



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300-1 22H Masteroppgave

Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:.....

Nei:.....X.....

TITTEL:

Hvilke ledelsesutfordringer knyttet til personalansvar har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse?

FORFATTER

VEILEDER:

Professor Aslaug Mikkelsen

Kandidatnummer:

219882

Navn:

Inger Elisabeth Tvedt Mæland

Forord

Denne MBA Masteroppgaven i ledelse markerer slutten på min reise i Masterutdanning ved UIS. Jeg begynte mitt Masterstudie høsten 2019 og avslutter nå, sommeren 2023. Denne prosessen har vært lærerik, utfordrende og til tider svært tung med stort arbeidspress på jobb samtidig med gjennomføring av Master. Totalt sett har det vært et svært innholdsrikt studium som helt klart har gjort meg til en bedre leder gjennom disse årene.

Jeg har siden min barnevernsfaglige studie startet i 2010 hatt et veldig nært og sterkt forhold til barnevernsarbeid. Dette fagfeltet og alle de utfordringer som ligger i de forskjellige tjenester er noe som opptar meg veldig. Jeg arbeider nå i Statlig barnevern ved Bufetat, men hjertet banker for kommunalt barnevern og jeg tenker at jeg vil tilbake dit for å prøve å gjøre en forskjell.

Oppgaven som går på ledelsesutfordringer, kompetanseutvikling, motivasjon og håndtering av sykefravær er tunge komplekse spørsmål som det ikke finnes noen snarveier til. Etter denne delen med selve Master skrivingen føler jeg at jeg har fått mer innsikt og enda større motivasjon til å søke nye utfordringer i det kommunale barnevernet når tiden er inne.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til mine ti informanter som ønsket å hjelpe meg og la seg intervju i en travel tid. Det har vært noen informative og interessante intervju med engasjerte barnevernledere som har hendene fulle med å gjøre hverdagen til barn og foreldre litt bedre. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Professor Aslaug Mikkelsen, som med sin kunnskap og, til tider, brutalt ærlige tilbakemeldinger har fått meg frem til denne innleveringen.

Det er også viktig for meg å takke min flotte familie som dessverre har blitt stilt litt i bakleksen, spesielt det siste året, grunnet denne Masteren. Jeg hadde ikke klart meg gjennom dette uten deres tålmodighet og støtte.

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er hvilke lederutfordringer barnevernleder har i kommunalt barnevern. Hva er deres syn på alt som går på personalansvar inkludert ansettelser, turnover, utfordringer knyttet til normalt sett høye sykefravær og lignende. Problemstillingen er: Hvilke ledelsesutfordringer knyttet til personalansvaret har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse? Studien er kvalitativ og bygger på intervju med ti barnevernledere. Studien tar utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse og et fenomenologisk vitenskapssyn. Fenomenologi er et begrep som stammer fra eller referer til en filosofisk tradisjon med utgangspunkt i Edmund Husserls filosofi og metode (Store norske leksikon, 2020). Smythe et al. (2008) har i en artikkel beskrevet sammenhengen mellom fenomenologi og hermeneutisk analyse; «Å studere et fenomen i den hermeneutiske fenomenologiske tradisjonen betyr at vi ser en situasjon uti fra de tidligere kunnskapen vi har, og når vi møter fenomenet har vi muligheten til å beskrive det. Når vi så beskriver fenomenet er det et steg inn i framtiden, vi har en rekke muligheter til å beskrive et fenomen ut fra tidligere erfaringer som alle kan gi ulike forståelsesmåter. Det øyeblikket vi opplever er en spenning mellom fortiden og fremtiden» (Smythe et al., 2008, s. 1390-1391).

Syv av mine informanter er kvinner og de tre siste menn. Alle har en sosialfaglig grunnutdanning, og alle har en form for videreutdanning. De har flere års erfaring fra barnevernfeltet som leder. Funn i undersøkelsen og de ulike lederdimensjonene drøftes i et kompetanseperspektiv. Studien viser at det er noen likheter med hvordan barnevernstjenester ledes på, men viser også stor forskjell fra tjeneste til tjeneste. Dette henspiller seg på størrelse, hvor tjenesten ligger med tanke på utdanningsinstitusjoner og hvor sentralt tjenesten ligger. Lederoppgavene for en barnevernleder er omfattende, og studien viser at behovet for god lederkompetanse i barnevernet er svært viktig. Barnevernleder må være oppdatert på sentrale lovverk som naturlig nok blir justert ved ujevne mellomrom. Barnevernleder, leder en tjeneste som arbeider med sårbare mennesker, som barn, unge og voksne pårørende. De må ha ferdigheter innen ledelsesfaget, gode holdninger og inneha høy kunnskap om faget. Lederen i en barnevernstjeneste må ha verdier som gjennom hans/hennes ledelse vil være styrende for hvordan barnevernstjenesten fremstår både innad og utad. Studien viser at dette er et vanskelig fag hvor 1+1 ikke alltid blir 2. Det er for mange tjenester utfordrende å ansette personell med nødvendig erfaring, det er utfordrende å beholde personell gjennom mange år og det er utfordrende å rekruttere ledere innen faget.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
Kapittel 2. Teoretisk rammeverk.....	2
2.1 Ledelse og Personalledelse.....	2
2.1.1 HRM.....	3
2.1.2 Strategisk HRM.....	8
2.1.3 Personalledelse i barnevernet og studier tilknyttet dette.....	9
2.2 Transformasjonsledelse.....	13
2.2.1 Ekstrarolleatferd.....	16
2.3 Motivasjons og selvdeterminerings teori.....	18
Kapittel 3. Forskningsdesign og metode.....	22
3.1 Vitenskapelig utgangspunkt.....	22
3.2 Forskningsmetode.....	22
3.3 Valg av informanter og datainnsamling.....	23
3.4 Intervjuguide.....	23
3.5 Valg av informanter.....	25
3.6 Gjennomføring av intervju.....	26
3.7 Dataanalyse.....	26
3.8 Reliabilitet, reliabilitet og validitet.....	28
3.9 Etikk.....	29
Kapittel 4. Funn og aktuelle tema.....	31
4.1 Hvordan få «fatt» i folk til barnevernet?.....	31
4.2 utfordringer og opplæring av nye unge medarbeidere.....	37
4.3 Hva gjør tjenestene for å beholde personell og hindre unormal turnover?.....	41
4.4 Selvstendighet i tjenesten.....	47
Kapittel 5. Diskusjon.....	50
5.1 Konklusjon.....	64
Litteraturliste.....	67
Vedlegg.....	77

Kapittel 1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Barnevernet har vært gjenstand for mye medieomtale de seneste årene, ofte med negativt fortegn. Et nylig eksempel har vi fra Bergen hvor Byrådsleder Roger Valhammer, den 07.10.22, (Røssland et al., 2022) at han og resten av Byrådet ville gå av grunnet flere barnevernssaker som har vært håndtert på en klanderverdig måte av barnevernet.

Fontene publiserte en artikkel 13.01.22, hvor det blir hevdet fra Svein Helland Sivertsen at barnevernet ikke trenger flere ansatte, men bedre ledere (Rød, 2022).

Dette er for øvrig ikke hele fagmiljøet i barnevernstjenesten enig i. Erna Solberg etterlyste flere suksesshistorier i barnevernet i sin Nyttårstale, 2019. Da var sosionom Ine Haver raskt ute med tilsvar til Solberg. Ine Haver er ikke enig i at barnevernet har nok ansatte. Et av hennes hovedpunkt er at hver enkelt rådgiver i barnevernet har for mange saker, og av den grunn vanskelig kan følge dette opp slik de ønsker. Etter Ine Havers syn må det ansettes flere fagpersoner i barnevernet (Rød, 2019). Dette viser at det ikke er en unison enighet rundt barnevernet og hvordan utfordringene i denne tjenesten skal løses på best mulig måte.

Fontene.no publiserte en artikkel 23.11.22, hvor de skriver om initiativet til Barne- og familieminister Kjersti Toppe, hvor hun stiller spørsmål til den høye «turnoveren» i barnevernet/barnevernsinstitusjoner, samt hva som kan gjøres for å bedre situasjonen. En av tilbakemeldingene var at en viktig bidragsyter for å få «turnover» ned, var god ledelse. Dermed er det antydning at dagens ledelse kanskje ikke er god nok.

I denne oppgaven vil jeg prøve å finne svar på hva barnevernledere i forskjellige fylker og landsdeler tenker om personalledelse. **Hvilke ledelsesutfordringer knyttet til**

personalansvar har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse? Kapittel 2 vil ta for seg teoretisk rammeverk som oppgaven er bygget opp rundt.

Kapittel 3 går på hvilken metode som er brukt for denne oppgaven, som er en kvalitativ forskningsmetode. Kapittel 4 vil jeg legge frem funnene. I Kapittel 5 vil jeg diskutere funn og avslutte med en konklusjon.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk

2.1 Ledelse og Personalledelse

Hva er ledelse generelt, og hva er personalledelse? Det er mange definisjoner på ledelse og personalledelse. Gary Yukl (2006) fremhever for sin del at antall definisjoner på ledelse er et forskningsfelt. Siden det eksisterer så mange forskjellige definisjoner på ledelse tyder det på store uenigheter tilknyttet dette som går på å definere ledelse. Personalledelse kan defineres som ledelse av ressurser på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål, hvor en av disse ressursene er de menneskelige bidragene i form av kompetanse og innsatsvilje (Nordhaug, 1998). Menneskelige ressurser skilles fra de andre ressursene i en virksomhet ved at hver ansatt er annerledes med tanke på personlighet, utdanning, motivasjon, verdier, holdninger, evner, ambisjoner og målsettinger (Grimsø et al., 2015). Dersom en organisasjon ønsker å beholde og videreutvikle sine ansatte, bør det jobbes kontinuerlig med personalledelse (Nordhaug, 1998). Grimsø et al. (2015) definerer personalarbeid som alt arbeid som berører de menneskelige ressursene i virksomheten, hvor en viktig oppgave er å arbeide målrettet med alle forhold som har påvirkning på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats.

I denne oppgaven har jeg valgt å se ledelse som en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål, til det beste for virksomheten (Einarsen og Skogstad, 2015). Hughes, Ginnet og Curpy (2021) har definert ledelse som; Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål. Oppgaven med å lede mennesker er et eget sett av aktiviteter, som omhandler alt fra opplæring, belønning, støtte, konflikthåndtering og målsetting (Einarsen & Skogstad, 2002). Det kan oppfattes at det er et behov blant mennesker, at det er en veiviser, en som leder og viser retning for å hindre usikkerhet (Einarsen & Skogstad, 2015). Det er likevel ikke slik at en virksomhet eller organisasjon som går godt er synonymt med enestående ledelse.

Mot slutten av 1940 tallet stilte Stogdill (1948) seg kritisk til at lederens personlighet skulle være den eneste forklaringen til suksess. Man var i tiden etter dette og frem til nå mer opptatt av hva som blir gjort i virksomheter, enn ensidig sette søkelys på individuelle egenskaper ved ledelse (Einarsen & Skogstad, 2015).

Personalledelse fikk større oppmerksomhet allerede fra 1920 årene med beskrivelser fra blant andre John Commons (1919) som så på ansatte som en ressurs på linje med maskiner og annet utstyr. Han omtalte også de ansatte som «human resources» og mente at om de ansatte hadde en positiv innstilling til arbeidsplassen ville dette virke positivt for den aktuelle virksomheten

(Commons, 1919). Store amerikanske organisasjoner som Standard Oil, DuPont og GE var i førersetet på dette feltet. John Commons (1919) beskriver personalressursen som: «En modell der man kombinerer en rasjonell tilnærming, en human relations tilnærming og en politisk tilnærming i en og samme modell» (Laudal & Mikkelsen, 2016a, s. 82). I dette ligger det at ved høyere innsats mot de ansatte kan dette bidra til høyere innsats samt bedre kvalitet på tjenestene.

Etter andre verdenskrig startet arbeidet med gjenoppbygning av infrastruktur og all industri i Europa, og da kom personalledelse i skyggen av dette. Så sent som utpå 1960 tallet var personalleder i de fleste bedrifter og organisasjoner sett på som den som var nederst i ledergruppen og statusen var lav (Laudal & Mikkelsen, 2016a). Drucker beskriver det slik; «Arbeidsoppgavene til personalenheten er delvis jobben til en arkivassistent, en husholderske, en sosialarbeider og en brannslukker» (Drucker, 1954, s. 273). Fra midten av 1960 tallet var HRM fortsatt et middel for å få økt effektivitet og produksjon, men ble også rettet mot å få den enkelte medarbeider til å trives og bli motivert av ledelsen. Personalledelse gikk fra å være rettet mot den enkeltes rettigheter, plikter og stillingsforhold til å også ha fokus på utvikling av den ansatte, velferdstilbud og kompetanseplan. Når disse tankene kom så er veien kort til strategisk HRM (Laudal & Mikkelsen, 2016a)

2.1.1 HRM

Personalledelse handler tradisjonelt sett i stor grad om en person- eller medarbeiderorientert funksjon bestående av rekruttering, kompetanseutvikling, medarbeidersamtaler og sosial omgang med mellomledere og deres underordnede (Døving & Nordhaug, 2010). Utøvelsen av personalledelsen varierer veldig ut fra hvilken virksomhet en arbeider i, og hvor i hierarkiet leder/mellomleder befinner seg i organisasjonen. Ledere i linjen utøver den direkte personalledelsen og fronter ofte beslutninger tatt på et mer overordnet nivå fra personalledelsen og øvrig ledelse. Når det gjelder barnevernleder har han/hun det overordnede ansvaret for sin avdeling, men har direkte kontakt med sine team-ledere og fagkontakter.

Barnevernleder har likevel direkte kontakt med sin gruppe på alle nivå. Barnevernleder har den daglige kontakten med øvrig ledelse i den enkelte kommune og har et overordnet ansvar for at avdelingen drives i henhold til det som til enhver tid er gjeldende regelverk.

Ifølge Mikkelsen & Laudal (2016a) er Human resource management (HRM) en kritisk faktor for virksomheters suksess og refererer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner. Tanken til Mikkelsen og Laudal er å få en forståelse av HRM som ser

HRM som en medarbeidersentrert aktivitet og fremme de kollektive målene til organisasjonen de er en del av. Den viktigste fellesnevneren for aktivitetene i HRM er at det handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetanse og kapasiteten til medarbeidere i en virksomhet på en måte som bidrar til at virksomheten oppfyller sine mål og at forutsetninger for dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2016a).

Mikkelsen og Laudal beskriver kort begrepene som brukes i deres definisjon slik:

«H – human: de menneskene virksomheten bruker for å nå sine mål

R – resource: evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra

M – management: ledelse av ressursene» (Mikkelsen & Laudal 2016a, s. 32).

Mikkelsen & Laudal, (2016a), viser til ulike HRM-praksiser og arbeidsområder innenfor HRM i sin definisjon.

- | | |
|---|---|
| 1. <i>Motivasjon av medarbeidere</i> | 11. <i>Lønn og belønning</i> |
| 2. <i>Jobbanalyser</i> | 12. <i>Deltakelse og utvikling</i> |
| 3. <i>Jobbdesign og jobbredesign</i> | 13. <i>Strategisk HRM og endring i organisasjoner</i> |
| 4. <i>Organisering og valg av organisasjonsstruktur</i> | 14. <i>Helsefremmende arbeid</i> |
| 5. <i>Rekruttering og seleksjon i organisasjon</i> | 15. <i>Kommunikasjons- og konfliktløsning</i> |
| 6. <i>Bemanningsplanlegging</i> | 16. <i>Livsfaseorientert HRM og forhold mellom jobb/familie</i> |
| 7. <i>Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler.</i> | 17. <i>HMS</i> |
| 8. <i>Prestasjonsmåling</i> | 18. <i>Internasjonal HRM</i> |
| 9. <i>Kompetanseutvikling og talentledelse.</i> | 19. <i>Etikk og samfunnsansvar</i> |
| 10. <i>Lederutvikling</i> | |

«Figur fra Mikkelsen & Laudal (2016a), s. 32»

HRM handler om hvordan en gjennom HRM praksisene kan bidra til å engasjere og motivere medarbeiderne, styrke innsatsen, kompetansen, muligheten, kapasiteten og viljen til medarbeiderne på en måte som bidrar til at virksomheten oppfyller sine mål. HRM har som formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon, gjennom aktiviteter som tar hensyn til de tekniske og institusjonelle omgivelser (Mikkelsen & Laudal, 2016a). De tekniske omgivelser er alle styringssystem, relevante teknologier, markeder som påvirker virksomhetens HRM-praksis. Institusjonelle omgivelser er alle relevante lover, regler, sedvaner, kodekser samt styringsstrukturer og materielle omgivelser som legger føringer for virksomhetens HRM praksis (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Mikkelsen og Laudal (2016a) definerer HRM som «et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både

medarbeidere og organisasjon»» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 31). Institusjonelle omgivelser er lovverk, interne og eksterne lover, struktur på styring og eventuelt materielle omgivelser som kan eller vil legge føringer til virksomhetens HRM-praksis. Medarbeidere blir regnet for samtlige som er ansatt, enten fast eller midlertidig inkludert eventuelt innleide til virksomheten (Mikkelsen & Laudal 2016a).

HRM-praksiser omtales gjerne som mikro-HRM og henviser til alle aktiviteter som gjelder ledelse av menneskene i virksomheten. Dette går på ansvaret i å lede arbeid/organisering i alle virksomheter med ansatte.

Ifølge Mikkelsen & Laudal (2016a) består Mikro-HRM av to hovedkategorier som er arbeidspolitik og praksis samt ansettelsespolitikk og praksis.

Den første kategorien går på hvordan arbeidet blir organisert i virksomheten. Herunder ligger også styringssystem og hvilke prosesser som brukes til henholdsvis å håndtere endring eller eventuelle problemer som krever en prosess for å løse. Hvordan er organisasjonen utformet, og hvilke systemer er på plass for å sikre medvirkning fra den enkelte medarbeider.

Virksomhetens ansettelsespolitikk handler om hvordan man skal være i posisjon til å ansette rett personal, samt utvikle de allerede ansatte med rett kompetanse, hvilken ledelses stil skal virksomheten reflektere og hvordan håndtere en avslutning av et arbeidsforhold. Dette inkluderer både frivillig og ufrivillig avslutning av arbeidsforhold i virksomheten. Lønn og eventuelt bonusordninger kommer også under denne kategorien.

Når de ulike HRM praksisene settes sammen i systemer innenfor rammer av noen felles prinsipper og retningslinjer, snakker vi om et HRM system. Dette HRM systemet kalles også for makro HRM og består av det overordnede HRM systemet som innlemmer HRM politikk og HRM praksis. (Mikkelsen & Laudal 2016a, s. 33)

Myk HRM kjennetegnes ved en kvalitativ og psykologisk tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom et knippe HRM-praksiser. Disse skal påvirke og utvikle motivasjon og holdninger gjennom kompetanseutvikling, autonomi og deltakelse og bidra til kunnskapsutveksling internt og med partnere eksternt slik at medarbeidernes sosiale kapital også utnyttes. (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 34)

Hard HRM blir litt som den antyder; «Hard HRM understreker de kvantitative, kalkulerende og forretningsstrategiske aspektene ved ledelse av de menneskelige ressursene på en tilsvarende «rasjonell» måte som for andre økonomiske faktorer» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 34). Her er den enkelte ansatte bare et nummer i rekken og hva han/hun skal bidra

med i virksomheten er allerede gitt ved ansettelsesdatoen. Dermed blir ikke HRM strategien laget på bakgrunn av den enkelte sin spisskompetanse eller for den slags skyld, mangler i kompetanse. I enkelte virksomheter eller organisasjoner, kan likevel denne måten å drive HRM på, være hensiktsmessig.

Martinsen (2004) skriver om utvalgsmetoder i forbindelse med nyansettelser. Det blir laget en jobbanalyse som fører til en spesifisering av kompetansekrav. Dette kompetansekravet blir standarden som kandidater skal veies opp mot. Martinsen (2004) har delt opp utvalgsmetodene og beskriver; «Man må vurdere om metodene er hensiktsmessige for de kompetansevurderinger som skal gjennomføres, hvilke krav som skal stilles til metodenes kvalitet, hvordan metodene kan brukes på en optimal måte, og hva som er konsekvensene av å bruke dem på en feilaktig eller mangelfull måte» (Martinsen, 2004, s. 127). Utvalgsmetodene til Martinsen er under kort beskrevet;

Vurderingssenter består av en adferds evaluering basert på øvelser hvor en kan ha trente observatører og bruke kjente teknikker. Det er vanlig med denne metoden å bruke viktige arbeidsoppgaver til stillingen som søkes etter. Dette er en omfattende prosess og kan ta flere dager.

Jobbutsnitt er en utvalgsmetode hvor aktuelle kandidater skal utføre sentrale arbeidsoppgaver de vil møte i jobben. Dette er likevel en mindre tidkrevende prosess enn vurderingssenter prosess.

Biodata er mye brukt i rekruttering. Dette omfatter primært data fra søkerens tidligere yrkeskarriere. Det kan i tillegg omfatte informasjon om oppvekst, familieforhold og holdninger.

Håndskriftanalyser blir brukt mer enn det en skulle tro i denne tidsalderen. Teorien handler om at din håndskrift kan fortelle mye om personligheten din.

Referansesjekk blir brukt veldig mye. Dette vil gi utfyllende og god informasjon av søkeren, men kan i enkelte tilfeller være beheftet med feilkilder siden søkeren bestemmer selv hvem som skal være referanse.

Intervju er den mest benyttede formen for å fremskaffe informasjon om søkeren. Martinsen (2004) deler intervju inn tre kategorier, ustrukturert, strukturert og situasjonelt intervju. I et ustrukturert intervju så har gjerne den som skal utføre intervjuet bare noen stikkord som gjelder de kvalifikasjonene de er ute etter og der intervjuet kommer litt i sitt eget spor der alt er litt tilfeldig. Et strukturert intervju derimot er selve intervjuet planlagt nøye og alle spørsmål er klare. Dette er ofte basert på en jobbanalyse hvor det er viktig at alle som blir kalt inn til intervju får den samme oppmerksomheten fra intervjuer og at alle blir vurdert på

grunnlag av de samme kriteriene. Et situasjonelt intervju blir gjennomført etter en grundig jobbanalyse med beskrivelser av aktuelle situasjoner som kan oppstå i jobben frem i tid.

Tester har gjennom de siste to tiårene fått sin renessanse her i Norge. Her skiller det grovt mellom tre kategorier av tester, evnetester, personlighetstester og interessemålinger.

Evnetester er rett og slett en form for IQ test. Personlighetstest kan en generelt definere som karakteristikken ved en person som kan forklare hans/hennes adferdsmønster.

Interessemålinger er å måle kandidatens interesseområder for å kartlegge hva som kan være søkerens personlige og faglige utvikling (Martinsen, 2004).

I beste praksis HRM er det observert at noen spesifikke HRM praksiser går igjen i virksomheter som gjør det bra. Dette blir gjerne kalt for «beste praksis» innenfor HRM eller høyprestasjonsparadigmet (Mikkelsen, 2016a). Det som gjerne er fellesnevneren i beste praksis, er hvordan dette fremhever hvordan de menneskelige ressursene best ledes for å oppnå gode resultat. Antall forskjellige HRM-praksiser som inngår i beste praksis varierer mellom 6-20 stk. De som beskrives oftest er beskrevet i Mikkelsen (2016a); «ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked, avanserte systemer for rekruttering og seleksjon, opplæring, kompetanseutvikling og karriere, prestasjonsbasert lønn, medarbeidersamtaler, selvstyrte team, autonomi, involvering og deltakelse, balanse mellom jobb og fritid» (Mikkelsen, 2016a, s.104). I beste praksis-HRM er det antatt at jo flere HRM-praksiser virksomheten har, desto bedre blir prestasjonene. Dette blir synliggjort i komplementaritetshypotesen til Godard (2004). Som beskrevet av Mikkelsen (2016a); «Sentralt i beste praksis HRM er at knippet av HRM-praksiser skal være internt konsistente og passe til hverandre, også kalt horisontal integrasjon» (Mikkelsen, 2016a, s.104). Målsettingen til HRM er å bidra til prestasjoner på flere nivåer og da i særdeleshet mot det enkelte individ samt det som angår virksomheten. Den enkelte arbeidstaker kan nå sine mål selv om virksomheten ikke gjør det. Det er likevel helt klart at virksomheten er helt avhengig av individuelle prestasjoner som i det minste møter virksomhetens mål for den enkelte, slik at det ender opp med et godt kollektivt utfall. Om en klarer dette på alle eller de fleste nivåer blir sluttproduktet bra.

«På individuelt nivå bruker ledelse arbeidspolitikk, ansettelsespolitikk og praksis for å påvirke medarbeiderens evne (A for ability), motivasjon (M for Motivation) og mulighet til å delta og prestere (O for opportunity to participate). Disse tre dimisjonene ses på som en drivkraft for individuelle prestasjoner og utgjør AMO- modellen» (Campbell et al., 1993; Mikkelsen & Laudal 2016a, s. 33). Hele kunsten med god HRM-styring er å sette sammen organisasjonen

på en slik måte at ressursene medarbeiderne besitter blir optimalisert på en måte som driver virksomheten fremover med gode resultat.

Om medarbeidere har en prososial motivasjon vil de ha et ønske om å bidra ved hjelp av gode ideer, finne løsninger slik at gruppen kan nå felles mål. Om leder klarer å skape en slik motivasjon i gruppen sin, vil dette komme virksomheten til gode gjennom følelse av å bidra positivt. I en arbeidsgruppe har en mange forskjellige typer, med forskjellig motivasjon, men har en overvekt av de med prososial motivasjon vil dette kunne føre til at flere blir oppmuntret og vil, i de fleste tilfeller, føre til økt søkelys på å bidra positivt. Dette vil være ulikt mellom virksomhetene, alt etter hva en bedriver (Mikkelsen & Laudal, 2016a).

Prestasjonene som blir utført i en virksomhetsgruppe vil gi et resultat som vil vise klart om summen av prestasjonene er tilfredsstillende. Det vanskelige og utfordrende med HRM er å organisere gruppen i virksomheten på en måte som gjør til at en tar ut det beste av alle medarbeidere. For å få dette til må leder kjenne sine ansatte og lytte til hva deres kompetanse til enhver tid er. Det er lite som er gunstigere enn å få en god idé fra en ansatt og sette denne ut i livet. Rett og slett vise at ledelsen lytter til sine ansatte og tar de med på råd for å få en bedre og kanskje mer effektiv virksomhet. For å få dette til så må en ha god dialog med de ansatte, bruke eller lage til muligheter slik at en kan lytte til og samarbeide på tvers av hele organisasjonen slik at de ansatte føler på medvirkning. «Medarbeidere kan også motiveres av virksomhetens kultur og hvordan virksomheten tar samfunnsansvar og forholder seg til det samfunnet den er en del av» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 34).

2.1.2 Strategisk HRM

Strategi kan beskrives som de; «tiltakene en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre prestasjoner» (Hill & Jones, 2001, s. 4).

Johannessen (2020) peker på mange kunnskapsperspektiv i strategisk HRM. Formålet med strategisk HRM er å velge HRM ut fra strategi til virksomheten og få en løpende prosess som skal gi ledelsen verktøy for å tåle både interne og eksterne endringer som kan påvirke organisasjonen. Å lede en organisasjon kan være utfordrende og krever gode styringsverktøy for ledelsen. Johannessen (2020) skriver at strategisk HRM styring vil dempe følelse av kaos. For at dette skal være mulig, peker Johannessen (2020) på at det er avgjørende at ledelsen behersker begrepene som er tilknyttet strategisk HRM. Begrepene Johannessen peker på er; «konstruktene, teoriene, metodene og prosessene» (Johannessen 2020, s. 1).

Strategisk HRM beskriver prinsippene som skal styre forholdet mellom strategi og HRM-praksiser (Johansen & Mikkelsen, 2016a). Ledelsen har fokus på hva virksomheten har som mål og hvilken strategi denne har. En skal forsikre seg om at virksomheten klarer å ansette, samt utvikle de menneskelige ressursene på en best mulig måte. Dette for at de ansatte kan bidra til at virksomheten når sine strategiske mål. For å nå virksomhetens mål er en avhengig av å stimulere prestasjoner på individnivå. En virksomhet er avhengig av at medarbeidere når sine individuelle og kollektive mål for at virksomheten skal nå sine mål.

Målet med strategisk HRM er å styre forholdet mellom HRM og virksomhetens strategi og finne beste tilpasning (Johansen & Mikkelsen, 2016a). En «beste praksis» tar utgangspunkt i at noen HRM praksiser er bedre enn andre på tvers av virksomhetene. En skulle da tro at alle bedrifter bør innføre disse praksisene, men virksomheten kan også velge andre strategier som sin HRM (Johansen & Mikkelsen, 2016a). Delery & Doty (1996) beskriver at effekten av HRM-praksiser må ses i sammenheng med hva som er virksomhetens egenskaper, strategi og i hvilke omgivelser virksomheten befinner seg i og deler. Vertikal tilpasning menes; «hvordan HRM-funksjonen samsvarer med organisasjonens omgivelser og strategi» (Johansen & Mikkelsen, 2016a, s. 139). Horisontal tilpasning; «berører forholdet mellom ulike HRM-praksiser og hvordan sammensetninger av ulike praksiser påvirker effekten av enkeltpraksiser» (Johansen & Mikkelsen, 2016a, s. 140). Johansen & Mikkelsen (2016a) beskriver at det som går på beste tilpasning er vanskelig og en fasit på dette ikke finnes. Beste-praksis og beste-tilpasning er aktuelle begreper den dag i dag og sammenhengene er mer kompliserte enn det en først antok (Johansen & Mikkelsen, 2016a).

2.1.3 Personalledelse i barnevernet og studier tilknyttet dette

I tidsskriftet, Norges barnevern, skriver de at ledelsesfunksjonen i barnevernet er avgjørende for at kvaliteten på tjenesten skal være så god som mulig (Moe & Gotvassli, 2022).

Det stilles høye krav til barnevernet i Norge. Barneverntjenesten skal gjennomgå alle innkomne bekymringsmeldinger innen en uke, og det er barnevernleder, som øverste ansvarlig i den enkelte tjeneste sitt ansvar at dette blir fulgt opp (bvl, 2023, § 2-1). Noe av særpreget ved arbeid i barnevernet er at det er komplekst og alle vurderingene skal være basert på kunnskap. Bufdir skriver; «Med kunnskapsbasert praksis menes at når man i sin fagutøvelse skal ta beslutninger skal man basere disse på den beste tilgjengelige forskningsbaserte kunnskapen, integrere dette med egne erfaringer samt brukernes verdier og preferanser» (Bufdir, 2023). I dette ligger det også bruk av leders skjønn i enkelte tilfeller.

Aadland hevder at gode lederkompetanser kan være å inneha god dømmekraft og evne til godt skjønn (Aadland, 2004, s. 34). Dette perspektivet gir oss en bredere forståelse av at kompetansebegrepet er sammensatt. Lai (2004) skriver at kompetansen er et potensial hos den enkelte leder. Hun definerer kompetansen hos lederen som: «Kompetanse er samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2004, s. 48). Regjeringen Solberg lanserte høsten 2017 en helt ny kompetansestrategi for det kommunale barnevern; «Mer kunnskap – bedre barnevern» (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017. Det overordnede poenget med denne strategien var å bidra til et løft i kompetansen inn mot det kommunale barnevernet. «Ansatte i barnevernstjenesten vil ofte stå i svært komplekse arbeidssituasjoner, de har til dels stor makt over andre menneskers liv. Økt kompetanse vil kunne føre til økt trygghet for de ansatte i vanskelige beslutningsprosesser» (Wollscheid & Røsdal 2019, s. 11). Den seneste oppvekstreformen/barnevernsreformen trådte i kraft 01.01.2022 (Regjeringen, 2021). Denne reformen skal bidra til å styrke arbeid med forebygging og tidlig innsats. Kommunene og barnevernleder vil dermed få større ansvar enn tidligere. Denne reformen vektlegger både en styrking av kommunens forebyggende arbeid og barnevernets hjelpetiltak og fosterhjemmsomsorg.

Til tross for myndighetenes ønske om å styrke ledelsen, er det fortsatt publisert lite forskning eksplisitt om barnevernledelse, rollen som barnevernleder og det å bygge en sterkere ledelsesstruktur. Derfor ble det etablert et nasjonalt forskerforum for barnevernledelse i tilknytning til den nasjonale barnevernlederutdanningen ved RKBU, Midt-Norge (Moe & Gotvassli, 2022). Det var ønsket bidrag i form av vitenskapelige artikler opp mot lederrollen i barnevernet og herunder ulike ledelsesperspektiv på arbeid utført i barnevernet. Ut av dette tiltaket ble det laget fem fyldige artikler rettet mot spesifikk barnevernledelse og utførelse av denne. De fem artiklene er rettet mot personalledelse, beslutningsprosesser, utviklingsledelse, konflikthåndtering, ressursstyring med mer (Moe & Gotvassli, 2022).

Den første artikkelen ble laget av Storhaug, Moe, Wikan & Singstad (2022). Denne artikkelen går på systematisk veiledning i det kommunale barnevernet. Veiledning av barnevernsansatte er et lovfestet kommunalt ansvar. Problemstillingen som er lagt til grunn i denne artikkelen er: «På hvilken måte er veiledningen lederforankret og systematisk?»

Resultatet fra forskningen blir presentert som fire hovedtema. Dette er, omfang og innhold i veiledningen; leders rolle; ansattes opplevelse av veiledning; kvalitet og kompetanse i veiledningen. Studien viser at veiledningsbegrepet er uklart for mange og kan lett fortolkes på

forskjellige måter. På grunn av dette viser studien at det er vanskelig å få et klart bilde på hvilken veiledning som de ansatte faktisk får. Det er også uklart hvilken betydning denne veiledningen har. Det er viktig å merke seg at fra januar 2023, i barnevernloven kapittel 15: paragraf 15-2 (Fra 01.01.23), «Kommunen skal sørge for nødvendig opplæring og veiledning av barnevernstjenestens personell. Personalet har plikt til å delta i den opplæringen og veiledningen som blir bestemt. Departementet kan gi forskrift om opplæring» (Storhaug et al., 2022).

Den andre artikkelen er skrevet av Gro Sannes Nordby (2016) og går på hvilken kompetanse barnevernledere ser som viktig i sitt arbeid som er å lede en kommunal barnevernstjeneste, i møte med økende ytre krav og forventninger til rollen. Det kommer frem at barnevernledere som var med i denne kvalitative undersøkelsen at i tillegg til å ha en god barnevernfaglig kompetanse så var evnen til å forstå de ansattes arbeidshverdag som svært viktig. Informanter i denne undersøkelsen satte også søkelys og utfordringer knyttet til rekruttering og ansettelser av nye og urutinerte medarbeidere, som krever stor grad av oppfølging. Derfor var det viktig å ha gode planer for dette og gode rutiner for hva som skal gjøres for å få nyansatte opp på et godt nivå innen rimelig tid. Gjennom denne undersøkelsen så legger informantene frem veldig mange egenskaper en barnevernleder bør inneha og som kan være utfordrende i en hektisk hverdag (Nordby, 2016). Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) fremhever at barnevernledere innehar både ledelse- og barnevernfaglig kompetanse. BLD har også vurdert det slik at det bør stilles krav om mastergrad for enkelte posisjoner i barnevernet. Disse kravene skal spesielt gjelde for de som utøver barnevernfaglig ledelse (NOU 2009:8, s. 91). BLD har også presentert fem kategorier for profesjonell kompetanse for barnevernsarbeid. Disse fem kategoriene er; personlig kompetanse, kommunikasjonskompetanse, faglig kompetanse, etisk kompetanse og forvaltningskompetanse. Disse kompetansekravene er rettet mot ansatte på alle nivåer i barnevernet (NOU 2009:8, s. 87).

Artikkel nummer tre er laget av Gaarde & Langleite (2022), som setter søkelys på ledelse og skjønnsutøvelse under forberedelser til omsorgsovertakelser. Denne artikkelen går på det mest anvendte tvangsinngrep etter barnevernloven; «Omsorgsovertakelser etter barnevernloven 1992, paragraf 4-12 bokstav a» Denne undersøkelsen er også foretatt som en kvalitativ undersøkelse der åtte barnevernledere er brukt som informanter. Det viktigste i slike saker er at de må være overbevist om at en 4-12 sak er til det beste for barnet. Klarer de å få med foreldre og nære nettverk på å finne gode løsninger og tiltak som de kan leve med, så er det en viktig bidragsyter for en god omsorgsovertakelse. I de sakene dette lar seg gjøre, så blir

denne prosessen veldig mye enklere. Det viser seg også at når en studerer saker av denne karakter gjort i fylkesnemnda, så er det i ca 30% av sakene ikke dokumentert barnas synspunkt. Det er også et viktig poeng i denne artikkelen at barnevernlederen ikke fatter beslutninger på egen hånd. De er avhengige av rammeverket i tjenesten, kompetansen i gruppen og økonomiske rammer. Det er likevel en felles enighet blant informantene at det viktigste er barnets beste prinsipp (Gaarde & Langleite, 2022, s. 202-219)

Den fjerde artikkelen er laget av Olsvik & Saus (2019) og går på; Skjønn i praktisk barnevernledelse; Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger. Praktisk utførelse av lederskjønn er svært lite forsket på. Dette er også gjort ved en kvalitativ undersøkelse gjort med barnevernledere som informanter. Det viser seg her at barnevernleder opplever at de har mulighet til å utøve skjønn. Ofte er det likevel de organisatoriske begrensningene som kan hindre denne utøvelsen. Ledelse av barnevernet blir ofte beskrevet som svært krevende (McFadden et al., 2015; Moe & Gotvassli, 2016; Moe & Valstad, 2014; Popa, 2012; Toresen, 2014) De har gjennom de siste årene fått mer helhetlig ansvar som går utover det rent barnevernfaglige delen, dette som økonomi og personalledelse. Det har fra politisk hold kommet krav om at lederkompetanse må bedres og styrkes (Prop. 106 L, 2012-2013, s. 55). Det var vanskelig for informantene å forklare betegnelsen skjønn på en enkel og grei måte, de hadde rett og slett ikke reflektert noe på dette. Informantene sier noe om at skjønn er summen av alt og at det går på sunn fornuft, kompetanse og erfaring (Olsvik & Saus, 2019, s. 262-281)

Den siste og femte artikkelen er laget av Skjeggstad, Slettebø & Sørensen (2022) med spørsmål om; Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet? Denne undersøkelsen er utført som en ren spørreundersøkelse blant 1280 deltakere fra 157 forskjellige barneverntjenester. Tallmaterialet fra denne undersøkelsen viser at det er stor sammenheng mellom høyt sykefravær og turnover knyttet til misnøye med ledelse. Ved høyt sykefravær samt ansatte som slutter og dermed må erstattes er en økonomisk byrde for barneverntjenesten. Det koster med sykefravær og det koster å få nye ansatte opp på et godt nivå. Dermed er det store økonomiske og menneskelige fordeler med å se på hva ledelsen kan gjøre for å holde på ansatte samt redusere sykefravær (Skjeggstad et al., 2022, s. 242-258)

2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse som ledelsesbegrep ble introdusert av James McGregor Burns i 1978 (Bass & Riggio, 2006). Det var rett nok flere forskere som før Burns påpekte at ledelse kunne være mer enn den tradisjonelle og rene transaksjons relasjonen mellom medarbeider og leder (Bass & Riggio, 2006). Bass & Bass (2008) skriver noe om dette i sin bok fra 2008 der de trekker frem Freud, Bernhard og House. Burns mente at det ble et uheldig gap i ledelsesteoriene hvor de fleste tar for seg enten ledere eller medarbeidere. Det er flere definisjoner på transformasjonsledelse. Bass (1999) sin definisjon er; «Lederen beveger medarbeideren utover umiddelbar selvinteresse gjennom idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn. Det hever medarbeiderens nivå av modenhet og idealer, samt interessen for prestasjon, selvaktualisering, samt andre menneskers, organisasjonens og samfunnets vel» (Bass 1999, s. 11, oversatt fra engelsk til norsk).

James Macgregor Burns definerer transformasjonsledelse; «Transformasjonsledelse inntreffer når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og morals atferd og bevissthet blir stimulert, dette utgjør selve den transformerende effekten» (Burns, 1978, s. 19).

James Macgregor Burns var den som lanserte transformasjonsteorien. Det er likevel Bernhard Morris Bass som videreutviklet modellen. Denne kan sees på som en motpol til den før så tradisjonelle transaksjonsledelsen. Transaksjonsledelse går på å få en godtgjørelse eller belønning etter at en ansatt har utført en jobb eller oppgave etter lederen sitt ønske, og innebærer et forhold mellom leder og medarbeider som er til nytte for begge parter.

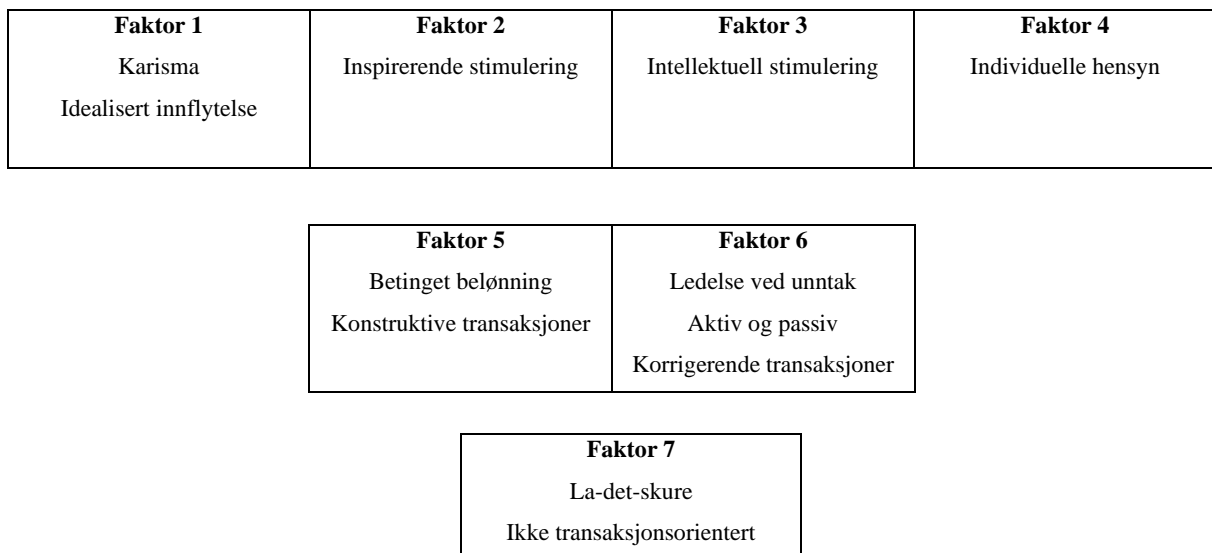
Modellen/teorien til Burns kom i 1978 der han skrev om politisk ledelse og utformet sin teori. Bass blir regnet som den som tok denne teorien videre og videreutviklet denne slik at det har blitt en mer helhetlig teori som brukes på både store og små organisasjoner og næringsliv. Bass & Avolio (1995) har vært opptatt av skillet mellom transformasjonsledelse og to andre former for ledelse, transaksjonsledelse og la det skure ledelse. Med disse tre leder formene har Bass & Avolio (1995) laget en teoretisk modell som de har kalt «Fullspektermodellen for ledelse» (Kaufmann & Kaufmann 2009). Transaksjonsledelse innebærer at det er et bytteforhold eller en utveksling (transaksjon) mellom ledere og medarbeidere, der partene gjensidig støtter hverandres interesser. La-det-skure-ledelse innebærer at ledere opptrer passivt og i liten grad griper tak i arbeidsoppgaver eller forpliktelser overfor organisasjonen og medarbeidere, altså en ganske destruktiv form for ledelse (Einarsen et al., 2015). I

fullspektrummodellen er det satt opp to dimensjoner, aktiv/passiv og effektiv/mindre effektiv ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I henhold til dette lederparadigmet er transformasjonsledelse en mer effektiv form for ledelse enn transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse. La-det-skure-ledelse er en ledelse som blir beskrevet som nesten fraværende, hvor leder glimrer med sitt fravær nå beslutninger skal tas slik at det i beste fall blir utsatt. Bass & Riggio (2006, s. 8-9); «As opposed to transactional leadership, laissez-faire represents a nontransaction».

Kaufmann & Kaufmann (2009) har beskrevet disse tre lederformene på norsk og oppsummerer her transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelser. Kaufmann & Kaufmann (2009) deler ikke opp den første Γ en i to, slik at modellen deres bruker de opprinnelige Γ er.

Under er en forenklet modell tatt direkte fra Kaufmann & Kaufmann (2009);



«Figur 14.8 i Kaufmann & Kaufmann (2009), s 352»

Det var opprinnelige fire kjernedimensjoner som utgjorde transformasjonsledelse, kalt de «4 Γ er» (Judge & Piccolo, 2004). Dette var; (1) *idealisert innflytelse*, (2) *inspirerende motivasjon*, (3) *individuell omtanke* og (4) *intellektuell stimulering* (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995).

I senere tid ble *idealisert innflytelse* delt i to siden dette ble ansett for å kunne være konseptuelt, svært forskjellig. En dimensjon refererer til atferd og en til attribuert innflytelse. I sin nåværende form har dermed transformasjonsledelse fem kjernedimensjoner (Bass & Riggio, 2006).

Ved *attribuert idealisert innflytelse* fremstår lederen som en sterk rollemodell. De skaffer seg tillit, beundring og respekt hos medarbeiderne sine, (Bass & Riggio, 2006) og fokuserer på gruppens interesser fremfor sine egne (Avolio & Bass, 1995).

Ved *atferds aspektet ved idealisert innflytelse* så innebærer dette at lederen opptrer og handler med høy grad av integritet (Avolio & Bass, 1995). De kommuniserer ut sine oppfatninger og viktigste verdier og oppfatninger samtidig som de utviser stor grad av etisk og moralsk holdning (Avolio & Bass, 1995; Bass et al., 2003).

Gjennom *inspirerende motivasjon* så vil en leder både motivere og inspirere sine medarbeidere (Bass & Riggio, 2006). Dette for å skape en tilhørighet for å nå et felles mål og få alle til å trekke lasset i samme retning til det beste for virksomheten (Bass & Riggio, 2006)

Når det gjelder *intellektuell stimulering* skal dette fremme en kreativ og innovativ atferd blant de ansatte (Bass & Riggio, 2006). Dette kan for eksempel være at medarbeidere må oppleve at de er inkludert i en avgjørelser og at deres meninger blir hørt og respektert. Det er ofte de på «gulvet» som kommer opp med gode kreative lønnsomme nyvinninger. Dette er noe som bør belønnes og applauderes av ledelsen. Dette vil i neste omgang skape en positiv kultur i virksomheten som vil være svært positivt for hele gruppen (Bass & Riggio, 2006).

Gjennom *individuelle hensyn* er fokuset rettet mot den enkelte medarbeider og deres behov for oppfølging og utvikling (Bass & Riggio, 2006). Det er ofte svært varierende hva den enkelte medarbeider har som sin beste kompetanse og hvordan hver enkelt best kan stimuleres til å utvikle seg selv, og i neste omgang bidra til positive resultater i virksomheten. Det er viktig at leder er støttende og viser vilje til personlig involvering med den enkelte for utvikling slik at den enkelte medarbeider vil nå sine mål og læringer. Oppgaver vil bli delegert fra tid til annen, og det er viktig at lederen viser god oppfølging med formål om å tilpasse støtte og direksjon hvis nødvendig (Bass & Riggio, 2006).

Transformasjonsledelse kan gjennom disse fem primære atferdene vise til å være en form for ledelse hvor leder ønsker personlig utvikling blant sine medarbeidere. Tanken er at vi ikke er sterkere enn det svakeste ledd, og at denne ekstra dimensjonen av ledelse vil både stimulere og inspirere medarbeidere til å oppnå gode resultater samtidig som leder selv utvikler sine ledelsesferdigheter (Bass & Riggio, 2006). Når leder viser både forståelse og vilje til personlig interaksjon blant sine medarbeidere vil motivasjonen og ønsket om å bidra i

gruppen øke og få alle til å se lengre enn sine egne personlige intensjoner. Dette vil styrke kollektivet til det beste for hele gruppen (Bass & Bass, 2008).

Transformasjonsledelse blir i stor grad satt sammen med flere andre ledelses teorier i det som kalles “fullspektermodellen for ledelse”. Her måles de forskjellige lederstiler (Bass & Riggio, 2006). Disse forskjellige lederstilene kan her settes opp rangert i en stigende rekkefølge fra ikke- ledelse (laissez-faire ledelse), passiv og aktiv unntaksledelse samt betinget belønning (transaksjonsledelse), opp til transformasjonsledelse. Studier som er utført på de varierende måter å lede på, viser tydelig at jo større fokus av lederatferden som går på transformasjonsledelse, dess bedre leder er lederen. Dette gjenspeiler seg best med tanke på effektivitet, men også når det gjelder andre målfaktorer (Northouse, 2021).

Bildet er likevel ikke helt svarthvitt. I en metastudie utført av Judge & Piccolo (2004) vises det til at transformasjonsledelse bygger på transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse omhandler som nevnt bytte av ressurser, eller korrekte transaksjoner mellom medarbeider og leder (Judge & Piccolo, 2004). Det er også gjort studier som har tatt for seg forholdet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og funnet ut at disse kan fungere positivt på hverandre. Dette kan skape en interaksjonseffekt, der man får en ekstra tilleggseffekt hvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er til stede (Koh et al., 1995). Resultatene etter meta-studien til Judge & Piccolo (2004), viser at transformasjonsledelse har en større betydning for god ledelse enn ren transaksjonsledelse. Den samme undersøkelsen viser også at transaksjonsledelse kommer positivt ut som ledelsesform. Kaufmann & Kaufmann (2009) stiller derfor spørsmål om vi ikke har vært litt ensidig opptatt av å bevise at transformasjonsledelse er det eneste riktige (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Studien viser at effekten av transformasjonsledelse blir positivt forsterket om leder balanserer transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Judge & Piccolo, 2004). Studien konkluderer likevel med at transformasjonsledelse bidrar til å heve resultatene i større grad enn det transaksjonsledelse klarer alene.

2.2.1 Ekstrarolleatferd

De fleste stillingsbeskrivelser i dag er bredt definert med romslige begrep og denne ligger i bunn i de fleste arbeidsforholdene/stillingene. Det er likevel ikke alt som kan fastsettes gjennom denne formelle beskrivelsen, og all annen jobb som ikke er nevnt i stillingsinstruks blir regnet som ekstrarolleatferd for vedkommende som tar denne oppgaven. MacKenzie et al.

(2001) undersøkte hvilken virkning transformasjons- og transaksjonsledelse hadde på prestasjonene til salgspersonale, med fokus både på salgsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Deres hypotese var at hovedkomponentene i transaksjonsledelse, belønning og straff, begge ville korrelere positivt med ekstrarolleatferd. Resultatene av undersøkelsen viste at belønning korrelerte positivt med ekstrarolleatferd, mens det var en negativ korrelasjon mellom straff og ekstrarolleatferd. Derfor har vi en ekstrarolleatferd som man er avhengig av at de fleste inntar i en virksomhet. Det kan være forskjellige grunner for dette, men ofte ved at kravene blir uventet store eller at uforutsette ting skjer. Dette skjer i de fleste virksomheter og ekstrarolleatferden er særdeles viktig for at målene skal nås. Ekstrarolleatferd er for virksomheten en positiv atferd, men trenger nødvendigvis ikke være positiv for personen som utfører denne ekstra rollen. Dette siden denne «ekstra» jobben, kan gå utover hans/hennes fritid og/eller familieliv. I tillegg kan denne rollen ta fokus bort fra de oppgavene som er nedfelt i arbeidsbeskrivelse (Bolino et al., 2013). I senere tid er det kommet definisjoner av ekstrarolleatferd som hverken sier noe om at adferden fører til noe positivt eller negativt. En definisjon på ekstrarolleatferd kan være: Skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen (Matthiesen, 2014). Det er lett å trekke paralleller til at det er viktig at noen tar denne rollen, også i kommunalt barnevern. Dennis Organ (1988) beskriver mye av denne atferden som dugnadsånd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent gjennom det formelle belønningssystemene, fremmer i høyeste grad en effektiv fungering i virksomheten. Ekstrarolleatferd har vært gjenstand for studier i mange land. Disse studiene viser at det i hovedsak består av to dimensjoner, hjelpsomhet og medgjørighet knyttet til etterlevelse av regler (Nguni et al., 2006). Det er flere positive faktorer som også kan knyttes til ekstrarolleatferd. Dette kan være høflighet, positiv omtale av tredjeperson, dyktighet til å megle og skape fred samt god sportsånd (Organ et al., 2006). Ekstrarolleatferd kan også reflekteres som den underordnedes respekt for leder (Zhong et al., 2011). En antar at ekstrarolleatferd i de forskjellige virksomheter kommer mer til syne og er mer utbredt i virksomheter som innehar transformasjonsledere. Ekstrarolleatferd er kartlagt ved bruk av sju ledd eller påstander av Podsakoff & MacKenzie (1994) og de deler begrepet i 7 undergrupper; *Hjelpende atferd*, også kalt prososial atferd, handler om å ta frivillig initiativ til å hjelpe andre i egen omgangskrets, utover det som er rimelig å forvente. Denne atferden vil gå utover de formelle oppgavene man er satt til å utføre. Man hjelper andre uten å forvente noe tilbake.

God sportsånd dreier seg om en vilje til å akseptere vanskeligheter man støter på i arbeidslivet, uten å klage. Medarbeidere med god sportsånd godtar urimelige krav, og opprettholder samtidig en positiv holdning overfor kolleger, ledere og organisasjonen.

Lojalitet til organisasjonen, innebærer å identifisere seg med og ivareta organisasjonens interesser og verdier ved å snakke varmt om den utad. Hvis en organisasjon får urettferdige anklager rettet mot seg, vil lojale medarbeidere stille opp og forsvare den.

Føyelighet overfor organisasjonen, handler om å godta og gjøre organisasjonens verdier, regler og rutiner til egne, hvor utfallet blir at man med god samvittighet etterlever disse i praksis. uten at andre trenger å etter kontrollere det.

Individuelt initiativ, går ut på at man engasjerer seg i aktiviteter, gjøremål eller oppgaver som atskillig overgår stillingsbeskrivelsen eller innholdet i egen jobb.

Medarbeiderdyder, vil si en vilje til å bidra til organisasjonens beste på ulike områder som egentlig ikke er knyttet til ens eget arbeids- eller ansvarsområde. Det innebærer en god del individuelt initiativ, som man kan ta en gang iblant, men en dyd handler mer om langvarig vane.

Egenutvikling, dreier seg om at medarbeidere frivillig og på eget initiativ interesserer seg i aktiviteter som fremmer personlig utvikling og læring. Det kan innebære å delta på kurs, seminarer, foredrag, debatter eller ta sertifikater som kan komme til nytte i arbeidet, både for en selv, kolleger, kunder og organisasjonen (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

2.3 Motivasjons og selvdeterminerings teori

«Motivasjon er definisjonen på en tilstand som setter i gang og styrer adferden til mennesket, og som får oss til å vedlikeholde aktiviteten og holde den ved like» (Manger & Wormnes, 2015, s. 134).

«For å oppnå høye prestasjoner og trivsel må medarbeiderne ha motivasjon og vilje til å gjøre en innsats på jobb» (Mikkelsen, 2016b s. 33). Mitchell (1997) beskriver motivasjon med tre ord, retning, intensitet og utholdenhet. Vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kommer som en følge av psykologiske behov og tilfredsstillelsen den enkelte har ved å oppleve mestring og vekst (Mikkelsen, 2016b). Indre motivasjon er en naturlig motivasjon som kommer spontant ut fra menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytting (Deci & Ryan, 2000). Det er ulike psykologiske behov mennesker har for å prestere, for noen er de viktigere enn andre. Det er ulikheter fra menneske til menneske hvor viktige de psykologiske behovene er. Det viser seg at ved disse behovene vil

mennesker i større grad utføre arbeidsoppgaver på grunn av at det i seg selv gir personlig glede mer enn at det nødvendigvis skal være en belønning i vente (Mikkelsen, 2016b). Ved ytre motivert arbeid er det andre grunner som driver medarbeidere for å utføre oppgavene. Ytre motivert arbeid handler om at aktivitetene gjennomføres fordi det gir en form for ytre belønning, her kan lønn, status, frynsegoder, status gjennom titler og avansementer, ros eller en annen form for belønning og anerkjennelse (Mikkelsen, 2016b). Et av de viktige hovedpoengene er at for mye vekt på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å gjøre selve arbeidet, slik at de to systemene for belønning vil konkurrere med hverandre. Viktigheten med glede i selve jobben er at det gir indre motivasjon som igjen gir fordelene som går på utholdenhet ved arbeidet.

Det er stor forskjell mellom medarbeidere i forhold til de tre psykologiske behovene som blir utpekt i selvdetermineringsteorien, autonomi, kompetanse og tilknytning, og ifølge Ryan & Deci (2000) er dette viktige faktorer som bør være tilstede for å skape god motivasjon hos de ansatte. Ifølge Ryan & Deci (2000) er en arbeidstager mer produktiv, motivert og fornøyd når disse tre faktorene er oppfylt, og vil som en følge av dette få en følelse av medbestemmelse og vise en større personlig interesse for arbeidet som blir lagt ned. En ansatt som opplever frihet til å ta egne bestemmelser og valg, samt ikke føler seg overvåket vil føle større interesse for oppgavene. Personer som får frihet til å ta personlige valg og avgjørelser oppnår i ulik grad en myndiggjøring og kan lede til større personlig interesse for selve arbeidsoppgaven, enn de som i mindre grad opplever myndiggjøring, som vil si at de mer blir pålagt å løse arbeidsoppgaven.

En medarbeider som føler på frihet fra ledelsen til å ta egne bestemmelser og valg, i tillegg til at vedkommende ikke føler seg overvåket, vil vise større interesse for oppgavene han/hun blir gitt. Autonomien vil for denne ansatte være høy og han/hun vil bruke mye tid og innsats på arbeidsoppgavene (Mikkelsen, 2016b). Det mest optimale i arbeidslivet og utførelse av arbeidsoppgaver er at alle de tre psykologiske behovene er tilfredsstillende for hver enkelt medarbeider. Som nevnt tidligere vil det være ulik grad hos de ulike medarbeideren i hvordan omfanget og styrkeforholdene mellom de tre psykologiske behovene er fordelt.

Det er store forskjeller på indre og ytre motivasjon, men oppgaver som går på forståelse, læring, utvikling, kvalitet og kreativitet får en de beste prestasjonene med medarbeidere med høy grad av indre motivasjon (Gagnè & Deci, 2005).

Deci & Ryan's (1985) selvdetermineringsteori som er en behovsteori som kan brukes til å forklare motivasjon. Vi har en naturlig draging mot generell vekst og velvære. Vi er også naturlig påvirket av hvilken jobb vi har, hvem vi er sammen med og miljøet som sådan. Deci

& Ryan (1985) sier at motivasjon ikke er noe vi har eller mangler. De mener at det finnes god motivasjon og dårlig motivasjon og skiller mellom indre og ytre motivasjon. Aktiviteter som ikke er interessante, det vil si som ikke er indre motivert, krever ytre motivasjon. Ved de aller fleste arbeidssteder har en oppgaver som man ikke alltid er indre motivert for å gjennomføre, men som absolutt er nødvendige å utføre for å oppnå ønsket resultat (Mikkelsen & Laudal, 2016b). «Den atferden som får oss til å gjøre disse siste oppgavene, kalles i denne teorien for eksternt regulert atferd. I noen tilfeller kan slik eksternt regulert atferd bli internalisert og ligge tett opp mot det vi forstår som med indre motivasjon» (Mikkelsen, 2016b, s. 44). Med dette menes det at den ansatte kan se på oppgaver som han/hun mener er lite givende oppgaver, men ser likevel viktigheten av at dette må gjøres for totaliteten i arbeidet og det endelige resultat. Denne variasjonen av indre og ytre motivasjon kjennetegnes i de aller fleste yrker og profesjoner (Mikkelsen, 2016b).

«Selvdetermineringsteorien beskriver tre personlighetstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon: autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Forskjeller i autonomiorientering påvirker hvilken utviklingsretning personer velger» (Mikkelsen, 2016b, s. 45). Autonomiorienterte medarbeidere vil i stor grad prøve å realisere og utføre sine oppgaver etter egen bestemmelse, så langt det lar seg gjøre. Dette gir han/hun en indre motivasjon som igjen gir høy selvtillit på grunn av kompetansen han/hun føler på i denne anledning. Medarbeidere som har denne type indre motivasjon føler ofte på mestring og en glede av å kunne utføre oppgaver på egen hånd (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Det er ellers en balansegang for de med høy autonom besittelse. Kontrollorienterte medarbeidere tilpasser oppførselen sin basert på hva leder eller en kollega ønsker at han/hun skal gjøre (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Å ha kontrollorienterte medarbeidere på en arbeidsplass kan i utgangspunktet virke enkelt og komfortabelt, men vedkommende føler sjelden på en glede eller tilfredsstillelse i arbeidet. Dette kan føre til en medarbeider som ikke tilfører mer enn et minimum til virksomheten. Upersonlige orienterte mennesker tror ikke de kan gjøre noe bra og har av den grunn verken indre eller ytre motivasjon. Informasjonen de tar til seg er det som er negativt myntet på dem selv og fører naturlig nok til at de føler seg både inkompetent i jobben som i neste omgang kan føre til alt fra depresjon til hjelpeløshet (Gagnè & Deci, 2005; Mikkelsen & Laudal, 2016b). Ansattes autonomi og kompetanse er en forutsetning for en organisasjon eller bedrift sin eksistens og utvikling. I tillegg til ledere og mellomledere er det svært viktig at den gjengse medarbeider innehar rett kompetanse i sitt arbeid slik at han/hun utfører sine oppgaver i tråd med krav fra arbeidsstedet. Lederen for sin gruppe har et stort

ansvar for å bygge en god kultur blant de som er under hans/hennes ledelse samt se hver enkelt av dem og deres behov for oppfølging.

Medarbeidere med høy indre motivasjon ser ut til å mestre økt ansvar bedre når de har internalisert den strukturen og de reglene som gjelder for rollen og forpliktelsen de har. Medarbeider med lavere indre motivasjon reagerer ikke så positivt på autonomi, og forskere slutter av dette at disse medarbeiderne kan trenge mer ytre belønninger for å prestere godt. (Mikkelsen, 2016b, s. 45; Kuvaas, 2006).

«Verdier er relativt varige, brede preferanser som vi bruker når vi skaper og evaluerer våre tanker og følelser og vår atferd. På denne måten uttrykker verdiene også hva en person oppfatter som rett og galt» (Mikkelsen, 2016b, s. 45-46). Vi, som mennesker, rangerer naturlig våre egne verdier etter hva vi føler er viktig for oss. Dette vil variere fra menneske til menneske, alt etter hvilke verdier den enkelte innehar. Dette går på personlighetstrekk som vil føre oss i den ene eller andre retning alt etter verdier og tankesett. Ledere blir hørt og deres synspunkt blir normalt sett fulgt opp av ansatte som er under hans/hennes paraply i organisasjonen. Om leder har en fin tilnærming til sine ansatte vil de sammen kunne føre bedriften fremover til fordel for alle impliserte i bedriften eller organisasjonen.

Der medarbeidere ikke er indre motivert for de ulike oppgaver som blir tildelt, vil verdiene våre regulere eller fortelle oss hva vi bør gjøre. Grant (2008) viser også til at den enkeltes ønske om å være til nytte for andre personer blir reflektert i utholdenhet og prestasjoner i arbeidet. Han viser til at det skaper en dedikasjon og/eller forpliktelse til å få utført jobben. Han mener også at de med høy prososial motivasjon og i tillegg har en indre motivasjon vil kunne vise til gode prestasjoner og høyne produktiviteten (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Kapittel 3. Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og begrunne mitt valg av metode.

3.1 Vitenskapelig utgangspunkt

Vitenskapelige forståelsesramme i denne studien er fenomenologisk-hermeneutisk (Smythe et al., 2008). Fenomenologi handler om å forstå sosiale fenomener ut ifra informantenes livsverden. Det vil si å forstå fenomenene det forskes på i denne oppgaven, slik de oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). Ettersom vi mennesker ikke kan klare å unngå å fortolke ut fra vår egen forforståelse, har oppgaven og funnene også en hermeneutisk forståelsesramme, det betyr at på bakgrunn av min egen forforståelse vil jeg tolke informantenes forståelse av fenomenene. Jeg vil også kartlegge hva som er hovedutfordringene for personalledere i barnevernet.

3.2 Forskningsmetode

I min undersøkelse brukte jeg kvalitativ metode. Intervju brukes ofte i studier som setter søkelys på bestemte personer, deres oppgave, situasjon eller institusjon (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitativ forskning er intervju en av de mest brukte metodene i datainnhenting (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Cresswell (2013) skriver at ved kvalitativ forskning er det en oppfattelse av at det er flere realiteter. Forskeren gjennomfører studien med en intensjon å formidle disse ulike forståelsene. Malterud (2011) påpeker også dette og legger til at måten en stiller spørsmålene på, metoden en velger, hvordan datamaterialet blir analysert og tolket, vil være preget av forskerens perspektiver og teoretiske ståsted. «Et intervju er bokstavelig talt et inter view (fra fransk entrevue), en utveksling av synspunkter mellom to personer i en samtale om et tema som opptar dem begge» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 22). Forskjellen på et forskningsintervju og en samtale er at forsker har en allerede bestemt struktur med og en opplagt hensikt med samtalen.

Det er informantenes egne oppfatninger som danner grunnlag og utgangspunkt for drøfting senere i oppgaven, og som Dalen (2013) sier «Til syvende og sist er det informantenes verbale fortellinger i form av ytringer og utsagn som utgjør forskerens datamateriale» (Dalen, 2013, s. 33).

Det var viktig for meg å finne informanter fordelt utover landet og fra forskjellige fylker. Jeg hadde også en intensjon å få mine intervju fordelt jevnbyrdig mellom kvinner og menn. Dette viste seg å være vanskelig, derfor er det en overvekt av kvinnelige informanter i min undersøkelse. Inklusjonskriteriene for å kunne delta på studien er; Grunnutdannelse som

barnevernspedagog eller sosionom samt de har vært ansatt som leder i den kommunale barnevernstjenesten i ett år eller mer.

3.3 Valg av informanter og datainnsamling

Jeg hadde som utgangspunkt å få intervju 10 barnevernledere for å høre om de kunne være interessert i å være informanter til min oppgave. De ble kontaktet av meg per telefon, og når jeg hadde tilstrekkelig informanter som ønsket å delta i min studie så sendte jeg en mail til hver enkelt av de med prosjektbeskrivelsen, intervjuguide og samtykkeskjema. Spørsmålene er utformet på en måte som skal gjøre det enkelt å komme med oppfølgingsspørsmål og målet er at informantene skulle oppleve intervjuet som en god samtale der den enkelte skal føle at de har full frihet til å forme sine svar. Det var viktig å tenke gjennom hvor mange informanter som må til for å få en god forskning på min problemstilling. Et høyere antall informanter kunne nok gitt meg bedre kunnskap, men landet på at 10 informanter ville være tilstrekkelig. Dette også med tanke på at en må tenke gjennom at det er en svært tidkrevende prosess å gå gjennom intervjumateriale (Dalen, 2013). Dalen (2013) skriver at det er viktig at vi har godt med materiale fra intervjuene slik at en har tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse. Utførelsen av intervjuene var noe jeg ikke hadde erfaring med tidligere, og brukte litt tid i forkant på å lese meg opp på dette temaet. Jeg laget en liste på 15 kommuner som hadde barneverntjeneste i egen kommune samt noen interkommunale barneverntjenester. Planen var at informantene skulle være representert omtrent likeverdig mellom by og land. Jeg laget en liste på 15 barneverntjenester og tok kontakt med de pr telefon for å forhøre meg om de kunne være interessert i å delta i min forskning. Alle de jeg ringte til og inviterte for å være med i min forskning, var svært positive til å være med. Herfra ble det å sende intervjuguide, NSD godkjenning og samtykkeerklæring for å få det formelle på plass. Dette ble en prosess som gikk langt bedre enn jeg hadde tenkt på forhånd.

3.4 Intervjuguide

«En intervjuguide skal være en mal som skal strukturere intervjuet og være et hjelpemiddel til å holde søkelyset på problemstillingen og intervjuguiden inneholder de fleste tema som tas opp i intervjuene og hvilken rekkefølge spørsmålene kommer» (Kvale & Brinkmann 2009, s. 137). De skriver om intervjuguiden; «kan intervjuguiden være enten en grov skisse eller et detaljert oppsett med nøyaktige spørsmålsformuleringer» (Kvale & Brinkmann 2009, s. 143). Dette bør tydeliggjøres med at spørsmålene formuleres åpent og oppfordrende slik at informanten forteller og beskriver situasjoner med sine egne ord (Dalen, 2011). En god intervjuguide skal få frem en god og åpen dialog mellom intervjuer og informant. Det er

viktig at intervjuet inneholder alle spørsmål som studiet belyser i sin helhet. «Spørsmålene bør vurderes mot tematikken og stilles slik at det blir dynamisk og at en tar hensyn til den personlige relasjonen i intervjuet» (Kvale & Brinkmann 2009, s. 144). Med dette som bakteppe vil jeg ha søkelys på å ha en logisk sammenheng mellom min problemstilling og intervju spørsmålene. «Det kan være flere måter å stille intervju spørsmål på for å belyse forskningsspørsmål. Dette kan hjelpe for å få nyansert og variert informasjon ved å gripe temaet fra flere vinkler» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 144). Intervju spørsmålene er formulert på en forståelig måte og tydelig formulert, slik at det ikke skapes unødvendige misforståelser blant mine informanter. Det er viktig at en opprettholder dynamikken og entusiasmen gjennom intervjuene slik at det ikke informantene rett og slett mister litt av interessen. Dette kan skje om spørsmålene ikke er korrekte eller godt gjennomtenkte før intervjuet. I slike tilfeller kan det bli veldig overfladisk, innholdsløse og lite givende svar som for eksempel ved at en spør informanter om noe de ikke har, eller nødvendigvis skal ha kjennskap om. Kvale & Brinkmann (2009) skriver at i et intervju skapes kunnskap i skjæringspunktet mellom intervjuernes og den intervjuedes synspunkter. Den personlige kontakten og kontinuerlig innsikt i intervju prosessen søkes å bli en spennende og berikende prosess. Målet er at intervjuguiden skal styre intervjuet slik at man får belyst problemstillingen i det man undersøker. Mine informanter er alle barnevernledere i forskjellige kommuner rundt omkring i det ganske land. Jeg laget en intervjuguide for bruk under intervjuet med utgangspunkt i ledelse og HRM litteratur knyttet til personalansvar. Jeg laget tilstrekkelig antall spørsmål for mitt kvalitativt intervju og denne ble i sin helhet sendt til informantene i god tid før intervjuet. «Alle intervju spørsmålene skal være i samspill med oppgavens problemstilling og intervju spørsmål bør være korte og enkle» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 146). Formålet med et intervju er å få frem fyldig og omfattende informasjon om hvordan mine informanter opplever min problemstilling, og hvilke tanker de har om intervju temaene (Thagaard, 2018). Kvale (1997) definerer forskningsintervju som; «et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene» (Kvale, 1997, s. 21). Dalen (2013) skriver at prøveintervju må gjøres i forkant av intervjuene. Hun skriver; «I en kvalitativ intervjustudie må det alltid foretas ett eller flere prøveintervjuer både for å teste ut intervjuguiden, men også for å teste seg selv som intervjuer» (Dalen, 2013, s. 30). Jeg utførte ett test intervju med en tidligere barnevernleder med hensikt å sjekke ut om spørsmålene i intervjuguiden er tydelig formulert og at man har med alle relevante spørsmål. Jeg gjorde ingen korrigeringer på spørsmål, men fant det svært nyttig opp mot min rolle som intervjuer

for å få samtalen til å flyte på en god måte. Det er også laget en NSD-intervjuguide med samtykke (Vedlegg) som i forkant ble godkjent av NSD og deretter sendt til alle informanter slik at det ligger et formelt samtykke for studien fra informantene sin side.

3.5 Valg av informanter

Jeg jobber selv som avdelingsleder i statlig barnevern etter flere år i kommunalt barnevern. Med denne bakgrunnen har jeg skaffet meg et nettverk og kjennskap til flere barnevernledere der de fleste hører hjemme i Rogaland. Det var viktig for meg å velge informanter jeg ikke hadde nære relasjoner til for å slippe å bli farget av dette. Det var viktig å bruke informanter også fra alle deler av landet for å se om det var forskjell på svarene fra sør i Norge og lengre nord. Syv av mine informanter er kvinner, og det reflekterer overvekten av kvinner i barnevernet som stemmer med hva Kvello & Moe (2014) skriver. Jeg var bevisst på ikke å bruke barnevernledere jeg har en relasjon til i forskningen siden det da stiller sterkere krav til meg som forsker, siden jeg da kanskje vil tilegne han/henne noe som kan bli feil i helheten i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det dukket naturlig opp både person navn og stedsnavn gjennom intervjuene, men dette ble anonymisert ved transkribering (NN). Det har vært overvekt av kvinner i min studie, men jeg har konsekvent brukt han/henne i studien. Jeg har brukt Teams i mine intervju og tatt opp alle intervju med min telefon. De signerte samtykkene har blitt oppbevart i en perm hjemme hos meg, og der vil de være frem til innleveringen av Master er levert i juni 2023. I etterkant vil disse bli makulert og alle opptak vil bli permanent slettet fra min telefon. Et annet prinsipp i all etisk forskning er prinsippet om at forskeren har ansvar for å unngå negative konsekvenser for informanten og eventuelle tredjepersoner (Thagaard, 2018). I min forskning som ikke innebærer noen personinformasjoner av noen art var ikke dette en utfordring. Studien ble i forkant av intervjuene meldt til NSD og godkjent (Vedlegg). Refleksjon er en viktig del av all forskning og Halås & Solstad (2010) sier at refleksjon kan ses som en viktig kilde til utvikling;

Målet må være å kunne få tilgang til den kunnskapskilden som ligger i den enkeltes erfaringer, slik at den kan få betydning i møte med nye situasjoner... det handler om å finne prosesser for å øke vedkommedes evne til å møte situasjonene. Evne til oppmerksomhet, refleksivitet, etisk overveieelse og til å leve med ambivalens og nærhet. Dette gjør refleksjon over erfaringer til et bærende element i fagutvikling. (Halås & Solstad 2010, s. 83)

Jeg har reflektert på disse til dels store forskjellene i utgangspunkt for informantene, men kommet frem til at, slik er det, og at dette reflekterer barneverntjenesten i landet vårt og at min undersøkelse vil gi et totalt sett, balansert inntrykk. Jeg har både i forkant, under og etter gjennomføring av intervju reflektert mye på de store variasjonene på barneverntjenestens størrelse samt den enkelte tjeneste mulighet til å ansette nye medarbeidere. For mine informanter som har store forskjeller i antall ansatte samt stor variasjon i nyansettelser, brukte jeg mye tid på å reflektere på hvor jeg skulle be om informanter og balansen mellom by og land. Jeg endte opp på at denne balansen var ca. 50%. Noen av informantene er ansatt i store kommuner med veldig mange ansatte og andre er tilsatt i små kommuner med mindre ansatte. En informant jeg intervjuet i en barneverntjeneste nord i landet var den eneste ansatte i tjenesten. Dette intervjuet ble gjennomført, men på bakgrunn av min problemstilling har jeg valgt å ikke bruke dette i forskningen min. Denne informanten ble erstattet av en annen informant.

3.6 Gjennomføring av intervju

Før jeg startet intervju av mine informanter utførte jeg et testintervju med en tidligere barnevernleder. Dette viste seg var verdifull trening som gav gode indikasjoner på små forandringer jeg måtte gjøre før de «offisielle» intervjuene startet. Disse forandringene gikk på hvordan jeg som intervjuer skulle være. Jeg hadde som fokus å være en god lytter, selv om det var situasjoner i enkelte intervju jeg kunne tenkt og stilt spørsmål litt på siden av intervjuguide for å tilfredsstille min nysgjerrighet, men som gikk utenfor oppgaven. Dette var det viktigste lærepunktet for meg etter gjennomføring av test intervju. Dalen (2013) skriver; «Det viktigste er å ha evnen til å lytte og å kunne vise en genuin interesse for det informanten forteller» (Dalen, 2013, s. 32). Jeg har uten unntak gjort mine intervju på Teams og tatt opp med min telefon. Jeg brukte omtrent en time på hvert intervju. Det var helt ukomplisert å ta opp intervjuene på telefon og jeg opplevde ikke at informantene følte det ubehagelig. Jeg opplevde et stort engasjement i mine intervju og ofte var det lett å ikke følge intervjuguiden til punkt og prikke. Flere av svarene på mine tidlige spørsmål kom med omfattende svar som i noen tilfeller førte til litt gjentakende spørsmål. I tillegg tok jeg noen notater underveis, men de var med noen små unntak overflødige. Alle intervjuer ble transkribert i etterkant og skrevet på bokmål. Alt unødvendig «snikk snakk» og fyll ord er fjernet i transkriberingen.

3.7 Dataanalyse

Gjennom prosessen var det viktig at mine analyser og første forståelse av informantenes svar tolkes på en nøytral og objektiv måte. Jeg hadde mine oppfatninger av problemstillingene som

ble spurt om, og var bevisst på å ikke la min oppfattelse farge min tolkning siden det kan gjenspeiles i transkriberingsteksten. Det er viktig å huske på at informantene gir informasjonen som skal brukes (Johannessen et al., 2021). Transkriberingen av alle intervjuene gav meg rådata. Her ble det valgt ut de elementer som på best måte beskriver problemstillingen i oppgaven ut fra informantenes erfaringer og opplevelser. All vitenskapelig analyse krever en reduksjon i data. Malterud (2017) beskriver denne prosessen som å filtrere tekstmaterialet (Malterud, 2017; Johannessen et al., 2021). Analysen av de kvalitative intervjuene besto av flere trinn;

Trinn 1 gjaldt helhetsinntrykk: Lest gjennom transkribert teks med fugleperspektiv, og hele tiden ha problemstillingen i bakhode. Etter dette hadde jeg et godt inntrykk av innholdet fra intervjuet. Etter at dette er gjort blir det jeg mener fra et nøytralt ståsted irrelevant informasjon fjernet og blir da sittende igjen med det som er sentralt for oppgaven. Dette er enda ikke basert på en systematisk refleksjon, men mer den intuitive tanken som kan gi meg svar på problemstillingen (Malterud, 2017; Johannessen et al., 2021).

Trinn 2 går på meningsbærende enheter: Her blir alle funn fra første trinn drøftet vurderinger blir gjort for å finne det mest sentrale og relevante for problemstillingen. Elementene som omhandler de mest sentrale funnene markeres i teksten. Dette blir av Malterud (2017) kalt for koding. Denne kodingen gjør det lettere for meg å redusere datamaterialet slik at analysen blir lettere å gjennomføre. Dette går på å trekke essensen ut av informantens svar, men viktig likevel at dette ikke kan erstatte tolkningsarbeidet (Malterud, 2017; Johannessen et al., 2021).

Trinn 3 går på kondensering av innholdet: Her er hensikten å fortsette fra trinn to og trekke frem meningsinnholdet som er de mest brukte kodene for å finne eventuelt flere tolkninger. Her laget jeg undergrupper for de ulike temaer. Et eksempel her er nyansettelser som i stor eller mindre grad var en utfordring i tjenestene til mine informanter. Ifølge Malterud (2017) bør forsker sortere materialet i to til tre undergrupper. Lager en for mange undergrupper vil det være lett å miste total oversikten. Det er derfor viktig å være streng med seg selv og velge ut det jeg mener er best for å besvare problemstillingen min (Malterud, 2017; Johannessen et al., 2021).

Trinn 4 går på syntese: I de foregående trinnene har jeg forholdt meg til viktige setninger fra teksten. Nå samler jeg sammen alle dette sammen sjekke det om resultatene kan sammenlignes med teksten det opprinnelige kom fra. Om dette ikke er sammenlignbart må det gås tilbake å finne årsak til hvorfor eller hvordan det er mistolket. Hver undergruppe vil få sitt avsnitt og materialet blir brukt til å utforme beskrivelsene (Malterud, 2017; Johannessen et al., 2021). Eksempler på disse undergruppene har vært sykefravær, turnover, personalansvar og

nyansettelser. Det ble vanskeligere enn antatt å være nøytral opp mot informantene og deres svar siden jeg har en viss kjennskap og egne tanker rundt problemstillingen i oppgaven. Dette ble påpekt i kommentarer fra min veileder gjennom oppgaven og jeg måtte jobbe mye med meg selv for å utelate mine forutinntatte meninger fra analysedelen. En del av mine underspørsmål i studien går litt hånd i hånd, og det var en utfordring å skille enkelte av underspørsmålene fra hverandre i analysearbeidet. Formålet med dataanalysen var å forstå hvordan ledere i barnevernet opplever hverdagen og hvilke prosesser og retningslinjer de har opp mot min problemstilling.

3.8 Reliabilitet, reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler troverdigheten og påliteligheten i innsamlet data og resultatet fra forskningen, og går på om en annen forsker ville kommet frem til samme resultat ved ellers like forutsetninger ved bruk av samme metode (Kvale & Brinkmann, 2009). Johannessen et al. (2010) beskriver reliabilitet på denne måten; «Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (s. 40). Min inngang til valg av informanter har vært å være helt åpen mot mine informanter på hvordan intervjuene skal transkriberes, analyseres og anonymiseres. Det kan være vanskelig å kopiere en kvalitativ forskning, og det er opp til originalforskeren selv å argumentere for reliabiliteten i studien som igjen har ført til svarene i oppgaven (Thagaard, 2018). Dette medfører at sannsynligheten er stor for at en annen forsker ville kommet til andre svar selv om de bruker samme lydopptak/transkribering fra informanter som original forsker. I hvilken grad kan en studie etterprøves? Vi har både indre og ytre reliabilitet. Den indre går i hovedsak på hvordan andre forskere kan bruke eller anvende analysen av data som er kommet frem, på samme måte som den opprinnelige forsker. Ytre reliabilitet er mer i hvilken grad andre forskere vil oppleve fenomenet og forstå samme begreper i aktuell fremstilling og i lignende situasjoner. Det er noen viktige punkt som kan gjøres for å styrke reliabiliteten og dette kan være; hvem er forskeren? hvilke informanter inngår i studien? hvilke metoder for innsamling og analyse av relevant data er brukt? og å bruke tekniske hjelpemidler ved gjengivelse.

Det ble gjennomført ti intervjuer med samme intervjuguide i bunn, men selv om jeg var opptatt av å gjennomføre intervjuene så likt som mulig så blir det individuelle forskjeller fra informant til informant. Det var viktig for meg å opprettholde dynamikken i intervjuene og enkelte tilleggsspørsmål ble naturlig lagt inn og førte oss av og til et stykke bort fra

intervjuguiden. Det var ingen intervju som fortonte seg helt likt basert på de individuelle forskjellene fra informantene. Noen snakket hele tiden og besvarte kanskje på flere spørsmål i et svar, mens andre mer måtte hjelpes litt i gang og ofte krevde litt mer fra meg som intervjuer.

Validitet handler om resultateten av forskningen og hvordan data blir tolket. Her skiller vi mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2018). Det som forskes på må være relevant for valgt problemstilling (Dalland, 2017). Intern validitet går på hvordan jeg har lagt til rette for å forske på det jeg har sagt jeg skal forske på, dette gjennom kartlegging og riktige metoder. Johannessen et al. (2010) definerer validitet slik; «Validitet defineres som hvor godt, eller relevant data representerer det fenomenet som skal undersøkes» (Johannessen et al., 2010, s. 408). Mitt ønske har vært å forske på barnevernleders opplevelse knyttet til personalansvar og hvordan han/henne opplever hvordan dette håndteres. For dette er det valgt en kvalitativ forsknings og en intervjubasert metode for å bruke denne informasjonen. Gjennom ti intervjuer har jeg fått inn datamateriale som beskriver erfaringer og opplevelser som barnevernledere erfarer. Dette er i neste omgang tolket og analysert basert på transkribering av intervjuene. Systematisk tekstkondensering er en fenomenologisk analysemetode som tar sikter mot å utvikle kunnskap om informantens livsverden og erfaring innenfor et bestemt felt (Malterud, 2011). Ekstern validitet går på om studien er overførbar til andre kontekster eller andre lignende sammenhenger. Min tanke er at denne studien er gangbar inn mot andre barneverntjenester, men ser på min problemstilling inn mot barnevernet så spesiell at jeg ikke tenker at denne kan generalisere mot andre sammenhenger.

3.9 Etikk

Som forsker i denne studien har jeg et stort ansvar i å følge etiske retningslinjer ved å vise redelighet og nøyaktighet i hvordan mine resultater i forskningen er blitt hentet inn samt presentert (Thagaard, 2018). Videre har det vært viktig med god kildehenvisning til forskning og teori samt ivaretagelse av konfidensialiteten til alle mine informanter. De etiske forskningsprinsippene er overordnet all forskning. De prinsippene omhandler respekt for alle som har vært involvert, min tanke og bestrebelse på at forskningen skal føre til positive konsekvenser. Anerkjennelse plikten til å følge kjente normer og opptre åpent, ærlig og ansvarlig (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Utgangspunktet for alt forskningsarbeid er prinsippet om at informanter har gitt sitt samtykke. Dette vil innebære at de når som helst kan trekke seg fra studien (Thagaard, 2018). Helt i starten av prosjektet i forbindelse med søknaden om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble det laget et

informasjonsskriv som jeg sendte til mine informanter, slik at de kunne signere på dette før intervju. Informasjonsskrivet hadde følgende overskrifter: Problemstilling og formål, hva innebærer deltakelse, hva skjer med informasjonen fra deg og tidsperspektiv. I tillegg var veileders kontaktinformasjon presentert (vedlegg). I praksis fikk alle tilsendt informasjonsskrivet, men besvarte meg på mail at de var innforstått med sin oppgave og de gav alle sin godkjenning via mail hvor de svarte på samtykke erklæringen med signatur. Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om studiens bakgrunn og formål (vedlegg). Dette ble presentert for informanten før det formelle intervjuet startet. Prinsippet om konfidensialitet omhandler at innsamlet informasjon om personlige opplysninger skal være aidentifisert og en eventuell publisering og formidling skal være anonymisert (Thagaard, 2018). I min studie hvor jeg har intervjuet ti barnevernledere er det kun basert på generelle spørsmål angående personalansvar som ikke sier noe om enkeltpersoner, men hele grupper som de har personalansvar for. Før intervjuene har jeg hatt svært lite konkret kjennskap til arbeidsstedene eller den enkelte leder. Det ble også tydeliggjort at det ikke ville bli gitt noen informasjon om noens arbeidssted eller navn i studien.

Kapittel 4. Funn og aktuelle tema

For å presentere de viktigste funnene mot min problemstilling har jeg delt opp dette i fire tema som informantene tar frem som utfordrende ved å være barnevernleder. De fire temaene som kom opp som viktige funn var; Hvordan får vi «fatt» i folk til barnevernet? Når vi har ansatt personell i tjenesten, hvordan lærer vi disse unge, nye medarbeiderne opp? Hva gjør tjenestene for å beholde ansatte? Hvilken grad av selvstendighet har den enkelte medarbeider og hvordan jobber informantene med dette?

4.1 Hvordan få «fatt» i folk til barnevernet?

Prosessen med å få rekruttert personell til den enkelte barnevernstjeneste starter med en utlysning etter nye medarbeidere. Det legges mye arbeid fra informantene i forbindelse med ansettelse i hver enkelt tjeneste. En informant forteller;

«Når de kommer til intervju, og når vi skal gjøre en utvelgelse, er det kjempeviktig allerede der, at ikke de bare skal fortelle om seg selv, men vi skal også fortelle om den jobben de har søkt på, slik at de skal vite hva de har søkt på, og allerede der så er det noen som tenker; oi, kanskje dette ikke er helt min greie» Informant 8

Informanten forteller videre at det er veldig fint om de som søker og ikke er helt klar over hva de søker på, får muligheten allerede her til å trekke seg ut fra prosessen. Informanten forteller også at de kan få den motsatte effekten;

«Vi får jo også de som kjenner at, ja, dette her har jeg lyst til, så vi legger mye vekt på denne intervjubiten» Informant 8

Informanten over forteller at de bruker «jobbutsnitt» gjennom intervjuet der de aktuelle søkere må gå gjennom en «case» som kan fortelle en del om hvordan søkerne vil beherske en reell situasjon.

Flere andre informanter bruker standard utlysning hvor de søker etter folk via de vanlige kanaler selv om det er flere av informantene som sier at de skulle ønskt at de hadde bedre tid til forarbeid på dette med ansettelse. Informant fra en interkommunal tjeneste beskriver;

«Jeg har veldig lite tid til å gjøre noe forarbeid og lite tid til å forberede dette arbeide» Informant 9

Et overtall av informantene forteller at de skulle ønske at de nye unge medarbeidere som kommer rett fra utdanningsinstitusjon var bedre forberedt på jobben som møter de ved barnevernstjenestene. De fire første sitatene kommer fra informanter som har tjeneste i distriktet, og det siste sitatet kommer fra en informant i en stor bydel;

«Det er jo enkelte nyansatte som kommer fra skolen som ikke engang har hatt barnevernarbeid praksis i utdanningen sin» Informant 3

«Jeg skulle ønske de hadde mer kompetanse på hverdagen som møter de i tjenesten» Informant 3

«For det første skulle jeg ønske at utdanningen ble lengre. Jeg ville lagt inn i hvert fall ett år hvor en har mulighet til å studere mer praksisnært» Informant 8

«Innenfor kommunalt barnevern ser en jo at det er lønnsomt å ha noen år med erfaring, ikke bare skole» Informant 4

«De skjønner ikke helt hva de kommer til, og som barnevernleder så synes jeg det skorter litt på systemforståelse. Ja, jeg synes å se at de sliter med sammenhenger» Informant 6

Sitatene over viser at informantene skulle ønske at de hadde mer ballast når de skal begynne i arbeidslivet og at spesielt små tjenester i distriktene kjenner mer på dette enn store tjenester som har bra tilgang til studenter gjennom skolegangen deres, samt at de er normalt sett større tjenester med flere ansatte og derfor mindre sårbare for å drive god opplæring. Et mindretall av informantene er fornøyd med nivået nyutdannede barnevernspedagoger har, og mener de har den kunnskapen som trengs for på sikt tilegne seg videre kunnskap og erfaring. En informant fra en stor tjeneste forteller dette om nivået etter endt skolegang;

«.....så får en fra det norske bachelornivået en kompetanse som gjør deg i stand til å lære, og jeg forventer ikke så grusomt mye mer enn det» Informant 10

En annen informant fra en mellomstor tjeneste forteller at det er utfordrende med hele rekrutteringsprosessen. Det er gjerne mange nye som trenger mye oppfølging samtidig og dette gjør til at denne prosessen kan være vanskelig. Som informanten forteller;

«Det går på teamorganisering og hvordan en blander nye og veteraner. Utfordringen er å sette sammen team når en driver med rekrutteringen, og få denne kabalen til å gå opp. Kan ikke ha for mange nye i hvert team selv om det er der det er ledige stillinger» Informant 1

Et overtall av informantene beskriver en generell utfordring med å rekruttere ansatte til deres tjeneste og forteller at dette er svært utfordrende. En informant med tilhørighet langt fra utdanningsinstitusjon beskriver at;

«Når vi har ute en annonse, så må vi ofte ha samme annonse ute både to og tre ganger» Informant 8

Dette beskriver hvilke ekstra utfordringer de tjenestene med tilhørighet langt fra utdanningsinstitusjoner og/eller sentrale byer, har. En informant beskriver litt av utfordringen med rekruttering i distrikter på denne måten, og hvordan dette av og til løses;

«Vi får noen søkere med erfaring fra NAV systemet. Fordelen med disse er at de kan saksbehandling selv om de er vant med andre system og annet lovverk. Prinsippene er ganske like og de er ofte drillet på systemene. Det er enklere å lære opp de som har saksbehandling fra før, selv om det er nye lovverk og regelverk» Informant 1

En annen informant fra distriktet som leder en interkommunal tjeneste forteller at han/hun ikke får nok tid til arbeid med rekruttering. Informanten sier også at det er for lite fokus rettet mot å få nok kvalifisert personell til barneverntjenesten. Informanten sammenligner med sykepleiere og lærer utfordringer som kommunen har stort søkelys på, og at utfordringer knyttet til å rekruttere personal til barnevernstjenesten burde hatt mer fokus fra kommuneledelsen;

«Jeg ser jo at for eksempel hvis vi sammenligner med sykepleiere og lærere, så er vi en tjeneste som sjelden blir nevnt i forhold til dette med å rekruttere til barnevernstjenesten» Informant 9

Informantene forteller at selv om søknadsmassen er bra, så er det bare unntaksvis at det er søkere med tidligere erfaring fra barnevernarbeid til utlyste stillinger. Den store forskjellen er at de tjenestene med nærhet til utdanningsinstitusjoner får godt med søkere til sine utlysninger. En informant med denne nærheten forteller;

«Vi får alltid søkere til stillinger vi lyser ut. Jeg tenker at vi er heldige som ligger i nærhet til universitetet» Informant 2

Informanten over opplever ikke at konkurransen mellom de nærliggende kommunene er betydelig, og forteller at det bare er unntaksvis at kontaktperson slutter for å bli kontaktperson i en annen nærliggende kommune. Tjenestene som opplever god søkertilgang på sine annonser, forteller samtidig at det å ansette ledere er svært vanskelig og krever uansett lang opplæring etter ansettelse;

«...i forhold til lederstillinger som team lederstillinger, er det få søkere. Så jeg tenker at når en skal ansette, må en alltid ta forbehold om at de trenger god opplæring» Informant 2

Informantene forteller om utfordringer knyttet til rekruttering, men av ulik karakter. Det som er den røde tråden i besvarelsene til informantene, er at det er stort sett nye og uerfarne medarbeidere som blir ansatt i den enkelte tjeneste. Forskjellen er antall søkere til de utlyste stillingene og det går ofte hånd i hånd med nærhet til utdanningsinstitusjoner eller ikke. De med nærhet til utdanningsinstitusjoner ansetter ofte de studentene som har hatt praksisplass i denne tjenesten. En informant som leder en stor bynær tjeneste, forteller;

«Vi har en stor gjeng med studenter som er en del av universitetssamhandlingen som vi har. Vi har vel rundt 15-20 studenter som er her i dag, og de rekrutterer vi jo ut fra. Det er systemet i dag» Informant 10

En informant forteller om en utfordring de har med jevne mellomrom som går på søkere som har valgt barnevernyrket på bakgrunn av egne opplevelser i oppvekst knyttet til omsorgssvikt, og viktigheten av at dette kommer frem i intervju slik at en kan få frem om dette er avklart fra søkeren sin side eller ikke. Dette er en problemstilling som kan være krevende forteller informanten;

«....så er det jo sånn at veldig mange som søker jobb i barnevernet ofte har med seg opplevelser selv, fra egen barndom som gjør at de har fått spesiell

interesse for barnevernsfeltet. Når, eller om de velger å åpne seg opp for dette allerede i intervjuet, så er det viktig for oss å spørre litt tilbake om dette forholdet er avklart eller ikke» Informant 8

Informanten over vil i disse tilfellene etterspørre hvordan dette eventuelt vil bli i forhold til at dette vil en møte flere ganger i jobben, og få frem hvordan det vil påvirke arbeidet.

En annen informant forteller at om de kunne fått velge på øverste hylle ville de ansatt folk med erfaring, men er innforstått med at denne erfaringen må de få fra en eller annen plass og da kan det like godt være i denne informantens tjeneste. Når det gjelder å ansette er han/hun tydelig på at dette er en utfordring. Informant beskriver;

«...vi kan være heldig og uheldig tenker jeg, fordi det er mange som drømmer om å jobbe i barnevernet fordi de har lest om ting, så blir det ikke sånn som de hadde tenkt seg når de skal ta ansvar for det selv» Informant 9

Det er også informanter som får søkere som ikke har vært gjennom en praksisperiode i barnevernet. En informant fra distriktet forteller at hun synes det er vanskelig å ansette svært unge medarbeidere i en tjeneste som barnevernet. Hun beskriver det på følgende måte;

«Altså, vi tar jo ikke inn noen under 23 år, for det er jo søkere på 21 år. Det er helt uaktuelt for oss, en bør helst være minimum 25 tenker jeg. Hvis du skal sitte med foreldre og fortelle hvordan de skal oppdra barna sine, så.....»

Informant 8

Den samme informanten forteller om barnevernsstjerner som av og til dukker opp;

«Du har jo dette med barnevernsstjerner, og det merker du jo ganske fort når de sitter der. Og da tror jeg det går på det relasjonelle og på det med hvilke verdier de har og hvilken pondus en har, om det en snakker om» Informant 8

Barneverntjenesten har overvekt av kvinner i arbeid. Det er ofte unge kvinner fra 21-25 år som begynner i barnevernet og naturlig graviditet følger gjerne noen få år etter ansettelse. Med dette følger det noen utfordringer i forbindelse med rekruttering for barnevernledere for å erstatte de som går ut i permisjon. I ulik grad blir gjerne den ansatte som er gravid, sykemeldt gjennom svangerskapet med påfølgende rettmessige permisjon, som betyr at de blir borte fra jobb fra 9 mnd. til kanskje to år. Stillingene deres skal erstattes med vikarer denne

perioden, og når en vet at det er utfordrende å ansette til faste stillinger, blir det sjelden enklere å rekruttere til vikariat. En av informantene fra en stor sentral barnevernstjeneste ansetter vikarer med et tidsperspektiv på opp til 18 måneder. Denne informanten beskriver det å ansette vikarer som en grei prosess, mye på bakgrunn av at de ansetter vikarer med et langt perspektiv. Informanten forteller;

«Det er en stor kvinnearbeidsplass. Det er alltid noen av de unge som blir gravide, og det er alltid noen som jobber redusert. Vi har sykefravær som er revisjonsberettiget på 8-9%. Dette vet vi kommer inn, og da kan vi ta inn vikarer på det. Vikarene får da vite at de har jobb i minimum 18 måneder. Da skaper vi en stabilitet i drift, og det er en utfordring om vi ikke gjør det»

Informant 10

En annen informant fra en mindre tjeneste i distriktet har en mer krevende oppgave når kvinner i tjenesten går ut i naturlig permisjon;

«Dette med å få barn kan også føles smittomt på en arbeidsplass, og det blir ofte flere som er ute i permisjon samtidig. Å holde dette regnskapet gående til enhver tid med å ha nyansatte på plass til rett tid uten at det vil mangle personal, alt etter når den ansatte går ut i permisjon, er ikke alltid like enkelt»

Informant 1

I forbindelse med rekruttering så er det mest krevende for små tjenester. De har mindre ressurser å spille på, de har gjerne en økonomi som ikke tillater at en kan planlegge for bruk av vikarer før de må ha en. Om en får inn en langtids sykemelding eller om en som er gravid må ut i sykemelding før termin, legger dette press på barnevernleder og den aktuelle avdelingen. De fleste informantene oppgir at søknadsmassen til ordinære stillinger er lave, og det er generelt vanskelig å finne kandidater. Med dette som bakteppe så blir det enda vanskeligere å ansette vikarer for korte perioder i en tjeneste. Når alle informantene forteller at det tar minimum ett år på å komme opp på et selvstendig nivå for en kontaktperson, så blir det utfordrende å ansette vikarer i mindre enn et år. Det er tjenester som bruker vikarbyrå, men det er også tjenester som ikke ønsker å ta bruk av dette tilbudet. En informant fra en stor bydel på Østlandet forteller;

«Vi er ikke glade i konsulenter, for det blir veldig lite gunstig måte å jobbe på når du ikke henger sammen i organisasjonen, så jeg jobber mye med restkapasitet, omstillingsevne og fleksibilitet» Informant 6

En informant med arbeidsplass i en by, men langt fra utdanningsinstitusjon forteller at det er svært krevende med sykefravær og har store utfordringer og viser til at tjenesten er sårbar ved permisjoner og sykefravær. Informanten forteller;

«Hovedutfordringen pr i dag er den ustabiliteten i tjenesten på grunn av at vi ikke får kvalifiserte folk til vikariatene våre for å fylle opp for permisjoner. Dermed går vi med færre ansatte enn det vi har stillinger til, og det er jo klart en belastning for de andre» Informant 5

En informant som leder en interkommunal tjeneste, har en ekstra ansatt som går som «topp bemanning». Denne ordningen gjør at tjenesten tåler et relativt høyt sykefravær uten at vikarer trenger å ansettes. Informant forteller;

«Selv om vi har 10% sykefravær på det jevne så har vi nok ressurser grunnet denne topp bemanningen. Dette har vært en suksess for oss» Informant 9

Informanten over sier også at denne «topp» bemanningen er blitt så vanlig i denne tjenesten at om det er medarbeidere som er ute med lange sykemeldinger så blir det etterspurt av de gjenværende hvorfor det ikke blir satt inn vikarer. Med det så mener hun at denne «topp» bemanningen har blitt en liten hvilepute for tjenesten, og tatt litt for gitt.

4.2 Utfordringer og opplæring av nye unge medarbeidere

Informantene forteller at de nyansatte i barnevernstjenestene på sikt, må være skikket til å ta seg av tunge og krevende oppgaver opp mot sårbare mennesker. Hvilke utfordringer er knyttet til ansettelse av nye, unge og uerfarne medarbeidere i tjenestene og hvordan løser den enkelte informant denne krevende oppgaven? Dette er en daglig utfordring for alle informanter i ulik grad. Alle informantene forteller om et nyansatt opplegg som skal ta hånd om den første tiden til en nyansatt. En tjeneste med nærhet til utdanningsinstitusjon med normalt høyt antall søkere til nye stillinger forteller;

«Vi har laget et eget program for de nyansatte, en nyansatt opplæring som alle skal følge, der man går gjennom de ulike momentene det er å være ansatt i denne tjenesten. Dette for at vi skal ha et strukturert og målrettet opplæringsprogram for alle nye som kommer» Informant 7

Informant over sier at opplegget de har laget i denne tjenesten nok er et mer strukturert opplegg enn det som andre tjenester har.

Alle informantene har beskrevet en hektisk hverdag med dager som ikke har nok timer. De forteller om oppgaver de kunne tenkt og prioritert som de ikke har anledning til å prioritere. Nesten halvparten av mine informanter har fremdeles personalansvaret for hele gruppen sin. Flertallet har det overordnede personalansvaret for hele gruppen, men har delegert det daglige personalansvaret til sine teamledere og fagledere. En informant som fremdeles har dette personalansvaret, forteller at i praksis så har han overlatt en del til sine avdelingsledere;

«Formelt sett har ikke teamleder noe personalansvar i ordets rette forstand, men i praksis driver de med mye personalarbeid. Dette går særlig på arbeidsledelse, på rettleiding av teamet sitt og fordeling av oppgaver»

Informant 1

Informantene beskriver en hverdag som brukes mye på sykefravær og oppfølging av sykemeldinger samt andre personalrelaterte utfordringer. En informant forteller om dette slik;

«Jeg tenker at det jeg bruker mest tid på, er sykefravær og oppfølging av sykemeldinger. I tillegg har jeg oppfølging av ansatte som på en måte har utfordringer med å stå i jobb» Informant 3

Informanten over kommer fra en liten tjeneste, men med nær beliggenhet til utdanningsinstitusjon. En annen informant fra distriktet beskriver som den eneste informant, at det er en utfordring med ansatte som har vært i tjenesten i mange år, men ikke besitter den kompetansen en trenger nå. På papiret er kompetansen i orden, men ikke i praksis.

Informanten beskriver;

«En av de største utfordringene er nok at en blir sittende med ansatte som egentlig ikke har den kompetansen en trenger, fordi de er ansatt for lenge siden» Informant 5

Informanten forteller at dette er en vanskelig sak siden dette ikke er ille nok til at en kan ta det som en personalsak. Derfor går det mye tid til forsøk på mer opplæring og god veiledning for de det gjelder.

En annen informant fra en mellomstor tjeneste med nærhet til utdanningsinstitusjon kjenner på det store ansvaret en barnevernleder har. Barnevern er en viktig del av kommunens tilbud til alle innbyggere. Informanten kjenner på et overordnet ansvar for alt dette og føler at en må sikre at tjenesten blir fremstilt på en god måte. Informanten er bevisst på å myndig gjøre alle sine ansatte og bruker mye tid på dette. Informanten beskriver dette;

«Vi er ikke bedre enn det svakeste leddet» Informant 2

Informanten forteller at bevisstgjøring av barnevernlederrollen, er en viktig del av arbeidet. Dette mot å sikre en god nok opplæring av de ansatte både mot fagprogrammer og systemer som brukes. Informant forteller videre;

«...men også i forhold til makt og rolleforståelse og hvordan en relasjonelt skal fremstå» Informant 2

Det er viktig for informanten over å sikre at tilbakemeldinger en får til tjenesten blir forstått og hvordan saker skal følges opp.

En annen informant fra distriktet forteller også om opplegget de har for opplæringen av nyansatte og trekker frem at det ofte er store forskjeller på nivået til den enkelte, alt etter hvilken erfaring han/henne har fra før. Informant forteller;

«Vi har jo en opplæringsplan som er ganske omfattende. Jeg tror den begynner å favne om de fleste områder for å sikre at vi er innom det meste. Det er heller ikke sånn at en kan forvente at folk bare absorberer og tar alt umiddelbart»

Informant 4

Informant over mener også at de fleste nyansatte vil tjene på å komme skikkelig i gang tidlig, men da med tett oppfølging fra leder og fadder.

Alle tjenester har egne opplæringsprogram som går omtrent ett år fra de begynner, avhengig av hvordan den enkelte nyansatte er. Det er likevel forskjell på når de nyansatte kan arbeide som selvstendige barnevernspedagoger. En informant i distriktet sier;

«Vi er nødt til å løse alle saker med personalet vi til enhver tid besitter. Innimellom så setter vi personal til å gjøre oppgaver som de strengt tatt kanskje mangler erfaring til å gjøre. Det er en belastning at en får så store oppgaver, men det er ikke entydig. At noen får prøve seg på tunge oppgaver kan gjøre til at en får mestringsfølelse, og kan skape en vekst i folk» Informant 1

Informanten over forteller at dette ofte ikke er ideelt, og at det må være en balanse i dette. Det er mange som kommer inn og er veldig ambisiøse, men at det kan være lett at disse brenner seg ut.

Alle informantene forteller at de bruker fadderordning på de fleste nyansatte. Dette anser de som en viktig del av nyansatt opplæringen. Denne fadderordningen er en trygghet for den nyansatte og han/hun har hele tiden et kontaktpunkt som føles naturlig å drøfte med. I opplæringen har alle tjenestene et system hvor den nyansatte går som toer i alle saker til å begynne med, eller som skygge i saker, som andre velger å kalle det. En informant fra en stor by forteller hvordan de nyansatte følges opp;

«Den nyansatte får en fadder ved oppstart. Vi har utviklet et eget nyansatt program som går kontinuerlig over ett år, med 12 ulike tema som vi har plukket ut» Informant 7

En annen informant fra en stor bynær tjeneste forteller om strukturerte opplærings opplegg som blir et tillegg til veiledning i hver enkelt avdeling.

Erfaringsoverføring er også et viktig begrep som informantene har søkelys på. En har formell erfaringsoverføring som kan være at noen som har hatt en videreutdanning, tar denne lærdommen og gjennomfører interne gjennomganger i sin tjeneste. Dette er noe flere informanter forteller om. En informant fra en bynær mellomstor tjeneste forteller;

«Da bruker jeg denne kompetansen de får inn i «work-shops» slik at de underviser kollegaene sine og bruker den kompetansen de har der» Informant 6

Informanten over forteller videre at dette er en pågående prosess der de som tar videreutdanninger eller kurs, gir opplæring til sine kollegaer og at dette er satt inn i et system. Uformell erfaringsoverføring går mer på diskusjoner og drøftingsmøter gjennom ukene hvor både erfarne og uerfarne deltar og hvor begge parter kan ta til seg erfaringer gjort av andre, men at dette ikke er satt opp i et fast system.

Gjennom opplæringsfasen til de nyansatte så blir det en ekstra belastning på de andre mer erfarne ansatte, og dette er nok en større utfordring i de mindre tjenestene som ikke har så mange å spille på. En informant fra distriktet beskriver;

«Opplæringsansvaret den enkelte må ta kan oppleves som slitsomt til tider. Det er kommet noen synspunkt på at de mest erfarne medarbeiderne med fire-fem år i tjenesten har det litt slitsomt til tider, og skulle ofte ønsket at de også hadde noen de kunne «lent» seg på, mer enn at de hele tiden blir «lent» på» Informant 1

Beskrivelsen over, har ingen informanter i større tjenester beskrevet som en utfordring. Den røde tråden i dette med opplæring av nyansatte er at det har fokus hos alle informanter. Det er likevel utfordrende med tanke på ulik grad av modenhet fra de nyansatte og hvor lang tid de trenger for å gjennomføre opplæringsprogram og når de kan flyttes fra enkle saker og over til tyngre saker. Bildet er uansett nyansert og varierer fra store til små tjenester.

4.3 Hva gjør tjenestene for å beholde personell og hindre unormal turnover?

Alle informantene forteller at de har klare tanker rundt dette med å skape et fellesskap og tilhørighet til tjenesten hvor de er ansatt. På spørsmål til informanter om motivasjon, arbeidsmiljø og trivsel var informantene klar på at det er viktig å skape en trygg og god arbeidsplass med rom for inkludering og fellesskap. En informant beskriver dette med et eksempel med at en alltid har en toer i hver sak.

«Disse toerne kan være fem forskjellige personer, og ved drøftinger sammen med forskjellige personer fra sak til sak er dette med på å skape en fellesarena og medvirkningsmestring» Informant 5

En informant forteller om sponning av kantinedrift, billig parkering, flotte, attraktive lokaler og andre større og mindre sosiale samlinger som en viktig bidragsyter til et godt fellesskap og

tiltak som vil hjelpe på lavere turnover og fornøyde arbeidstakere. Informant fra bynær tjeneste beskriver;

«Vi sponser med minst 100 000 kr for å kunne ha en god kantine, vi sponser parkering, vi sponser julebord, vi har personalsamlinger. Som et eksempel får alle av og til tilbud om gratis kino sammen, så mange sosiale ting både på virksomhetsnivå og på avdelingsnivå» Informant 10

Avhengig av økonomi i tjenesten så reiser noen på studieturer, noen har lokale samlinger for å gjøre sosiale ting utenom jobb. Alle tjenestene har en plan og tanke på hvordan tjenesten bør bygge et godt fellesskapsmiljø for å bidra til godt arbeidsmiljø og trivsel. På spørsmålet knyttet til hvordan medarbeiderne skal være motiverte og å bli værende i jobben sin var det gjennomgående svaret en kombinasjon av totalpakken som tjenesten leverer. En informant fra en mellomstor tjeneste forteller;

«Det er jo at en føler at en ikke er alene og kjenner på en tilhørighet i gruppen. Vi er en relativ stor enhet som betyr at det er mange å støtte seg på. For å si det på en annen måte, er det en liten barnevernstjeneste så er det få å støtte seg på. Tenker at de oppgavene som forventes at vi løser, krever store enheter. Det er ikke alle barnevernstjenester dette ligger til rette for» Informant 1

Den erfarne informanten som har sitatet over underbygger litt det som informanter fra små tjenester i distriktet påpeker, at det er utfordrende for små tjenester som i utgangspunktet skal levere akkurat de samme tjenestene til sine innbyggere som de med større tjenester. Dermed er det veldig viktig for alle informanter å gjøre det de kan for å beholde de som har skaffet seg erfaring. Alle informantene forteller at en viktig del for å gjøre arbeidsplassen attraktiv, er å tilby kurs og/eller videreutdanninger på en strukturert måte. Tidligere viser informantene til at det var litt vilkårlig hvilke kurs eller utdanninger medarbeiderne fikk gå på. Det var gjerne den enkelte ansatt som fant et kurs som vedkommende hadde lyst å delta på, ba om tillatelse, og reiste deretter på dette kurset. Her er alle informantene samstemte på at denne praksisen er over. En informant forteller;

«...så det er ikke sånn lengre, at en får et kurstilbud på mail og det så kjekt ut. Det var i Bergen og det kunne jeg tenkt meg» Informant 5

En annen informant fra en interkommunal tjeneste forteller;

«Vi har sagt nei til dagskurs langt av gårde fordi vi tenker at for det første så er det dyrt, det er kjøretgifter og det er overnatting på hotell, og vi har bare råd til å sende en eller to stykker, så det har liten verdi» Informant 3

En tredje informant fra en by underbygger det samme og sier;

«Og så har vi egentlig sluttet med sånn ad-hoc kurs og litt at folk går på et kurs her og der. Det skal hele veien være en plan» Informant 6

Informantene forteller at de lager en oversikt over hvilke kurs og videreutdanninger som tilbys og legger en plan for dette. Videreutdanninger og kurs som tilbys fra Bufdir er som hovedregel prioritert. Det er en todelt grunn for dette, der den ene er at det er gode kurs som tilbys, og den andre grunnen er at selve kurset er gratis. Den ene informanten som kommer fra en stor bynær tjeneste, forteller;

*«Alle avdelingene har fått i oppgave fra meg på å lage en tiårsplan for hvilken kompetanse som skal være innen 2031. Når de nye kompetansekravene kommer skal alle avdelingene ha en konkret plan over mange år for samtlige ansatte»
Informant 10*

Informanten over skiller seg ut i forhold til de andre med denne langsiktige tankegangen. Det vanlige blant tjenestene er at de har en årsplan hvor det blir lagt inn konkrete kurs/videreutdanninger hvor den enkelte har oversikt over aktivitetene han/henne skal delta på. Alle mine informanter har master kravet som kommer i 2031 på sin agenda.

Informantene er også bevisst på økonomi og hvordan de får mest mulig igjen for kurs/seminar som holdes og hvordan de eventuelt kan gjøre dette både bedre og mer økonomisk. En informant som leder en interkommunal tjeneste, forteller at de får gode tilbakemeldinger på hvordan de prøver å organisere seminar med faglig innhold for sin tjeneste. I stedet for å sende noen ansatte her og andre der, så leier de inn en foredragsholder til sine fasiliteter og inviterer samtidig alle naturlige nabokommuner og deres tjenester for å delta. Dermed blir det et spleiselag og økonomien blir håndterbar. Informanten forteller;

«Når vi skal ha en fagdag så arrangerer vi kurs/seminar lokalt her. Vi engasjerer den foredragsholderen vi ønsker, så finansierer vi dette med at vi inviterer med andre barnevernstjenester i nabolaget» Informant 9

Informanten forteller videre hvorfor de gjør det på denne måten;

«Dette gjør vi i forhold til opplæringsbudsjettet vårt, vi må jo finne nye måter for å få pengene til å strekke til» Informant 9

Informantene peker ikke bare på én ting når de svarer på hvordan de skal beholde de ansatte, men beskriver mange ulike tiltak for å sørge for at barnevernspedagoger blir værende så lenge som mulig. Dette er særdeles viktig med tanke på investering i opplæring samt utfordringer knyttet til rekruttering inn i barnevernstjenester. Arbeidet i barnevernstjenesten kan være svært krevende og alle informanter trekker frem veiledning som en bidragsyter for at medarbeidere skal føle en trygghet og tilknytning til tjenesten. Hvordan denne blir gjennomført varierer fra tjeneste til tjeneste, men alle har et opplegg med faste veiledninger både på saksveiledning og prosessveiledning. De fleste av informantene bruker veiledere med veiledningskompetanse som befinner seg i gruppen. Frekvens for hvor ofte dette blir gjennomført varierer fra team til team og tjeneste til tjeneste. En informant fra en stor by forteller;

«En nyansatt får ukentlig veiledning det første året. Familie teamet har hyppig prosessveiledning, men har saks veiledning med leder hver tredje uke, de andre teamene har veiledning annenhver uke mens omsorgs teamet nesten har veiledning hver uke» Informant 5

Den siste tjenesten som er en stor tjeneste som har egne veiledere som kun veileder personal i alle team.

Alle tjenestene tilbyr ulike videreutdanninger og de prioriterer tilbud fra Bufdir. Ifølge alle barnevernledere er det slutt på at hver enkelt ansatt leter etter, og setter seg opp på kurs som de føler de behøver. Nå har alle tjenestene satt dette i et system, hvor en prøver å sende medarbeidere på kurs med en tanke på totaliteten for den enkelte, men også for tjenestens beste. Dette mot økonomi og at systemet skal være rettferdig for hele staben. En informant fra en interkommunal tjeneste i distriktet forteller;

«Vi har kompetansebanken vår som er en oversikt over alt vi har av kompetanse. Der står det også hvilke prioriteringer vi skal ha det neste året i forhold til f.eks. utdanning» Informant 8

Informantene forteller også at sosialtiltak som blir arrangert gjennom året er viktig. Det er flere som peker på at det viktigste er å ha en stabil og god tjeneste hvor en får mulighet til å arbeide selvstendig, utvikle seg i forbindelse med videreutdanning, kursing og lignende. Informantene forteller at om medarbeiderne føler en daglig trygghet i jobben samt et godt kollegial så er dette det viktigste for at medarbeider skal trives og bli i jobben. Den ene informant fra en stor bydel på Østlandet mener at de siste årene har hun sett en endring i hvilke forventninger noen av de unge nyansatte har i dag og forteller;

«Det er store forventninger. "What`s in it for me", og det er annerledes enn det var før» Informant 6

En informant fra en stor bynær tjeneste forteller at de legger mye ressurser på personaloppfølging og prøver å legge til rette for at alle avdelingene skal ha en mulighet til å delta både på sosiale aktiviteter samt deltagelse på mer jobb relaterte kurs eller seminar. Denne informant forteller at hver avdeling får mellom 80 000 kr og opp til 120 000 kr i året hvor de selv kan bestemme hva dette skal brukes til;

«Om de vil ha personalrelaterte ting eller teambuilding, vil de finne på noe kjekt, gå på kurs eller et eller annet» Informant 10

Andre informanter mangler økonomi til å økonomisk støtte blant annet studieturer og lignende. Da blir det ofte en lokal form for team building som koster lite. Det er likevel en rød tråd i det informantene forteller om at det viktigste er å ha en stabil, god og trygg arbeidsplass og at summen av dette vil bidra til å beholde personell, nye og gamle.

De tjenestene som forteller at rekruttering ikke er utfordrende får alltid søkere til stillingene, men bare unntaksvis er dette søkere med erfaring fra barnevernarbeid.

Alt som er beskrevet over fra informantene går på i neste omgang å hindre høy turnover. En av informantene poengterer for sin tjeneste at det er viktig å få frem hva som er turnover, og hva som ikke er det. Turnover for denne informant er de som slutter som for eksempel kontaktperson i en kommune og begynner i samme stilling i en annen kommune. Informanten forteller;

«Spørsmålet er jo hvordan du definerer turnover. Jeg tenker at det er en fast ansatt som velger å gå over til en annen stilling, i en annen virksomhet. Jeg tenker da ikke på pensjonister som turnover» Informant 10

Flere av mine informanter sier de syns at turnoveren i tjenesten er for høy. Det er likevel forskjellige årsaker til den høye turnoveren disse informantene opplevde i 2022. Den ene tjenesten som referer til 50% turnover var inne i en stor omorganisering og sammenslåing av deler av barnevernstjenesten. En annen stor tjeneste hadde en nær kollaps i 2022 der blant annet hele ledergruppen sluttet. Informanten forteller;

«Vi hadde 30 stykker som sluttet i fjor som vi har definert som en høy turnover, men det var jo en situasjon i fjor, der tjenesten kollapset» Informant 10

De er også informanter som forteller at turnover i seg selv er ikke spesielt høy, men at det er en kontinuerlig rekrutteringsprosess på grunn av naturlig permisjon, som for eksempel barselpermisjon og at tjenesten vokser i takt med behovet for mer barnevern i kommunene. En informant fra en mellomstor tjeneste forteller;

«...det er ikke så mange som slutter hos oss. Likevel har vi alltid behov for nye ansatte, så vi driver og ansetter stadig vekk» Informant 1

En rød tråd i besvarelsene fra informantene, med ett unntak, er at det bare skjer unntaksvis at de som slutter, slutter på grunn av jobben. En av informantene i en stor bynær tjeneste forteller at han/hun gjennomfører en sluttsamtale med alle som slutter i tjenesten. Dette for å få gode tilbakemeldinger som informant kan lære av i tillegg til å få den direkte årsaken til at de slutter. Informant forteller;

«Jeg gjennomfører sluttsamtaler med alle som slutter. Dette både mot årsak og for å få noen tilbakemeldinger som arbeidsgiver. Ting som kunne vært annerledes og eventuelt ting de vil ta med seg til nye arbeidsplasser» Informant 2

Et stort overtall av informanter opplever ikke at det er mye sykemeldinger og folk som slutter på grunn av jobben. De forteller at det bare er unntaksvis at de har medarbeidere som er borte fra jobb eller avslutter arbeidsforhold grunnet jobben som sådan. Den siste informanten forteller at det å jobbe i barnevernet kan være vanskelig og uforenlig for enkelte medarbeidere. Flere av disse får vanskeligheter med å jobbe i barnevernet og må avslutte jobben av den grunn. Informanten forteller;

«Det som har vært er at arbeidspresset blir for stort. Det blir for mentalt slitsomt. En del får sømnavnsker og andre ting som ikke gjør det forenlig med jobb i barnevernet» Informant 1

Informanten som har beskrivelsen over er bevisst på at dette kan skje med enkelte medarbeidere og de prøver å ha søkelys på arbeidsnærvær. De prøver også å holde arbeidsmengden på et akseptabelt nivå for den enkelte, i tillegg til ekstra veiledning der de ser dette er nødvendig.

4.4 Selvstendighet i tjenesten

Et tema som var interessant å snakke med informantene om var dette med selvstendighet eller autonomi blant de ansatte. Dette hadde alle informanter meninger rundt og flere fortalte at dette var et svært viktig tema og til stadighet diskutert. Mange av informantene pekte på at dette med autonomi kan være en vanskelig balansegang hvor det til tider kan være krevende å vite når en skal være selvstendig og når en må spørre til råds. En informant fra en bynær tjeneste forteller;

«Noen ganger kan de oppleve at vi krever at de er mer selvstendige, og andre ganger så opplever de at de ikke kanskje har tillit hvis de tar en beslutning, så dette er kjempeutfordrende» Informant 9

En annen informant forteller at medarbeiderne i denne tjenesten scorer høyt på spørsmål om autonomi. Informanten forteller;

«På medarbeiderundersøkelsen scoret de høyt, de følte at de fikk ansvar for det de jobbet med. Det er jo tydelig at de ansatte opplever en høy grad av autonomi, men hvordan man legger til rette for dette er et kjempestort spørsmål» Informant 8

Informanten over snakker også om hvor viktig det er at hver av de fire team-lederne skjønner at de har en nøkkelfunksjon for støtte og oppfølging av kontaktpersoner. Informanten forteller også hva team-ledere bør ha som utgangspunkt til sine kontaktpersoner;

«Altså, vi har vurdert deg som god nok for den jobben her, så vi har tillit til deg og det du gjør, men vi er med deg» Informant 8

Informanten over forteller også at det er deres ansvar som ledere for å legge til rette for en felles forståelse rundt dette med selvstendighet i barneverntjenesten;

«Vi tenker at vi i ledelsen må tilrettelegge sånn at vi har en felles forståelse av hva som ligger til rollen» Informant 8

En informant fra en stor bynær tjeneste på Østlandet forteller at hun skulle ønske at selvstendigheten er noe større. Informanten er relativ ny i denne tjenesten og beskriver det på denne måten;

«Det er jo individuelle forskjeller, men jeg synes at de krever veldig mye fra lederen. Jeg sitter i åpent landskap og har ledere rundt meg, og jeg må jo si at jeg ble overrasket over hvor mye de blir forstyrret hele tiden» Informant 6

Informanten over forteller også at mange av kontaktpersonene har litt tunnelsyn på sine saker og virker av og til å tro at leder hele tiden kan prioritere de og deres sak. Informanten forteller videre;

«Ja, jeg synes at man kan ikke bare være relasjonell god, man må være god på struktur, og der tror jeg kanskje noen kunne strukturere seg bedre» Informant 6

En informant fra en annen tjeneste mener dette spørsmålet er viktig og kunne tenkt seg å arbeide mer med dette temaet. Informanten forteller at i utgangspunktet krever det mye selvstendighet i barnevernsjobben. Informanten beskriver;

«En har all mulighet til å jobbe selvstendig innenfor rammene, men en er nok ikke alltid trygg nok til å gjør det, og da blir det ofte en krasj» Informant 3

En annen informant forteller også at det er stor forskjell blant de ansatte der noen ønsker å gjøre det meste alene mens andre ikke ønsker å gjøre noe alene. Informanten forteller at dette som ligger i rollene til de ansatte om de er kontaktperson, fagleder eller veileder. Informanten forteller;

«Jeg ser noen ganger at de ansatte kan tenke seg å være mer selvstendig, men når de står midt oppi en sak, så har de ikke lyst til å ta avgjørelsen» Informant 9

Informanten over forteller at mange kontaktpersoner i denne tjenesten har det korrekte svaret, men må ha en bekreftelse fra leder før beslutninger tas.

En informant fra en relativ stor by forteller at han/hun er veldig opptatt av at den enkelte medarbeider skal være selvstendig;

«Jeg ønsker at mine medarbeidere er selvstendige. Jeg ønsker at de skal ha en meningsfull jobb og for at de skal ha meningsfull jobb så tror jeg de må ha en selvstendighet i arbeidet sitt» Informant 7

En annen informant med nærhet til by og utdanningsinstitusjon beskriver en tilnærmet lik tanke som informant over;

«Jeg er veldig opptatt av at alle som jobber i barneverntjenesten skal identifisere og kunne si fra selv. Det å selvlede og selvivaretagelse er kjempeviktig for meg» Informant 2

Informantene har totalt sett en enighet i dette som går på selvstendighet og autonomi. De forklarer at det er et vanskelig tema, og tjenestene jobber med denne utfordringen til stadighet. Under kommer sitat fra tre forskjellige informanter med tilhørighet til distriktene som beskriver litt av kompleksiteten om dette temaet;

«Vi jobber mye selvstendig og den enkelte må søke støtte når en trenger det, og at det er lav terskel for å søke denne støtten» Informant 1

«Medarbeidernes autonomi er et komplisert spørsmål» Informant 3

«Jeg tror mye handler om at det å jobbe som kontaktperson i barneverntjenesten krever en enorm mengde med egenledelse» Informant 4

Selv om det er varierende beskrivelser om dette teamet så er den røde tråden at informantene ønsker at selvstendigheten er god blant de ansatte, men at dette, i barnevernet, er en komplisert prosess som det må jobbes mye med fra et ledernivå.

Kapittel 5. Diskusjon

Personalansvar er en stor del av barnevernlederen sin arbeidshverdag, og flere informanter mente at dette var det de jobbet mest med. Hovedfunnene i studien er knyttet til rekruttering av nyansatte og vikarer. Dette er krevende for de fleste informanter og tar mye av den tiden de har til rådighet. Det er også en stor utfordring å få kompetente ansatte inn i tjenesten. Ingen av tjenestene har god tilgang til erfarne nye medarbeidere, men hvordan de klarer å håndtere denne utfordringen varierer alt etter hvor stor tjenesten er. De som er barnevernledere i store tjenester, har mindre utfordringer med oppfølging av nyansatte på grunn av mulighet til å fordele opplæring på flere erfarne ansatte. Informantene er også opptatt av å ha gode system på både utvikle nyansatte samt beholde både nye og erfarne medarbeidere. En informant forteller at autonomi er et tema som blir diskutert på et overordnet plan hvor en skal prøve å lage retningslinjer for en felles forståelse og forventning for dette temaet. En annen informant forteller at dette er et tema som han/hun gjerne skulle jobbet mye mer med. Informantene har forskjellig tilnærming til selvstendighet og autonomi, men alle har en formening om dette temaet. En har informanter som er fornøyd med autonomien til sine ansatte, en har informanter som mener at autonomien burde vært bedre i arbeidet og en har informanter som beskriver at hans/hennes ansatte mener de har høy grad av autonomi, men ikke har det likevel. Informantene mener at dette er et tema hvor det er vanskelig å ha en konkret tilnærming siden det er stor forskjell på de ansatte, men flere av informantene ønsker en rolleavklaring angående autonomi.

Det blir krav om mastergrad utdanning eller tilsvarende til alle som jobber i ledelse i barnevern innen 2031 (bvl, 2023, § 2-1a). Dette er noe de kommunale tjenestene må forholde seg til og planlegge for. Kommunenes oppgaver er sammenfattet i Barnevernloven og favner om alt som omhandler kommunens rolle i barnevernssaker (bvl, 2023, § 2-1).

Personalledelse er en viktig del i forhold til rekruttering. Alle informantene ønsker å være en god leder og er innforstått med hva som kreves av dem som barnevernledere i sine respektive kommuner. Nordhaug (1998) beskriver de menneskelige bidragene i form av kompetanse og innsatsvilje som svært viktige. Nordhaug (1998) beskriver også viktigheten av en langsiktig tankegang for å beholde de ansatte. For en barnevernleder er dette viktige faktorer for god ledelse og kontinuitet i tjenesten. Gjennom intervjuene av informantene var dette et sentralt spørsmål; Hva de gjør for å beholde sine ansatte for å holde kontinuitet og kompetanse.

Grimlø et al. (2015) beskriver at de menneskelige ressurser avviker fra de andre ressursene en organisasjon innehar. Informantenes tilbakemeldinger sammenfaller med søkelyset Grimsø et

al. (2015) retter mot at alle individ er forskjellige med hensyn til personlighet, utdanning, motivasjon, verdier, holdninger og evner.

Barnevernledere har et stort ansvar og må fra tid til annen å foreta alvorlige beslutninger, og ofte er dette basert på skjønn i henhold til barnevernlovgivningen. Barnevernleder er den øverste myndighet i alle kommuner i barnevernfaglige spørsmål og er underlagt (bvl, 2023, § 2-1). Kommunen er også forpliktet til å ha systemer som sikrer kvalitet, og at arbeidstakere i tjenesten har tilgang til relevante lover og forskrifter samt har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter innen fagområdet. En stor del av dette som går på beslutninger tas på bakgrunn av fagpersonens skjønn, Ofstad og Skar (2015) skriver;

Barnevernloven inneholder bestemmelser som innebærer utøvelse av skjønn.

Departementet er enig med de høringsinstanser som har uttalt at det er utfordringer knyttet til kvalitetssikring og kontroll med oppgaver innenfor et fagområde som barnevern. Innføring av internkontroll innebærer imidlertid et pålegg til kommunen om en systematisk sikring av egen virksomhet. (Ofstad & Skar, 2015, s. 33)

Utfordringer knyttet til kvalitetssikring og kontroll med oppgaver som skal gjennomføres, ofte basert med utstrakt bruk av skjønn, kan ses på som et kjennetegn for en ledelsesoppgave i kommunalt barnevern. Informantene skal ofte treffe beslutninger mye basert på skjønn og ofte blir dette basert på skjønn til en medarbeider og gjenfortalt til barnevernleder. Dette med skjønn blir tatt opp som en faktor av en informant der han/hun beskriver at barnevernleder ikke er ute og kjenner på stemningen, men er prisgitt den informasjon som blir rapportert fra sine ansatte.

Alvorligheten i sakene som kommer som bekymringsmeldinger til barnevernet varierer, men det er mange tunge og kompliserte saker som skal håndteres, av til dels uerfarne barnevernspedagoger. Bufdir lagde i 2022 informasjonsskriv med råd til barnevernledelsen på hvordan håndtere alvorlige saker (Larsen, 2022). Det kan tenkes at denne utfordringen er mer komplisert for nyansatte medarbeidere i barnevernet, enn veldig mange andre tjenester i helsesektoren. Dette begrunnes med at foresatte kommer ofte i opposisjon til barnevernet og enkelte foresatte klarer ikke å se det beste for barnet samtidig så kan også barnevernet gjøre feil, bruke feil skjønn og handle i god tro. For andre profesjoner i helsesektoren så er normalt alle impliserte enig i veien fremover for et best mulig resultat, men for barnevernsansatte kan dette fortone seg mer komplisert.

Informantene forteller at de er opptatt av at ingen nye og uerfarne medarbeidere skal ta tunge og belastende avgjørelser for tidlig, men hva er tunge og belastende avgjørelser? Svaret på dette varierer. En informant forteller at av og til får uerfarne medarbeidere et litt for stort ansvar, ofte grunnet tjenestens størrelse og mangel på nok erfarne i tjenesten. Denne utfordringen virker til å være større i små tjenester enn det som store tjenester opplever. Informantene forteller at på et eller annet tidspunkt går de nye og uerfarne fra nettopp det, til å være erfarne. Denne overgangen vil oppleves forskjellig alt etter hvor trygg vedkommende er blitt i jobben sin samt at opplæringen medarbeideren er gitt har gitt den robustheten som kreves.

En sentral dimensjon ved oppgaveløsningen i barnevernet er makt. Slettebø (2008) skriver om strukturmakt som knyttes til rammestruktur, og at dette er noe brukere av tjenesten må forholde seg til. Det knyttes til lover, regler og andre forhold som setter rammer for barnevernets arbeid. Barnevernet har i en akuttsituasjon som et eksempel på makt, mulighet til å fatte vedtak om midlertidig plassering av barn utenfor hjemmet, uten samtykke (bvl, 2023, § 4-6). Barnevernets relasjon til brukere av deres tjenester er preget av ujevn maktbalanse. Skau (2011) skriver om dette maktaspektet som ligger som en underliggende dimensjon og vil ofte komplisere kontakt mellom de ansatte i tjenesten og brukere av tjenesten. Skau (2011) fremhever at barnevernleder må være trygg på seg selv og at dette kobles til personlig kompetanse. Skau skriver også at alle former for kompetanse er bra og vil bidra til at barnevernleder blir trygg på sine beslutninger (Skau, 2011). Informantenes ansvar i enkelte komplekse og tunge saker medfører et tungt ansvar mot de berørte barna, deres foresatte og sine egne ansatte.

Rekrutteringsmetodikk kan defineres som; «de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte» (Bjaalid & Mikkelsen 2016b, s. 136; Barber, 1998). Informantene forteller om en nesten kontinuerlig rekrutteringsprosess inn til sine tjenester med få unntak. Informantene forteller om lite tid til forarbeid i forbindelse med utlysningstekst og intervjuer. Flere informanter sier at dette er noe de ville jobbet mer med om de hadde tilstrekkelig med tid. Ønsket om å bruke tid på ansettelser, både i forkant av utlysning, selve utlysningsteksten, hvilken form for intervju og selve seleksjonen samstemmer med de fleste som har beskrevet temaet som teori. Det viser seg likevel at informantene ikke finner tid til å gjøre denne prosessen slik de ønsker. Rekruttering av ansatte inn til kommunal barnevernstjeneste tar mye tid fra en barnevernleder, og i motsetning til rekrutteringer for flere andre bransjer kan ikke informantene velge mellom mange forskjellige søkere basert på erfaring fra den ene eller andre tjenesten.

Hva er interessen for barnevernsutdanningen i Norge? Det har vært stabilt høye søkertall for denne utdanningen de siste årene. Statistikk fra 2021 (FO, 2021) viser at det da var 2386 førstevalgs søkere inn på barnevernspedagog studiet. Antall plasser på universitet og høyskoler var 821. Selv om dette var en nedgang på 14.2% fra 2020, viser det at det er en populær studie innen norsk helsevesen.

Med få unntak må informantene ansette nyutdannede medarbeidere som kommer rett fra høyskole og universitet. Unntakene er der hvor en erfaren barnevernspedagog søker seg til en kontaktperson stilling i den aktuelle kommunen. Ifølge informantene hører dette til sjeldenhetene. Variasjonen går på antall søkere til tjenestene, og her spriker antall søknader veldig. Tjenestene som ligger i nærhet til utdanningsinstitusjon ligger normalt i nær en by, og de har gode søkertall på sine utlysninger. Dette gir de ikke mer erfarent personell, men de får en bedre mulighet for en selektiv utvelgelse som kan bidra til en god ansettelse. De største tjenestene tilbyr også praksisplasser gjennom utdanningsløpet til barnevernspedagoger og her får barnevernleder en god pekepinn på hvordan disse vil fungere om de søker jobb i samme tjeneste senere. Å tilby studenter praksisplass i distriktet blir også gjort, men her kan det være mer utfordrende for tjenesten å få tak i studenter.

Når en går ut i distriktet, så er det en gjenganger at det er lave søkertall, og kanskje ingen kvalifiserte søkere. Ofte må de søke etter folk både en, to og tre ganger uten å få «napp» fra gode søkere. Den ene informanten fra en liten by på Vestlandet forteller også at de av og til «kansellerer» ansettelse av nye medarbeidere grunnet for lavt nivå på søkere, og klarer seg heller med mindre arbeidskraft frem til en bedre kandidat dukker opp. Bjaalid & Mikkelsen (2016b) spør om rekruttering påvirker virksomhetens effektivitet. Om en virksomhet skal bruke tid og ressurser på rekruttering er det viktig at en vet på forhånd om en nyansettelse faktisk vil øke effektiviteten, og at suksessen av denne rekrutteringen er avhengig av de første fasene i rekrutteringsprosessen. Informantene har sjelden mulighet til å velge blant mange erfarne søkere. Spesielt for tjenester i distriktet må de velge den eller de som søker, eller alternativt gå med underbemanning. Selv om en barnevernstjeneste ikke skal levere x antall produkt hver dag, så har de lover og regler som skal følges, og de har ikke minst frister, som skal overholdes, samt krav til økonomi. Svaret på om effektiviteten påvirkes av rekruttering, eller mangel på sådan er, ja. En informant beskriver at mangel på nok ansatte om det er på grunn av sykemeldinger eller annet så påvirker det effektiviteten på en slik måte at tjenesten må prioritere de tunge sakene og la andre mindre presserende saker ligge inntil nyansatte er på plass og/eller sykefravær er over. Rekrutteringsutfordringene, spesielt tjenester i distriktene samt små byer opplever, påvirker effektiviteten i tjenesten som beskrevet over. Likevel må

enkelte informanter veie opp fordelene av en ekstra ansatt opp mot utfordringen denne nye ansatte vil gi i forbindelse med opplæring og videre utvikling i jobben sin, og om denne kandidaten på sikt kan gjøre en god jobb. En informant fra distriktet oppgav at grunnet lav søkermasse og lite kvalitet på søkere, så tok han av og til denne avveiningen.

Informantene i distriktene forteller om en krevende rekrutterings jobb med å få nye medarbeidere inn til deres tjenester. Denne utfordringen blir mindre jo større tjenestene er, og de største opplever ikke dette med å ansette folk som en utfordring. De har akseptable søkermasse til stillingene de lyser ut og har god tilgang på barnevernspedagoger. Den største tjenesten i studien har hele tiden mellom 15 og 20 studenter med praksisplass i tjenesten. I all hovedsak blir all rekruttering tatt fra disse som har hatt praksisplass i denne tjenesten, og da har tjenesten god kunnskap om den enkelte, og vil ha gode vurderinger og kjennskap på hver enkelt søker.

Det er skrevet mye om rekrutteringsprosesser og hvordan disse kan gjennomføres for best mulig resultat av nyansettelse(e). To eksempler angående dette temaet finner en i Martinsen (2004) og Bjaalid & Mikkelsen (2016b). Den røde tråden i nevnte eksempler er forarbeidet som anbefales forut for ansettelse for å få en god ansettelse for virksomheten. Martinsen (2004) mener viktigheten at rekruttering bør gjøres med en grundig prosess fra før ansettelse til den ansatte er på plass. Bjaalid & Mikkelsen (2016b) mener også at dette ofte er det rette, men spør samtidig om det er økonomisk forsvarlig å legge ned mye ressurser i dette med rekruttering etter ansatte, og om virksomheten vil tjene på dette på sikt. Slik jeg tolker informantene så har de med få unntak brukt en enkel rekrutteringsfilosofi. Dette tolkes som at de vet de ikke kan velge og vrake blant mange søkere og ikke har noe gevinst for å bruke mer ressurser på dette. Det som likevel går igjen hos informantene er at intensjonen om å gjøre alt korrekt i forhold til dette med å ansette er der, men viser seg vanskelig å gjennomføre i praksis og da spesielt ved de små tjenestene i studien. Dette går da både på mangel på nok kvalifiserte søkere samt at denne prosessen tar mye tid i en hektisk hverdag.

Barnevernstjenesten er en arbeidsplass med stor overvekt av kvinner og de nyutdannede barnevernspedagoger er gjerne mellom 21 og 26 år. Da er ofte det neste naturlige skrittet å få barn etter å ha jobbet en periode. Dette medfører også en rettmessig permisjon som kan variere i lengde fra 6 måneder til over to år. I tillegg kommer ifølge informantene en kort eller lengre sykemeldingsperiode forut for permisjonen. Utfordringene som er nevnt over blir da større for den enkelte tjeneste som skal ansette vikarer i det samme markedet som de sliter med å ansette til faste stillinger. Denne problemstillingen ser flere av informantene på som svært krevende. Igjen blir dette mer krevende jo lengre ut i distriktene en kommer. En stor

bynær tjeneste har en tilnærming til at vikarer skal ha minimum ett år og helst lengre vikariat for å få en god forutsigbarhet både i tjenesten og hos den som besitter vikariatet. Denne tilnærmingen er likevel vanskelig for de mindre tjenestene som kanskje bare har tre-fire ansatte i hvert team og har en økonomi som ikke tåler svært mye. Dette kommer i tillegg til utfordringene i bunn med å få tak i kvalifiserte vikarer. Det blir en litt ond spiral for de minste tjenestene som ligger mest usentralt til. Bildet her er likevel litt nyansert i forhold til denne problemstillingen. En tjeneste med nærhet til utdanningsinstitusjon og samtidig relativt nært en stor norsk by, viser til nesten de samme utfordringene med å ansette personell, som en tjeneste som ligger mer usentralt til. Hva skyldes dette? Diskusjonene rundt dette temaet har vært at det kanskje ligger i selve tjenesten og omdømme av denne. Vi kan tenke oss til at studenter snakker sammen om hvor de ønsker å begynne etter endt studietid, og da blir det gjerne til at de fleste studenter ønsker det samme. Hva som gjør at de fleste studenter tilsynelatende ønsker å jobbe i en tjeneste som ligger veldig sentralt til er et spørsmål som det nok er varierende svar på. Ifølge SSB sin undersøkelse fra 2022 er det grunn til å tro at det er med barnevernspedagoger som andre yrkesgrupper, massene trekker mot de store byene, om de får mulighet til dette. Svein Richard Brandtzæg, som er leder av Distriktnæringsutvalget, sier til Schei (2022) at dette er en utfordring for distriktene. SSB sier i 2022 at det bare er 12.2% av studentene som studerer i distriktskommuner. Brandtzæg forteller at 70% av studentene blir værende i regionen de utdanner seg i. Dette er med å forklare hvorfor de nyutdannede barnevernspedagogene ønsker seg til sentrale kommuner når de søker på jobb etter endt studie.

Hva så med konsultentselskap som leier ut kontaktpersoner til tjenester rundt omkring i landet vårt? Nesheim (2016a) skriver om dette temaet hvor det blir påpekt at dette er vanlig og fullt ut mulig å gjøre for de fleste virksomheter. Dette blir likevel utfordret av enkelte av mine informanter. Innleie av konsulenter var en utvei som ble valgt av og til fra noen av informantene, men ingen tjenester i min studie ønsket å leie inn arbeidskraft på denne måten. Argumentasjonen var at de aldri ville få en tilhørighet til den aktuelle tjenesten og dermed mister tjenesten en viktig bit i puslespillet det kan være å levere gode resultater. Dette i tillegg til at det blir en større økonomisk belastning for tjenesten. Selv om dette var en ganske samstemt oppfatning blant informantene så ble det leid inn konsulenter fra tid til annen i enkelte tjenester, men slik jeg opplevde informantene, så var det siste utvei.

Informantene forteller om de samme utfordringene når en skal ansette ledere inn i barnevernet. Forskningen avdekker at det er få søkere til faglederstillinger og andre lederstillinger. Hvorfor er dette en gjennomgående utfordring blant mine informanter?

Barnevernstjenesten som arbeidsplass får mye negativ omtale i pressen som nok kan forklare noe av dette. Den negative omtalen går jo først og fremst på enkeltsaker hvor en tjeneste blir felt i en domstol. Dette kan typisk være en dom fra EMD i Strasbourg som en barnevernstjeneste taper, som blir slått stort opp i media. Dette kan nok være en bidragsyter på at det er få som ønsker å være den som på noe tidspunkt må «fronte» noe av denne negativiteten som ofte dukker opp i media. Media liker å «dyrke» denne negativiteten i den offentlige debatten, for mellom 1959-2021 har 96.8% av alle saker i EMD, deriblant barnevernssaker avvist av domstolen i Strasbourg (Norges institusjon for menneskerettigheter, 2021). At det er så stor overvekt av avviste saker i denne rettsinstansen, og deriblant barnevernssaker, blir aldri eller sjeldent kommentert i media. Uansett så er realiteten til de forskjellige tjenestene at å ansette ledere er en utfordring, noe en informant fra en stor bynær tjeneste hadde tatt innover seg, og derfor legger de inn ekstra tid til opplæring i disse stillingene. Med dette som bakteppe blir det enda viktigere for den enkelte tjeneste å bruke tid på å gjøre ansettelsesprosessene så gode som mulig. Martinsen (2004) anser dette som svært viktig og viser til at prosesser som blir gjort systematisk, fra en ser at nye ansatte må på plass, til faktisk den rette er funnet, ikke kan undervurderes. Om ikke dette blir gjort, så skriver hun; «De mest utbredte metodene, som ustrukturert jobbintervju og en rekke tester, gjennomgående har lavere holdbarhet og treffsikkerhet enn en rekke andre metoder» (Martinsen, 2004, s. 150-151).

Mikkelsen & Laudal (2016a) har rekruttering og seleksjon som en av de 19 «beste praksis» aktivitetene. Det viser seg at for informantene kan det å etterleve praksisen som blir beskrevet av blant andre Martinsen og Mikkelsen & Laudal, som jeg refererer til i min teoridel over, være svært utfordrende.

En informant fortalte at han/hun ønsket å bruke mer tid på dette med rekruttering, få til et samarbeid med øvrig kommuneledelse slik at denne problemstillingen ble synlig og at de kunne dra veksler på ulike erfaringer som er gjort i forhold til sykepleiermangel og lærermangel i denne kommunen. Informanten følte seg litt alene i disse prosessene hvor «ingen» snakker om utfordringer knyttet til det å ansette dyktige medarbeidere til barnevernstjenesten annet enn internt i barnevern ledergruppen. Frem til nå har ikke denne informanten kommet noen vei med øvrig kommuneledelse for å få til noe sammen. Informanten sier også at dette med rekruttering kunne han/hun tenkt seg å jobbe mye mer med, men tiden strekker ikke til. Dermed kan det lett bli slik som Martinsen (2004) beskriver, at utfallet fra rekrutteringsprosesser hvor forarbeidet ikke er gjort godt nok, får en ofte ansettelse med lavere treffsikkerhet og holdbarhet. Hva er det som gjør at slike forslag med

ønske om forbedringer på vanskelige felt i en kommune, ikke blir tatt opp og gått videre med som denne informanten har etterspurt? Svaret denne informanten hadde fått fra sin ledelse var at dette var en del av jobben hennes som leder og at dette ville ligge på hennes bord. Det som ble diskutert og fremlagt som en mulig årsak til at barnevernsyrket ikke er mer fremsnakket og høyere opp på agendaen i stat og kommune, var at befolkningen generelt er i tilknytning til både lærere og sykepleiere med jevne mellomrom i et livsløp. Det er få som er i kontakt med barnevernet og dermed er dette en mulig grunn til at barnevernsyrket ikke får nødvendig støtte fra befolkning og de som styrer landet. Kort fortalt er det ikke mange som «klapper» for barnevernsansatte.

På bakgrunn av forskningen så er det grunn til å tro, at dette med rekrutteringsprosesser i kommunal sektor ikke har det nødvendige søkelyset, men ikke grunnet hverken uvilje eller at en ikke skjønner viktigheten av dette arbeidet. Det er informanter som beskriver den «enkle» måten med å rekruttere etter nyansatte er gjort helt bevisst, selv om dette er informantene med god tilgang på nok antall søkere og kandidater til jobber de lyser ut. Informanter fra distriktene, forteller at dette med rekruttering er en pågående utfordring som trenger søkelys, men besvarelser fra informantene tolkes dithen at denne prosessen ikke alltid får dette søkelyset.

Alle barnevernstjenester, om de ligger sentralt, usentralt, om de bare har en ansatt eller mange ansatte, så er forventningen at produktet de leverer fra seg er godt, og likt for alle de kommunale barnevernstjenester i landet (bvl, 2023, § 2.1). En tjeneste som ligger i distriktet, kunne fortelle at de har prøvd seg med en litt annen tilnærming til jobbintervju der de blant annet brukte «Jobbutsnitt» som en av sine utvelgelsesmetoder. Dette er noe Martinsen (2004) beskriver som en viktig utvalgsmetode. Informanten hadde positiv erfaring med dette, der søkeren måtte «jobbe» med en barnevernssak på intervjuet for å få et bedre bilde av søkeren(e). I tillegg ble det også brukt referansesjekk. Andre informanter brukte stort sett mer tradisjonelle utvalgsmetoder som strukturert/ustrukturert intervju med referanse sjekk i etterkant (Martinsen, 2004).

Det var også ulik tilbakemelding på hva den enkelte informant tenker om nivået til de som skal, eller blir ansatt etter tre år på høyskole/universitet. Det var informanter som aldri ville ansette jobbsøkere som er under 23 år, aller helst bør de være 25 år mente den ene informanten. Det er informanter som forteller om søkere inn til kommunalt barnevern som ikke engang har hatt praksis i barnevernet. De har gjerne hatt praksisplass på en institusjon, skole, eller sykehus. Informanten med denne tilbakemeldingen tar aldri sjansen på å ansette disse søkerne. Dette er noe som burde være en selvsagt praksis gjennom utdanningen, at de

hadde en eller flere praksisperioder hos en barnevernstjeneste. Om dette blir diskutert og snakket om gjennom tre år på barnevernsstudiet var uklart, men dette burde nok hatt fokus gjennom utdanningsløpet for både studenten sin del og de som til slutt skal evaluere søkere inn til sin tjeneste, slik at studentene i hvert fall har et minimum av innsikt på hva de skal starte på. Ifølge informantene så inneholder det normale utdanningsløpet for en barnevernspedagog minimum en periode i praksis i en barnevernstjeneste, så de uten dette er unntakene. Med tre unntak så mente alle informanter, noen mer direkte enn andre, at de skulle ønske mer praksisutplassinger gjennom utdanningsløpet. Den ene informanten mente at studietiden burde inneholdt et helt år med praksisplass i en kommunal barnevernstjeneste. Intervjuspørsmålet som gikk på dette med å ansette svært unge medarbeidere inn til barnevernstjenesten samt svarene fra informantene har skapt en diskusjon og refleksjon hos meg sammen med informantene. Det var informanter som hadde foredrag på utdanningsinstitusjoner, og dette ble ifølge informantene veldig godt mottatt og sett på som et viktig bidrag for studentene i utdanningsløpet. Jeg var selv en av de få «voksne» etter endt skolegang, og hadde store og halvstore barn og hadde en god ballast generelt i livet med mine 33 år. Min tanke rundt dette med alder var at i svært mange tilfeller i møte med foreldre og barn, følte jeg på en slags naturlig respekt fra foreldre som var i en vanskelig situasjon. Jeg er veldig usikker på om jeg kunne bidratt like godt i jobben min, så tidlig, uten den ballasten som var opparbeidet gjennom livet. Dette var også det inntrykket de fleste informanter gav, at dette ofte var svært nyttig i denne type jobb. Store deler av jobben som barnevernsarbeider går på samhandling med foresatte i en sårbar periode, så det å ha litt ballast fra livet når en sitter i disse samtalene kan skape en naturlig respekt og større trygghet både for seg selv og for de foresatte.

Det var tjenester som skilte seg ut i positiv forstand i forhold til dette med rekruttering. Dette var utelukkende tjenestene med nærhet til utdanningsinstitusjon samt nærhet til en by.

Nærheten til dette kan nok ikke undervurderes, men samtidig hadde disse tjenestene tydelig og god ledelse med lite turnover. I tillegg har en av disse tjenestene hatt en stabil ledergruppe gjennom flere år med svært lite utskiftninger. God ledelse inkludert god personalledelse gir trygghet i organisasjonen og får medarbeidere til å strekke seg og forbli i tjenesten.

Hva så med utfordringer i forhold til de nye ansatte som blir ansatt, og opplæring av disse? Dette temaet er også naturlig knyttet opp til problemstillingen i oppgaven. Alle informantene har opplæring av nyansatte høyt på agendaen. Mikkelsen & Laudal (2016a) har opplæring som en viktig HRM-praksis. Mikkelsen (2016a) beskriver også at den viktigste kompetansen

og opplæring er det en tilegner seg etter en er begynt i jobb. Dette sammenfaller svært godt med det informantene opplever og forteller. Selv om informantene skulle ønske at de nyansatte hadde mer erfaring før de begynner, så er en prisgitt at den nyansatte er i stand til å tilegne seg denne kunnskapen etter oppstart i ny jobb. Tjenestene har sammenfallende meninger om at å lære opp en nyansatt barnevernspedagog til å være en selvgående medarbeider vil ta mellom ett og to år. Da skal den enkelte inneha nok kunnskap til å få saker alene, gå fra å stort sett være «toer» i sakene, til å bli «ener», i hvert fall i saker som ikke er av de tyngste og mest belastende. Utfordringen blir igjen, større hos de små tjenestene som av åpenbare grunner kanskje ikke har en organisasjon som gjør at en kan la to, tre og kanskje fire stykker gå som «toer» i ett år eller mer. Olsen (2016a) beskriver kompetanseutvikling som endring i kompetanse. At en får flere og/eller forbedrede kunnskaper og ferdigheter. Olsen (2016a) skriver også at kompetanseutvikling forutsetter læring og at hele kompetanseutviklingen er viktig for å sikre at medarbeiderne har den rette kunnskapen ikke bare i dag, men også i fremtiden. Det er mindre tjenester som må «kaste» unge nyansatte ut på dypt vann før de kanskje er klar for det. En informant forteller at dette kan gå bra, noen vokser på å få dette ansvaret tidlig, mens andre ikke gjør det, med de følger det kan medføre. Dette er vanskelige avveininger som skal tas av informantene til enhver tid. I større tjenester er det flere ansatte å spille på, og en kan ta opplæringen mer systematisk enn det en kan gjøre i mindre tjenester. Dette er teoretisk, siden store tjenester har flere bekymringsmeldinger og normalt sett er bemanningen i tråd med mengde av saker som kommer inn til de aktuelle tjenestene. Dette betyr at utfordringer er det i alle tjenester, men de blir mindre synlige i små tjenester. Drøfting rundt dette spørsmålet med informanter viser at det kan være en vanskelig situasjon. Når en leser teori så kan det virke enkelt, men i praksis er det stadig avveininger som må tas som kanskje ikke står beskrevet i en bok. Likevel er barnevernleder øverste myndighet i kommunen angående spørsmål om barns rettigheter i den samme kommunen, og dette ansvaret må barnevernleder ta.

Nasjonale ledere på statsminister og statsråd nivå snakker alltid fint om barnevernet, at nå skal barnevernet være et satsingsområde. Drøfting rundt dette med fine ord og lovnader fra politikere er at det helt sikkert ikke står på viljen, men at det kan skorte litt på hva stortinget og regjeringen faktisk går inn med i forhold til midler, selv om økonomi ikke alltid er svaret i en kompleks barnevernstjeneste. Om tjenestene trenger flere ansatte, så må dette behovet flagges og øvrig kommuneledelse må gjøres oppmerksom på at her har vi en utfordring, at vi mangler folk til å utøve vår samfunnsplikt på en skikkelig og god måte. Selv om økonomi skal være underordnet når det gjelder å sørge for at barn, unge og foreldre i en sårbar situasjon skal

få den hjelp de trenger, så er det ofte økonomiske spørsmål som barnevernleder må ta stilling til.

Fra en bekymringsmelding kommer inn til en barnevernstjeneste, skal det bestemmes innen syv dager om sak skal åpnes eller henlegges. Om en sak blir åpnet, har barnevernstjenesten tre måneder på å henlegge eller legge frem tiltak. Dette virker jo som solide frister, men bekymringsmeldinger kommer ikke jevnt. De kommer med varierende antall hver uke og alt dette skal følges opp. Går det utover syv dager før en har henlagt eller åpnet sak, blir det automatisk åpnet sak som krever mer oppfølging. Går det lengre tid enn tre måneder før bekymringsmelding blir henlagt eller laget tiltak, blir det fristbrudd. Disse fristene er det svært viktig for enhver barnevernstjeneste å unngå og dermed blir det et visst press på den enkelte tjeneste. I dette scenarioet kan det være fristende å bruke de nye medarbeiderne kanskje litt før de er helt klar for oppgavene.

Å være leder i barnevernet kan ikke sammenlignes med det å være en bedriftsleder. Thylefors (1992) og Einarsen & Skogstad (2015) beskriver litt av forskjellen på det å være leder i omsorgsyirket i motsetning til andre yrker. Thylefors (1992) har laget en oversikt som sammenfatter en vellykket ledelse innenfor velferdsorganisasjoner. Denne oversikten forestiller en leder med profesjonell kompetanse, sosial kompetanse og management kompetanse. Thylefors (1992) skriver også at å være leder i omsorgsyirket krever at en har substans og tyngde og at denne personen må være velintegrert med god selverkjennelse, selvtillit og realitetstilpasning. Dette kaller hun «Ledelseshjulet». Selv om ingen informanter refererer til noen av vår tids teoretikere så er nok dette «ledelseshjulet» noe de fleste ledere innen omsorg prøver å jobbe litt etter, bevisst eller ubevisst.

Alle informanter har et opplegg med en fadderordning der en alltid har en sparringpartner det er naturlig å konferere med ved spørsmål. Selv om de fleste blir ansatt til et spesielt team, prøver de fleste å gi nyansatte en innføring i hvert av teamene slik at de føler seg både godt mottatt og får innsikt i hele tjenesten. Det ble gjennomført en stor kompetansekartlegging i barnevernstjenesten av Røsdal et al. (2017) i regi av Bufdir. Denne kartleggingen viser at det bare er 20% av deltakere i undersøkelsen som svarer at de har hatt en fadder gjennom opplæringen og dette er motstridende i forhold til hva mine ti informanter forteller. Bare 23% sier i samme undersøkelse at de har hatt et introduksjonskurs når de startet i barnevernet. Gjennom mine intervjuer har informantene vært tydelige på at de bruker en fadderordning mot de nyansatte. Om denne tilsynelatende økningen i bruk av fadder som min studie viser er et resultat av mer søkelys på dette eller om det er helt tilfeldig, vites ikke.

Det som går mer på inngående opplæring blir tatt med teamet som den enkelte blir ansatt til. Ved spørsmål om det var vanskelig å forholde seg til dette i en presset hverdag så var besvarelsene fra informantene varierende. Igjen så er det lettere å være konsekvent i opplæringen ved større tjenester enn ved de mindre.

Det er stor forskjell fra små tjenester og store tjenester på hvilken involvering barnevernlederen selv har i opplæring av nye medarbeidere. I små tjenester som var med i studien tok barnevernleder seg personlig av mye, angående opplæringen, men i de store tjenestene var rollen til barnevernleder mer på å ønske de nye velkommen til den aktuelle tjenesten.

Ifølge mine informanter så var den viktigste delen av opplæringen god veiledning. Dette sammenfaller godt med artikkelen laget av Storhaug et al. (2022). Denne artikkelen viser at veiledningsbegrepet kan være uklart for mange og kan lett tolkes feil. Artikkelen viser også at det er vanskelig å få et klart bilde på hva og hvilken veiledning de ansatte faktisk får, samtidig peker Storhaug et al. (2022) på uklarheten på hvilken betydning veiledningen har. Det er viktig å merke seg at fra januar 2023, i barnevernloven § 15-2, er det lovbestemt med veiledning i barnevernet. Også den store kartleggingen av kompetansen i barnevernet som ble gjort av Røsdal et al. (2017) beskriver at barnevernledere som var med i kartleggingen mener at veiledning er en av de to viktigste faktorer i tjenestene. Selv om det varierer fra tjeneste til tjeneste hvilken veiledning som ble gitt og frekvens av denne så var dette et verktøy som ble brukt regelmessig. Dette både på prosess og saksveiledning. Noen informanter hadde fast ukentlig veiledning med de nyansatte det første året, mens andre hadde litt sjeldnere. Hvem hadde så denne veiledningen? Dette var veldig varierende fra tjeneste til tjeneste, men i de minste tjenestene er det typisk teamlederne som har veiledning med sine kontaktpersoner, mens barnevernleder har med sine teamledere og fagpersoner. De største tjenestene i min studie har egne veiledere som kun veileder personalgruppen. Det er et veldig trykk på dette med veiledning som er et veldig godt virkemiddel så lenge det er satt i gode system. Jeg tolket besvarelsene fra mine informanter at de hadde gode system på dette med veiledning. Det er nok likevel individuelt fra veileder til veileder og mottaker til mottaker hvordan veiledning blir utført og evnen mottakere har for å ta til seg veiledning.

Alle tjenestene hadde også et fast opplæringssystem hvor den enkelte nyansatte måtte følge et løp som var lagt opp. Dette var alt fra å lære seg elektroniske systemer, innføring i de viktigste barnevernlover og lignende. Systemene var på plass hos alle informantene, men strukturen på oppfølging var av varierende karakter. Det var igjen de minste tjenestene kom til kort med oppfølging av nyansatte grunnet lite personal å spille på. Mine tanker rundt dette

er at det er et vanskelig tema, hvor en til slutt er nødt til å levere et produkt med de ansatte en til enhver tid besitter. Intensjonene til alle mine informanter er helt klare og lovpålagt (bvl, 2023, § 2-1), og det er å få alle nyansatte opplært på en god og systematisk måte som vil føre til en bedre tjeneste etter opplæringen er fullført. Når det er sagt var det ikke alltid mine informanter kunne få dette gjort slik intensjonen var. Når en ser teorien rundt dette med opplæring så beskriver Lai (2004) systematisk kompetanseutvikling som; «Systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen» (Lai, 2004, s. 153). Dette med kompetanseutvikling kan en ifølge Lai (2004), få gjennom forsterkning, læring gjennom innsikt, implisitt læring, observasjonslæring og læring gjennom dialog og diskusjon. Alt dette kan direkte overføres til barnevernstjenesten.

Et annet funn var hva den enkelte tjeneste gjør med tanke på å beholde sitt personell og hindre unormalt høy turnover. Det som var litt overraskende på dette med turnover, var den relativt lave turnoveren de fleste informanter kunne fortelle at de hadde. Før jeg startet på oppgaven min var dette en av de spørsmålene jeg trodde jeg hadde et klart svar på, men her tok jeg feil. Grimsø (2004) beskriver at interne årsaker til turnover kan være manglende utfordringer og karrieremuligheter, dårlig ledelse, mye overtid, dårlig lønn og dårlige arbeidsforhold. Eksterne årsaker kan være dårlige boforhold, lang reisevei, videreutdanning og familieforhold. Grimsø (2004) mener at interne årsaker kan gjøres noe med på sikt, mens eksterne årsaker vanskelig vil la seg kontrollere og endre. Dette sammenfaller godt med det som informantene forteller. Tolkning av turnoverbegrepet er varierende blant informantene, men flertallet regner turnover på de som slutter i en jobb, for å begynne i en annen fast jobb et annet sted. De fleste svarte at de hadde lav turnover og at dette ikke var hovedgrunnen for utfordringer i forhold til rekruttering. Det var unntak fra dette, hvor enkelte hadde høyere turnover enn det de både ønsket og trodde de skulle få. Den ene informanten fra en stor bydel på Østlandet fikk seg en negativ overraskelse etter at han/hun startet i barnevernleder jobben for snart to år siden. Hovedgrunnen for den høye turnoveren var etter informantens svar, ikke at de som sluttet ved denne tjenesten mistriivdes på jobb, men snarere at det var flere av de som sluttet som trodde at «gresset nok var grønnere på andre siden». De fleste av de andre informantene hadde likevel en lav turnover i sin tjeneste. I en nasjonal undersøkelse fra Bufdir (2022) som var opprettet for å finne årsaker til høy turnover viser undersøkelsen at de som er med i undersøkelsen opplever en svært høy turnover ved arbeidsplassen. Dette sammenfaller ikke helt med min studie der hovedtyngden forteller at dette ikke er et stort problem.

Et annet svar som også kom overraskende, var spørsmålet om hvorfor folk sluttet? Jeg hadde i min forutinntatthet tenkt at de fleste som sluttet før pensjonistalder, de sluttet på grunn av barnevernarbeidets natur og at jobben som sådan krevde for mye av dem og at de ble utbrent. Dette stemte ikke med svarene fra mine informanter. Med noen svært få unntak var det ingen som oppgav at det var på grunn av en krevende jobb som gjorde til at de sluttet i barnevernet. Det var mer naturlige årsaker som en hører om fra andre profesjoner, som at de vil prøve noe annet eller at de har drømt om å gjøre sånn og sånn, mer naturlige tilnærminger enn det en skulle tro.

De fleste tjenester har en del verktøy for å holde på folkene sine. Dette kan være sosiale tilstelninger av privat karakter, det kan være seminar som en kan reise sammen på, eller det kan rett og slett være at de har en ekstra god lunsj hver fredag. Det er veldig stor forskjell på handlingsrommet for å sende medarbeidere på seminar og «teambuilding» blant mine informanter. Nordhaug (1998) beskriver viktigheten av kontinuerlig og målrettet jobbing for å beholde og videreutvikle sine ansatte. For å klare dette så er det transformasjonsledelse som blir brukt også i barnevernstjenesten. James Macgregor Burns (1978) definerer transformasjonsledelse som en leder som engasjerer seg i sine medarbeidere slik at disse blir motivert og stimulert. Dette er noe informantene også er bevisst på i sin lederrolle, selv om det til tider kan være krevende. Det er også forskjell fra tjeneste til tjeneste hvordan informantene kan legge opp til faglige samt sosiale tilstelninger grunnet forskjellig økonomi i tjenestene. Det er tjenester som ikke har økonomi til annet enn å ta et lokalt ettermiddagsseminar i umiddelbar nærhet, mens andre kan gi opp til 120 000 kr til hver avdeling i året til mer eller mindre fri bruk innenfor noen gitte grenser. At det er så stor økonomisk forskjell fra kommune til kommune kan nok medføre at en del personell søker seg inn til de tjenestene som har god økonomi. Dette ble ikke nevnt eksplisitt fra noen av mine informanter, men flere av informantene fra små kommuner var litt oppgitt over lite midler til rådighet. Kanskje burde dette med økonomi til slike ting vært løst ved at hver kommune fikk noen øremerkede midler fra Storting/Regjering for å avskaffe denne «urettferdigheten» som nok enkelte føler på, alt etter hvor de er ansatt.

En annen mer formell tilnærming for å beholde folk er å tilby videreutdanninger samt kurs. Dette er noe alle tjenester har søkelys på og vil bare bli enda mer viktig fremover med det kommende masterkravet som skal formaliseres fra 2031. Det ble drøftet med informantene om opplegg for videreutdanninger utelukkende fører til at disse vil bli værende i tjenesten. Det kan også være en svingdør som sørger for at vedkommende får nok videreutdanning til å

søke seg vekk fra den tjenesten han/hun er i og over til en annen mer attraktiv tjeneste. Informantene regner likevel med at å tilby videreutdanninger, vil bidra positivt i gruppen og sørge for at flere blir, enn de som går. Dette også basert på hvor få som egentlig slutter i de fleste tjenester. Videreutdanninger og enkelte kurs kan også selvsagt være et krav fra myndighetene.

Et interessant tema i dataanalysen gjaldt det å jobbe selvstendig og hvilken autonomi medarbeiderne til den enkelte informant hadde, eller ikke hadde. Ryan & Deci (2000) skriver om autonomi og at dette er et svært viktig behov hos mennesker. De deler motivasjonsbegrepet inn i to deler, indre og ytre motivasjon. Selvstendighet og autonomi er viktig for indre motivasjon. Kuvaas (2008) viser at den indre motivasjonen er relatert til hvor forpliktet den ansatte er i organisasjonen og hvordan han/hun involverer seg og identifiserer seg med virksomheten.

Noen informanter er klare på at de rett og slett forventer at de har en noe høyere grad av autonomi enn det de faktisk viser. Et legitimt spørsmål er jo da, hvem skal gi medarbeiderne denne autonomien? Gi de tryggheten og selvtilliten i jobben slik at graden av autonomi blir proporsjonal med det som leder forventer. Dette sammenfaller med Nordhaug (1998) sine synspunkt. Det er jo også, som flere informanter påpeker, stor variasjon mellom medarbeiderne i de forskjellige tjenestene. Noen mener de har passe grad av autonomi mens andre har mye selvtillit. Informanter forteller også om enkelte medarbeidere som har lav grad av autonomi og evne til selvstendighet, så tjenestene har hele spekteret av dette. En informant mener at dette med hvilken autonomi en bør forvente, bør tas opp på et overordnet nivå først, for deretter å dele en felles enighet med medarbeiderne på de forskjellige nivåer, om hvilken grad av autonomi og selvstendighet som forventes av en. Uansett blir dette litt individuelt, all den tid vi alle er forskjellige. En av informantene er tydelig på at hans/hennes ansatte fra tid til annen kommer i situasjoner hvor beslutninger må tas uten at det alltid er diskutert med overordnet eller annen kollega. Dette på bakgrunn av tjenestens størrelse og ofte litt for lite personell på jobb. Mange av disse spørsmålene kunne en nok fått svar på og/eller avdekket om anbefalinger fra for eksempel Martinsen (2004) angående rekrutteringsprosessen hadde vært fulgt.

5.1 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å finne svar på; Hvilke ledelsesutfordringer knyttet til personalansvar har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse?

Svaret viser at alle informanter har utfordringer med personalansvar, men det varierer veldig fra hvor tjenesten geografisk befinner seg (sentral eller usentral), og hvor stor er denne tjenesten. For hvor mange ansatte mine informanter har personalansvar for, varierer fra tjeneste til tjeneste. Flere informanter har hatt personalansvar for alle sine medarbeidere veldig lenge, men de kommer til en smerteterskel der dette ikke lar seg gjennomføre på grunn av størrelsen på tjenesten. Da tvinger det seg frem en delegering av dette personalansvaret til mellomledere. Selv om dette ansvaret er delegert, vil barnevernleder måtte komme på banen om det kommer til personalsak eller andre vanskelige saker. Tjenestene vokser i takt med at innbyggertall stiger i sine respektive kommuner og dermed har de fleste av mine informanter kun personalansvar for andre mellomledere. Det viser seg at små tjenester som ligger usentralt til har de vanskeligste forutsetninger for å drifte en god tjeneste. De forteller om gjennomgående utfordringer med å få ansatt nye medarbeidere og de har også større utfordringer med å ansette vikarer ved permisjoner eller lengre sykemeldingsperioder. De bruker også mye av tiden sin på dette med rekruttering og oppfølging av sykefravær. Informantene kommer ofte inn i en ond sirkel der barnevernsarbeidet, som en er ansatt for å gjøre, kommer litt langt nede på «to-do» listen. Store tjenester forteller at tilgangen til nyansatte er god, selv om det stort sett er nyutdannede som søker. Dette går mer på at store tjenester trenger mer struktur og mellomledere som kan utføre større lederoppgaver enn det de trenger i mindre tjenester.

Tjenester som er små og ligger i distriktet har store utfordringer angående nyansettelser og ansettelse av vikarer for å fylle inn i forbindelse med sykefravær og permisjoner. Dette er noe kommuneledelsen bør ta på alvor, for så å lage en god overordnet og fremtidsrettet strategi på det som går på rekruttering.

Informantene forteller om en hektisk hverdag hvor de er genuint interesserte i å gjøre en forskjell for både vanskeligstilte barn og deres pårørende. Den store forskjellen ligger i hvor de er ansatt og hvilke forutsetninger som ligger til grunn i akkurat deres kommune. De har alle sin tilnærming til hvordan tjenestene deres skal forbedres, men det er både økonomiske og menneskelige forskjeller fra tjenestene som kan begrense den gode hensikten.

Informantene er opptatt av å gi nye medarbeidere god opplæring, men også her har de større tjenestene en fordel med tanke på at det er flere å fordele opplæringen på, det er også større muligheter til å gå som «toer» i saker frem til en er klar til å få sine egne saker. Dette er en luksus som samtlige informanter ønsker å ha, men som ikke alle kan benytte seg av grunnet størrelsen av tjenesten og mulighet til å fordele oppgaver ved for eksempel sykefravær. Alle tjenestene har likevel gode system på plass for å ivareta en god opplæring. Turnover er en

begrenset utfordring for informantene, men å beholde personell er noe som blir jobbet med kontinuerlig, både gjennom formelle kanaler og uformelle system.

Autonomi for de ansatte ved barnevernstjenesten er noe som blir brukt en del tid på å snakke om. Det varierer veldig fra den ansatte til den ansatte hvordan de opplever sin egen autonomi og hvordan de eventuelt skal forvalte denne autonomien. Det virker som mange av mine informanter ønsker å bruke mer tid fremover på dette som går på selvstendighet og autonomi. Det å være barnevernleder er en svært travel jobb som krever 100% tilstedeværelse til enhver tid. Gjennom diskusjoner med informantene så er det flere som skulle ønskt at de kunne brukt mer tid på barnevernfaget enn oppfølging av sykefravær og nyansettelser. Opp mot ledelsesutfordringer og personalansvar er det helt tydelig at små tjenester i distriktet har de største utfordringene. Det er heller ingen lette svar på hvordan dette kan bli bedre for disse tjenestene, men at både de kommunene dette gjelder for, og de mer sentrale så bør barnevernstjenestens arbeid fremsnakkes og applauderes. Barnevernsarbeid er et svært viktig arbeid som skal ta seg av de mest sårbare individene i samfunnet vårt, nemlig barn og unge. Denne jobben må ikke, og skal aldri undervurderes.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2017). *Mer kunnskap – bedre barnevern*
Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/6e31905299774f5681d57311e284d519/bedre-barnevern.pdf>.
- Barnevernloven. (2023). *Lov om barnevern*. (LOV-2022-06-17-45). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97>
- Bass, B. M. (1999). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference*, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, R. & Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. The Free press.
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A., (2016b). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I A. Mikkelsen & T. Laudal, *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.

- Buudir. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?*
https://www2.buudir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blant_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf
- Buudir. (2023, 21. april). *Metode- og forskningsordliste*.
<https://www2.buudir.no/Bibliotek/Ordliste/#K>
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & organizations: an introduction to theory & practice*. Sage.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget.
- Commons, J. R. (1919). *Industrial goodwill*. McGraw Hill.
- Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (6. utg.). Gyldendal Norske Forlag AS.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.
<https://www.forskningsetikk.no/forskningsetiskeretningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, L & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Drucker, RE (1954). *The practice of management*. New York. Harper.
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2010). *Fra HRM til strategisk HR styring*. Fagbokforlaget.

- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget.
- FO. (2021, 27. april). *Sterke søkertall til FOs utdanninger, men også markante forskjeller*.
<https://www.fo.no/nyhetsarkiv/sterke-sokertall-til-fos-utdanninger-men-ogsaa-markante-forskjeller>
- Gagnè, M. & Deci, E. I. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour* 26 (4): s. 331-362
- Glosvik, Ø., Langfeldt, G. & Roald, K. (2014). *Rektorrollen – om å skape ledelse i skolefellesskap*. Cappelen Damm AS.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *Journal of Applied psychology* 93(1), s. 48-58.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon. Teori og praksis* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Gaarde, M. B., & Langleite, M. Ledelse og kravet om forsvarlige beslutninger til barnets beste. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 202-219.
- Halås, C., T. & Asgeir, S. (2010). Fagutvikling – i dialog mellom praksis, undervisning og forskning. I W. Lichtwarck & G. Clifford (Red.), *Modernisering i barnevernet. Ideologi, kontekst og kompetanse*. Universitetsforlaget.
- Hill, C. W. I. & Jones, G. R. (2001). *Strategic management theory. An integrated approach* (5. utg.). Houghton Mifflin.
- Hughes, R. J., Ginnet, R. C. & Curpy, G. (2021). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (10. utg.). McGraw-Hill.

- Johansen, S. T. & Mikkelsen, Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. I A. Mikkelsen & T. Laudal, (2016a). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte P.A., Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, J. A. (2020). *Hvordan strategisk HRM kan spille en hovedrolle i din organisasjon*. <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2020/06/hvordan-strategisk-hrm-kan-spille-en-hovedrolle-i-din-organisasjon/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju* (1 utg.). Gyldendal Akademisk Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvello, Ø. & Moe, T. (Red.). (2014). *Barnevernledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.

- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Larsen, T. L. (2022) *Krevende saker og kriser i barnevernet*. Bufdir.
<https://www.bufdir.no/contentassets/2387ea7ad74c4f38b45a9286c6b7add9/web--handtering-krevende-saker.pdf>
- Laudal, T. & Mikkelsen, A. (2016a). Ulike tilnæringer til organisasjoner og konsekvensene for HRM I A., Mikkelsen & T., Laudal, *Strategisk HRM 2: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 64-100). Cappelen Damm akademisk.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29, 115-134.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. (2004). Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I L., Lai, *Strategisk kompetanseledelse* (2. utg., s. 121-152). Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45.
- McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organizational themes from a systematic literature review. *The British Journal of Social Work*, 45(5), 1546-1563.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.

- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Moe, T. & Valstad, S. J. (2014). Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 22-40). Gyldendal Norsk Forlag.
- Moe, T., & Gotvassli, K. A. (2022). Den viktige barnevernlederrollen. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 166-167.
- Moe, T., & Gotvassli, K. Å. (2016). Å lede til barns beste-Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for økt lederkompetanse? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 93(3-4), 166-182.
- Nesheim, T., (2016a). Fast ansettelse eller løse kobling til virksomheten? I A., Mikkelsen & T., Laudal, *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 272-295). Cappelen Damm akademisk.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Nordby, S. G. (2016). *Barnevernledelse i et kompetanseperspektiv*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelig høgskole. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2408747/Masteroppgave2016GroSannesNordby.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nordhaug, O. (1998). *Måltrettet personalledelse: en grunnleggende innføring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Norges institusjon for menneskerettigheter. (2021). *EMD og Norge – en historisk oversikt*. <https://www.nhri.no/arsmelding/arsmelding2021/emd-og-norge-en-historisk-oversikt/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (4. utg.). Sage.

- NOU 2009:8. (2009). *Kompetanseutvikling i barnevernet: Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning*. Barne- og likestillingsdepartementet.
- Ofstad, K. & Skar, R. (2015). *Barnevernloven med kommentarer* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Olsen, T. H., (2016b). Kompetanseutvikling. I A., Mikkelsen & T., Laudal, *Strategisk HRM 2: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 238-276). Cappelen Damm akademisk.
- I L., Lai, *Strategisk kompetanseledelse* (2. utg., s. 121-152). Fagbokforlaget.
- Olsvik, B. S., & Saus, M. (2019). Skjønn i praktisk barnevernledelse; Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 96(4), 262-281.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). The Effects of OCB on Organizational Performance and Success. I D. W., Organ. Sage.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702.
- Popa, A. B. (2012). A quantitative analysis of perceived leadership practices in child welfare organizations. *Journal of Public Child Welfare*, 6(5), 636-658.
- Prop. 106 L (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7d0ea1b89cc54939b17e69a20d5f7b48/no/pdfs/prp201220130106000dddpdfs.pdf>
- Regjeringen. (2021, 23. desember). *Nå trer barnevernsreformen i kraft*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/na-trer-barnevernsreformen-i-kraft/id2893511/>

- Rød, S. (2019, 10. april). #heierna, vi trenger flere ansatte!. *Fontene*.
<https://fontene.no/nyheter/heierna-vi-trenger-flere-ansatte-6.47.607941.81702fce55>
- Rød, S. (2022, 13. januar). Barnevernet trenger ikke flere ansatte, det trenger bedre ledere. *Fontene*. <https://fontene.no/nyheter/-barnevernet-trenger-ikke-flere-ansatte-det-trenger-bedre-ledere-6.47.844754.ee46008753>
- Røsdal, T., Nesje, K., Aamodt, P. O., Larsen, E. H., & Tellmann, S. M. (2017). *Kompetanse i den kommunale barnevernstjenesten: Kompetansekartlegging og gjennomgang av relevante utdanninger*. (NIFU Rapport 2017:28). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2487943/NIFURapport2017-28%20.pdf?sequence=1>
- Røssland, O. M., Losnedal, M. H., Johansen, R., Halmøy, A. H. & Karseth, A. (2022, 7 oktober). Byrådet går av - Roger Valhammer trekker seg ut av politikken. *BA*. <https://www.ba.no/byradet-gar-av-roger-valhammer-trekker-seg-ut-av-politikken/s/5-8-2036698>
- Schei, A. (2022, 3. januar). *Ønsker mer treffsikker kunnskap om hvorfor folk vil bo i byer*. <https://khrono.no/onsker-mer-treffsikker-kunnskap-om-hvorfor-folk-vil-bo-i-byer/634871>
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Cappelen Damm Akademisk.
- Skjeggstad, E., Slettebø, T., & Sørensen, T. (2022). Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 242-258.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.
- Skotheim, H. (2022, 23. november). Toppe lurer på hvordan hun kan få ned turnoveren i barnevernet. Her får hun svar. *Fontene*. <https://fontene.no/nyheter/toppe-lurer-pa-hvordan-hun-kan-fa-ned-turnoveren-i-barnevernet-her-far-hun-svar-6.47.918121.8c2f39942a>

- Slettebø, T. (2008). *Foreldrenes medbestemmelse i barnevernet. En studie av foreldres erfaringer med individuell og kollektiv medvirkning* [Doktorgradsavhandling, NTNU]. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/99093/Sletteb%c3%b8e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Smythe, E. A., Ironside, P. M., Sims, S. L., Swenson, M. M., & Spence, D. G. (2008). Doing Heideggerian hermeneutic research: A discussion paper. *International journal of nursing studies*, 45(9), 1389-1397.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Storhaug, A. S., Moe, T., Wikan, G. H., & Singstad, M. T. (2022). Systematisk veiledning i det kommunale barnevernet—en kunnskapsoversikt. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 168-185.
- Storhaug, A. S., Moe, T., Wikan, G. H., & Singstad, M. T. Systematisk veiledning i det kommunale barnevernet—en kunnskapsoversikt. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 168-185.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Svendsen, L. F. H. (2020, 17. juni). Edmund Husserl. I *Store norske leksikon*. Hentet 11. november 2022 fra https://snl.no/Edmund_Husserl
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget
- Thylefors, I. (1992). *Lederskap i vård, omsorg och utbildning*. Natur och Kultur.
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen - et kommunalt kinderegg? I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 287-293). Gyldendal Akademisk.
- Wollscheid, S., & Røsdal, T. (2019). *Betydning av utdanning, praksis, veiledning og autorisasjonsordninger for økt kvalitet i yrkesutøvelsen i barnevernet: En litteraturgjennomgang*. NIFU rapport 2019:5.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Pearson Education.

Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader–member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 609-626.

Vedlegg

Vedlegg 1, Informasjonsskriv til informant og samtykkeerklæring:

Vil du delta i forskningsprosjektet?

” Hvilke lederutfordringer knyttet til personalansvaret har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hva som er ledelsesutfordringer knyttet til personalansvaret i kommunalt barnevern. Det er ti barnevernledere som inviteres til å delta. Studien vil brukes som utgangspunkt for en Masteroppgave i Executive MBA program ved UIS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å belyse hvilke ledelsesutfordringer knyttet til personalansvar for barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse? Dette skal sees på fra en barneverns leder sitt perspektiv.

Herunder har jeg fire hoved forskningsspørsmål som er:

1. Hvilke ledelsesutfordringer er knyttet til rekruttering og daglig arbeid?
2. Hvilket system for kompetanseutvikling, kompetanseoverføring samt oppfølging av medarbeidere er det i Kommunalt barnevern?
3. Hvordan opprettholder en motivasjon, arbeidsmiljø og trivsel i Kommunalt barnevern?
4. Hvordan håndteres sykefravær og turnover i Kommunalt barnevern?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Mastergradsstudent, Inger Elisabeth Tvedt Mæland er ansvarlig for prosjektet med professor Aslaug Mikkelsen, Handelshøgskolen ved UiS som veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

1. Du inviteres til å delta i studien fordi du er barnevernleder i _____ kommune og har grunnutdanning som barnevernspedagog eller sosionom.
2. Du har vært ansatt som barnevernleder i kommunal sektor i minimum ett år.
3. Du har videreutdanning innen ledelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuene følger en intervjuguide som du kan få tilsendt på forhånd. Intervjuene vil bli tatt opp som lydopptak og transkribert i etterkant. Lydopptakene vil bli slettet etter transkribering.

Alder og utdanning er de eneste personopplysningene som vil innhentes.

Hvert intervju vil ta inntil 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern

Jeg vil bare bruke informasjonen fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. All transkribering blir makulert etter at informasjonen er tatt inn i min forskning og blir ellers behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ingen andre enn eier av Master oppgaven vil ha tilgang på svar og informasjon som blir besvart av informanter.

Deltakere i oppgaven vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen. Heller ikke tjenesten som den enkelte barnevernleder jobber i vil bli henvist til.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30.05.23.

Alle lydopptak og transkribering blir slettet etter at oppgaven er ferdigstilt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger du gir oss basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke data vi har registrert etter intervjuet med deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Inger Elisabeth Tvedt Mæland.

- Student: Ingerelisabethtvedt.meland@bufetat.no
- Tlf: 46616117
- Veileder: aslaug.mikkelsen@uis.no
- Tlf: 90675277
- Vårt personvernombud: N/A

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Mastergradsstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, Forventninger til ledelse i kommunalt barnevern, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i kvalitativ metode hvor det blir brukt lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2, NSD tilbakemelding og godkjenning:



[Meldeskjema](#) / [Hvilke lederutfordringer knyttet til personalansvaret har barnevernste...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
840542

Vurderingstype
Standard

Dato
01.12.2022

Prosjekttittel

«Hvilke lederutfordringer knyttet til personalansvaret har barnevernsleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse»

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UIS

Prosjektansvarlig

Aslaug Mikkelsen

Student

Inger Elisabeth T Mæland

Prosjektperiode

15.09.2022 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skygning, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3, Intervjuguide:

Intervjuguide

Fremgangsmåte og mål med intervjuene:

Jeg vil kontakte tilstrekkelig antall barnevernledere for min oppgave. Jeg har som utgangspunkt å få intervjuet ti barnevernledere for å høre om de kunne være interessert i å være informanter til min oppgave. Jeg vil etter disse ti intervjuene gjøre en vurdering på om dette er tilstrekkelig eller ikke. Disse skal være med, for om mulig finne noen svar til min problemstilling som er å belyse hvilke ledelsesutfordringer knyttet til personalansvar for barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan disse håndteres i kommunalt barnevern. Intervjuene vil i hovedsak gjennomføres via Teams, med enkelte unntak.

Problemstillingen i oppgaven:

Hvilke lederutfordringer knyttet til personalansvaret har barnevernleder i kommunalt barnevern, og hvordan håndteres disse?

Jeg har fire hoved forskningsspørsmål tilknyttet min problemstilling;

- Hvilke ledelsesutfordringer er knyttet til rekruttering og daglig arbeid?
- Hvilket system for kompetanseutvikling, kompetanseoverføring samt oppfølging av medarbeidere er det i kommunalt barnevern?
- Hvordan opprettholder en motivasjon, arbeidsmiljø og trivsel i kommunalt barnevern?
- Hvordan håndteres sykefravær og turnover i kommunalt barnevern?

Innledning av intervjuet:

Takke intervjuobjektet for at han/hun ønsker å delta i studien. Gjøre det helt klart for informanten at samtalen i sin helhet vil bli tatt opp som lydopptak. Gjøre det klart at samtalen vil bli anonymisert slik at det eneste som vil bli beskrevet i oppgaven er alder på informant. Det vil også lagt vekt på at jeg har taushetsplikt, at all informasjon vil bli behandlet med fortrolighet og at alle opptak vil bli slettet etter oppgavens slutt.

Informere om at informanten kan få mulighet til å lese gjennom det transkriberte notatet etter ferdigstilling og at han/hun når som helst kan trekke seg fra deltagelsen.

Informere om at svarene kan bli brukt i masteroppgaven som skrives.

Intervjuspørsmål:

1. Kan du fortelle litt om det personalansvaret du har og hva som er utfordringene i dette?
2. Hvilke utfordringer har dere når det gjelder å ansette, utvikle og beholde ansatte?
 - a. Hvordan har dette endret seg over tid?
 - b. Hvordan sikrer dere at dere får riktig person på rett sted?
 - c. Hvilke utfordringer er det når det gjelder ansettelse?
 - d. Hvordan jobber dere med dette?
3. Hvordan følges de nyansatte opp?
4. Barnevernsarbeid kan være krevende for ansatte i barnevernet. Hva gjør dere for at medarbeiderne skal takle dette?
5. Hvordan får medarbeidere i barnevernet en følelse av fellesskap?
6. Hvordan jobber dere med kompetanseutvikling?
 - a. Hva slags tilbud har dere? Hvem får dette?
 - b. Hvordan skjer erfaringsoverføring mellom de som har vært her lenge og de unge? Hva er erfaringene med dette?
 - c. Hvor godt kvalifisert er unge medarbeidere som kommer rett fra høgskole/universitet? Hva har de, og hva kunne du tenke deg at de hadde større kompetanse på?
7. Hva mener du er viktigst for at medarbeiderne skal være motiverte og bli værende i jobbene sine?
8. Hvordan jobber medarbeiderne sammen og hvor selvstendige er de? (Hvor mye autonomi har de)
9. Hvilke rutiner har dere for gjennomføring av veiledning i din tjeneste?
 - a. Hvem er ansvarlig for veiledning opp mot hver enkelt ansatt?
10. Hvordan er sykefraværet i tjenesten din?
 - a. Hva gjør dere for å forebygge eller redusere sykefravær?
 - b. Hvordan er sykefraværet relatert til krevende saker og stor saksmengde?

c. Hvordan håndterer og ivaretar dere ekstra arbeidsmengde som følge av sykemeldinger?

11. Hvilken turnover har dere?

12. Hvilke grunner oppgir medarbeiderne for at de slutter?

13. Hva gjør dere for å beholde ansatte?

14. Hva gjør dere der medarbeidere mener arbeidspresset er for stort?

15. Hva gjør dere når dere ser at den psykiske belastningen for en medarbeider er stor?

16. Hvordan jobbes det med lønn i tjenesten

17. Avslutningsvis ønsker jeg å spørre om hvilke visjoner dere har i tjenesten og hvordan de blir kommunisert i tjenesten?

Avslutning av samtalen:

Har du erfart deg noe som kan være nyttig for deg i dette intervjuet?

Hvordan har du opplevd dette intervjuet?

Har du noe du ønsker å legge til som jeg ikke har spurt om?

Takk for tiden din og en fin samtale!