

Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet?

ERIK SKJEGGESTAD, TOR SLETTEBØ OG TORGEIR SØRENSEN

Målsettingen med denne artikkelen er å belyse om fagansattes tilfredshet med barnevernledelsen har sammenheng med ansattes ønsker om å slutte i jobben og sykefravær. Internasjonal forskning på barnevernledelse viser at organisasjonsklima er relatert til sykefravær, turnover og om tjenesten lykkes med å innfri sitt mandat overfor brukerne. Data som ligger til grunn for analysen, er en nasjonal spørreundersøkelse med 1280 deltakere fra 157 ulike barneverntjenester (kommunale barneverntjenester, interkommunale tjenester og bydeler med egen barneverntjeneste). Våre analyser viser trekk som samsvarer med internasjonal forskning på barnevernledelse: Ansatte som vurderte å slutte i tjenesten og ansatte med mest sykefravær, var mindre fornøyd med barnevernets ledelse.

Nøkkelord: Barnevernledelse, organisasjonsklima, turnover, sykefravær



Erik Skjeggstad:
Førsteamanuensis, Fakultet for sosialfag,
VID vitenskapelige høgscole
erik.skjeggstad@vid.no



Tor Slettebø:
Professor, Fakultet for sosialfag, VID
vitenskapelige høgscole
tor.slettebo@vid.no



Torgeir Sørensen:
Førsteamanuensis, Senter for diakoni og
profesjonell praksis, VID vitenskapelige
høgscole
torgeir.sorensen@vid.no

Abstract

The aim of this article is to shed light on whether professional employees' satisfaction with child welfare management is related to turnover and sick leave in Norway. International research on child welfare management shows that the organizational climate is related to sick leave, turnover and whether the service succeeds in fulfilling its mandate to users. The dataset applied in our analysis is from a national survey of 1280 participants from 157 different services units (municipalities, inter-municipal services, or city districts with their own child welfare service). Analyses show that we can find features in our dataset that correspond to international research on child welfare management: employees who are considering changing job and those employees with most sick leave were less satisfied with the children's welfare management.

Keywords: Child welfare management, organizational climate, turnover, sick leave

DET ER ET KJENT FENOMEN at mange ansatte slutter etter kort tid i barneverntjenesten (turnover) og at sykefravær blant ansatte kan være høyt (Johansen, 2014; KS, 2022; Drange et al., 2021).

En vesentlig del av arbeidet i barneverntjenesten er relasjonell samhandling både med ansatte, med brukere og samarbeidspartnere. Stadige skifter av personell kan føre til at tjenestene får vansker med å utvikle og vedlikeholde relasjoner til brukere og samarbeidspartnere, noe som gjør det vanskelig å innfri sentrale kvalitetsmål for barnevernet. Kvalitetsmålene stiller krav om at barn og familier skal møte sikre og trygge tjenester, krav om stabilitet og kontinuitet i omsorgen, unngå utilsiktede flyttinger, forholde seg til færrest mulige omsorgspersoner, forutsigbarhet ved å vite hva som skjer, forebygge uheldige hendelser ved å lære av feil og kvalitetssvikt (Prop. 106 L (2012–2013), pkt. 6.3.1). Kontinuitet i barnverntjenesten er vesentlig for godt barnevernarbeid (Paulsen et al., 2017; Thrana, 2016).

Høy turnover representerer kostnader for organisasjonen (Shim, 2014). For det første kan det være tid- og ressurskrevende å rekruttere ansatte, noen steder er det også

vanskelig å rekruttere kompetente ansatte. Nyansatte trenger ofte betydelig opplæring i interne rutiner. Mange nyansatte har også behov for kostnadskrevede eksterne kurs eller videreutdanninger. Turnover kan representere tap av akkumulert ekspertise (Williams & Glisson, 2013a). Høy turnover og opplæring av nyansatte representerer også en betydelig merbelastning for kollegaer og tjenesten i sin helhet, og det kan føre til fristbrudd og forsinkelser. Det er kjent fra Norge at særlig mange nyutdannede som kunne blitt en viktig ressurs, slutter etter kort tid i barnverntjenesten (Bufdir, 2023). En undersøkelse fra USA der man fulgte en liten gruppe nyutdannede, viste at flere av de mest motiverte nyutdannede forlot barneverntjenesten etter å ha arbeidet der en kort stund (Boraggina-Ballard et al., 2021). På den ene side kan det være mange grunner til at noen slutter i jobben. Dette kan også være faktorer som ikke er koblet til arbeidet i tjenesten, som personlighet og sosialt nettverk. Det kan også være slik at noen slutter i jobben på grunn av opplevelser i egen oppvekst og sekundærtraumer som følge av dette – slik noen undersøkelser har vist (Salloum et al., 2015). På den annen side kan faktorer som opplevelse av muligheter

til å lære, støttende veiledning, fleksibilitet i arbeidet, tilgang til nødvendige ressurser og anerkjennelse motivere de ansatte til å bli værende (Boraggina-Ballard et al., 2021). I samme artikkel beskrives det at pålagt overtid, mangel på ivaretagelse av sikkerhet på arbeidsplassen, manglende støtte fra toppledelsen og at systemet generelt bidrar til stress og angst for å bli utslitt som risikofaktorer for at motiverte nyutdannede slutter i tjenesten.

I likhet med turnover kan sykefravær også være en utfordring for kontinuitet. Ut fra nyhetsoppslag og kjennskap til hvor belastende det kan være å jobbe i barneverntjenesten (Baugerud, 2019; Vogus et al., 2016), er det grunn til å anta at en del av sykefraværet er jobbrelatert. I likhet med turnover er årsakene til sykefravær mangefasetterte. I en forskningsgjennomgang av motstandskraft (*resilience*) blant sosialarbeidere i barneverntjenester skilles det mellom forhold knyttet til organisasjonen og til den enkelte. Kjennetegn ved organisasjonen som kan ha betydning for motstandskraft, kan være ledelse og arbeidskultur. Det kan også være forhold knyttet til den enkeltes livssituasjon og relasjoner generelt – medarbeidere inkludert (Molakeng et al., 2021). Studien viser at gode relasjoner på arbeidsplassen har betydning for sykefravær, at stressreducerende tiltak og støttende relasjoner bidrar til å motivere ansatte og gjøre dem mer løsningsorienterte, noe som videre forebygger sykefravær og at ansatte ønsker å slutte.

Tilfredshet med ledelsen og arbeidsmiljø er kjente årsaker som er med å påvirke ansattes sykefravær og også om de blir eller søker seg bort (Rittschof & Fortunato, 2016). Det finnes også annen forskning som viser at ledere kan styrke ansattes mot-

ivasjon til å bli i tjenesten (Park & Pierce, 2020). På denne bakgrunn har vi stilt følgende forsknings spørsmål:

- 1 Er det sammenheng mellom oppfatninger av barnevernledelsen og planer om å slutte i jobben blant ansatte i norsk barneverntjeneste?
- 2 Er det sammenheng mellom oppfatninger av barnevernledelsen og selvrapportert sykefravær blant ansatte i norsk barneverntjeneste?

Kunnskap om turnover og sykemeldinger i norsk barnevern

En studie fra Statistisk sentralbyrå (SSB) med tall fra 2010 og 2011 viser at norsk barneverntjeneste hadde en gjennomtrekksrate (turnover) på 31,5 prosent blant de ansatte (Johansen, 2014). Turnover var definert til å være prosent ansatte ved en arbeidsplass som har sluttet fra ett år til det neste. Studien viser at barnevernet hadde høyere gjennomtrekk enn sammenlignbare offentlige tjenester. En nyere norsk registerdatastudie viser at i underkant av 30 prosent av ansatte i kommunale barneverntjenester er registrert i annen virksomhet året etter (Drange et al., 2021). Av disse observeres at om lag en av fire har fortsatt å jobbe innenfor barnevernet, men skiftet stilling i barneverntjenesten de jobbet ved. I en rapport basert på tall fra 2021 skriver Kommunenes sentralforbund (KS) at turnoverprosent er 16,5 prosent på fagstillinger i kommunale barneverntjenester (KS, 2022). Forekomsten som vi referer til fra KS, regner alle som slutter i barnverntjenesten som turnover, også de som går over til stilling i samme kommune utenfor barnevernet. I rapporten fra KS kan en merke seg at fagstillinger i barnverntjenes-

ter ligger nærmere i turnoverprosent med turnusyrker som institusjoner enn andre kommunale dagtilbud. Det fremgår at Barneverntjenesten har en turnoverprosent på 16,5 på alle fagstillinger; om en ekskluderer miljøterapeuter, er det 13,9 prosent. Barnevernet har en lavere turnoverprosent enn kommunale institusjoner og hjemmehjelp på henholdsvis 18,2 prosent 17,3 prosent. Skole og helsestasjon og barnehage har turnoverprosent på henholdsvis 8,6, 9,9 og 11,9 prosent som er betydelig lavere enn barnevernet. De færreste ansatte i kommunale barneverntjenester jobber turnus, og turnover her kunne forventes å ligge nærmere annet dagarbeid enn turnustillinger som ofte også innebærer tungt fysisk arbeid. I KS-statistikk har det vært en gravis reduksjon av turnover på fagstillinger i barnevernet på 3,1 prosent fra 2017/18–2020/2021. Det er ikke kjent hva dette skyldes og om fortsatt synkende turnover er å forvente fremover. Tall fra Bufdirs (2022) databaser viser at over halvparten av ansatte i barneverntjenestene oppgir at det har vært høy turnover i tjenesten de har jobbet i det siste året. Det fremgår også at 4 av 10 oppgir at turnover er et problem. Av Bufdirs analyser ser en også at 50–60 prosent av respondentene oppgir at manglende rutiner og støtte fra ledelsen er årsak til turnover. Det er verdt å merke seg at flere andre forhold knyttet til arbeidshverdagen scorer høyere som årsak til turnover enn ledelsen, særlig variabler knyttet til psykisk belastning og høyt arbeidspress. Høy turnover i barnevernet er også kjent i internasjonal sammenheng; for eksempel viser studier at i USA slutter årlig mellom 20 og 40 prosent av de ansatte i barneverntjenestene (Hopkins et al., 2010; Rittschof & Fortunato, 2016; Wilke et al., 2019).

KS sine oversikter viser at det legemeldte sykefraværet blant ansatte i barneverntjenesten utgjorde 8,8 prosent i 2021, noe som er høyere enn det gjennomsnittlige fraværet for alle ansatte i de kommunale tjenesteområdene som var på 7,6 prosent (KS, 2022). Tallene gir ikke kunnskap om lengde på fraværet og om det er jobbrelatert. Generelt er det lite kunnskap om sykefravær i norsk barneverntjeneste.

Barnevernledelse – i et organisasjonsteoretisk perspektiv

Schein (2010) beskriver hvordan organisasjonskultur formes av ledere. Han peker blant annet på tre måter ledere kan påvirke kulturen på (2010, s. 11). Den første handler om at ledere bør være hovedarkitekter for kulturen som etableres. Det andre punktet handler om at etter at en kultur er etablert, har ledere ansvar for å påvirke og utvikle den videre gjennom sin ledelse. Den tredje måten handler om lederens ansvar for å bidra til endring hvis kulturen blir dysfunksjonell. Teorien bygger på en forståelse av at kulturer er ikke statiske, men i konstant endring. Det vil også ofte være ulike kulturer på en arbeidsplass. Ledere bør være bevisst alle disse tre måtene og arbeide kontinuerlig med organisasjonskultur.

Det skilles ofte mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima (Glisson et al., 2012; Goering, 2018). Begrepet organisasjonskultur defineres som de ansattes oppfatning av arbeidsmiljøets innvirkning på den enkelte og hvordan det føles å jobbe i organisasjonen. Kulturen er noe som er felles mellom organisasjonens medlemmer, men det kan også eksistere flere ulike sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Schneider et al.,

2013). Glisson (2015, s. 2) definerer organisasjonsklima som et snevrere begrep hvor det handler om en ansatts samlede oppfatning av måten arbeidet i organisasjonen gjøres på. Tradisjonelt har forskning på organisasjonsklima, slik som studien vi har gjort, ofte vært inspirert av psykologi og vært gjennomført med spørreskjemaer for å kartlegge forhold som forskerne vet er sentrale (Denison 1996). Forskning på kultur har derimot ofte vært gjort ved hjelp av kvalitative metoder og hatt som mål å ta ulike deltakerperspektiv (*bottom-up*) hvor en for eksempel har vært opptatt av å kartlegge strukturer. Mye av litteraturen som omhandler organisasjonskultur og organisasjonsklima, kommer fra næringsliv, men er også blitt viktig for organisasjonsforståelse og ledelse av helse- og velferdsorganisasjoner (Hasenfeld, 2010).

Studier har vist at det er sammenheng mellom organisasjonsklima, om ansatte vil jobbe i barneverntjenesten og om brukerne får god hjelp fra tjenesten (Glisson & Green, 2011; Glisson et al., 2012; Glisson et al., 2013; Shim, 2010; Williams & Glisson, 2013b). Disse funnene underbygger at kunnskap om organisasjonsklima i barneverntjenester er viktig for å utvikle godt barnevernarbeid. Det støttes av en omfattende undersøkelse som viser at tjenester med lav turnover har et bedre resultat i ungdomsfamilier enn tjenester med høy turnover (Williams & Glisson, 2013a). En annen studie av organisasjonsklima, jobbtilfredshet og turnover i ideelle og private amerikanske barneverntjenester, viser at de ansattes planer om å slutte var lavere hvis de var tilfredse på jobben (Li et al., 2020). Studier har også vist at organisasjonsklima i større grad kan predikere turnover enn kjennetegn ved de ansatte og kjennetegn

ved arbeidet (Hopkins et al., 2010). En litteraturstudie viser at det er sammenheng mellom jobbtilfredshet, utbrenthet, turnover og manglende arbeids glede, og at utbrenthet også påvirker de ansatte i barnevernet lenge før de bestemmer seg for å slutte (Bednar, 2003). En annen undersøkelse har dokumentert at godt organisasjonsklima (rettferdig behandling av de ansatte, organisatorisk støtte ved overbelastning og tilfredshet med jobben) bidrar til å redusere barnevernsarbeidernes planer om å slutte i jobben (Fernandes, 2016).

En norsk studie basert på forskningssirkler med 40 barnevernansatte viser at organisasjonsstruktur og fysisk utforming av barneverntjenesten ble beskrevet som barrierer for barnevernansattes mulighet til å skape relasjon med barn og unge over tid. Stadige skifter av kontaktpersoner når ansvaret for saken går fra ett team til et annet var en del av dette (Seim & Slettebø, 2017). Samlet peker teori om organisasjonsklima og studiene presentert over mot at kunnskap om hva som kan skape godt eller dårlig organisasjonsklima i en barneverntjeneste, er viktig for å utvikle kontinuitet i organisasjonen.

Forskning presentert så langt i denne artikkelen tyder på at det er en sammenheng mellom ledelse og organisasjonsklima i barneverntjenesten. Mye av forskningen på betydningen av organisasjonsklima, som viser sammenheng mellom ledelse og sykefravær og turnover i barneverntjenesten, baserer seg på data fra Nord-Amerika. Det er ikke gitt at funnene er overførbare. Av denne grunn trengs det å utvikle kunnskap på dette feltet i norsk sammenheng. Dette er særlig relevant for å få mer innsikt i hvordan ledere i barneverntjenesten kan bidra til et godt organisasjons-

klima. Ut fra teori om organisasjonsklima er det relevant å tenke at det er sammenheng mellom ledelse og kontinuitet blant personalet. En måte å få mer innsikt i dette på, er å se på ansattes oppfatninger av egen ledelse og organisasjonsklima i forhold til sykefravær og turnover slik som denne studien har gjort.

Materiale og metode

Studiens design er en tverrsnittundersøkelse. Den bygger på data fra en nasjonal spørreundersøkelse fra 2018 (Slettebø et al., 2019; Sørensen et al., 2019), der målet var å kartlegge forståelser og praktisering av forsvarlighet i kommunalt barnevern. Til denne artikkelen er det gjennomført en ny utvidet analyse av datasettet.

Utvalg

I rekrutteringen til undersøkelsen ble det sendt en henvendelse til alle (432) norske kommunalsjefer/bydelsledere hvor vi spurte om tillatelse til å invitere deres ansatte til å delta, og om de kunne sende oss e-postadressene til sine fagansatte i barneverntjenesten. På grunn av interkommunalt samarbeid og nylig sammenslåtte kommuner, måtte man forvente et vesentlig lavere antall enheter som kunne svare på vår henvendelse enn det antall enheter vi kontaktet. Vi fikk svar fra 157 enheter (kommuner og interkommunale samarbeid). Vi mottok videre 2844 e-postadresser til ansatte i fagstillinger. Alle disse ansatte fikk tilsendt invitasjoner på e-post til å delta i undersøkelsen. Påminnelser ble sendt til de som ikke svarte i første omgang. 1429 av de inviterte svarte. 149 spørreskjema var ikke fullstendige og ble ekskludert fra utvalget. Det endelige utvalget utgjorde 45 prosent av de utsendte in-

vitasjonene (N=1280). I analysen til denne artikkelen har vi tatt ut barnevernlederne (N=98), så endelig utvalg er her 1182 deltakere. Undersøkelsen foregikk i tidsrommet mars til juli 2018. Individuelle invitasjoner til spørreskjemaet sørget for at de riktige personene svarte, ingen svarte mer enn én gang, og deltakelsen ble anonym for ledere og kolleger.

Questback ble benyttet til å gjennomføre studien. Deltakerne fikk informasjon om studien i Questback og krysset der av for samtykke. Deltakerne ble også informert om mulighet til å trekke seg fra studien når som helst og uten grunn. Oppfatning av hvordan datasettet gjenspeiler ansatte i norsk kommunal barneverntjeneste, er presentert i en prosjektrapport (Sørensen et al., 2019). Utvalget har en fordeling som vi vurderer som akseptabel for å representere variasjonsbredden av ansatte i kommunalt barnevern med hensyn til utdanningstype, kjønn, alder, tilleggsutdanning og størrelse på tjenesten sett i forhold til tall tilgjengelig fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2022)

Variabler

De fleste variablene i spørreskjemaet ble utviklet av forskerteamet for denne undersøkelsen på bakgrunn av en kvalitativ pilotundersøkelse (Sverdrup et al., 2018). På bakgrunn av pilotundersøkelsen og litteraturgjennomgangen, utviklet forskergruppen et utkast til spørsmål som ble fremlagt ved en dialogkonferanse og for en referansegruppe med fagpersoner for justeringer. Det ble også gjennomført en pilottest i en barneverntjeneste, hvor deltakerne ga tilbakemelding på undersøkelsen. Store deler av undersøkelsen kan slik forstås som utforskende og eksplorerende.

Tanker om turnover

Relatert til turnover ble deltakerne i undersøkelsen spurt om hvor de tror de arbeider om 2 år. Det var gitt 5 svaralternativer: «Er i den stillingen jeg har nå» (verdi 1), «Har annen stilling på tilsvarende nivå i barneverntjenesten» (verdi 2), «Har avansert til stilling på høyere nivå i barneverntjenesten» (verdi 3), «Har annen stilling utenfor barnevernet» (verdi 4) eller «Er blitt pensjonist eller vil av andre grunner ikke være i jobb» (verdi 5). Deltakerne kunne velge ett svaralternativ. I litteraturen finnes det ulike forståelser av hva turnover er, for eksempel finnes det forskning som regner turnover for kun å være at en ikke jobber i samme bransje eller samme arbeidsplass (Johansen, 2014). Fra et organisasjonsperspektiv er enhver person som forlater arbeidsplassen eller som skifter stilling, forbundet med tap av kontinuitet (Shim, 2014). Et slikt perspektiv vil særlig være relevant i barneverntjenesten. Høy grad av både relasjonelt teamarbeid og erfaringsbasert kunnskap vil ofte kunne få avbrudd ved skifte av ansatte (Williams & Glisson, 2013a). På denne bakgrunn forstås det første svaralternativet («Er i den stillingen jeg har nå») som at det ikke foreligger kontinuitetsbrudd. De to påfølgende («Har annen stilling på tilsvarende nivå i barneverntjenesten», «Har avansert til stilling på høyere nivå i barneverntjenesten») vil innebære endringer, men siden deltakerne planlegger å bli værende i barnevernet, er det grunn til å hevde at det beholdes noe kontinuitet, for eksempel ved at de har med seg kunnskapen videre i barneverntjenesten. Alternativ 4 («Har annen stilling utenfor barnevernet») vurderes å være et klart uttrykk for ønske om å skifte arbeid (tanker om turno-

ver). Alternativ 5 («Er blitt pensjonist eller vil av andre grunner ikke være i jobb») er ofte ikke regnet som turnover, men for barneverntjenesten som organisasjon vil personer som går av med pensjon, bety et brudd i kontinuitet og tap av kompetanse.

Jobbrelatert sykefravær

Deltakerne ble også spurt om de hadde hatt sykefravær av jobbrelaterte årsaker i de siste 12 månedene. Der var det kun mulig å velge ett av 4 svaralternativ: «Nei» (verdi 1), «Ja, kortere sykefravær» (Inntil 8 dager) (verdi 2), «Ja, lengre tids sykefravær» (Mer enn 8 dager) (verdi 3) eller «Ønsker ikke å svare» (verdi 4). De 27 respondentene som ikke ønsket å svare, ble tatt ut av den multivariate analysen.

Oppfatninger av barnevernledelsen

En del av undersøkelsen besto av variabler fra det validerte instrumentet Safety Attitude Questioner (SAQ) (Sexton et al., 2006). Dette instrument er mye anvendt i helsetjenester både i Norge og internasjonalt. Vi modifiserte variablene til en norsk barnevernkontekst. Instrumentet bygger på teori om organisasjonspsykologi og har som målsetting å kartlegge faktorer knyttet til organisasjonsklima (Deilkås et al., 2019; Deilkås & Hofoss, 2008; Sexton et al., 2006). Dette skjemaet har en subskala om ledelse. «Barnevernledelse» inneholder fem utsagn som kartlegger ansattes oppfatninger av ledelsen: «Ledelsen legger til rette for at jeg kan få utført mine arbeidsoppgaver», «Ledelsen gjør en god jobb», «Jeg mottar tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen om forhold som har betydning for arbeidet», «Ledelsen fatter ikke beslutninger som de vet kan gå utover kvaliteten i arbeidet» og «Ledelsen følger opp ansatte

som ikke utfører arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende». Deltakerne var bedt om å skåre de ulike utsagnene på en skala fra 1–5, hvor 1 var svært uenig og 5 svært enig. De er behandlet enkeltvis (tabell 2) og som gjennomsnittsskår i videre analyser (tabell 3, 4 og 5). De som ikke ønsket å svare, kunne hoppe over spørsmålet.

I tillegg ble det benyttet demografiske variabler som kjønn, alder, hvor lenge deltakerne hadde arbeidet på sitt nåværende arbeidssted, hvor mange ansatte det var ved aktuell barneverntjeneste, og antall innbyggere i kommunen/interkommunalt samarbeid (se Tabell 1).

Dataanalyse

Det ble benyttet tradisjonelle deskriptive kvantitative analysemetoder. Vi har først gjennomført univariat analyse med frekvensfordelinger for kategoriske variabler og gjennomsnittsskår på kontinuerlige variabler for beskrivelse av karakteristika ved utvalget (Tabell 1 og 2). Vi har videre benyttet One-way ANNOVA for å undersøke sammenhenger mellom én kontinuerlig og én kategorisk variabel (Tabell 3 og 5). I disse tabellene presenteres gjennomsnitt sammen med standardavvik (SD) for å vise spredningen i resultatene. I disse bi-variate

analysene har vi studert sammenhengene mellom sykefravær og tanker om turnover på den ene siden og oppfatninger av barnevernledelsen på den andre. Til slutt har vi gjort multivariate regresjonsanalyser (Tabell 4 og 6) for å undersøke sammenhengene mellom de samme variablene kontrollert for demografiske variabler. I tabellene presenteres standardiserte Beta-koeffisienter. Siden studien var eksplorative, ble signifikansnivået satt til $\leq 0,05$. Analysene er gjort i analyseverktøyet SPSS versjon 27.

Etikk

Studien er meldt og vurdert av Personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata (NSD). De har vurdert vilkår for innsamling, oppbevaring og bruk av datasettet. Deltakerne har gitt informert samtykke og har hatt mulighet til å trekke seg fra studien når som helst og uten å oppgi grunn. Dataene som støtter funnene i denne studien, er tilgjengelige fra forfatterne ved VID Vitenskapelige høyskole.

Datapresentasjon

Tabell 1 viser skår for alle variabler som er inkludert i datagrunnlaget for denne artikkelen.

Tabell 1. Saksbehandlere – karakteristika ved utvalget (N=1.182).

Oppfatninger av barnevernledelse (rekkevidde 1–5), gjennomsnitt (SD)	3,56 (0,85)
Hvor jobber du om to år? (prosent)	
Er i den stillingen jeg har nå	60,8
Har en annen stilling på tilsvarende nivå i barneverntjenesten	8,8
Har avansert til stilling på høyere nivå i barneverntjenesten	6,0
Har annen stilling utenfor barnevernet	21,6
Er blitt pensjonist eller vil av andre grunner ikke være i jobb	2,7

Har du de siste 12 måneder vært sykemeldt på grunn av jobbrelaterte årsaker? (prosent)	
Nei	80,6
Ja, kortere sykefravær (inntil 8 dager)	5,6
Ja, lengre tids sykefravær (mer enn 8 dager)	10,4
Ønsker ikke svare	2,3
Kjønn (prosent)	
Mann	10,8
Kvinne	89,2
Alder (prosent)	
Under 30 år	12,8
30–39 år	32,6
40–49 år	30,4
Over 50 år	24,2
Hvor mange år har du jobbet i barneverntjenesten? (prosent)	
Under 1 år	12,0
1–3 år	28,7
4–10 år	34,7
Mer enn 10 år	24,5
Hvor mange ansatte er det i barneverntjenesten hvor du jobber? (prosent)	
Mindre enn 5	3,0
5–9	8,7
10–30	35,4
Over 30	52,9
Hvor mange innbyggere betjener barneverntjenesten du jobber ved? (prosent)	
Mindre enn 5 000	7,8
Mellom 5 000 og 15 000	20,1
Mellom 15 000 og 50 000	39,7
Mer enn 50 000	32,4

Øverst i Tabell 1 vises gjennomsnittsskår for de 1182 fagansatte på variablene knyttet til oppfatning av barnevernledelsen. Det er skåret 3,56 på en skala fra 1–5.

Neste linje viser respondentenes tilbakemelding på hvor de tenker at de arbeider om to år. Her er det fem svaralternativer. En stor andel av respondentene ser for seg

å være i den stillingen de har (60,8 prosent). Svaralternativet knyttet til tanker om turnover – annen stilling utenfor barnevernet – er valgt av 21,6 prosent. I tillegg til disse 21,6 prosent vil også de 2,7 prosentene av deltakerne som er blitt pensjonister eller av andre grunner ikke vil være i jobb, representere tap av kontinuitet

for tjenesten. Svaralternativet «Har en annen stilling på tilsvarende nivå i barneverntjenesten» er valgt av 8,8 prosent av deltakerne, og alternativet om «stilling på høyere nivå» er valgt av 6,0 prosent. Om personer i disse to kategoriene tenkte de kom til å søke jobb innenfor aktuelle tjenester eller et annet sted, vet vi ikke.

Videre vises respondentenes tilbakemelding på om de har hatt jobbrelatert syke-

fravær de siste 12 måneder. Totalt oppgir 16 prosent å ha hatt jobbrelatert sykefravær. De fleste av disse har hatt sykefravær på 8 dager eller mer.

Fordelingen på de demografiske variablene kjønn, alder og størrelse på tjenesten, vurderes for øvrig å være representativ for norsk kommunalt barnevern (Sørensen et al., 2019).

Tabell 2. Ansattes oppfatninger av barnevernledelsen og kommune/bydelsledelsen («Svært uenig» = 1, «Svært enig» = 5)

	Barnevernledelse (Gjennomsnitt)	Kommune/ Bydelsledelse (Gjennomsnitt)
Ledelsen legger til rette for at jeg kan få utført mine arbeidsoppgaver	3,86	3,05
Ledelsen gjør en god jobb	3,77	3,03
Jeg mottar tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen om forhold som har betydning for arbeidet	3,65	2,86
Ledelsen fatter ikke beslutninger som de vet kan gå utover kvaliteten i arbeidet	3,51	2,79
Ledelsen følger opp ansatte som ikke utfører arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende	3,22	2,77
Total (Sumskår)	3,60	2,90

Ansattes trivsel henger ikke bare sammen med nærmeste ledelse, men også med toppledelsen (Park & Pierce, 2020). Derfor presenteres begge i Tabell 2, som viser deltakernes oppfatning av den lokale barnevernledelsen og ledelsen i kommunen/bydelen. Tabellen viser at på alle spørsmål er deltakerne mer tilfreds med lokal ledelse enn med øverste ledelse. Nederste linje i tabellen viser samleskåren for variablene omkring oppfatninger om barnevernledelsen og kommune/bydelsledelsen. I denne artikkelen har vi valgt å rette oppmerksomheten mot den lokale tjenesten (barnevernledelsen). Derfor er det kun anvendt

sumskår av (lokal) barnevernledelsen i de videre analysene.

Tabell 3. Sammenligning av gjennomsnitt for oppfatning om barnevernledelse fordelt på hvor deltakerne tenker at de arbeider om to år

	Oppfatning om barnevernledelse (Gjennomsnitt)	SD
Er i den stillingen jeg har nå	3,72	0,78
Annen stilling på tilsvarende nivå i barnevernet	3,45	0,79
Har avansert til stilling på høyere nivå i barnevernet	3,71	0,82
Annen stilling utenfor barnevernet	3,13	0,90
Er blitt pensjonist eller vil av andre grunner ikke være i jobb	3,58	0,86

Note: $p < 0,001$

Tabell 3 viser sammenheng mellom tilfredshet med barnevernledelsen og hvor deltakerne tenker at de arbeider om to år. De som har valgt svaralternativet «Har en annen stilling utenfor barneverntjenesten», som kan knyttes til tanker om turnover, skårer 3,13 på tilfredshet med sin ledelse. Det er lavest av alle gruppene.

De som ser for seg å være i sin nåværende stilling, skårer høyest av alle gruppene (3,72) sammen med de som hadde tanker om å avansere til stilling på høyere nivå i barnevernet (3,71). Tabellen viser at de som tenker å jobbe videre i barneverntjenesten, har mer positiv oppfatning av sin ledelse enn de som tenker på å skifte jobb.

Tabell 4. Sammenhengen mellom tanker om turnover samt demografiske variabler og oppfatninger av barnevernledelsen (lineær regresjon).

	Standardisert Beta	p-verdi
Turnover	-0,25	<0,001
Kjønn (mann, kvinne)	-0,05	0,074
Alder	0,05	0,142
Antall år i nåværende barneverntjeneste	-0,12	<0,001
Antall ansatte ved aktuell barneverntjeneste	-0,11	0,006
Antall innbyggere aktuell barneverntjeneste betjener	-0,06	0,160

Note: R^2 for turnover i barnevernledelse = 0,06; R^2 for alle variabler i modellen = 0,10

I analysen som presenteres i Tabell 4, fant vi en høysignifikant negativ sammenheng mellom tanker om turnover og oppfatningen av barnevernledelsen (Standardisert Beta -0,25; $p < 0,001$). Det betyr at det med stor sannsynlighet er sammenheng

mellom tanker om turnover og det å slutte i barneverntjenesten og deltakernes fornøydhet med barnevernledelsen.

Tabell 5. Sammenheng mellom oppfatninger av barnevernledelsen og jobbrelatert sykefravær siste 12 måneder.

	Oppfatninger av barnevernledelsen (Gjennomsnitt)	SD
Nei, ikke jobbrelatert sykefravær	3,65	(0,79)
Jobbrelatert sykefravær, inntil 8 dager	3,21	(0,96)
Jobbrelatert sykefravær, over 8 dager	3,14	(0,99)
Ønsker ikke å svare	3,29	(0,96)

Note: $p < 0.001$

Tabell 5 viser sammenheng mellom oppfatninger av barnevernledelsen og jobbrelatert sykefravær. De som har hatt jobbrelatert sykefravær, skårer lavere på tilfreds-

het med ledelse (henholdsvis 3,21 og 3,14) enn de som ikke har hatt jobbrelatert sykefravær (3,65).

Tabell 6. Sammenhengen mellom sykefravær samt demografiske variabler og oppfatninger av barnevernledelsen (lineær regresjon).

	Standardisert Beta	p-verdi
Jobbrelatert sykefravær	-0,21	<0,001
Kjønn (mann, kvinne)	-0,03	0,276
Alder	0,07	0,031
Antall år i nåværende barneverntjeneste	-0,12	<0,001
Antall ansatte ved aktuell barneverntjeneste	-0,11	0,005
Antall innbyggere aktuell barneverntjeneste betjener	-0,07	0,085

Note: R^2 for sykefravær i barnevernledelse = 0,05; R^2 for alle variabler i modellen = 0,09

I Tabell 6 er det laget en samleskår av variablene som omhandler sykefravær. Her fant vi at de som rapporterte høy grad av jobbrelatert sykefravær, i mindre grad var fornøyd med barnevernledelsen sammenliknet med de som hadde mindre grad av sykefravær. Det var altså en negativ sammenheng mellom de to variablene. I denne multivariate analysen er det kontrollert for demografiske data i undersøkelsen. Kontrollen viser at sykefravær har sterkere sam-

menheng med tilfredshet med ledelse enn hva de demografiske variablene har. Det gjør det relevant å tenke at oppmerksomhet på barnevernledelse er viktig for å redusere sykefravær.

Diskusjon

Studiens utgangspunkt var å undersøke om det er sammenheng mellom fagansattes tilfredshet med egen ledelse og om de hadde tenkt på å skifte jobb eller vært syke-

meldt. I dette kapittelet har vi valgt først å belyse noen hovedfunn basert på forskningsspørsmålene for så å diskutere relevansen.

Våre tall viser at hele 36,4 prosent av ansatte i barneverntjenesten tenker på å skifte jobb innen to år. Tallene samsvarer godt med andre nyere undersøkelser i Norge som også viser at turnoverprosenten i den kommunale barneverntjenesten er høy (KS, 2021; Bufdir, 2014). Funnet viser at mange ledere har en utfordrende jobb med å skape tjenester og arbeidsmiljø som gjør at ansatte vil forbli i tjenesten. En sentral observasjon i analysen er at de som oppgir ønske om å fortsette i stillingen og de som ønsker å avansere innenfor barneverntjenesten, er de som også skårer høyest på spørsmålene om tilfredshet med ledelsen. Tabell 4 viser at sammenhengen mellom tanker om turnover og opplevd ledelse er signifikant. Som beskrevet i artikkelens introduksjon, er det mange grunner til turnover, og vår undersøkelse belyser ikke alle. Tallene vi har analysert, vil være påvirket av andre forhold, for eksempel at vi i analysene ikke har kartlagt økonomi og tidspres i tjenesten som er kjent å ha stor betydning for ansatte i barneverntjenesten (Bufdir, 2022). Dette er også forhold som både kan påvirke tanker om turnover og mindre tilfredshet med ledelsen.

Når det kommer til sykemelding, viser analysene at de som ikke har krysset av for at de har vært sykemeldt, vurderer ledelsen mer positivt enn de som har vært sykemeldt. Tabell 6 viser at funnet er signifikant. Sykefravær må forstås som et kompleks fenomen som er knyttet til flere forhold enn bare jobbrelaterte forhold (Molakeng et al., 2021). I arbeidet med denne undersøkelsen har vi ikke funnet

andre studier som differensierer jobbrelatert sykefravær fra annet sykefravær i barneverntjenester. Vår undersøkelse er i så måte unik ved å undersøke spesifikt jobbrelatert sykefravær. Hele 16,4 prosent av deltakerne oppgir at de har jobbrelatert sykefravær; 65 prosent av disse har hatt fravær over åtte dager. Det er høyere tall enn hva KS rapporterer som legemeldt sykefravær i året etter våre data ble samlet inn (KS, 2022). Vår undersøkelse tar ikke utgangspunkt i faktisk sykefravær, men hvor mange som selv rapporterer at de har hatt yrkesrelatert sykefravær en eller flere ganger. Samlet viser analysene at det i datamaterialet finnes en sammenheng mellom tilfredshet med ledelsen og sjansen for kontinuitetsbrudd i organisasjonen som sykefravær og turnover innebærer.

Organisasjonsteori vektlegger arbeid med organisasjonsklima som en viktig lederoppgave (Schein, 2010). I en organisasjon der ansatte rapporterer et godt organisasjonsklima, er det større sannsynlighet for at organisasjonen når sin målsetting versus organisasjoner med dårlig organisasjonsklima (Glisson et al., 2012; Goering, 2018). Svakt organisasjonsklima øker sannsynlighet for turnover og sykemelding. Både denne og andre undersøkelser viser at norske barneverntjenester har høy turnover og et høyt antall sykemeldinger. I lys av dette er det påfallende at det finnes lite kunnskap om ansattes opplevelse av ledere og arbeidsklima. Utenlandske studier viser at barnevernledelsen har betydning for turnover og sykefravær (Park & Pierce, 2020; Rittschof & Fortunato, 2016). Vår studie representerer derfor et bidrag i kunnskapsutviklingen på dette feltet. Spørsmål knyttet til ledelse i undersøkelsen kartlegger både hvordan lederne er

likt, hvordan de ansatte opplever at lederne gir informasjon, og hvordan de tar beslutninger og følger opp de ansatte. Dette er alle forhold som beskriver viktige kjennetegn ved organisasjonsklima. Det er kjent at organisasjonsklima i større grad kan predikere turnover enn kjennetegn ved de ansatte og egenskaper ved arbeidet (Hopkins et al., 2010). Resultatene fra undersøkelsen samsvarer slik med funn fra amerikanske studier som har dokumentert at lavere tilfredshet med ledelse øker sannsynligheten for ønsket om å skifte jobb og sykefravær (Park & Pierce, 2020; Rittschof & Fortunato, 2016; Shim, 2010; Williams & Glisson, 2013a).

I en artikkel i *Fontene* 20.5.2022 (Skotheim, 2022) beskrives det hvordan Horten barneverntjeneste har lyktes med å redusere turnover og sykefravær ved følgende grep: sosialt samvær på og utenfor jobben, fast veiledning i enkeltsaker annenhver uke i halvannen time, ekstern veiledning, gode rutiner for debriefing og at barneverntjenesten arbeider systematisk med å melde og følge opp avvik. Flere av tiltakene som beskrives, kan forstås som tiltak for å styrke organisasjonsklima. På bakgrunn av vår undersøkelse og forskning på organisasjonsklima tror vi at erfaringene fra Horten peker på tiltak som kan være gode eksempler på hva barneverntjenesten kan gjøre.

Funnene i undersøkelsen indikerer at det er behov for større oppmerksomhet om hvordan ledere kan bidra til å redusere jobbrelatert sykefravær og at utfordringer knyttet til sykefravær og turnover bør få økt oppmerksomhet i kommunene. Det er også viktig å understreke at alle stillingskifter som blir gjennomført, vil kunne svekke kontinuitet i tjenestens arbeid og

muligheter for utvikling av stabile relasjoner mellom de ansatte og brukergruppene. Det er kjent at turnover betyr tap av akkumulert ekspertise (Williams & Glisson, 2013a) og høyere kostnader for organisasjonen (Shim, 2014). I henhold til norsk lovverk påhviler det ledelsen et stort ansvar for ansattes trivsel og helse. Funnene indikerer at barnevernledere i større grad må rette oppmerksomhet mot ansattes arbeidshverdag.

Vår studie bygger på en undersøkelse av noen variabler knyttet til organisasjonsklima. Vi har vært inspirert av amerikansk forskning som viser at det er sammenheng mellom både lederskap, organisasjonsklima og turnover (Glisson & Green, 2011; Glisson et al., 2012; Glisson et al., 2013; Shim, 2010; Williams & Glisson, 2013b), men også hvilken grad brukere får god hjelp (Williams & Glisson, 2013a). Vi tror på at videre forskning og utprøving av kunnskap om organisasjonskultur og organisasjonsklima har et potensial for å styrke barneverntjenesten. Dette kan være viktig for å innfri kvalitetsmålene for barnevernet, blant annet kravet om at barn og familier skal oppleve stabilitet og kontinuitet i omsorgstilbudet og at de skal møte færrest mulig omsorgspersoner (Prop. 106 L (2012–2013)).

Styrker og svakheter

Styrker ved studien er utvalgets størrelse og at materialet er samlet fra hele landet i tilknytning til tjenester av ulik størrelse. Denne studien presenterer et felt som er lite undersøkt i Norge; derfor har studien et eksplorativt siktemål. Variablene som benyttes, er utviklet og testet etter en prosedyre beskrevet i metod delen. Likevel kan det knytte seg feilkilder til disse, enten

ved at variablene ikke har blitt forstått slik de var intendert, eller at respondentene ikke har gitt riktig informasjon. Temaene som er undersøkt er komplekse. Det er antakelig mange faktorer som er i spill med tanke på oppfatning av barneledelsen, og sykefravær og turnover er blant disse (jfr R2 på henholdsvis 5 prosent og 6 prosent). På denne bakgrunn bør undersøkelsen forstås som en utforskende studie som først og fremst gir informasjon ut fra dataene som er tilgjengelige. Analysene som er foretatt, er vurdert som relevante ut fra andre undersøkelser på feltet. Et siste poeng er at undersøkelsen bygger på egenrapportering av sykefravær, noe som ikke gir uttrykk for faktisk sykefravær.

Konklusjon

Våre analyser viser at det i datasettet finnes sammenhenger mellom ansattes rapporterte tilfredshet med barnevernledelsen og både sykefravær og tanker om turnover. Dette tyder på at det er behov for å styrke kompetansen til lederne av norske barneverntjenester når det gjelder å redusere omfanget av sykefravær og turnover. Ut fra

utenlandsk forskning kan mye tyde på at mer oppmerksomhet på organisasjonsklima og arbeidsmiljø kan bidra til mindre sykefravær og turnover og mer kontinuitet og kvalitet i tjenestetilbudet til brukerne.

Sluttnoter

Takk til

Vi ønsker å takke forskningsassistent Simon Molvær og hans team for hjelpen med å distribuere spørreskjemaet. Takk går også til ekspertpanelet som deltok i kvalitetssikringen av spørreskjemaet, og de ansatte som deltok i pilotundersøkelsen. Stor takk også til alle som har fylt ut spørreskjemaet og andre kommunalt ansatte som har bidratt til å gjøre datainnsamlingen mulig.

Informasjon om finansiering

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) initierte og finansierte undersøkelsesutviklingen og datainnsamlingen. Bufdir har ikke lagt føringer for hvilke spørsmål vi stilte i undersøkelsen. Forfatterne oppgir ingen interessekonflikter.

REFERANSER

- Barnevernloven. (1992). *Lov om barnevernstjenester* (LOV-1992-07-17-100). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100>
- Baugerud, G. A. (2019). Barnevernet som arbeidsplass: en kilde til jobbtilfredsstillelse eller stressrelaterte belastninger? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 96(4), 230–245. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2019-04-03>
- Bednar, S. G. (2003). Elements of satisfying organizational climates in child welfare agencies. *Families in Society*, 84(1), 7–12. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.70>
- Boraggina-Ballard, L., Sobeck, J., & Honig, D. (2021). What motivates highly trained child welfare professionals to stay or leave? *Children and Youth Services Review*, 124, 105958. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.105958>
- Bufdir (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover*. Bufdir. https://www.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blant_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf
- Deilkås, E. T., Hofoss, D., Hansen, E. H., & Bondevik, G. T. (2019). Variation in staff perceptions of patient safety climate across work sites in Norwegian general practitioner practices and out-of-hour clinics. *PLoS*

- One*, 14(4), e0214914. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214914>
- Deilkås, E. T., & Hofoss, D. (2008). Psychometric properties of the Norwegian version of the Safety Attitudes Questionnaire (SAQ), Generic version (Short Form 2006). *BMC Health Services Research*, 8(1), 191. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-191>
- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Drange, N., Hernæs, Ø. M., Markussen, S., Oterholm, I., Raaum, O., & Slettebø, T. (2021). *Rapport Delprosjekt 1: Beskrivende analyser – Barn og familier i barnevernet*. Rapport 4/2021. Stiftelsen Frisch Senteret.
- Fernandes, G. M. (2016). Organizational climate and child welfare workers' degree of intent to leave the job: Evidence from New York. *Children and Youth Services Review*, 60, 80–87. <https://doi.org/10.1016/j.chil-youth.2015.11.010>
- Forrester, D., Kershaw, S., Moss, H., & Hughes, L. (2008). Communication skills in child protection: how do social workers talk to parents? *Child & Family Social Work*, 13(1), 41–51. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1365-2206.2007.00513.x>
- Forrester, D., Westlake, D., & Glynn, G. (2012). Parental resistance and social worker skills: towards a theory of motivational social work. *Child & Family Social Work*, 17(2), 118–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2012.00837.x>
- Glisson, C., & Green, P. (2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems. *Child Abuse & Neglect*, 35(8), 582–591. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2011.04.009>
- Glisson, C., Green, P., & Williams, N. J. (2012). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of child welfare systems: Implications for research and practice. *Child Abuse & Neglect*, 36(9), 621–632. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2012.06.002>
- Glisson, C., Hemmelgarn, A., Green, P., & Williams, N. J. (2013). Randomized trial of the availability, responsiveness and continuity (ARC) organizational intervention for improving youth outcomes in community mental health programs. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 52(5), 493–500. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2013.02.005>
- Glisson, C. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245–250.
- Goering, E. S. (2018). The Impact of Organizational Culture and Climate on Outcomes in Child Welfare: A Modified Systematic Review. *Human service organizations, management, leadership & governance*, 42(1), 68–85. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1360814>
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations* (2nd edition. ed.). Sage Publications.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380–1387. <https://doi.org/10.1016/j.chil-youth.2010.06.006> (Children and Youth Services Review)
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet* (Vol. 2014/18). Statistisk sentralbyrå.
- KS. (2022). *Statistikk om barnevernstjenesten*. KS. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barnevernstjenesten/>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Molakeng, M. H., Truter, E., & Fouché, A. (2021). Resilience of child protection social workers: a scoping review. *European Journal of Social Work*, 24(6), 1028–1050. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1901660>
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Transformational Leadership and Turnover Intention in Child Welfare: A Serial Mediation Model. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 17(5), 576–592. <https://doi.org/10.1080/26408066.2020.1781729>
- Paulsen, V., Aune, J. A., Melting, J. K., Stormyr, O., & Berg, B. (2017). Relasjonen som plattform i møte med ungdom i barnevernet. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 94(2), 84–94. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2017-02-02>
- Prop. 106 L (2012–2013). *Endringer i barnevernloven*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Rittschof, K. R., & Fortunato, V. J. (2016). The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit. *Journal of Social Service Research*, 42(3), 372–385. <https://doi.org/10.1080/01488376.2015.1101047>
- Schein, E. (2010). *Hjælp : Om at tilbyde og modtage hjælp : Ler at forstå dynamikkerne i én til én-relasjoner, grupper og organisationer*. København: Gyldendal Business.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Skotheim, H. (2022) Mens flere barneverntjenester sliter med lovbrudd og høy turnover, har Horten klart å snu trenden: Vi har lyktes der andre strever. <https://fontene.no/nyheter/mens-flere-barneverntjenester-sliter-med-lovbrudd-og-hoy-turnover-har-horten-klart-a-snu-trenden-vi-har-lyktes-der-andre-strever-6.47.872616.ac6f78973e>

- Seim, S., & Slettebø, T. (2017). Challenges of participation in child welfare. *European Journal of Social Work*, 20(6), 882–893.
- Slettebø, T., Briseid, K., Brodtkorb, E., Skjeggstad & Sverdrup, S. (2019). *Godt nok barnevern?: Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten*. VID Rapport, 2019.
- Sexton, J. B., Helmreich, R. L., Neilands, T. B., Rowan, K., Vella, K., Boyden, J., Roberts, P.R., Thomas, E. J. (2006). The Safety Attitudes Questionnaire: Psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC Health Services Research*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-6-44>
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.chil-youth.2010.02.004>
- Shim, M. (2014). Do Organisational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies? *The British journal of social work*, 44(3), 542–558. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs162>
- Statistisk Sentralbyrå. *Statistikkbanken – Barnevern*. SSB. <https://www.ssb.no/statbank/list/barnevern>
- Sverdrup, S., Briseid, K., Brodtkorb E., & Slettebø, T. (2018). *Forsvarlighet og internkontroll i barnevernet. Resultater fra en kvalitativ undersøkelse*. VID Rapport, 2018.
- Sørensen, T., Skjeggstad, E., & Slettebø, T. (2019). *Faglig forsvarlighet i barnevernet: En kvantitativ undersøkelse av forsvarlighet, internkontroll, avvik og arbeidskultur i den kommunale barnevernstjenesten*. VID Rapport, 2019.
- Thrana, H. M. (2016). Kjærlighetens inntreden i barnevernet – en utfordring for den profesjonelle relasjon? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(2), 96–109. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-02-03>
- Vogus, T. J., Cull, M. J., Hengelbrok, N. E., Modell, S. J., & Epstein, R. A. (2016). Assessing safety culture in child welfare: Evidence from Tennessee. *Children and Youth Services Review*, 65, 94–103. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.chil-youth.2016.03.020>
- Wilke, D. J., Rakes, S., & Randolph, K. A. (2019). Predictors of early departure among recently hired child welfare workers. *Social Work*, 64(3), 188–197. <https://doi.org/10.1093/sw/swz020>
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2013a). Reducing turnover is not enough: The need for proficient organizational cultures to support positive youth outcomes in child welfare. *Child Youth Serv Rev*, 35(11), 1871–1877. <https://doi.org/10.1016/j.chil-youth.2013.09.002>
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2013b). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: A United States national study. *Child Abuse Negl*, 38(4), 757–767. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2013.09.003>

BIDRAGSYTERE I DETTE NUMMER

Mona Bratberg Gaarde:

Seksjonsleder, Grünerløkka barneverntjeneste.
Epost: mona.bratberg.gaarde@bga.oslo.kommune.no

Mariann Langleite:

Seksjonsleder, Søndre Nordstrand barneverntjeneste.
Epost: mariann.langleite@bsn.oslo.kommune.no

Torill Moe:

Førsteamanuensis barnevernledelse, Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge), Institutt for psykisk helse, NTNU/organisasjon og ledelse, FSV, Nord Universitet.
Epost: torill.moe@ntnu.no

Gro Sannes Nordby:

Spesialrådgiver Oppvekst, Kultur og Utdanning, Kommunesektorens organisasjon KS.
Epost: gro.sannes.nordby@ks.no

Bodil S. Olsvik:

Førsteamanuensis, Institutt for barnevern og sosialt arbeid, UiT Norges arktiske universitet.
Epost: bodil.s.olsvik@uit.no

Merete Saus:

Professor, Institutt for lærerutdanning og pedagogikk, UiT Norges arktiske universitet.
Epost: merete.saus@uit.no

Marianne Tevik Singstad:

Førsteamanuensis i helsevitenskap (barnevern), Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge), Institutt for psykisk helse, NTNU.
Epost: marienne.t.singstad@ntnu.no

Erik Skjeggestad:

Førsteamanuensis, Fakultet for sosialfag, VID vitenskapelige høgskole.
Epost: erik.skjeggestad@vid.no

Anita Skårstad Storhaug:

Førsteamanuensis, Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge), Institutt for psykisk helse, NTNU.
Epost: anita.s.storhaug@ntnu.no

Tor Slettebø:

Professor, Fakultet for sosialfag, VID vitenskapelige høgskole.
Epost: tor.slettebo@vid.no

Torgeir Sørensen:

Førsteamanuensis, Senter for diakoni og profesjonell praksis, VID vitenskapelige høgskole.
Epost: torgeir.sorensen@vid.no

Gunn Helen Wikan:

Universitetslektor, Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge), Institutt for psykisk helse, NTNU/ Seniorrådgiver Bufetat region Midt-Norge.
Epost: gunn.h.wikan@ntnu.no