy turnover og sykefravær har preget tjenestene deres det siste året (SOS Barnebyer, 2021, s. 7). Tall fra Kommunenes Sentralforbund viser også at sykefraværet og turnover blant barnevernspedagoger er høyere enn gjennomsnittet i kommunal sektor (Skotheim, 2021). Utbrenthet og overbelastning kan ha en negativ påvirkning på tilbudet til brukere av norsk barnevernstjeneste. Utbrenthet bidrar til høyt sykefravær og kan føre til høy turnover i tjenesten. Allerede sårbare barn får enda flere saksbehandlere å forholde seg til og nye relasjoner må bygges igjen og igjen. Brukere av tjenesten kan også oppleve å måtte forholde seg til hjelpere som er preget av omsorgstretthet, noe som kan påvirke måten de blir møtt på og hjelpen de får (Isdal, 2017, s. 132). Egne erfaringer fra arbeid i barnevernet, har gjort meg oppmerksom på emosjonelle belastninger blant barnevernspedagoger. Jeg har sett hvordan kollegaer preges i emosjonelt krevende arbeid, og har erfart hvordan ledere på ulike måter kan håndtere dette. Forebygging av

---

overbelastning ser jeg derfor er viktig for å bidra til et godt og bærekraftig tilbud for brukere av norske barnevernstjenester. Arbeidsgiver har etter arbeidsmiljøloven (2005, § 3-1) plikt til å sikre ivaretagelse av de ansattes helse, miljø og sikkerhet gjennom systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle nivåer i virksomheten. Forebygging av overbelastning kan foregå på tre nivåer; individet, kollegafellesskapet og ledelsen. Jeg vil i denne oppgaven se nærmere på hvordan ledere bidra til å forebygge overbelastning hos sine ansatte.

## **1.2 Presentasjon av problemstilling**

Barnevernspedagoger kan oppleve å stå i utfordrende og følelsesmessig belastende arbeid over tid. Ledere innen tjenesten har et særskilt ansvar for å ivareta sine ansatte, og bidra til at brukere av tjenesten får et godt tilbud. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

**"Hvordan kan ledere i barnevernstjenesten forebygge overbelastning som følge av emosjonelle påkjenninger hos sine ansatte?«**

## **1.3 Formål med oppgaven**

Formålet med oppgaven er å identifisere ulike måter ledere i barnevernstjenester kan bidra til å forebygge overbelastning som følge av emosjonelle påkjenninger hos sine ansatte. Økt kunnskap om forebyggende tiltak og strategier fra et lederperspektiv, kan potensielt bidra med å redusere utbrenthet og sekundærtraumatisering hos ansatte i barnevernstjenesten. Dette kan være med på å fremme en bærekraftig barnevernstjeneste ved å øke jobbtilfredshet, utvikle et godt arbeidsmiljø, redusere turnover og sykemeldinger, samt ivareta faglig kompetanse gjennom å beholde erfarne barnevernspedagoger i sentrale stillinger.

# **2.0 Faglig kunnskap**

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for noen teoretiske perspektiver innen emosjonelle belastninger i barnevernfaglig arbeid og ledelse som vil bidra med å belyse problemstillingen. Jeg vil først presentere noen sentrale forhold ved emosjonelle belastninger i barnevernfaglig arbeid. Deretter vil jeg se på Hochschild's emosjonsteori og hvordan man

---

regulerer følelser i lys av ulike rammer. Til slutt vil jeg gjøre rede for noen sentrale ledelses- og mestringsstrategier.

## **2.1 Emosjonelle belastninger**

Alle som jobber i yrker hvor man hjelper mennesker i sårbare situasjoner, enten om det er i barnevernet eller i annen helse- og sosialfaglig sektor, vil på ulike måter preges av jobben. Kroppslige plager, traumesymptomer, holdningsendringer, endret verdensbilde og emosjonelle forandringer er noen områder man kan erfare i forbindelse med et emosjonelt krevende arbeid (Haavik & Toven, 2020, s. 40). Mange ville enkelt gjenkjent gitte tegn hos sine brukere som reaksjoner på psykiske belastninger. Samtidig er det flere som ikke tar egne symptomer eller reaksjoner på alvor, og i noen tilfeller ikke gjenkjenner at man preges av de belastningene man står i (Isdal, 2017, s. 107). Ved mangel på oppfølging og kunnskap om gode verktøy til å håndtere og bearbeide slike emosjonelle belastninger, kan noen benytte lite hensiktsmessige eller destruktive mestringsstrategier. For noen kan dette være å tillegge seg usunne vaner eller et høyt forbruk av for eksempel alkohol eller andre rusmidler. Årsaken til dette kan være behovet for å glemme situasjoner, eller et behov for å koble av når man opplever stress og det er vanskelig å roe kroppen og tankene selv. Andre kan ha behov for å unne seg noe godt når det er så krevende og tøft ellers (Haavik & Toven, 2020, s. 52). Kunnskap om emosjonelle belastninger og symptomer på overbelastning er derfor svært viktig for å ivareta egen helse, og fra lederes perspektiv, de ansattes helse og velvære. Jeg vil videre gjøre rede for tre sentrale tilstander ved overbelastning for å etablere en større forståelse for hva som forårsaker ulike overbelastninger, samt konsekvenser av dette.

### *2.1.1 Sekundærtraumatisering*

Sekundærtraumatisering er en tilstand som får stadig mer oppmerksomhet innen sosialfaglig arbeid. Dette handler om forhold hvor hjelperen utvikler egne traumereaksjoner gjennom stadig eksponering for andres vonde historier og traumer (Haavik & Toven, 2020, s. 54). Mange av symptomene er tilsvarende som når man har erfart traumet direkte selv. Dette inkluderer gjenopplevelser (flashbacks), unngåelse av situasjoner, tanker eller mennesker som kan minne om hendelsen og en opplevelse av å stadig være i fare. Mange opplever søvnvansker, sterk fysiologisk aktivering som skvettenhet eller irritabilitet, og økt fravær av gode følelser som glede og kjærlighet. Andre igjen kan oppleve en fjernhet eller nummenhet.

---

Denne tilstanden kan ofte utvikle seg over tid, gjennom eksponering av ulike brukerforhold og situasjoner (Isdal, 2017, s. 118). Det er viktig å påpeke at hjelpere ikke er svake, uerfarne eller uegnet i rollen sin når de erfarer slike symptomer. Sekundærtraumatisering blir beskrevet som en naturlig og vanlig reaksjon på eksponering for andres traumer og utøvelsen av empati i forbindelse med dette (Haavik & Toven, 2020, s. 54). De fleste opplever dette som forbigående symptomer, spesielt hvis man begrenser eller avslutter eksponeringen for andres traumer. Det er derfor viktig å være i stand til å legge merke til egne symptomer for å foreta nødvendige justeringer eller endringer i arbeidet når det trengs. Dette kan bety å se mindre til en brukergruppe med en gitt problematikk eller ta en fullstendig pause fra eksponering for andres traumer for en periode (Isdal, 2017, s. 118).

### *2.1.2 Utbrenthet*

Utbrenthet er et begrep som for mange brukes i dagligtalen for å beskrive en opplevelse av å være oppbrukt eller utmattet. I denne sammenhengen bruker vi begrepet om arbeidsrelaterte belastninger, og identifiserer tre dimensjoner begrepet omfatter: emosjonell utmattelse, depersonalisering og en opplevelse av redusert personlig ytelse (Haavik & Toven, 2020, s. 52-53). Emosjonell utmattelse innebærer at man kjenner seg følelsesmessig uttømt, og fullstendig utslitt. Symptomene vedvarer selv etter en natts søvn eller en helg fri. Dette er ofte kjernen i tilstanden og årsaken til at man opplever de to andre dimensjonene. Depersonalisering handler om at man slutter å bry seg om de menneskene man hjelper og hvordan de har det. Man kan og få en opplevelse av at man er ufølsom overfor dem. Den siste dimensjon handler om en opplevelse av redusert personlig ytelse. Det innebærer opplevelsen av at man ikke er til noen hjelp, og at det man gjør ikke har betydning (Haavik & Toven, 2020, s. 52-53).

### *2.1.3 Omsorgstretthet*

Omsorgstretthet kan defineres som «den dype emosjonelle og fysiske utmattelsen som hjelpende profesjonelle og omsorgsgivere kan utvikle i løpet av sine karrierer som hjelpere» (Haavik & Toven, 2020, s. 51). En arbeidssituasjon hvor man stadig er i en posisjon hvor man utøver omsorg, men ikke får tid til å restituere seg, kan lede til en opplevelse av omsorgstretthet. Dette kan særlig forekomme når omsorgen utøves under høyt arbeidspress, og man opplever liten grad av kontroll over egne arbeidsoppgaver. Omsorgstretthet kan dermed oppstå som en reaksjon mot det man opplever i jobben. Reaksjoner som signaliserer

---

omsorgstretthet kan være at man føler mindre og mindre overfor de man møter, og blir mer distansert og kynisk. Mange kan kjenne på en utmattelse, og noen får en følelse av å være kronisk utslitte. Andre kan igjen oppleve å være investert i brukerens sak og skjebne, men lett bli overveldet av egne følelser (Haavik & Toven, 2020, s. 51-52).

#### *2.1.4 Beskyttelses- og risikofaktorer*

Når vi snakker om forebygging av emosjonelle belastninger, er det vanlig å se på begreper som beskyttelsesfaktorer og risikofaktorer. Risikofaktorer er en betegnelse på alt som øker sannsynligheten for sykdom eller skade hos de som blir utsatt for dem (Helgesen, 2017, s. 152). Dette kan være arbeidsforhold som er med på å prege de negative belastningene man som barnevernspedagog erfarer. En risikofaktor kan være eksponeringen for en brukers traume gjennom samtaler og oppfølging, eller trusler fra foreldre. Det kan også være forhold som konflikter i personalgruppen eller dårlig ledelse.

Samtidig har vi flere forhold som bidrar til å redusere effekten av risiko. Disse kaller vi beskyttelsesfaktorer (Helgesen, 2017, s. 152). Vi finner beskyttelsesfaktorer på tre ulike nivåer. Det biologiske, psykologiske og sosiale nivået. Forskning viser at det er forskjeller i de biologiske forutsetningene for å takle stress eller krevende belastninger. Noen mennesker har et høyere fysiologisk aktiveringsnivå og går raskere i en alarmfase, mens andre har en langt høyere terskel før denne inntreffer. På det psykologiske nivået finner vi at kognitive og emosjonelle egenskaper også har en betydning for vår sårbarhet. Egenskaper som evne til positiv forpliktelse, en evne til å se problemer som utfordringer, samt opplevelse av kontroll utgjør en sammensatt mental ferdighet som i fungerer i stor grad som stressbeskyttende. Dette kan beskrives som psykologisk hardførhet. Mennesker som har et mer forpliktende forhold til jobben sin, kan oppleve dette som en viktig beskyttelsesfaktor mot belastninger fra et emosjonelt krevende arbeid. Det å finne mening i det man gjør, og oppleve mestring vil kunne fremme en indre motivasjon som også kan fungere som en beskyttelsesfaktor (Helgesen, 2017, s. 217-218).

Helgesen (2017) peker videre på sosial støtte som en verdifull beskyttelsesfaktor mot skadelig stress (s. 218). Sosial støtte handler om å ha nettverk av mennesker rundt seg som utøver omsorg og gir en opplevelse av at man blir tatt vare på. Sosial støtte kan både forekomme gjennom relasjoner med kollegaer eller ledere på arbeidsplassen, og i private relasjoner med



---

familie og venner. Uansett har sosial støtte en stor påvirkning på hvordan vi håndterer og mestrer emosjonelle belastninger. En opplevelse av å ha støtte rundt seg kan gi en større opplevelse av kontroll og mestring. Det kan bidra til å fremheve verdien av det man gjør, så arbeidet oppleves meningsfullt. Samtidig kan mangel på støtte i tilsvarende grad betraktes som en alvorlig risikofaktor. Opplever man fravær av støtte fra mennesker rundt seg, kan ensomhet og en opplevelse av å måtte håndtere krevende arbeid alene føre til at belastningen forsterkes. Dette kan igjen føre til at man tyr til mindre hensiktsmessige mestringsstrategier som for eksempel alkohol eller andre rusmidler (Helgesen, 2017, s. 218-219).

## **2.2 Emosjonsteori**

Hochschild (2012) har utviklet flere teoretiske begreper som forklarer ulike forhold ved emosjonelt arbeid. Hun har blant annet studert hvordan følelser blir brukt som verktøy i arbeid man utfører, hvordan man tilpasser følelsene for å passe inn med det hun kaller følelsesregler, samt ulike strategier for en slik regulering som hun betegner som «surface acting» og «deep acting». Hochschild (2012) viser til at bruk av følelser i møte med mennesker også kan bli en belastning for den ansatte.

Emosjonelt arbeid refererer både til forhold hvor man bruker følelser og empati i møte med mennesker, men og til tilfeller hvor man regulerer egne følelser for å møte situasjonen på best mulig måte (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 99). Evnen til å uttrykke og regulere egne følelser er helt sentralt i barnevernfaglig arbeid. Både i relasjon til foreldre og barn man jobber med, men og i forhold til hvordan man lar følelser prege adferd og tankegang. Å være i stand til å møte barn og foreldre i de følelsene de kjenner på er viktig og veldig verdifullt. I en ofte utrygg og vanskelig situasjon ønsker de å møte trygge barnevernspedagoger som utøver empati og viser omsorg (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 95). Samtidig kan man daglig møte situasjoner hvor det man kjenner på av følelser ikke er hensiktsmessig å uttrykke. Denne spenningen kaller vi emosjonell dissonans. Emosjonell dissonans oppstår når det vi føler ikke samsvarer med det vi opplever vi må eller bør uttrykke (Hochschild, 2012, s. 68). Et eksempel på dette kan være i en samtale med et barn som forteller om opplevelser av vold i hjemmet. Som menneske er det helt naturlig å bli preget av det som deles, og kjenne på sterke følelser som sinne, sorg og urettferdighet. Selv om man har lyst til å reagere sterkt i tråd med disse emosjonene, vil det hverken være hensiktsmessig eller profesjonelt å gjøre det i den gitte situasjonen. Det barnet ofte trenger i en slik samtale er en barnevernspedagog som viser

---

empati, forståelse og gjerne uttrykker urettferdigheten og sorgen der det er naturlig, men evner å regulere egne følelser og reaksjoner for å være tilstede og kunne ivareta barnets følelser (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 95). Man kan også erfare emosjonell dissonans i møte med foreldre som reagerer med sinne eller kommer med beskyldninger som trigger følelser hos den ansatte. Selv om man i slike situasjoner kjenner på sinne eller frustrasjon, vil det hverken være passende, profesjonelt eller hensiktsmessig å uttrykke dette med en følelsesstyrt reaksjon overfor brukeren. Dette er en emosjonell dissonans som ofte er uunngåelig i utøvelsen av arbeidet. I møte med organisasjonens rammer og krav, kollegaene eller ledelsen, kan emosjonell dissonans også oppstå. Er det lite rom og kultur for å dele frustrasjon, fortvilelse eller andre følelser knyttet til arbeidet, vil man ofte undertrykke disse følelsene og signalisere noe annet. Spenningen knyttet til emosjonell dissonans kan være svært belastende, og spille inn på vedvarende utmattelse og utbrenthet. Når emosjonell dissonans oppstår, vil man prøve å endre hva man føler, eller det man uttrykker (Hochschild, 2012 s. 68).

### *2.2.1 Følelsesregler*

Hochschild (2012) presenterer begrepet *følelsesregler* som beskriver forventninger og sosiale normer som har betydelig innvirkning på hvordan vi regulerer følelser i gitte situasjoner. Disse følelsesreglene er dypt rotfestet i kultur og læres gjennom sosialisering. Eksempler på slike regler kan være forventninger til at man uttrykker sorg og nedstemthet i begravelse, eller glede i forbindelse med forfremmelser eller bursdager. Slike følelsesregler eksisterer både i det private, men og i yrkessammenheng (Hochschild, 2012, s. 50-51). Som barnevernspedagoger forholder man seg ikke bare til egne fysiske og emosjonelle reaksjoner, men hvordan man uttrykker og anerkjenner følelsene styres i stor grad av uformelle og formelle rammer og forventninger etablert i kulturen på arbeidsplassen. Det finnes ulike måter å legge merke til følelsesregler. Man kan kjenne det igjen på måten andre reagerer og uttrykker hva de tror vi føler (Hochschild, 2012, s. 51). Hvis man uttrykker følelser i tråd med de følelsesreglene som er til stede vil man ikke nødvendigvis oppleve å få noen reaksjon fra de rundt, fordi man da reagerer i tråd med de forventningene som er. Bryter reaksjonen derimot med disse forventningene kan man oppleve å få spørsmål om hvorfor man reagerer som man gjør, eller få tilbakemelding på at de rundt trodde man ville reagert på en annen måte. Emosjonsregulering i lys av følelsesregler er noe vi stort sett gjør ubevisst, men det påvirker likevel i stor grad hvordan vi bearbeider og preges av egne følelser. I tillegg preger

---

det hvordan vi velger å samhandle med andre når det kommer til å dele og prosessere emosjonelle reaksjoner. Opplever man at følelsene bryter med følelsesreglene på arbeidsplassen, vil dette kunne hindre at man deler det man føler på og heller undertrykker følelser og reaksjoner (Hochschild, 2012, s. 51-52).

### 2.2.2 *Surface acting og deep acting*

For å tilpasse og regulere egne emosjoner til å bli i tråd med gitte følelsesregler, bruker man ulike strategier. Hochschild (2012) sammenligner strategiene med de skuespillere bruker når de tolker og formidler en rolle. Hun presenterer to typer strategier; *surface acting* og *deep acting*. *Surface acting* handler om å aktivt og bevisst uttrykke de følelsene som egner seg eller er forventet i situasjonen, og dermed skjule det man egentlig føler. I disse tilfellene får man andre til å tro at man føler og tenker noe annet enn det man egentlig gjør. *Deep acting* handler om at man endrer egne følelser slik at de samstemmer med det man uttrykker, for at de følelsene man uttrykker skal være i tråd med de aktuelle følelsesreglene. I dette tilfellet handler det om å proaktivt jobbe med å fremkalle de ønskede følelsene ved å for eksempel tenke på noe som har gitt en den samme følelsen tidligere. Resultatet er da at det man uttrykker har utgangspunkt i hva man faktisk føler (Hochschild, 2012, s. 38-39). Slike prosesser kan være krevende å måtte forholde seg til. Ved begge tilfellene holdes man tilbake fra å uttrykke det man i utgangspunktet føler på, noe som kan være en belastning da man ikke får bearbeidet og prosessert egne emosjoner og reaksjoner naturlig. I tillegg kan det gi en opplevelse av at man ikke er «ekte» i det man formidler eller i relasjonen med brukerne, da særlig ved bruk av *surface acting* (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 100).

## 2.3 Ledelse- og mestringsstrategier i emosjonelt arbeid

Det er viktig med bevisste ledelsesstrategier for å få til gode kollektive og individuelle mestringsprosesser for emosjonelt arbeid i barnevernet (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 105). I tillegg til at hver enkelt har et individuelt ansvar for å ivareta seg selv i et emosjonelt krevende arbeid, er ansvaret arbeidsplassen og ledelsen har også viktig for å ivareta de ansattes helse, for å kunne utføre et sunt og bærekraftig arbeid. Dette omfatter å sørge for gode rutiner for forebygging, avdekking og håndtering av utbrenthet og omsorgstretthet blant barnevernspedagoger (Moe & Valstad, 2014, s. 23). Mestringsstrategier er viktige verktøy for å håndtere krevende emosjonelt arbeid. Mestring kan defineres som «kognitiv og

---

atferdsmessig innsats som har som mål å håndtere bestemte indre og ytre krav som oppleves som utfordrende for personen det gjelder» (Lazarus, 1991, referert i Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 103). I tillegg til å mestre egne følelser i møte med brukerens emosjonelle behov og forventninger, møter barnevernspedagogen også strukturelle og kulturelle forhold som preger arbeidsmiljøet og arbeidsvilkår de må forholde seg til.

Det kan være utfordrende å ha et bevisst forhold til hvordan jobben preger en. Man er fokusert på brukerens situasjon og reaksjoner, og blitt vant til arbeidets natur. Kanskje har man jobbet med krevende saker over tid og eksponeringen for vonde og smertefulle situasjoner erfares regelmessig. Når man blir preget og påvirket av jobben, kommer det frem på ulike måter. Å benytte seg av mestringsstrategier for å håndtere krevende dager kan være nyttig og gjøre godt. Utfordringen oppstår når slike strategier blir automatiserte og ureflekterte. Da blir det vanskeligere å oppdage overbelastningen som forårsaker bruken av dem (Haavik & Toven, 2020, s. 41).

### *2.3.1 Kollektive mestringsstrategier*

Det kollektive mestringsnivået handler blant annet om å håndtere ulike utfordringer i kontekst av arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet legger føringer for hvordan de ansatte bearbeider inntrykk, beslutninger og utfordringer, og om de føler seg forstått og ivaretatt i de emosjonelle belastningene de står i. Et arbeidsmiljø preget av autenticitet, hvor det er rom for å være ekte i ting man tenker og føler på, skape pauser og samtidig en kultur hvor man deler et fokus på verdien av en meningsfull jobb kan bidra til at barnevernspedagoger opplever en større mestring av det emosjonelle arbeidet (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 105). Kollegastøtte og veiledning, samt en faglig orientert og støttende ledelse er viktige forhold i et kollektivt mestringsnivå. Det finnes ulike måter å gjennomføre veiledning på, men det som er mest hensiktsmessig er kontinuerlige samtaler og en prosessorientert tilnærming hvor veiledningen tilpasses den som veiledes (Isdal, 2017, s. 191).

En annen metode som brukes som mestringsstrategi er debrifing. Debrif er samtaler om spesielt belastende hendelser eller situasjoner, hvor man ofte fokuserer på en spesifikk hendelse med formål om å bearbeide følelsesmessige reaksjoner (Isdal, 2017, s. 189). I en debrif går man gjennom den traumatiske eller belastende hendelsen steg for steg i en trygg ramme. Metoden blir ofte brukt i grupper, men kan også gjennomføres individuelt. Da deler

---

man ofte opplevelsene med en annen person som lytter. I mange tilfeller gjennomføres debrief mellom kollegaer, gjerne fasilitert av en leder. Har man opplevd alvorligere hendelser som vold eller selvmord, bør debriefingen ledes av profesjonelle fagpersoner som bruker konkrete traumbearbeidingsmetoder (Isdal, 2017, s. 189-190).

### 2.3.2 Ledelse i barnevernet

Ledelse i barnevernet er både personlig, faglig og kapasitetsmessig krevende (Moe & Valstad, 2014, s. 22). I tillegg til de omfattende strategiske og økonomiske ansvarsområdene, leder man ansatte i et svært emosjonelt krevende arbeid. Ledelsen i barnevernet har derfor et særskilt ansvar for å legge til rette for gode arenaer, tid og rom hvor de ansatte kan bearbeide emosjonelle belastninger. Organiseringen av arbeidet i barnevernet er en viktig faktor i forebygging av sekundærtraumatisering og utbrenthet (Haavik & Toven, 2020, s. 60). Dette handler om hvordan arbeidet skal gjennomføres, om oppgaver gjennomføres alene eller i team, rutiner for faglig veiledning og mengde saker og oppgaver per ansatt. Ansvar for krevende oppgaver som fordeles på flere personer vil både gi høyere kvalitet på arbeidet og i tillegg redusere belastningen på den enkelte ansatte (Haavik & Toven, 2020, s. 60-61). Samtidig vil rutiner og rammer som gjør tjenesten i stand til å håndtere uforutsette situasjoner, som sykdom eller fravær, skape en viktig trygghet og minske belastningen på de ansatte. Utfordringer knyttet til bemanning eller mangel på ressurser handler likevel ikke nødvendigvis om at ledere ikke forstår belastningen og konsekvensene av dette, men at de står i en spenning mellom politiske føringer, lovverk, interesser og behov (Moe & Valstad, 2014, s. 23).

Leders tilnærming til de ansatte er en viktige faktorer i forebygging av sekundærtraumatisering og utbrenthet i barnevernet. Haavik & Toven (2020) trekker fram tre viktige forhold som bidrar til å beskytte de ansatte mot arbeidsrelatert stress og emosjonelle belastninger (s. 62). Det er *høy grad av autonomi, opplevd støtte og tilbakemelding på prestasjon*. Ved å gi de ansatte rom til å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, viser man som leder at man har tillitt til vurderinger og prioriteringer som gjøres. Samtidig uttrykkes det en grunnleggende respekt for de ansattes faglige kompetanse og engasjement. Dette bidrar igjen til å skape en trygghet og opplevelse av mestring for de ansatte. Opplevd støtte fra nærmeste leder har også vist seg å gi mindre sannsynlighet for fysisk og emosjonell utmattelse. Støtten kan være både praktisk og emosjonell. Emosjonell støtte handler i følge

---

Haavik & Toven (2020) om at lederen anerkjenner utfordringene i arbeidet, er tilgjengelig for formell og uformell oppfølging og samtaler, kommuniserer tillitt og stiller seg bak den ansatte. Dette betyr ikke at man som leder skal nekte for realiteter eller skyve ansvaret over på andre hvis de ansatte har gjort feilvurderinger, men på tross av feil kommunisere tillitt, omtanke og respekt i prosessen. Det tredje forholdet handler om å følge opp den ansattes arbeid på en god måte, gjennom å gi tilbakemeldinger på prestasjonene (Haavik & Toven, 2020, s. 63). Ved å anerkjenne og gi ros for arbeid som gjøres, og samtidig gi veiledende råd underveis hvis det er noe som bør gjøres annerledes, viser man som leder at man bryr seg om det den ansatte legger ned av arbeid. Å motta ros og anerkjennelse er også oppløftende for den ansatte og bidrar til å øke egen anerkjennelse av innsatsen man legger ned (Isdal, 2017, s. 231).

Som leder har man stor innflytelse på arbeidsmiljøet og kulturen som preger arbeidsplassen, og et ansvar for å ivareta dette. Ved å bidra til å normalisere reaksjoner i arbeidet, skaper man en trygg arena hvor de ansatte ikke trenger å skammes eller belaste seg selv når de blir overveldet eller får følelsesmessige reaksjoner. Man vil unngå å sykeliggjøre de som reagerer på belastninger i arbeidet, og ikke gi inntrykk av at naturlige reaksjoner formidler personlig svakhet eller er den enkeltes problem (Haavik & Toven, 2020, s. 63-64). I tillegg til å prege arbeidsmiljøet ved å aktivt sette fokus på tematikken, er hva ledere modellerer også en viktig faktor. Ledere må gå foran som gode eksempler når det kommer til å leve ut verdiene de ønsker å se i et arbeidsmiljø. Dette handler både om hvordan man kommuniserer og interagerer med kollegaer, samt hvordan man ivaretar seg selv i en krevende jobb situasjon. Dette kan være så konkret som å ta seg fri fra jobb for å dra på ferie eller sørge for å ha aktiviteter utenfor jobbsammenheng som hjelper med å koble av fra det krevende arbeidet (Isdal, 2017, s. 231).

### *2.3.3 Transformasjonsledelse*

Transformasjonsledelse har utgangspunkt i karismatisk ledelse som i stor grad baserer seg på evnen til å vekke motivasjon hos de ansatte, og bidra til å styrke deres tro på egen mestringsevne (Li, 2013, s. 16). I tillegg er internalisering, evnen til å adoptere og internalisere ytre prosesser sentrale faktorer. Transformasjonsledelse er i forlengelse av karismatisk ledelse en form for inspirerende lederskap som appellerer til de ansattes individuelle engasjement og motivasjon, samtidig som det har en effekt på forhold som kan

---

påvirke effektiviteten i teamets eller gruppens prosesser. En leder med en transformativ tilnærming inspirerer hele gruppen til en større kollektiv innsats og fremmer prestasjoner (Glasø et al., 2013, s. 47). I kontrast til ledelse som i stor grad kan basere seg på bruk av autoritet og makt, handler transformasjonsledelse i større grad om å utøve innflytelse gjennom å inspirere sine ansatte med en følelsesmessig appell. Det er særlig fire påvirkningsstrategier som benyttes for å lede de ansatte mot å realisere organisasjonens visjon; *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte* (Li, 2013, s. 17-18). Idealisert innflytelse handler om at lederen går foran som et godt eksempel og modellerer etiske standarder som også er forventet av de ansatte. Lederen vil og være opptatt av å formidle de verdiene organisasjonen står for i tilknytning til den tjenesten som utøves. I barnevernstjenesten kan dette handle om å møte alle barn og foreldre som benytter seg av tjenesten med respekt og forståelse. I tillegg kan det handle om å modellere en kultur hvor emosjonelle belastninger blir tatt på alvor og ivaretagelse av seg selv og sine kollegaer er i fokus. I et kollektivt perspektiv vil lederen bidra til å skape en følelse av samhold og stolthet i arbeidet for de ansatte (Li, 2013, s. 26). I krevende faser hvor organisasjonen preges av endring eller omstilling, er inspirerende motivasjon særlig viktig. Som leder vil man da jobbe for å skape et enda sterkere samhold og formidle organisasjonens visjon for å fremme en felles motivasjon. Ved intellektuell stimulering oppfordrer man de ansatte til å bidra med innspill til arbeidsmetoder eller nye måter å løse problemstillinger på. En slik involvering av de ansatte er med på å fremkalle en sterkere innsats og et engasjement hvor de ansatte motiveres til å finne nye løsninger som kan bidra til å bedre prosesser eller effektivisere arbeidet (Li, 2013, s. 25-27). Den siste påvirkningsstrategien i transformasjonsledelse er individuell støtte. Dette innebærer at man som leder har fokus på individuell oppfølging og ivaretagelse av den enkelte. Gjennom veiledning, delegering av oppgaver og utfordringer som gir muligheter for personlig vekst, hensyn til individuelle forskjeller og oppfordring til kommunikasjon mellom leder og ansatt, søker lederen å bidra til at den ansatte kan nå sitt fulle potensiale og samtidig ivaretas i det arbeidet den ansatte står i (Li, 2013, s. 28). Individuell oppfølging hvor lederen fokuserer på den ansattes styrker og bygger opp under disse, er en viktig tilnærming til ledelse, spesielt i emosjonelt krevende arbeid.

---

## 3.0 Metode

### 3.1 Valg av metode

Metode er en systematisk fremgangsmåte man bruker for å samle inn data og besvare en problemstilling i en vitenskapelig studie (Dalland, 2020, s. 56). Metoden bidrar til å synliggjøre hva man har tenkt og hvordan man har gått fram i prosessen med å studere tematikken. Målet til slutt er å peke på funnene man har identifisert. Det er svakheter ved alle typer metode, og derfor er det viktig å gjøre rede for hvordan usikkerheten ved metoden kan ha virket inn på studiens resultat. Valget av metode bør styres ut fra hva som bidrar til å best belyse oppgavens problemstilling. Samtidig innebærer valg av metode også en vurdering av hva som er praktisk gjennomførbart (Dalland, 2020, s. 56). Jeg har i denne oppgaven valgt å gjennomføre en litteraturstudie for å besvare oppgavens problemstilling.

#### 3.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie er en systematisk gjennomgang eller sammenfatning av eksisterende forskning innen et konkret fagfelt eller tema (Persson, 2021 s. 13). Gjennom søk etter relevant vitenskapelig litteratur som deretter vurderes og analyseres, kan man besvare en tydelig definert problemstilling (Aveyard, 2019, s. 13). Systematisering og strukturering av hver del av arbeidet gjør en litteraturstudie til et vitenskapelig arbeid. Det bidrar med å skape oversikt over alle steg i prosessen og tilføre troverdighet til det man skriver (Persson, 2021 s. 17). I en litteraturstudie benyttes ulike eksisterende forskninger for å danne et mer helhetlig bilde av hva som er kjent om temaet. Metoden for å gjennomføre litteraturstudie anses som en stadig viktigere forskningsmetode innen helse- og sosialfag, da verdien av en enkelt studie er enda større når den settes i sammenheng med annen litteratur på temaet (Aveyard, 2019, s. 14). Litteraturstudier bidrar også til å gjøre nye funn innen fagfeltet i større grad tilgjengelig for yrkesutøvere. Som barnevernspedagoger har vi et profesjonelt ansvar for å holde oss oppdatert på ny informasjon og forskning for å kunne utøve best mulige tjenester. De færreste har derimot tid eller kapasitet til å sette seg inn i et større antall studier for å tilegne seg ny kunnskap. Som en sammenfatning av flere perspektiver innen et gitt tema, kan derfor en litteraturstudie bidra med viktig informasjon som danner et bredere kunnskapsgrunnlag for utøvelsen av barnevernfaglig arbeid i praksis (Aveyard, 2019, s. 13). På den annen side vil man ved å velge å gjennomføre en litteraturstudie ikke avdekke nye funn, som man kunne



---

gjort gjennom en empirisk studie. Man vil heller ikke ha mulighet til å gå dypere inn i tematikken eller be respondentene utdype enkelte spørsmål, for å avdekke andre ting enn det som allerede er gjort. Resultatene er derfor begrenset til det som fremkommer av studiene (Dalland, 2020, s. 199).

En av grunnene til at jeg velger å gjennomføre en litteraturstudie, er at jeg ønsker å tilegne meg en bredere forståelse av ledelsesperspektiver på forebyggende faktorer av emosjonelle overbelastninger innen barnevernfaglig arbeid. Ved å tilegne meg en større forståelse av tematikken, vil jeg diskutere og trekke fram sentrale perspektiver fra ulike studier.

Emosjonelle belastninger i barnevernfaglig arbeid er en tematikk som får stadig større oppmerksomhet innen fagfeltet (Haavik & Toven, 2020, s. 11). Noen enkle søk viste derfor også at det var potensiale for å finne et større utvalg forskning som kunne være relevant å inkludere i studien. Ved å velge å gjennomføre en litteraturstudie åpner jeg for muligheten til å inkludere studier som er gjennomført med ulike metoder. Studier hvor det er benyttet kvantitative metoder, resulterer i data i form av statistikk eller målbare enheter. Kvalitative metoder gir data som er mer beskrivende (Dalland, 2020, s. 54). Ulike metoder kan derfor bidra med forskjellige perspektiver og belyse tematikken på flere måter. Ved å velge å basere datagrunnlaget på allerede eksisterende forskning, får jeg mulighet til å se på funn fra flere perspektiver enn hvis jeg skulle gjennomført egne empiriske undersøkelser (Aveyard, 2019, s. 14). Et annet forhold som også påvirket valg av metode, er tematikkens kompleksitet. For å besvare oppgavens problemstilling best mulig ville det gjennom empiriske studier vært hensiktsmessig å gjennomføre undersøkelser blant ledere i barnevernstjenesten, men og blant de ansatte. Deres perspektiver og erfaringer er helt sentrale for hvordan ledelsen kan tilrettelegge for forebygging av emosjonelle overbelastninger. I tillegg ville det vært nyttig å kartlegge flere strukturelle forhold. Gjennomføringen av dette ville vært ressurskrevende og gått utover oppgavens omfang (Dalland, 2020, s. 58).

### **3.2 Datainnsamling**

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, identifiseres relevante begreper som anvendes i en systematisk søkestrategi for å finne aktuell litteratur. Ved bruk av inklusjon- og eksklusjonskriterier vil man enklere finne relevant litteratur ved at man konkretiserer fokuset i søkene og dermed ekskluderer mye litteratur som ikke er relevant for problemstillingen

---

(Aveyard, 2019, s. 53-54). Slike kriterier kan for eksempel være om forskningen er fagfelleurdert, årstall for publisering, språk og land studien er gjennomført i.

### *3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier*

Søkene inkluderer norske og engelskspråklige artikler fra fagfelleurderte tidsskrift publisert innen et tidsrom fra 2017 til 2022. Jeg begrenset tidsrommet til publiserte artikler de siste fem årene da jeg ønsker å anvende nyere forskning innen temaet. Eldre artikler ble ekskludert. Jeg valgte å inkludere studier gjennomført i Norge og andre vestlige land, da vi finner flere likhetstrekk i de kontekstuelle forholdene. Tematikken kan derfor være overførbar til norske forhold. Søkene er begrenset til studier gjennomført innen barnevernfaglig sammenheng.

### *3.2.2 Søk*

Søkene i denne oppgaven ble gjennomført mellom 15. mars 2022 og 5. april 2022 i databasene Oria, Scopus og Ovid. Det ble først gjort et systematisk søk med norske søkeord i Oria. Ordene som ble brukt var «sekundærtraumatisering», «utbrenthet», «omsorgstretthet» i kombinasjon med «barnevern», «sosialt arbeid» og «ledelse» med bruk av kombinasjonsordene «AND» og «OR». Dette søket ga 11 treff og etter å ha lest overskrifter var det ingen artikler som var å anse som relevant for oppgavens problemstilling. Jeg valgte derfor å gjøre videre søk på engelsk. Jeg gjorde tre strategiske søk som ledet til fire utvalgte artikler.

#### Søk 1

Det første søket ble gjennomført i databasen Scopus. Ved å bruke søkeordene «child welfare» AND («secondary traumatic stress» OR «burnout» OR «compassion fatigue» OR «emotional strain») avgrenset med dato publisert fra 2017 til i dag fikk jeg 69 treff. Jeg valgte deretter å avgrense søket mer ved å kombinere søket med ordene «leadership», «management» og «support». Søket ga 35 treff, hvor jeg så leste gjennom alle overskrifter for å identifisere de artiklene som kunne være relevante. Jeg fant da fem artikler og leste sammendragene. Av disse fem artiklene fant jeg at to var relevante for problemstillingen:

1. Strolin-Goltzman, J., Breslend, N., Hemenway Deaver, A., Wood, V., Woodside-Jiron, H., & Krompf, A. (2020). Moving Beyond Self-Care: Exploring the Protective.

---

Influence of Interprofessional Collaboration, Leadership, and Competency on Secondary Traumatic Stress. *Traumatology*.

2. Olaniyan, O. S., Hetland, H., Hystad, S. W., Iversen, A. C., & Ortiz-Barreda, G. (2020). Lean on Me: A Scoping Review of the Essence of Workplace Support Among Child Welfare Workers. *Frontiers in Psychology, 11*(287).

Den første artikkelen ble vurdert som relevant for oppgavens problemstilling, da den studerer forhold innen ledelse, tverrfaglig samarbeid og kompetanse som fungerer som beskyttelsesfaktorer for sekundærtraumatisering blant barnevernspedagoger og psykisk helsearbeidere. Artikkel nr. 2 ble valgt da den studerer kunnskap om ulike former for støtte, og hvordan disse fungerer i forebygging av emosjonell overbelastning.

### Søk 2

Neste søk ble også gjort i Scopus med søkeordene «child welfare» AND («secondary traumatic stress» OR «burnout» OR «compassion fatigue» OR «emotional strain»). Videre avgrenset jeg søket ved å legge til søkeordet «caseworker». Søket ga da 9 treff. Jeg leste gjennom sammendragene til de seks artiklene som hadde relevante titler, og fant da én artikkel som var relevant å ta med i studien.

3. Tullberg, E., & Boothe, G. (2019). Taking an organizational approach to addressing secondary trauma in child welfare settings. *Journal of Public Child Welfare, 13*(3), 345–367.

Den tredje artikkelen ble valgt da den studerer forhold knyttet til sekundærtraumatisering og annen emosjonell belastning fra et organisasjonsperspektiv. I tråd med problemstillingen fokuserer den blant annet på hvordan ledelsen kan ha en systematisk tilnærming til emosjonelle belastninger i barnevernfaglig arbeid.

### Søk 3

Det tredje søket gjorde jeg i databasen Ovid. Jeg benyttet søkeordene "child welfare" AND ("secondary traumatic stress" OR "burnout" OR "compassion fatigue"). Da fikk jeg 213 treff. Videre avgrenset jeg søket ved å legge til søkeordene «protective factors» OR «risk factors». Søket fikk da 16 treff hvor jeg leste samtlige overskrifter, og deretter sammendrag til de fire

---

artiklene som tilsynelatende virket relevante. Det var da én artikkel av disse fire som var relevant for min problemstilling.

4. Baugerud, G. A., Vangbæk, S., & Melinder, A. (2018). Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors. *British Journal of Social Work* (48)1, 215–235.

Den siste artikkelen ble valgt fordi den studerer ulike beskyttelses- og risikofaktorer for emosjonelle belastninger blant norske barnevernspedagoger.

### 3.3 Analyse

Gjennom en tematisk analyse, tilegner man seg en oversikt over likheter og ulikheter ved studienes funn. Dette gjøres ved å systematisk identifisere sentrale temaer i de ulike artiklene (Aveyard, 2019, s. 91). En slik oversikt vil gjøre det enklere å kunne sammenfatte, tolke og diskutere ulike funn, som potensielt kan tilføre nye perspektiver innen tematikken. Målet er å ikke kun trekke frem funn fra den enkelte studien, men å studere tematikken som en helhet, hvor funn som de ulike artiklene presenterer ses i sammenheng med hverandre. Med utgangspunkt i denne helheten vil oppgavens problemstilling belyses (Aveyard, 2019, s. 91).

For å kartlegge viktige temaer ved de ulike studiene og forstå hvordan de ulike artiklene forholder seg til hverandre, vil det være nyttig å utarbeide en systematisk oversikt. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom en oversiktstabell. En slik tabell vil synliggjøre kjennetrekke ved de ulike artiklene, som blant annet hvilken metode som er brukt og i hvilket land studien er gjennomført (Aveyard, 2019, s. 88-89). Sentrale deler i de fire utvalgte forskningsartiklene er identifisert i *tabell 1*.

*Tabell 1*

<i>Navn og år</i>	<i>Formål</i>	<i>Metode</i>	<i>Respondenter</i>	<i>Alder</i>	<i>Land</i>	<i>Sentrale temaer</i>
Baugerud et al. (2018)	Kartlegge tilstedeværelsen av sekundærtraumatisering og utbrenthet blant bv.ansatte, samt undersøke risiko-	Kvantitativ – Spørreundersøkelse	N = 684 Barnevernspedagoger	Median= 41,8 år	Norge	Risiko- og beskyttelsesfaktorer, mestring, veiledning, sosial støtte

	og beskyttelses-faktorer					
Olaniyan et al. (2020)	Kartlegge kunnskap om støtte på arbeidsplassen og vurdere viktigheten av dette i forhold til konstant eksponering for risiko på jobb	Litteraturstudie - Scoping review	55 studier		Norge, USA, UK, Finland, Sverige, Israel, Canada, Australia	Støtte på arbeidsplassen, lederstøtte, forebyggende tiltak
Strolin-Goltzman et al. (2020)	Undersøke ulike faktorer på mikro-, meso- og makronivå som påvirker og har sammenheng med sekundærtraumatisering hos ansatte i bvtj.	Kvantitativ - Spørreundersøkelse	N = 518  237 barneverns- pedagoger 281 psykisk helsepersonell	18-74 år	USA	Organisering, transformasjonsledelse, mestring
Tullberg & Boothe (2019)	Kartlegge hvordan sekundærtraumatisering og utbrenthet er anerkjent og adressert i bvtj.	Kvantitativ og kvalitativ - Spørreundersøkelse og intervjuer	Kvantitativ: N = 137 Barneverns- pedagoger  Kvalitativ: N=42		USA	Arbeidsmiljø, kultur, veiledning, ledelse

Omfanget av analysen begrenses ut fra oppgavens størrelse, tidsramme og tilgjengelige ressurser (Aveyard, 2019, s. 91). Videre vil jeg derfor benytte meg av en forenklet tilnærming til tematisk analyse i denne oppgaven. En tematisk analyse gjennomføres i flere steg. Først identifiserer man sentrale tema i de aktuelle studiene ved å lese resultat- og diskusjonsdelen på nytt (Aveyard, 2019, s. 91). Jeg valgte å benytte meg av fargekoding for å fremheve sentrale temaer underveis når jeg leste. Å utheve sentrale tema gjennom fargekoding bidrar med å synliggjøre temaer som går igjen i flere artikler, samtidig som det gjør det enkelt å finne tilbake til de viktigste funnene (Aveyard, 2019 s. 91-92). Videre utvikler man temaene ved å gruppere de sammen, for så å finne passende betegnelser som omfatter de resultatene som er identifisert. Etterhvert som man analyserer, vil man oppdage sammenhenger mellom de ulike studiene og flere perspektiver på de ulike temaene (Aveyard, 2019, s. 94-95). Jeg har identifisert fire overordnede temaer; *støtte, mestringsstrategier, organisatoriske forhold og arbeidsmiljø*.

---

### 3.4 Studiens troverdighet

I prosessen med å velge ut aktuelle artikler og analysere disse, er det noen faktorer som er sentrale i å sikre en god prosess og et troverdig resultat. Studiens reliabilitet og validitet skal derfor vurderes. Reliabilitet handler om påliteligheten, og ser på i hvilken grad resultatene kan etterprøves. Målet med å vurdere god reliabilitet er å sikre at studien faktisk gjenspeiler virkeligheten (Dalland, 2020, s. 58). I denne oppgaven er hvert steg i prosessen derfor dokumentert og gjort rede for, slik at det skal være mulig å ettergå resultatene som fremkommer. Oppgaven tar for seg en tematikk som er i stadig utvikling. For å sikre oppdaterte kunnskap på temaet som gjenspeiler forhold i dagens barnevernstjenester, valgte jeg derfor å benytte nyere forskningsartikler i denne studien. Samtidig påpekte flere artikkelforfattere i de aktuelle studiene behovet for ytterligere forskning på forhold knyttet til ledelse og forebygging av emosjonelle overbelastninger. De viste til at det er mindre forskning på denne sammenhengen, enn selvivaretalesperspektiver innen tematikken. Dette kan tilsa at flere perspektiver på tematikken ikke nødvendigvis er tilstrekkelig opplyst gjennom forskningen som eksisterer i dag (Dalland, 2020, s. 139). Ved å ekskludere artikler som ikke er fagfellevurdert, stiller jeg krav til at studiene som benyttes er kvalitetssikret (Persson, 2021, s. 57). I en litteraturstudie analyserer man flere enkeltstudier i sammenheng med hverandre. Dette bidrar til å redusere potensiale for misvisende oppfattelser som kan forekomme i tilfeller hvor enkeltstudier betraktes isolert og ikke ses i sammenheng med en større helhet.

Validitet handler om gyldighet (Dalland, 2020, s. 43). For å sikre god kvalitet på studien er det viktig at de artiklene som velges ut for å analyseres er relevante for oppgavens problemstilling. Gjennom utarbeidelsen av overveide søkestrategier, samt benyttelse av inklusjons- og eksklusjonskriterier i søkene utførte jeg en systematisk utvelgelse av de artiklene som ble vurdert mest relevante. En slik gjennomføring av søk sikrer at man tar utgangspunkt i det utvalget av forskning som er tilgjengelig, for å så å bruke ekskluderingsmetoden til man har de artiklene som er mest relevant for oppgaven. Ved inkludering av artikler fra andre land enn Norge, var jeg oppmerksom på at studienes resultater kunne bære preg av kulturell kontekst. Det ble derfor tatt en vurdering på å inkludere artikler fra land med flere likhetstrekk ved forhold knyttet til emosjonelt arbeid i det norske barnevernet.

---

Samtidig begrenses studiens omfang av oppgavens tidsramme. Dette preger også størrelsen på datasettet og hvor omfattende undersøkelser som er mulig å gjennomføre. I denne oppgaven benytter jeg fire forskningsartikler for å belyse problemstillingen. Et større datasett med flere artikler, eller valg av andre artikler, ville derfor kunne gitt ulike resultater eller belyst problemstillingen på flere måter. Videre har jeg forsøkt å bevisstgjøre meg egne synspunkter og erfaringer knyttet til forhold som omhandler emosjonelle overbelastninger og ledelse. Dette for å etterstrebe et så objektivt syn som mulig i prosessen, og ikke risikere å selektivt velge artikler for å underbygge egne antakelser (Dalland, 2020, s. 61-62).

## 4.0 Presentasjon av funn

I denne delen vil jeg presentere sentrale funn i de fire utvalgte artiklene.

Artikkel 1: *Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors* (Baugerud et al., 2018)

I denne artikkelen beskrives en studie som ble gjennomført for å evaluere tilstedeværelsen av sekundærtraumatisering og utbrenthet hos norske barnevernspedagoger, samt nivå av tilfredshet i utøvelsen av omsorg og i jobben. Studien undersøker videre sammenhenger mellom disse forholdene og et utvalg psykologiske, sosial og organisatoriske faktorer som aktuelle risiko- og beskyttelsesfaktorer (Baugerud et al., 2018, s. 226). Studien viser at 70% av respondentene erfarer moderate symptomer på utbrenthet og nesten 37% rapporterte moderate symptomer på sekundærtraumatisering. 83,7% opplever moderate nivåer av tilfredshet. Studien peker på lave nivåer av tilfredshet og høy arbeidsmengde som de forholdene som ga sterkest utslag på høy grad av utbrenthet. Et sentralt tema i denne forskningen er viktige faktorer som kan bidra til å forebygge og redusere utbrenthet og sekundærtraumatisering blant barnevernspedagoger. Studien viser en sammenheng mellom positive utfordringer i arbeidet, mestring og opplevelse av tilhørighet til en inspirerende organisasjon som utslagsgivende for bedre nivåer av tilfredshet (Baugerud et al., 2018, s. 230). Disse faktorene pekes på som sentrale for å ivareta barnevernspedagogers trivsel og helse i arbeidet med traumatiserte og sårbare barn, og anbefales legges til grunn for tiltak som

---

iverksettes. Samtidig trekkes veiledning og sosial støtte frem som viktige forhold i sosialfaglig arbeid, for å forebygge utvikling av sekundærtraumatisering og utbrenthet.

Artikkel 2: *Lean on Me: A Scoping Review of the Essence of Workplace Support Among Child Welfare Workers* (Olaniyan et al., 2020)

Artikkelen omhandler en litteraturstudie som er gjennomført for å identifisere betydningen av ulike former for støtte på arbeidsplassen blant barnevernspedagoger. Videre ser de på sammenhengen mellom støtte på arbeidsplassen og de ansattes erfaringer av psykososiale risikofaktorer. Studien identifiserer tre hovedformer for støtte på arbeidsplassen: kollegastøtte, sosial/organisatorisk/administrativ støtte og veileder/lederstøtte. Olaniyan et al. (2020, s. 5) viser til funn som tilsier at lavt engasjement er en av de viktigste faktorene til utskifting av ansatte. Samtidig peker de på støtte fra organisasjonen som en av de sentrale påvirkningsfaktorene på de ansattes engasjement. Funn fra de inkluderte studiene viser også at fravær av støtte fra organisasjonen kan ses i sammenheng med høyere grad av utbrenthet blant de ansatte (Olaniyan et al., 2020, s. 5). De peker også på en vesentlig forskjell mellom forebyggende tiltak i form av støtte, og tiltak som fungerer som «brannslukking» av situasjoner som har forverret seg over tid.

Artikkel 3: *Moving Beyond Self-Care: Exploring the Protective Influence of Interprofessional Collaboration, Leadership, and Competency on Secondary Traumatic Stress* (Strolin-Goltzman, 2020)

Denne studien undersøker sammenhengen mellom faktorer på mikro-, meso- og makronivå og utviklingen av sekundærtraumatisering hos barnevernspedagoger, samt ulike forebyggende og inngripende strategier. Faktorer på mikronivå er blant annet arbeidsmengde, kjønn, ansiennitet (erfaring) og individuelle egenskaper knyttet til å håndtere sekundærtraumatisering. På mesonivå ble det brukt organisatoriske variabler som ledelse og tidspress. Faktorer på makronivå er fellesskapsorienterte faktorer, som opplevd tillit blant kollegaer og ledere, og tydelige forventninger til rollen. Studien identifiserer kompetanse, samarbeid og ledelse som beskyttelsesfaktorer mot sekundærtraumatisering (Strolin-Goltzman et al., 2020, s. 5). I tillegg til erfaring, pekes viktigheten av den ansattes opplevelse av mestring på som en viktig faktor i



---

forebygging av sekundærtraumatisering. Studien peker videre på en sammenheng mellom tidspress og forekomst av symptomer på sekundærtraumatisering. I forbindelse med dette presenteres transformasjonsledelse som en tilnærming til ledelse som kan bidra til økt effektivisering av arbeid, derav bidra til å redusere de ansattes opplevelse av tidspress. Disse funnene sammenlignes med andre studier som viser at arbeidsplasser hvor stressnivået oppleves som høyt og de organisatoriske strukturene er uklare, var det høyere forekomst av symptomer på sekundærtraumatisering hos de ansatte. Ansatte med ledere som formidler tydelige roller og unngår tvetydighet er mindre sannsynlig til å rapportere om symptomer på sekundærtraumatisering. Ved å tidlig introdusere mestringsstrategier for sekundærtraumatisering, og stadig gjøre oppmerksom på symptomer underveis, kan man hjelpe de ansatte med å moderere arbeidsrelatert stress.

*Artikkel 4: Taking an organizational approach to addressing secondary trauma in child welfare settings (Tullberg & Boothe, 2019)*

Artikkelen omhandler en studie som kartlegger i hvilken grad ansatte i barnevernet opplever at sekundærtraumatisering er anerkjent og adressert. Sekundærtraumatisering er ikke bare noe den ansatte opplever isolert sett, men er noe som påvirker og lar seg påvirke av det organisatoriske ved en arbeidsplass. Tullberg & Boothe (2019) peker derfor på at adressering av sekundærtraumatisering må foregå systematisk og involvere ansatte ved alle nivåer. De peker på at mange responderer på symptomer på sekundærtraumatisering med å isolere seg fra andre, og kan la seg prege av en kultur hvor man «tar seg sammen» og ikke viser tegn til at man lar seg påvirke av de krevende forholdene man eksponeres for. Dette kan igjen føre til at mange misforstår symptomene på sekundærtraumatisering og istedenfor tenker at de ikke er egnet for barnevernfaglig arbeid. Utgangspunktet er derfor å anerkjenne at symptomer på sekundærtraumatisering ikke er tegn på svakhet, men er menneskelige reaksjoner på krevende og vonde inntrykk. For å adressere utfordringer knyttet til sekundærtraumatisering og utbrenthet på et organisatorisk nivå, bør det først kartlegges hvilke utfordringer og behov som er til stede på arbeidsplassen og hos de ansatte. Individuell oppfølging hvor den enkelte ansatte får hjelp til å sette ord på hva de erfarer, er et viktig utgangspunkt hvor man som leder også viser at man anerkjenner deres opplevelser. Ved å ha forebygging og håndtering av sekundærtraumatisering og utbrenthet som viktige prioriteringer i organisasjonene, vil man sende et signal til sine ansatte om at dette ikke er noe de må håndtere alene (Tullberg & Boothe, 2019, s. 362).

---

## 5.0 Diskusjon

I denne delen vil jeg diskutere problemstillingen i lys av det teoretiske rammeverket og funnene som ble presentert tidligere i oppgaven. Med utgangspunkt i temaene støtte, mestringsstrategier, organisatoriske forhold og arbeidsmiljø vil jeg diskutere hvordan ledere kan bidra med å forebygge emosjonelle overbelastninger blant ansatte i barnevernstjenesten.

### 4.1 Støtte

Baugerud et al. (2018) og Olaniyan et al. (2020) peker på sosial støtte som en særlig viktig beskyttelsesfaktor i forebygging av symptomer på sekundærtraumatisering og utbrenthet. Studien til Olaniyan et al. (2020, s. 12) finner at ansatte som erfarer støtte fra ledelsen og kollegaer har større sannsynlighet for å føle på en trygghet, glede over arbeidet, en tilhørighet og positiv tilknytning til arbeidsplassen. Dette viser seg å være en viktige beskyttelsesfaktorer for emosjonelle overbelastninger. Sosial støtte, og særlig gjennom kollegastøtte, har vist en signifikant sammenheng med utviklingen av symptomer på sekundærtraumatisering. I studien til Olaniyan et al. (2020, s. 5) finner vi at opplevd omsorg og forståelse fra kollegaer og fellesskapet på arbeidsplassen, bidrar til å redusere opplevelsen av stress og utbrenthet. Kollegastøtte utøves av den enkelte ved at man viser støtte og omsorg for sine kollegaer (Isdal, 2017, s. 235). Samtidig finner Baugerud et al. (2018, s. 227) at ledelsens tilrettelegging for kollegastøtte utgjør et viktig tiltak for å forebygge utbrenthet og annen emosjonell overbelastning. Hvis all kollegastøtte gjennomføres i uformelle settinger, er det en risiko for at nyansatte eller enkelte ved arbeidsplassen faller utenfor. Det er derfor viktig at ledelsen legger til rette for arbeidsforhold hvor man sikrer at alle har en arena for støtte blant kollegaer (Gunnarsdottir & Studsrød, 2019, s. 106). I studien til Baugerud et al. (2018, s. 227) finner vi at ordninger hvor erfarne barnevernspedagoger veileder mindre erfarne ansatte fungerer som et viktig forebyggende tiltak mot utbrenthet og sekundærtraumatisering. Ledelsen kan ivareta dette ved å blant annet innføre mentor- eller fadderordninger for nyansatte. Prioritering av ressurser og tid på formelle rammer rundt kollegastøtte vil også kommunisere viktigheten av dette til de ansatte, og kunne bidra til at kollegastøtte også utføres i større grad i uformelle settinger (Haavik & Toven, 2020, s. 67). Imidlertid er det flere utfordringer som kan oppstå ved tilrettelegging og gjennomføring av kollegastøtte. Selv om utøvelsen av kollegastøtte kan fasiliteres, prioriteres og oppmuntres av ledelsen, er det opp til den enkelte ansatte å vise

---

omsorg og støtte overfor sine kollegaer ved disse anledningene (Haavik & Toven, 2020, s. 70). Som leder kan man oppmuntre og motivere til en gitt adferd, samtidig som man ikke kan kontrollere hva og hvordan den enkelte ansatte kommuniserer og viser støtte. I tillegg kan utøvelse av omsorg og det å være mottaker av sine kollegaers følelser og reaksjoner, tilføre en ytterligere belastning hos den som utøver støtte til sin kollega (Haavik & Toven, 2020, s. 83-84). Hvis det oppstår gjentakende tilfeller hvor støtten kun går én vei, for eksempel at en ansatt stadig har behov for å dele sine reaksjoner og følelser med en kollega, men ikke er tilgjengelig eller interessert i å fungere som en støtte tilbake kan det føre til økt emosjonell belastning hos kollegaen. Der hvor hendelser og situasjoner den ansatte står ovenfor er alvorlig eller belastende, kan kollegaer risikerer å bli preget av de samme reaksjonene. I blant kan det og oppleves som en ytterligere belastning å skulle bære sine kollegaers opplevelser i tillegg til å stå i krevende oppgaver og inntrykk selv, uavhengig av hvor alvorlig tilfellene er (Haavik & Toven, 2020, s. 83-84). Som leder er det derfor viktig å være oppmerksom på å tilrettelegge for profesjonell hjelp hvis den ansatte har behov for dette. Dette kan for eksempel være samtaler med psykolog eller profesjonell bistand ved tilfeller hvor ansatte mottar trusler eller opplever truende adferd fra eksempelvis opprørte foreldre eller pårørende (Isdal, 2017, s. 245). Man bør ha et bevisst forhold til at kollegastøtte ikke skal fungere som en erstatning for, eller et alternativ til profesjonell hjelp. Dette er igjen nødvendig både for ivaretagelsen av den enkelte ansatte, men og for å beskytte de andre ansatte og arbeidsmiljøet som helhet. Deling av følelser og reaksjoner med kollegaer kan ses som en mestringsform når man erfarer stress eller opplever belastninger, men bør suppleres med mestringsstrategier og tiltak som gir rom for mer refleksjon. Det er viktig også å ta tak i selve problemet (Haavik & Toven, 2020, s. 84). Det kan være utfordrende fra et lederperspektiv å fange opp når belastningene hos ansatte går ut over det som er hensiktsmessig å håndtere gjennom kollegastøtte. Spesielt fordi kollegastøtte blant annet utøves gjennom uformelle samtaler mellom de ansatte (Isdal, 2017, s. 235).

I studien til Olaniyan et al. (2020, s. 12) ser vi at betydningen av støtte på arbeidsplassen blir tydelig i de tilfellene hvor ansatte ikke opplever støtte. I tilfeller hvor trusler, vold, krevende samtaler eller andre emosjonelle belastninger ikke blir tatt på alvor av ledelsen, opplever den ansatte ofte belastningen som mer krevende, enn i tilfeller hvor ledelsen utøver god støtte og har tettere oppfølging av den ansatte (Helgesen, 2017, s. 218-219). Olaniyan (2020, s. 12) viser til at en opplevelse av støtte fra ledelsen er viktig for enhver barnevernspedagog. Baugerud et al. (2018, s. 228) finner også at den ansattes opplevde tillit fra ledelsen, gjennom

---

gitt fleksibilitet og autonomi i utførelsen av arbeidet, fungerer som en forebyggende faktor mot utbrenthet. Fra et lederperspektiv handler dette om å gi de ansatte rom til å ha stor grad av kontroll over egen arbeidshverdag, noe som igjen kommuniserer en respekt for den ansattes faglige kompetanse og vurderinger (Haavik & Toven, 2020, s. 63). Dette kan av den ansatte oppleves som støtte i arbeidet. Barnevernspedagoger står stadig ovenfor utfordrende beslutninger som kan ha store konsekvenser for de barna og foreldrene som er involvert. Ansvarer man bærer i slike beslutninger kan derfor oppleves belastende og utgjøre en risikofaktor for emosjonelle overbelastninger (Baugerud et al., 2018, s. 230). At barnevernspedagogen som har ansvaret for barnet opplever en tillit fra ledelsen i de vurderingene som gjøres, kan derfor fungere som en viktig forebyggende faktor for emosjonell overbelastning. I utøvelsen av støtte er det likevel viktig at ledere kommer med innspill eller korrigeringer hvis det blir gjort feil vurderinger. Dette bør kommuniseres med omtanke, respekt og tillit for den ansattes faglige og personlige kompetanse (Haavik & Toven, 2020, s. 63).

Studien til Baugerud et al. (2018, s. 230) finner at lav grad av tilfredshet i arbeidet og utøvelsen av omsorg gjør den ansatte mer sårbar for å utvikle symptomer på utbrenthet. Samtidig kan dette hindre barnevernspedagogen i å gjøre en god jobb i møte med sårbare barn. Tullberg og Boothe (Tullberg & Boothe, 2019, s. 358) finner at ledere spiller en sentral rolle i de ansattes jobbtfredshet. En transformativ tilnærming i ledelse gjennom individuell støtte for, og veiledning av den enkelte ansatte, kan bidra til å øke den ansattes grad av mestring og tilfredshet i arbeidet som utføres (Li, 2013, s. 28). Veiledning er derfor et viktig verktøy i utøvelsen av støtte. Ved å gjennomføre regelmessig veiledning av de ansatte, viser man de ansatte at man som ledere anerkjenner viktigheten av å utøve støtte og samtidig løfte den faglige kompetansen. Noen forhold er likevel viktige for å sikre god veiledning for den ansatte slik at veiledningen blir en forebyggende faktor fremfor en ytterligere belastning. Veiledningen bør være tilpasset den som veiledes, og være preget av formidling av tillitt, respekt, forståelse og oppmuntring (Li, 2013, s. 28). Opplever den ansatte å stadig bli kritisert og korrigert, kan veiledningen virke mot sin hensikt. Fra et lederperspektiv bør et mål med veiledningen være å bidra til at den ansatte kan nå sitt fulle potensiale og ivareta den ansatte i de utfordringene vedkommende står i (Li, 2013, s. 28). Utover de formelle rammene, kan man som leder og vise støtte ved å være tilgjengelig for samtaler og veiledning ved behov, og anerkjenne utfordringene i et emosjonelt krevende arbeid (Haavik & Toven, 2020, s. 62-63).

---

## 4.2 Mestringsstrategier

Baugerud et al. (2018), Tullberg og Boothe (2019) og Strolin-Goltzman et al. (2020) finner alle at barnevernspedagogers kompetanse på emosjonelle belastninger og mestringsstrategier er en viktig forebyggende faktor for overbelastning. Studien til Strolin-Goltzman et al. (2020, s. 6) viser at implementering av mestringsstrategier tidlig i innføringsprosessen for en nyansatt i barnevernet bidrar til å redusere stigma knyttet til sekundærtraumatisering, samtidig som det øker bevisstheten rundt symptomer på overbelastning. Dette er en viktig forebyggende faktor da det medfører en større bevissthet rundt forhold som påvirker den ansattes sårbarhet for overbelastninger. For å øke de ansattes kunnskap rundt hensiktsmessige mestringsstrategier kan ledelsen tilrettelegge for kurs eller undervisningsdager som tar for seg strategier for selvivaretagelse og ivaretagelse av sine kollegaer (Isdal, 2017, s. 234). De blir da utrustet med noen verktøy for å håndtere arbeidsrelatert stress og forberede balansen mellom jobb og privatliv (Strolin-Goltzman et al., 2020, s. 6). I studien til Tullberg og Boothe (2019, s. 352) går det frem at selv om mange barnevernspedagoger hadde fått noe trening i traumeorientert praksis, var det betydelig rom for forbedring når det gjaldt å lære å identifisere og adressere sekundærtraumatisering. Mindre enn 50% av respondentene mente at de ansatte i barnevernet har tilstrekkelig kompetanse på å gjenkjenne og håndtere belastningen man står ovenfor i møte med brukerens traumer (Tullberg & Boothe, 2019, s. 354). Det kan derfor være nødvendig å ha fokus på utvikling av kompetanse på forebygging av emosjonelle overbelastninger både for nyansatte, og mer erfarne barnevernspedagoger.

I tilfeller hvor det er liten bevissthet rundt emosjonelle overbelastninger og tiltak for forebygging på arbeidsplassen, er det større risiko for at de ansatte tyr til mindre hensiktsmessige mestringsstrategier. Dette kan være vaner den enkelte tillegger seg for å takle de krevende dagene på jobben. Et eksempel er et høyt forbruk av alkohol eller bruk av andre rusmidler (Helgesen, 2017, s. 218-219). For mange er dette også ubevisste mestringsstrategier, da det kan være vanskelig å legge merke til egne symptomer på psykiske påkjenninger. Tullberg og Boothe (2019, s. 360) viser til at noen opplever det å slutte i jobben som den mest tilgjengelige mestringsstrategien. Dette medfører derimot flere utfordringer for barnevernstjenesten da et avsluttet arbeidsforhold ofte innebærer brutte relasjoner med barna og familiene den ansatte hadde ansvar for oppfølging av, samt reduisering i kollegastøtte for gjenværende personal fra en barnevernspedagog med erfaring (Tullberg & Boothe, 2019, s. 360). Det vil derfor være viktig at ledelsen prioriterer å øke kompetansen innen

---

mestringsstrategier for de ansatte. På den annen side kan det være utfordrende for ledelsen å gjennomføre slik kompetanseheving hvis det er ansatte som ikke ser behov for dette.

Sekundærtraumatisering og utbrenthet preger ikke utelukkende den enkelte ansatte, men har også en påvirkning på den organisasjonsmessige fungeringen. Tullberg og Boothe (2019, s. 360-361) peker på at forebygging av emosjonelle overbelastninger bør ha en systematisk tilnærming, og involvere ansatte på ulike nivåer. Et forebyggende tiltak fra ledelsen er implementering av rutiner for å oppfordre til bearbeiding av inntrykk fra krevende situasjoner (Tullberg & Boothe, 2019, s. 361). En vanlig respons på eksponering for traumer er bagatellisering av hendelsen eller en tilnærming hvor den ansatte «tar seg sammen». Dette kan være for å fremstå som robuste barnevernspedagoger eller et behov for å glemme hendelsen (Haavik & Toven, 2020, s. 66). Ved å etablere debrif som kollektiv mestringsstrategi i forbindelse med belastende hendelser, anerkjenner man normaliteten i å preges av traumer man eksponeres for, samtidig som man gir rom for de ansatte til å bearbeide tanker og følelser i en etablert setting (Isdal, 2017, s. 189). Tilbudet bør formidles av ledelsen som noe som gis basert på hendelsens karakter, og ikke den ansattes kompetanse. Hvordan ledere kommuniserer behovet for debrif kan prege om det oppfattes skamfullt å benytte seg av tilbudet eller om man fremstår profesjonell og ansvarlig (Haavik & Toven, 2020, s. 66-67). Som barnevernspedagoger i møte med barn og foreldre med ulike utfordringer, kan man erfare å havne i situasjoner som oppleves traumatisk eller belastende. Dette kan være ved et hjemmebesøk hvor en forelder opptrer aggressivt eller utøver vold, eller i møte med en suicidal ungdom som har forsøkt å ta livet sitt. I etterkant av slike hendelser er det viktig å få bearbeidet følelser og tanker for å mestre jobben videre (Isdal, 2017, s. 189). Ved svært alvorlige hendelser vil det være hensiktsmessig at lederen henviser den ansatte til profesjonelle fagpersoner som psykolog. Som leder har man et ansvar for de ansattes helse og trivsel på jobben. Dette betyr at man ikke bør vente til den ansatte selv uttrykker behov for videre oppfølging, men at dette bør komme som en oppfordring uavhengig av uttrykt behov. Samtidig forutsetter dette at man som ledere har kompetanse og fokus på å vurdere det belastende arbeidet, og legge merke til symptomer hos den ansatte (Haavik & Toven, 2020, s. 66-67). Det innebærer at ledere jobber nært med sine ansatte slik at endringer hos den enkelte kan fanges opp. Etablering av tillit og trygghet i relasjoner med de ansatte er også viktig for at de ansatte skal føle det naturlig å dele om sine erfaringer. Lederes tilstedeværelse og oppfølging av sine ansatte vil derfor være sentralt i forebygging av emosjonelle overbelastninger.

---

### 4.3 Organisatoriske forhold

Baugerud et al. (2018) og Tullberg og Boothe (2019) viser begge til organisatoriske forhold som en viktig risikofaktor for utvikling av utbrenthet og sekundærtraumatisering. Baugerud et al. (2018) presenterer funn som indikerer at organisatoriske forhold er kritiske forløpere til jobbtilfredshet, som igjen har vist seg å være en viktig faktor i forebygging av utbrenthet og sekundærtraumatisering. Organisatoriske forhold handler blant annet om hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres, antall saker hver ansatt har, tidsfrister, om oppgavene gjennomføres i team eller individuelt og rutiner for faglig veiledning (Haavik & Toven, 2020, s. 60). Studien til Baugerud et al. (2018) viser at flere barnevernspedagoger melder om høyere arbeidsbelastning enn andre sammenlignbare sosialfaglige yrker. Ansatte i barnevernstjenesten er forventet å håndtere en høy arbeidsmengde med et stort antall saker, samtidig som man har andre ulike oppgaver og jobber tett på sårbare mennesker. I tillegg må man forholde seg til korte lovpålagte tidsfrister, uforutsigbare situasjoner og stadig nye innkomne saker. Fra et lederperspektiv kan tilrettelegging for samarbeid og deling av ansvar bidra til å redusere risikoen for emosjonelle overbelastninger (Haavik & Toven, 2020, s. 60). Ansvar for enkelte saker kan oppleves som særlig krevende. Ved å organisere arbeidsoppgaver slik at ansvaret fordeles på flere personer, vil man kunne redusere belastningen på den enkelte ansatte. Dette kan i tillegg bidra til høyere kvalitet på arbeidet som utføres, som videre kan fremme en opplevelse av mestring hos de ansatte. En slik organisering av arbeidet legger til rette for kollegastøtte, samtidig som samarbeid kan bidra med å styrke opplevelsen av fellesskap på arbeidsplassen (Haavik & Toven, 2020, s. 61). Dette kan fungere som forebyggende faktorer for emosjonelle overbelastninger (Olaniyan et al., 2020, s. 12). Ansvarsfordeling kan på en annen side føre til uklare forventninger og utfordrende samarbeids situasjoner hvis ikke rollene er tydelig fordelt. Flere ansatte som jobber med samme sak kan som nevnt øke kvaliteten på arbeidet, men også føre til at mottakere av tjenesten opplever å forholde seg til mange ansatte og dermed medføre liten kontinuitet i oppfølgingen. Tydelige og avklarte roller vil derfor være viktig når ansvaret fordeles. Studien til Strolin-Goltzman et al. (2020) viser en sammenheng mellom uklare organisatoriske strukturer og utvikling av symptomer på sekundærtraumatisering hos barnevernspedagoger. Det er derfor viktig at ledere kommuniserer tydelig med de ansatte, og formidler avklaringer rundt roller og ansvar. Etablering av gode rutiner rundt organisering av arbeidsoppgaver i forbindelse med sykdom og fravær blant de ansatte, kan bidra med å redusere belastningen på de ansatte. Å vite at ledelsen har en plan og evner å håndtere uforutsette situasjoner eller kriser, kan bidra til en større trygghet i arbeidsgruppen. Det er

---

flere faktorer som spiller inn på de organisatoriske forholdene i håndteringen av sykdom, fravær og andre uforutsette hendelser. Tilstrekkelig bemanning for å håndtere ekstra arbeidsoppgaver eller tid for optimal organisering oppleves ikke alltid realistisk i dagens offentlige barnevernstjenester (Haavik & Toven, 2020, s. 62). Likevel er det viktig å gjøre vurderinger om det er mulig å gjøre endringer i prioriteringer eller i oppgavefordeling hvis presset på arbeidsplassen blir så høyt at normalen blir en form for krisetilstand. Hvis man ser at det ikke er mulig å gjøre endringer, er det ledelsens ansvar å rapportere videre i systemet om mangel på ressurser for å ivareta de ansatte.

Studien til Strolin-Goltzman et al. (2020) viser større grad av manglende initiativ og utmattelse blant de ansatte ved barnevernstjenester hvor ledere stadig innfører nye tiltak og organisatoriske endringer. Ansatte opplever krevende endringer som en ytterligere belastning på det arbeidet de allerede er pålagt å håndtere. Samtidig viser funn at ledere som inspirerer de ansatte, og fremstår som at de kan lede gjennom endringer på en produktiv og god måte, kan bidra til å redusere utmattelsen og manglende initiativ (Strolin-Goltzman et al., 2020, s. 6). Ved å lede med en transformativ tilnærming vil man kunne inspirere de ansatte til en større kollektiv innsats, og bidra til at de ansatte finner eierskap i prosessene (Glasø et al., 2013, s. 47). Opplever de ansatte mindre grad av kontroll i eget arbeid og samtidig økt belastning ved implementering av organisatoriske endringer, kan dette bidra til å gjøre de ansatte mer sårbar for å utvikle symptomer på utbrenthet og sekundærtraumatisering. På den annen side kan det være nødvendig med endringer knyttet til enkelte organisatoriske forhold, for å kunne redusere belastningen på de ansatte. Implementering av nye metoder kan føre til effektivisering av oppgaver og forbedring av arbeidsprosesser, som vil kunne redusere blant annet tidspress de ansatte opplever.

Tullberg og Boothe (2019) finner at en organisatorisk adressering av sekundærtraumatisering bør begynne med en systematisk kartlegging av nåværende behov. Ved å gjennomføre en kartlegging av individuelle og organisatoriske forhold, kan man tilegne seg en forståelse av hvordan organisasjonen fungerer og hvilke områder som har behov for innføring av forebyggende tiltak. I tillegg har man mulighet til å følge endringer over tid. Dette innebærer at ledelsen må prioritere et fokus på emosjonelle belastninger de ansatte opplever. Implementering av konkrete strategier for å avdekke behov for tiltak og forebygging, viser også at ledelsen anerkjenner problematikken og utfordringene barnevernspedagogene står ovenfor. I barnevernstjenesten er det samtidig flere organisatoriske forhold man som leder har



---

liten eller ingen innflytelse over. Som offentlig tjeneste må man forholde seg til enkelte etablerte rammer. Dette kan være lovpålagte tidsfrister, tilgang på nødvendige ressurser, antall saker å behandle eller andre politiske forhold. Likevel vil det være viktig å være bevisst over de forholdene man faktisk kan gjøre noe med.

#### **4.4 Arbeidsmiljø**

Studiene til Tullberg og Boothe (2019), Strolin-Goltzman et al. (2020), Olaniyan et al. (2020) og Baugerud et al. (2018) viser alle en sammenheng mellom arbeidsmiljø og risiko for utbrenthet og sekundærtraumatisering blant barnevernspedagoger. Olaniyan et al. (2020, s. 5) viser til funn som tilsier at et godt arbeidsmiljø for de ansatte kan bidra til å redusere stress, utbrenthet og stadig utskiftinger av ansatte. Samtidig vil et godt arbeidsmiljø kunne fremme trivsel og tilfredshet i utføringen av arbeidet hos den ansatte, som igjen kan fungere som en beskyttelsesfaktor mot emosjonelle overbelastninger. Gode arbeidsforhold og støtte på arbeidsplassen er viktig for enhver organisasjon eller bedrift på tvers av sektorer, men kan argumenters for å være desto viktigere i arbeid med svært krevende emosjonelle belastninger. Olaniyan et al. (2020, s. 13) viser til at et proaktivt og godt arbeidsmiljø får betydning utover de ansattes trivsel og prestasjoner, da det også kan være en avgjørende faktor i forebygging av sekundærtraumatisering og utbrenthet blant barnevernspedagoger.

Som barnevernspedagog kan man oppleve å stadig eksponeres for emosjonelle belastninger gjennom oppfølging av barn og deres familier i sårbare situasjoner. Det kan være situasjoner hvor man må regulere egne følelser og reaksjoner i møte med gitte følelsesregler som kan oppstå i tilfeller hvor et barn har en følelsesmessig reaksjon etter å ha blitt utsatt for vold, eller en forelder som fremstår aggressivt som en reaksjon på tiltak fra barnevernstjenesten (Hochschild, 2012, s. 50-52). Selv om den ansatte erfarer følelser av dyp fortvilelse eller frustrasjon, vil det ikke nødvendigvis være profesjonelt eller til det beste for barnet eller foreldrene å uttrykke disse følelsene. Når man jobber under forhold som preges av slike situasjoner, er det desto viktigere med et arbeidsmiljø hvor den ansatte får mulighet til å bearbeide sine reaksjoner. Som leder har man både et ansvar for å ivareta et godt arbeidsmiljø for de ansatte, men også en stor innflytelse på kulturen som preger miljøet (Haavik & Toven, 2020, s. 63). Er arbeidsmiljøet preget av en kultur hvor reaksjoner på emosjonelle belastninger er skambelagt, vil den emosjonelle dissonansen den ansatte kjenner på kunne vedvare, og i noen tilfeller forsterkes (Hochschild, 2012, s. 51). I følge Hochschilds (2012)

---

teori kan de ansatte føle et behov for å undertrykke følelsene de kjenner på, og benytte strategier som *surface acting* eller *deep acting* for å tilpasse seg forventningene. Hvilke følelsesregler som preger arbeidsmiljøet, kan derfor være særlig viktig for en leder å ha et bevisst forhold til da det kan påvirke hvordan de ansatte bearbeider belastninger. Et arbeidsmiljø hvor den ansatte ikke opplever det er kultur for å dele følelser og tanker, kan medføre større grad av isolasjon og bruke av mindre hensiktsmessige mestringsstrategier. Som leder er det derfor viktig å synliggjøre overfor de ansatte at man anerkjenner og normaliserer reaksjoner på emosjonelle belastninger (Haavik & Toven, 2020, s. 63). Ved å formidle at reaksjoner ikke er et tegn på svakhet eller hver enkeltes problem, kan man bidra til å skape en åpenhet rundt å dele. De ansattes erfaring med å dele opplevelser og egne reaksjoner kan være ulik. Tidligere positive og negative erfaringer fra både privatliv og arbeidsliv kan prege den enkeltes ønske og evne til å dele. Dette er også forhold man som leder bør være oppmerksom på at kan prege arbeidsmiljøet og kulturen. Gunnarsdottir og Studsrød (2019, s. 105) viser også til autenticitet, en arena hvor man kan være ekte og ærlige, rom for å skape pauser og en kultur hvor man deler et fokus på verdien av meningsfull jobb som sentrale faktorer i et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø kan gi de ansatte en opplevelse av å bli ivaretatt i en ellers emosjonelt krevende jobb.

Som leder preger man arbeidsmiljøet med egen adferd (Li, 2013, s. 17). Det kan derfor være viktig å være bevisst på å fremme holdninger og verdier man ønsker at de ansatte skal adoptere og prioritere. I et emosjonelt krevende arbeid kan dette være å synliggjøre en god balanse mellom jobb og privatliv, ta seg fri fra jobb i forbindelse med ferier og vise selvivaretagelse. Leder bør tilegne seg kunnskap om hva som skaper et sunt arbeidsmiljø, og hvilke faktorer som stimulerer til bedre kultur på arbeidsplassen. Studien til Strolin-Goltzman et al. (2020, s. 6) viser en sammenheng mellom et høyt nivå av arbeidsrelatert stress og ansatte som erfarer symptomer på sekundærtraumatisering. Et høyt nivå av stress hos enkelte ansatte kan ha en stor påvirkning på kulturen og arbeidsmiljøet. Fra et lederperspektiv kan det være viktig å være bevisst over slike dynamikker og iverksette tiltak slik at ikke arbeidsmiljøet blir en ytterligere belastning for de ansatte som ikke erfarer like høyt nivå av stress.

Selv om ledere har et ansvar for arbeidsmiljøet, finner Tullberg og Boothe (2019, s. 361) at involvering av ansatte på alle nivåer i diskusjoner knyttet til utfordringer rundt emosjonelle belastninger, vil kunne bidra med å forebygge symptomer. Involvering av de ansatte i

---

utformingen av ulike tiltak kan øke delaktighet, ansvar og opplevelse av samhold. Likevel kan det være en utfordring å involvere de ansatte hvis noen ikke ser behovet for å innføre forebyggende tiltak mot emosjonelle overbelastninger, og andre opplever å ikke ha overskudd eller tid til å prioritere det.

## 5.0 Avslutning

Ansatte i barnevernstjenesten eksponeres stadig for ulike former for emosjonelle belastninger. Et emosjonelt krevende arbeid kan prege grad av jobbtilfredshet, sykefravær og turnover blant barnevernspedagoger. Ledere i barnevernstjenesten har et overordnet ansvar for at tjenesten kan gi et godt tilbud til barn og familier i sårbare situasjoner, samtidig som de har et ansvar for å ivareta de ansattes trivsel, helse og sikkerhet. Implementering av forebyggende tiltak for å redusere risikoen for overbelastning som følge av emosjonelle påkjenninger hos de ansatte er derfor helt sentralt i utøvelsen av god ledelse. Høy arbeidsmengde, lite støtte, mangel på kompetanse om emosjonelle belastninger og gode mestringsstrategier kan bidra til emosjonelle belastninger og utmattelse, som igjen gjør en mer sårbar for sekundærtraumatisering og utbrenthet.

Studier viser at det er særlig fire forhold som har en sammenheng med utvikling av symptomer på emosjonelle overbelastninger; støtte, mestringsstrategier, organisatoriske forhold og arbeidsmiljø. Som leder kan man bidra med å forebygge overbelastninger ved å blant annet legge til rette for ulike former for støtte på arbeidsplassen. Ansatte som opplever støtte fra ledelsen, viser mindre risiko for å utvikle symptomer på sekundærtraumatisering og utbrenthet. Ved å arrangere fagdager eller kurs, kan ledelsen bidra med å øke de ansattes kompetanse rundt emosjonelle belastninger og mestringsstrategier som verktøy for ivaretagelse og forebygging. Strukturer for kollektive mestringsstrategier som debrief, vil samtidig kunne hjelpe de ansatte med å bearbeide tanker og følelser på en god måte. Organisatoriske forhold kan ha en påvirkning på risikoen for å utvikle symptomer på sekundærtraumatisering og utbrenthet. Fra et lederperspektiv kan tilrettelegging for samarbeid for å fordele ansvar på flere ansatte i enkelte saker eller oppgaver, samt tydelig kommunikasjon og avklarte roller bidra med å forebygge emosjonelle overbelastninger. Til slutt viser studier at arbeidsmiljøet har en påvirkning på risikoen for å utvikle

---

overbelastninger. Ledere har et ansvar for å ivareta et godt arbeidsmiljø for de ansatte, samtidig som de har stor innflytelse på kulturen som preger miljøet. Ved å gå foran som et eksempel og utøve selvivaretagelse, være bevisst over kommunikasjonen rundt emosjonelle belastninger, skape rom- og kultur for å dele ærlig om følelser og påkjenninger kan man bidra med å forme et arbeidsmiljø som fungerer forebyggende mot emosjonelle overbelastninger. Lederes fokus på forebyggende forhold kan være avgjørende i redusering av emosjonelle overbelastninger blant barnevernspedagoger.

---

## Referanser

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62> \*1 side

Aveyard, H. (2019). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide* (4. utg.). Open International Publishing.

Baugerud, G. A., Vangbæk, S., & Melinder, A. (2018). Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors. *British Journal of Social Work*, 48(1), 215–235.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx002> \*21 sider

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal. \*272 sider

Glasø, L., Li, J. Z., & Thompson, G. (2013). Transformasjonsledelse og teamprestasjoner. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 46–59). Gyldendal Akademisk. \*14 sider

Gunnarsdottir, H. M., & Studsrød, I. (2019). Barnevernspedagogens emosjonelle arbeid - Å bruke seg selv. I I. Studsrød, V. Paulsen, I. Kvaran, & K. Mevik (Red.), *Barnevernspedagog: En grunnbok* (s. 95–110). Universitetsforlaget.

Helgesen, L. A. (2017). *Menneskets dimensjoner: Lærebok i psykologi* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart* (3. utg.). University of California Press. \*232 sider

Haavik, M., & Toven, S. (2020). *Ivaretakelse av hjelpere: Er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget. \* 158 sider

---

Isdal, P. (2017). *Smittet av vold: Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Fagbokforlaget.

Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11–45). Gyldendal Akademisk. **\*35 sider**

Moe, T., & Valstad, S. J. (2014). Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 21–40). Gyldendal Akademisk. **\*20 sider**

Olaniyan, O. S., Hetland, H., Hystad, S. W., Iversen, A. C., & Ortiz-Barreda, G. (2020). Lean on Me: A Scoping Review of the Essence of Workplace Support Among Child Welfare Workers. *Frontiers in Psychology, 11*(287). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00287> **\*17 sider**

Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang?: En praktisk guide*. Universitetsforlaget. **\*159 sider**

Skotheim, H. (2021, januar 20). *De har 30 prosent høyere sykefravær enn andre kommunalt ansatte. – Jobben spiser deg opp med hud og hår, sier Linda (40)*. <https://fontene.no/nyheter/de-har-30-prosent-hoyere-sykefravar-enn-andre-kommunalt-ansatte--jobben-spiser-deg-opp-med-hud-og-har-sier-linda-40-6.47.761267.83ae8a322a> **\*4 sider**

SOS Barnebyer. (2021). *Barnevernledere svarer. En rapport basert på barnevernledernes vurderinger av egne tjenester* (Nr. 2). <https://www.sos-barnebyer.no/ny-barnevernsrapport-2021> **\*34 sider**

Strolin-Goltzman, J., Breslend, N., Hemenway Deaver, A., Wood, V., Woodside-Jiron, H., & Krompf, A. (2020). Moving Beyond Self-Care: Exploring the Protective Influence of Interprofessional Collaboration, Leadership, and Competency on Secondary Traumatic Stress. *Traumatology*. <http://dx.doi.org/10.1037/trm0000244> **\*8 sider**

---

Tullberg, E., & Boothe, G. (2019). Taking an organizational approach to addressing secondary trauma in child welfare settings. *Journal of Public Child Welfare, 13*(3), 345–367. <https://doi.org/10.1080/15548732.2019.1612498> \*23 sider

**Selvvalgt pensum: 998 sider**