

# Lederforankret veiledning i barnevernet

*Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten*

Ledvei

## Prosjektbeskrivelse

# Innhold

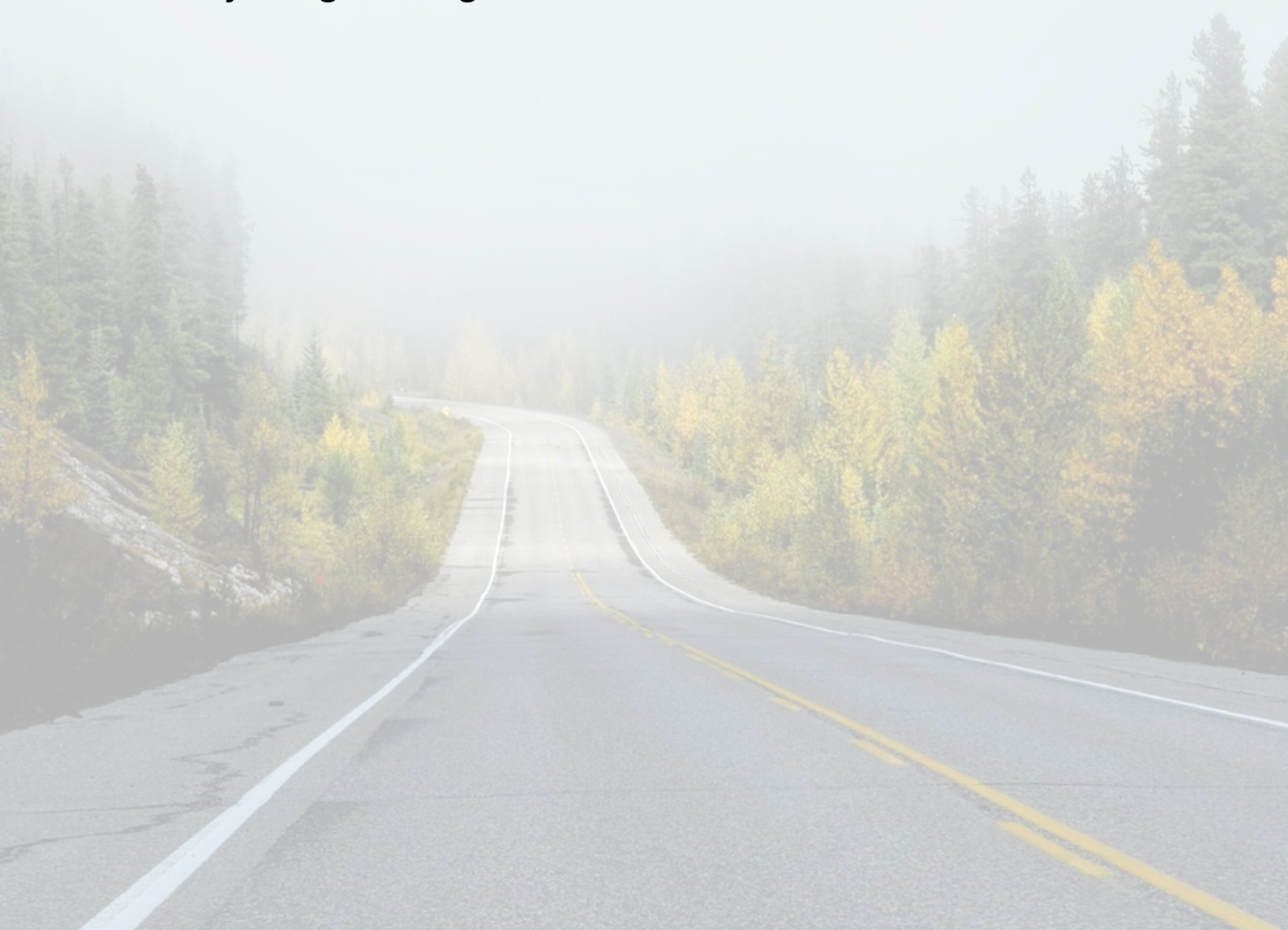
## Prosjektbeskrivelse

### Lederforankret veiledning i barnevernet

Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten

Led vei

Innledning .....	1
Mål med prosjektet .....	2
Bakgrunn for prosjektet .....	2 - 3
Dagens situasjon .....	4 - 5
Aktiviteter i prosjektet .....	6
Sluttprodukt og interessepolitisk bruksplan .....	7 - 8
Milepæler/tidsplan .....	8
Referanser .....	9
Prosjektorganisering .....	10



# Lederforankret veiledning i barnevernet

*Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten*

Ledvei

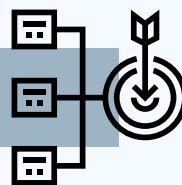
Institutt for psykisk helse v/ Regionalt kunnskapssenter for barn og unge - Psykisk helse og barnevern Midt-Norge, NTNU og KS har inngått en intensjonsavtale for å styrke profesjonaliseringen av lederoppgavene i det kommunale barnevernet. Dette samarbeidet ble inngått blant annet på bakgrunn av at KS Hovedstyre fattet den 25.9.21 vedtak om at *KS som interessepolitisk aktør, utviklingspartner for kommunene og arbeidsgiverorganisasjon skal ha særlig oppmerksomhet på; god styring og ledelse i det kommunale barnevernet herunder også utvikling av verktøy som kan understøtte medlemmenes arbeid.*

Samarbeidet omfatter blant annet et forsknings- og utredningsoppdrag og styrke kommunal ledelse samt undervisning og formidling. Samarbeidet skal videre bidra til å utvikle og profesjonalisere lederoppgavene i barnevernet. KS finansierer dette forskningsprosjektet med egeninnsats fra RKBU, IPH.

**Dette forskningsprosjektet har som formål å bidra til ny kunnskap om dagens praksis, behov og muligheter i kommunene som viktig premiss for fremtidige anbefalinger.**

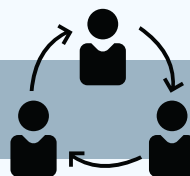


## Mål med prosjektet



- **Fremskaffe kunnskapsgrunnlag** om hvordan barnevernledelsen gjennomfører veiledning for sine ansatte i barneverntjenester i dag, hvilke behov barnevernansatte og ledere opplever at det er for veiledning, og hva som er styrker og svakheter ved veiledningen med hensyn til kvalitetsutvikling i tjenesten.
- På bakgrunn av kunnskapsgrunnlaget vil det gjennomføres en aksjonsforskningsprosess der målet er å **utvikle en (eller flere) veiledningsmodell(er)** som vil prøves ut i et begrenset antall barneverntjenester.
- Erfaringer fra aksjonsforskningsprosessen vil legge grunnlaget for **utvikling av en endelig modell (evt. et lite antall modeller) for systematisk veiledning for kvalitet i barneverntjenester.**

## Bakgrunn for prosjektet



Prosjektet har sin bakgrunn i KS sitt etablerte samarbeid med RKBU Midt-Norge som ansvarlige for den nasjonale barnevernlederutdanningen ved NTNU i den hensikt å styrke god styring og ledelse i det kommunale barnevernet. KS vil i den forbindelse inngå et mer forpliktende samarbeid gjennom en intensjonsavtale med NTNU/RKBU Midt-Norge for å sammen utvikle kunnskap som kan tas i bruk ved utdanningen av kommunale ledere, og dermed implementeres i en stor andel av norske barneverntjenester. Et av de områdene som er lokalisert som forbedringsområde og som dermed bør styrkes er lederforankret veiledning i det kommunale barnevernet.

Fra 1.1.22 ble veiledning av barnevernsansatte tydeliggjort som kommunens ansvar i barnevernlovens § 2-1. Det tydeliggjøres også at ansatte har plikt til å delta i den opplæring og veiledning som blir bestemt. Den enkelte kommune står derimot fritt til å velge innhold og omfang på den veiledningen som gjennomføres i tjenestene, da det ikke foreligger nasjonale krav eller strukturerte føringer på systematisk veiledning. Forarbeidene viser samtidig til at departementet skal sørge for utarbeidelse av nasjonale anbefalinger for veiledning av ansatte.

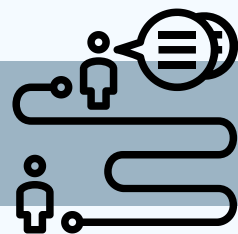
Veiledning av barnevernsansatte kan foregå på ulike måter, både individuelt og i grupper.

Videre vil intern veiledning kunne bestå av både *formell* og *uformell* veiledning. *Formell veiledning* er den veiledningen som er planlagt og strukturert, med klare rammer for hyppighet, gjennomføring og oppfølging. En litteraturgjennomgang av nordiske studier av veiledning i barneverntjenester (Storhaug m.fl., under vurdering) viser at denne typen veiledning oftest gjennomføres som saksveiledning, hvor ansatte får spesifikk veiledning knyttet til konkrete saker. Prosessveiledning, som er av mer personlig karakter knyttet til det emosjonelle aspektet av å jobbe med utfordrende saker blir gitt i mindre grad, men er ifølge litteraturstudien noe ansatte ønsker mer av. *Uformell veiledning* handler mer om den spontane veiledningen som oppstår tilfeldig og uplanlagt. Veiledningens hensikt er mangesidig. Det berører tema som utvikling av mestring, kunnskaper – både teoretiske og praktiske, utvikling av profesjonalitet og etisk bevissthet, og sosialisering til en yrkesrolle. Alt dette er imidlertid virkemidler for faglig utvikling og bedre kvalitet i tjenesten – at barn og foreldre mottar forsvarlige tjenester jf. lov om barneverntjenester og andre sentrale føringer om faglig godt begrunnet og dokumentert arbeid.

I denne studien omfatter veiledningsbegrepet at veiledningen er lederforankret ved at den er gjennomført av, og/eller initiert av og tilrettelagt for, av leder. Den som innehar rollen som veileder kan være leder, en mer erfaren kollega som har blitt tildelt denne rollen fra leder, eller en ekstern veileder. Vi ønsker også å se på *systematisk* veiledning av ansatte, altså at veiledningen er planlagt og regelmessig.

Formell veiledning:	Uformell veiledning:	Lederforankret veiledning:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlagt</li> <li>• Strukturert</li> <li>• Klare rammer for               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ hyppighet</li> <li>◦ gjennomføring</li> <li>◦ oppfølging</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontan</li> <li>• Tilfeldig</li> <li>• Uplanlagt</li> </ul>	<p><b>Gjennomført av, og/eller initiert av og tilrettelagt for av leder</b></p>





Det finnes få vitenskapelige publikasjoner som sier noe om status og behov når det gjelder veiledning av ansatte i norske barneverntjenester. Det er imidlertid flere internasjonale studier som fremhever veiledning som viktig for å håndtere belastninger i arbeidet (Kadushin & Harkness, 2014; Mandell m.fl., 2013) og for å hindre frafall fra yrket (Kruzich m.fl., 2014; Chen & Scannapieco, 2010). Det er noe ulike resultater relatert til sistnevnte faktor, hvor blant annet Strolin-Goltzman m.fl. (2008) ikke finner noen sammenheng mellom veiledning og frafall. Veiledning blir også poengtert som en viktig faktor for hvor godt ansatte, og spesielt nyutdannede, trives og føler seg trygge i jobben (Kruzich m.fl., 2014; Chiller & Crisp, 2012). Grunnet ulike organisatoriske, politiske og praksisrelaterte kontekster i ulike land og barnevernssystemer, er imidlertid ikke disse internasjonale studiene nødvendigvis overførbare til norske barneverntjenester, og vi ser derfor et behov for å innhente mer kunnskap om dette, både gjennom kvantitative og kvalitative metoder. Vi er også i gang med en litteraturstudie som ser på hva nordiske studier finner om denne tematikken.

Den litteraturen som foreligger, fra en norsk og nordisk barnevernkontekst, viser blant annet at ledere som blir spurt om veiledningspraksis i sin tjeneste, i hovedsak oppgir at de fleste ansatte får veiledning. Blant annet viser en surveyundersøkelse gjennomført av Lauritzen og Aas (2015) at 74 % av lederne oppga at ansatte får veiledning, og i dansk undersøkelse (Magnussen, 2018) oppga 86 av 88 ledere at ansatte fikk planlagt og regelmessig veiledning. Samtidig finner både Slettebø m.fl. (2019) og Sørensen m.fl. (2019) at barnevernlederne gjennomgående var mer positive i sin beskrivelse og vurdering av praksis når det gjelder veiledning av ansatte, sammenlignet med kontaktpersonene. I undersøkelser hvor barnevernsansatte er informanter, viser hovedvekten av studier at ansatte uttrykker et tydelig behov for mer veiledning. Det legges spesielt vekt på behovet for økt grad av struktur og mindre tilfeldighet i gjennomføringen av veiledningen. I tillegg uttrykkes et behov for veiledning knyttet til prosess og følelsesmessige aspekter ved jobben, da det meste av veiledningen ser ut til å være knyttet til konkrete saker, ofte knyttet til økonomiske og praktiske avklaringer, samt oppdatering av leder i ulike saker (Lien, 2018; Børnes, 2016; Lauritzen og Aas, 2015; Bergman, 2014; Engedal, 2008; Torfelt, 2015).

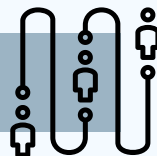
Barneverntjenesten er en arbeidsplass hvor ansatte opplever høy grad av emosjonelle belastninger (Tham & Meager, 2009, Baugerud, 2019), og det er en arbeidsplass med høyt frafall fra yrket. Tall fra KS (2021) viser en turnover på 20,9% innenfor barneverntjenestene (definert som «andelen arbeidstakere som fra ett år til det neste har sluttet å jobbe i tjenesten»). Mye av litteraturen (som i stor grad består av masteroppgaver basert på kvalitative intervju med barnevernansatte) har belastninger i arbeidssituasjonen og frafall som tematisk utgangspunkt for sine undersøkelser. Kort oppsummert viser publikasjoner vi har gjennomgått at ansatte som har fått veiledning fremhever at det var viktig for

følelsen av mestring, selvutvikling, trygghet, trivsel, og for å kunne stå i emosjonelt krevende arbeid (Baldschun et al., 2015; Bergman, 2014; Børnes, 2016; Smeplass, 2019). Vi ser behov for mer kunnskap om dette gjennom større grad av vitenskapelige studier, men også om andre aspekter ved veiledning, med tanke på hva som er fokus i og utbytte av denne veiledning. Det finnes få norske studier om dette, med noen unntak. Fore eksempel trekkes veiledning frem som en faktor som kan bidra til økt kvalitet og kunnskapsoverføring i barneverntjenesten (Slettebø m.fl., 2019; Jervås & Nordahl, 2013), og til å beholde opparbeidet kompetanse i barnevernet (Ekblom, 2014). I en spørreundersøkelse hvor norske (N = 285) og finske (N = 218) barnevernsarbeidere har svart på hva som kan bidra til å øke kvaliteten på beslutninger om omsorgsovertakelse (Skivenes & Tonheim, 2016), mente 29 % av norske og 18 % av de finske at flere diskusjoner, veiledning og støtte fra leder og kollegaer ville bidratt til økt kvalitet på beslutningene. I den sammenheng er det å sikre veiledning som stimulerer til kritisk refleksjon sentralt ifølge forfatterne.

De kildene som er vist til og andre kilder, viser at kunnskapsgrunnlaget om veiledningens plass og funksjon i det kommunale barnevernet er noe fragmentarisk. I de fleste publikasjonene om dette temaet har veiledningsbegrepet en utydelig beskrivelse som favner bredt. Mange av publikasjonene mangler informasjon om hvilken type veiledning som blir gjennomført, struktur og omfang, noe som gjør det utfordrende å få et bilde av hvilke typer veiledning som gis, og hvilken betydning ulike typer veiledning har for ansatte og deres praksis.

Det er derfor behov for bedre kunnskap om dette temaet, som også kan brukes som grunnlag for utvikling av veiledningsmodeller som kan prøves ut i praksis. De diskusjoner vi har hatt med studenter på den Nasjonale lederutdanningen for barnevernledere og kursdeltagerne på KS-K Introduksjonskurs til god barnevernledelse styrker dette inntrykket. Veiledning er viktig, men det er behov for å finne og opprettholde fremgangsmåter og strukturer som gjør veiledningen regelmessig og systematisk, slik at det blir en integrert faktor for kvalitetsutvikling i barnevernet.

## Aktiviteter i prosjektet



### Fase 1

Utvikle en kunnskapsoversikt på grunnlag av litteratursøk på tematikken veiledning i det kommunale barnevernet.

### Fase 2

Gjennomføre en landsdekkende survey til barnevernledere om ulike aspekter ved veiledningssituasjonen.

### Fase 3

Gjennomføre oppfølgende fokusgruppeintervju med 15-20 barnevernledere og barnevernansatte.

### Fase 4

På grunnlag av gjennomgang av forskning på området, survey og intervju utvikles det en samlet rapport som danner kunnskapsgrunnlaget for det videre arbeidet med systematisk veiledning i det kommunale barnevernet.

### Fase 5

I samarbeid med et lite antall barneverntjenester designes og gjennomføres en\*aksjonsforskningsprosess der målet er å få erfaring med ulike modeller for veiledning som kvalitetsutvikling.

*\*Se illustrasjon neste side*

### Fase 6

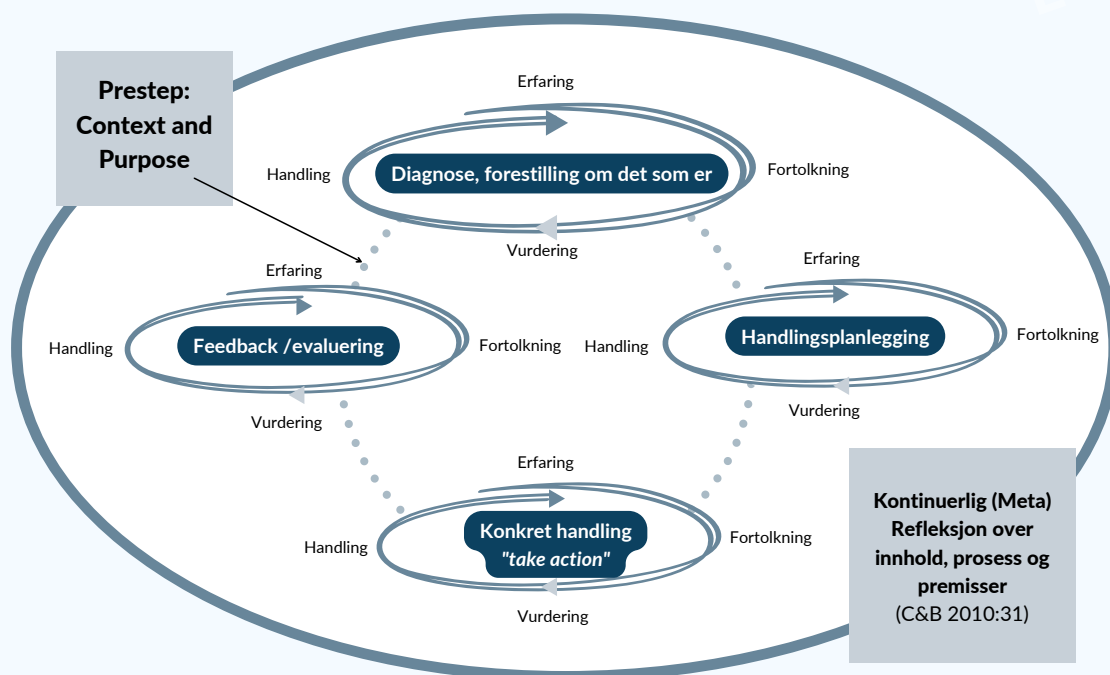
Resultatene fra disse utviklingsprosessene skal føre til en eller flere modeller for veiledning for kvalitet. Det utvikles også litteratur, metodikk og XXX.

### Fase 7

Dokumentasjon, sluttrapport, aktuelt med vitenskapelig antologi og forskningsartikler



**\*Aksjonsforskning** (Fase 5) kjennetegnes ved at forskeren deltar for å forandre eller utvikle feltet **sammen med** deltakerne. De ulike fasene kan illustreres slik:



## Sluttprodukt og interessepolitisk bruksplan



Prosjektet utvikler en modell for systematisk veiledning som skal styrke kvaliteten på tjenestenes arbeid med veiledning i kommunene. Modellen vil fremstå som et lederverktøy kommunene kan ta i bruk i egen tjeneste.

Et samarbeid mellom RKBU Midt-Norge ved IPH, NTNU og KS vil styrke arbeidet med å utvikle barnevernlederrollen. Prosessen med aksjonsforskning er preget av involvering og samskapte læringsprosesser ut fra et ønske om kritisk refleksjon over og utvikling av egen praksis. Det vektlegges kompetanseutvikling og kollektive læringsprosesser som er vesentlige faktorer for å utvikle fagfeltet barnevernledelse og arbeidet med utsatte barn og unge. Det er ikke bare sluttresultatet som vektlegges, men også læring og utvikling underveis i prosessen.

Både erfaringene underveis i prosjektet og sluttproduktet vil kunne inngå som en del av kunnskapsgrunnlaget i barnevernlederutdanningen og også i profesjonsutdanningene innen feltet, samt som kunnskapsgrunnlag ved videreutvikling av tiltak i den statlige kompetansestrategien for det kommunale barnevernet.

Det stilles store krav til ledelse av barnevernet i kommunene. Fagfeltet er i endring med ny barnevernreform som gir et økt faglig og økonomisk ansvar for barnevernet.

Endringene vil samlet sett sette større krav til ledelse fra både politisk og administrativ side. Prosjektet og det videre samarbeidet mellom institusjonene vil bidra til å styrke profesjonaliseringen av lederoppgavene i det kommunale barnevernet, samt synliggjøre handlingsrommet og potensialet som ligger i barnevernlederrollen i møte med nye krav. Utvikling av modell for lederforankret systematisk veiledning vil kunne bidra til økt stabilitet, kompetanse og kvalitet i tjenestene. Prosjektet vil bidra til at KS som interessepolitisk aktør, utviklingspartner for kommunene og arbeidsgiverorganisasjon bidrar til god styring og ledelse i det kommunale barnevernet og utvikling av verktøy som kan understøtte medlemmenes arbeid.



Læring underveis i prosjektet og sluttproduktet vil kunne brukes i dialog med Barne- og familiedepartementet og Barne- ungdoms og familiedirektoratet for å utvikle kompetansestrategien videre og å prøve ut system og modeller for lederforankret veiledning innen barnevernfeltet. I tillegg til en sluttrapport er det aktuelt med en antologi med vitenskapelige bidrag knyttet til prosjektet, og artikler med relevante forskningsdata knyttet til lederforankret veiledning. KS vil underveis i prosjektet gå i dialog med departementet for å undersøke muligheten for tilskudd til utarbeidelse av veileder basert på ny kunnskap

## Milepæler/tidsplan



- **Oppstart 1.9.2021**
- **Fase 1 1.9 – 1.1. 2021**  
Organisering, oppstart, litteraturgjennomgang.
- **Fase 2 1.1.2022 – 1.6.2022**  
Utvikling og gjennomføring av survey til barnevernledere.
- **Fase 3 1.6.2022 – 1.10.2022**  
Forberedelse og gjennomføring av gruppeintervju med 15 – 20 ledere og ansatte i barnevernet.
- **Fase 4 1.10.2022 – 31.12.2022**  
Samlet rapport – kunnskapsgrunnlag, forberede AF.
- **Fase 5 1.01.2023 – 01.01. 2024**  
Aksjonsforskningsprosess i 4 barneverntjenester.
- **Fase 6 1.01. 2024 – 1.7.2024**  
Utvikle modell (er) for veiledning.
- **Fase 7 1.7.2024 – 31.12.2024:**  
Dokumentasjon, sluttrapport, aktuelt med vitenskapelig antologi og forskningsartikler.

# Referanser

Baldschun, A.; Hämäläinen, J.; Töttö, P.; Rantonen, O. & Salo, P. (2019) *Job-strain and well-being among Finnish social workers: exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection*. European Journal of Social Work 22(1)

Baugerud, G. A. (2019). *Barnevernet som arbeidsplass: en kilde til jobbtilfredsstillelse eller stressrelaterede belastninger?* Tidsskriftet Norges barnevern 96(4), s. 230-245.

Bergmann, A.S. (2014). *Jeg prøver å være hjemme, når jeg er hjemme. Hvordan mestrer ansatte i barneverntjenesten balansen mellom en utfordrende jobb og sitt private liv? Hvilke faktorer er avgjørende for å være i jobben over tid?* Masteroppgave, Diakonhjemmet Høyskole.

Børnes, V. (2016) «Det er ikke jobben i seg selv som er slitsom, men alt jeg ikke har tid til å gjøre». En kvalitativ studie om hvilke belastninger saksbehandlere i kommunal barneverntjeneste opplever i sin arbeidshverdag, og hvilke strategier som anvendes for å mestre belastningene. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.

Chen, S. and Scannapieco, M. (2010) *The influence of job satisfaction on child welfare worker's desire to stay: An examination of the interaction effect of self-efficacy and supportive supervision*. Children and Youth Services Review, 32(4), pp. 482–6.

Chiller, P. og Crisp, B.R. (2012) *Professional Supervision: A workforce retention strategy for social work?* Australian Social Work 65(2), s.232-242.

Ekblom, E. (2014). *Jobbengasjement i barnevernet*. Masteroppgave, Universitetet i Bergen.

Engedal, T. (2008) *Alene med ansvaret. Hvilke faktorer påvirker nyutdannede sosialarbeidere til å slutte i førstelinjetjenesten i barnevernet?* Masteroppgave i sosialt arbeid, Høgskolen i Oslo.

Jervås, S. og Nordahl, I. (2013) «En jobb som aldri står stille». En kvalitativ studie om erfarne sosialarbeideres opplevelse av muligheter og utfordringer i arbeid med barn og unge». Masteroppgave, Høgskolen i Telemark.

Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work (5th ed.)*. Columbia University Press

Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). *Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety*. Children and Youth Services Review, 42, 20–27.

KS (2021) Statistikk om barneverntjenesten. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barneverntjenesten/> (hentet 22.12.21)

Lauritzen, C- & Aas, B. (2015) *Veiledning for nyansatte i barnevernet*. Tidsskriftet Norges barnevern, 4(92).

Lien, N, H. (2018). *Jeg vil så gjerne hjelpe, men det er ikke tid. En kvalitativ studie om arbeidsrelatert stress og utbrenthet i den kommunale barneverntjeneste*. Masteroppgave, NTNU.

Magnussen, J. (2018) *Supervision in Denmark - an empirical account of experiences and practices*. European Journal of Social Work 21(3).

Mandell, D., Stalker, C., De Zeeuw Wright, M., Frensch, K., & Harvey, C. (2013). *Sinking, swimming and sailing: Experiences of job satisfaction and emotional exhaustion in child welfare employees*. Child & Family Social Work, 18, 383–393.

Skivenes, M. & Tonheim, M. (2016) *Improving the Care Order Decision-Making Processes: Viewpoints of Child Welfare Workers in Four Countries*. Human Service Organizations: Management, leadership & Governance. Vol 40(2).

Slettebø, T., Briseid, K., Brodtkorp, E., Skjeggstad, E., Sverdrup, S. og Sørensen, T. (2019) *Godt nok barnevern? Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten*. VID Rapport 2019/3.

Smeplass, S.F. (2019) «Hvis du har kollegaer som er der for hverandre, så er du i stand til å stå i utrolig mye tungt». En kvalitativ studie av opplevelsen av å stå i jobben i barneverntjenesten. Masteroppgave, NTNU.

Strolin-Goltzman, J.; McCarthy, M.; Smith, B.; Caringi, J.; Bronstein, L. & Lawson, H. (2008) *Should I stay or should I go? A comparison study of intentions to leave among public child welfare systems with high and low turnover rates*. Child Welfare 87(4): 125-143.

Sørensen, T., Skjeggstad, E. og Slettebø, T. (2019) *Faglig forsvarlighet i barnevernet. En kvantitativ undersøkelse av forsvarlighet, internkontroll, avvik og arbeidskultur i den kommunale barneverntjenesten*. VID Rapport 2019/2

Tham, P. & Meagher, G. (2009) *Working in human services: How do experiences and working conditions in child welfare social work compare?* British journal of social work 39 (5).

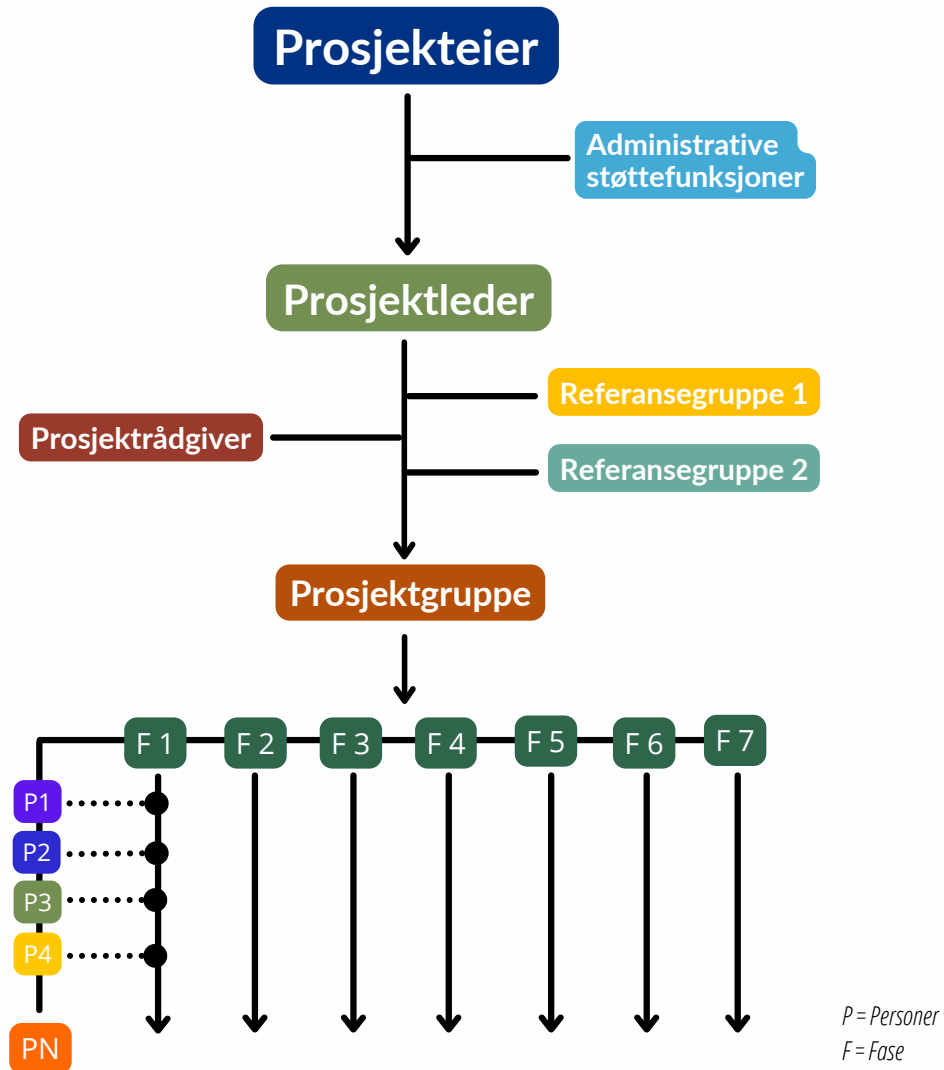
Torfelt, M.D.T. (2015). *De emosjonelle belastningene i barnevernets arbeid. Hvordan oppleves det å jobbe som saksbehandler i barnevernet?* Masteroppgave, Høgskolen i Oslo og Akershus

# Lederforankret veiledning i barnevernet

Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten

Ledvei

## Prosjektorganisering:



**Oppdragsgiver:** Kommunesektorens organisasjon (KS)

**Prosjekteier:** NTNU, Institutt for psykisk helse v/instituttleder Nanna S. Kayed

**Prosjektleder:** Torill Moe, *RKBU Midt-Norge*

**Prosjektgruppe:** Anita Skårstad Storhaug, Gunn Helen Wikan, Marianne Tevik Singstad, Cathrine Thorhus, Maja Sandmo Grip, *RKBU Midt-Norge*

**Prosjektrådgiver:** Kjell Aage Gotvassli, *Nord Universitet*

**Ref. gruppe 1:** Gro Sannes Nordby, Hilde Ravnaas, Marie Elise Axselsen, Anne Margrete Fletre, KS  
Toril Aune Breimo, *Fosen barneverntjeneste*

**Ref.gruppe 2:** Kommunedirektører i Viken fylke