



Anita Skårstad Storhaug,
Torill Moe, Marianne Tevik Singstad,
Gunn Helen Wikan, Maja Sandmo Grip og
Cathrine Thorhus

Lederforankret veiledning i barnevernet

- Systematisk veiledning for
god kvalitet i tjenesten

 NTNU

Regionalt kunnskapssenter
for barn og unge
- Psykisk helse og barnevern

Forord

Denne rapporten bygger på et forskningsoppdrag for KS om lederforankret veiledning i barnevernet – systematisk veiledning for god kvalitet i det kommunale barnevernet. 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. Dette prosjektet og en intensjonsavtale fra oktober 2021 om samarbeid ble utviklet for å styrke profesjonaliseringen av lederoppgavene i det kommunale barnevernet (nærmere beskrivelse i intensjonsavtalen, vedlegg 1). KS ønsket et mer forpliktende samarbeid gjennom en intensjonsavtale med NTNU/RKBU Midt-Norge for å sammen utvikle kunnskap som kan tas i bruk av kommunale ledere ved utdanningen, og dermed implementeres i en stor andel av norske barneverntjenester. Dette samarbeidet ble blant annet inngått på bakgrunn av at KS Hovedstyre den 25.9.21 fattet 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 skal videre bidra til å utvikle og profesjonalisere lederoppgavene i barnevernet.

Prosjektet startet med en litteraturstudie høsten 2021 som nå er publisert i tidsskriftet Norges barnevern (Storhaug, Moe, Wikan & Singstad, 2022). Denne rapporten omhandler de to påfølgende delprosjektene, hvor vi har gjennomført en landsomfattende survey og gruppeintervju med barnevernledere og ansatte i barneverntjenester.

Prosjektgruppen har bestått av Gunn Helen Wikan, Maja Sandmo Grip, Marianne Tevik Singstad, Cathrine Thorhus, Anita Skårstad Storhaug (delprosjektleder) og Torill Moe (prosjektleder), alle fra RKBU Midt-Norge, Institutt for psykisk helse ved NTNU. Kjell Åge Gotvassli (professor emeritus i ledelse ved Nord Universitet) har vært en viktig ressurs i gruppa som prosjektrådgiver.

Takk til alle dere som har bidratt til at denne studien kunne gjennomføres: Barnevernlederne som har svart på surveyen og deltatt i gruppeintervju, ansatte som har deltatt i gruppeintervju, samt til medlemmer i våre to referansegrupper som har deltatt i møter og kommet med nyttige innspill til prosjektet.

Takk også til KS for finansiering av prosjektet og for godt samarbeid.



Innholdsfortegnelse

Forord	1
Innholdsfortegnelse	3
Sammendrag.....	6
Summary	8
Kapittel 1. Innledning.....	11
1.2. Formål og problemstillinger	14
Kapittel 2. Metode	16
2.1. Survey til barnevernledere.....	16
2.2.1. Rekruttering	16
2.2.2. Utvalg	16
2.2.3. Om spørreskjemaet.....	17
2.2.4. Analyse.....	18
2.2. Gruppeintervju med barnevernledere og ansatte	18
2.2.1. Rekruttering	18
2.2.2. Utvalg	18
2.2.3. Gjennomføring av intervju	19
2.2.4. Analyse.....	19
2.3. Personvern og datasikkerhet	20
2.4. Styrker og begrensninger ved datamaterialet.....	20
Kapittel 3. Surveydata: Status for veiledning i tjenestene	22
Endringer i praksis som følge av pandemien.....	22
3.1. Individuell veiledning	22
3.2. Gruppeveiledning.....	28
Kapittel 4. Surveydata: Kompetanse på veiledning.....	32
4.1 Formell veiledningskompetanse hos veileder	32
4.2 Kompetanse på veiledning i konkrete saker	32
4.3 Kompetanse på prosessveiledning.....	33
4.4 Utdanningsbakgrunn hos ekstern veileder	34
Kapittel 5. Surveydata: Rutiner for veiledning og leders rolle.....	35
5.1 Rutiner knyttet til gjennomføring av veiledning i dagens praksis.....	35
5.2 Konkrete rutiner knyttet til veiledning	36
5.2.1 Praktisk gjennomføring av veiledning	36
5.2.2 Hyppighet på gjennomføring av veiledning.....	36
5.2.3 Særlig oppfølging og veiledning av nytilsatte	36
5.2.4. Obligatorisk veiledning.....	37

5.3. Ansattes ønsker for veiledning.....	37
Kapittel 6. Surveydata: Barnevernledernes erfaringer med veiledning	38
6.1 Suksessfaktorer for god veiledning	38
6.1.1 Systematisk, planlagt og forpliktende veiledning.....	38
6.1.2 Ansattes motivasjon og engasjement	39
6.1.3 Veileders kompetanse og personlige egenskaper	39
6.1.4 Nytt blikk på konkrete saker og generelle utfordringer	39
6.1.5 Positive følger av god, systematisk veiledning	40
6.2 Utfordringer knyttet til veiledning	41
6.2.1 Sårbart dersom det blir avlysninger	41
6.2.2 Manglende prioritering og forberedelse (gjensidig forpliktelse).....	41
6.2.3 Utfordrende balanse mellom krav som stilles og ivaretagelse av den ansatte	42
6.2.4 Prioritering av fokus i veiledningen.....	43
6.2.5 Manglende systematikk	43
6.2.6 Bruk av samme veileder over tid.....	44
6.2.7 Andre utfordringer	44
6.3 Erfaringer med bruk av ekstern veileder.....	44
6.4 De viktigste formålene med veiledning i barneverntjenesten	46
6.4.1 Ivaretagelse og oppfølging av ansatte.....	46
6.4.2 Bidra til faglig trygghet og utvikling.....	47
6.4.3 Sikre faglig forsvarlighet.....	48
Oppsummering	49
Kapittel 7. Resultater fra intervju med ansatte.....	50
7.1. Hva er veiledning og hva oppleves som formålet med veiledning?	50
7.2. Saks- og prosessveiledning.....	52
7.3. Bruk av ekstern veileder.....	52
7.4. Ansvar for veiledning	54
7.5. Systematikk i veiledningen.....	55
7.6. Hva fungerer bra med dagens veiledning?.....	56
7.7. Hva savnes i dagens veiledning?	57
7.8. Oppsummering av intervjuene med de ansatte.....	58
Kapittel 8. Resultater fra intervju med ledere.....	61
8.1. Hva er veiledning, og hva er formålet med veiledning?	61
8.2. Saks- og prosessveiledning.....	62
8.3. Bruk av ekstern veileder.....	64
8.4. Lederforankring og leders ansvar for veiledning.....	66

8.5. Struktur og fleksibilitet i veiledningen	67
8.6. Hva fungerer bra med dagens veiledning?.....	69
8.7. Hvordan ønsker ledere at veiledning organiseres/gjennomføres?	69
8.8. Leders behov for veiledning.....	70
8.9. Oppsummering av lederintervju	71
Kapittel 9. Oppsummerende diskusjon	73
Betydningen av systematikk	75
Erfaringer med ekstern veileder	76
Leders rolle i veiledningen	77
Referanser	80

Sammendrag

Hovedformålet med prosjektet har vært å få mer kunnskap om gjennomføring av veiledning i kommunale barneverntjenester. Det er gjennom prosjektet utarbeidet et kunnskapsgrunnlag med fokus på hvordan barneverntjenester organiserer og gjennomfører veiledning for sine ansatte i dag, hvilke behov ledere og barnevernansatte opplever for veiledning, samt hvilke styrker og svakheter som kan identifiseres ved veiledningen slik den gjennomføres i tjenestene. På bakgrunn av dette kunnskapsgrunnlaget skal det i neste fase av prosjektet gjennomføres en aksjonsforskningsprosess i 3 barneverntjenester med mål om å prøve ut og utvikle strukturer og verktøy for systematisk veiledning av ansatte i barneverntjenester.

Metode: Rapporten bygger på to av delstudiene i prosjektet, hvor vi har:

- 1) Gjennomført en **survey** som ble sendt ut digitalt til alle landets barnevernledere, og besvart av 142 ledere (tilsvarer en svarprosent på 61).
- 2) Gjennomført **gruppeintervju** med til sammen 16 barnevernledere og 14 barnevernsansatte.

Sammendrag av resultater:

Barnevernlederne opplyser i surveyen at så godt som alle tjenestene (98 %) har en form for veiledning av ansatte. I 64 % av tjenestene har de ansatte tilbud om (hos noen obligatorisk) både individuell- og gruppeveiledning, 22 % av tjenestene har kun individuell veiledning, og 12 % har kun gruppeveiledning. 2 % av lederne oppga at ansatte ikke mottok veiledning på svartidspunktet. Hos 93 % av tjenestene tilbys veiledning for alle ansatte, i tillegg utdyper mange ledere at nyansatte får mer veiledning enn mer erfarne. Hovedfokus i individuell veiledning oppgis å være knyttet til «faglige spørsmål i konkrete saker», etterfulgt av «emosjonelle belastninger i arbeidet», mens i gruppeveiledning er det i hovedsak «emosjonelle belastninger» og «rolleforståelse, faglig trygghet og arbeidsmiljø» som er tema. Individuell veiledning blir som oftest utført av team-/fagledere, men vi ser i surveyen at individuell veiledning også i mange tjenester gis av barnevernleder. Dette oppgis både når det er snakk om prosess- og saksveiledning. Prosessveiledning i gruppe gis imidlertid oftest av ekstern veileder. Det er få som oppgir å ha saksveiledning i gruppe, men av de som har dette er det i hovedsak barnevernleder eller teamleder som utfører denne veiledningen.

Når det gjelder bruk av ekstern veileder, oppgir 39 % av tjenestene at de har dette i individuell veiledning, og 49 % har dette i gruppeveiledning. Surveyen viser videre at 51 % av lederne oppgir at de har positive erfaringer, 11 % har negative, og 26 % har blandede erfaringer med bruk av ekstern veileder. Dette er også et tema i intervjuene, og basert på både intervju med ledere og ansatte samt surveyen, ser vi at det som i hovedsak trekkes frem som positivt, er det å få et utenfraperspektiv,

samt en annen kompetanse (i hovedsak fra psykologer) inn i tjenesten. De negative erfaringene kommer i hovedsak fra lederne, og handler i stor grad om manglende samsvar mellom fokus i veiledningen og tjenestens overordnede strategier og planer. Videre trekkes det frem som negative erfaringer at noen eksterne veiledere ikke vet helt hva som er behovene i tjenesten, og også at noen tar en for selvstendig rolle når det gjelder beslutninger som tas, uten at dette er forankret hos leder.

Både ansatte og ledere uttrykker at formålet med veiledning i hovedsak er faglig og personlig utvikling, ivaretagelse av ansatte, samt å sikre faglig kvalitet på arbeidet. Det fremheves av flere at veiledning bør bidra til å trygge ansatte i deres arbeid og derigjennom styrke rettssikkerheten til barna og familiene man jobber med. For å bidra til tilstrekkelig faglig utvikling gjennom veiledning synes det å være viktig at tjenestene er bevisst på å skille mellom saksgjennomgang, som en kontrollmekanisme som skal bidra til at tjenesten oppfyller lovmessige krav og retningslinjer, og veiledning som legger til rette for en profesjonell og individuell utviklingsprosess gjennom faglige refleksjoner.

For at veiledning skal oppleves nyttig, fremheves systematikk gjennom rutiner, planlagt innhold og målsetting for veiledningen som sentralt, særlig av ansatte, men også av noen ledere. Systematikken innebærer også at veiledningen har faste tidspunkt, og at den er obligatorisk – noe som ble trukket frem som viktig fra både ledelses- og ansattperspektivet. Individuelle, fleksible veiledningskontrakter trekkes frem av flere som eksempel på et nyttig verktøy som kan bidra til at veiledningen oppleves som nyttig av de ansatte, og samtidig et bidrag til å sikre kontinuitet i veiledningen. Andre viktige faktorer er prioritering av veiledningstiden, og at både veileder og den ansatte møter forberedt.

Ledelsesforankring og det at ledelsen formidler at veiledning som en viktig og prioritert del av arbeidshverdagen blir også beskrevet som viktig. Det må foreligge klare avtaler for avlysning av veiledning, ved for eksempel at den som avlyser veiledningen, er ansvarlig for å finne nytt passende tidspunkt. Flere uttrykker et behov for at veiledningen evalueres med jevne mellomrom når det gjelder innhold og utbytte, for å sikre at veiledningen oppleves nyttig og utviklende for den enkelte. Omtrent to tredjedeler av lederne rapporterer i surveyen at dette gjøres.

Andre viktige faktorer i veiledningen er knyttet til barnevernleders- og teamleders *kompetanse* på veiledning. Vi finner at nesten en tredjedel av lederne oppgir i surveyen at den som utfører veiledning i deres tjeneste ikke har formell veiledningskompetanse, og når det gjelder prosessveiledning, oppgir kun 42 % av lederne at de opplever at tjenestens kompetanse på dette er tilstrekkelig. Det som trekkes frem som spesielt mangelfullt ved veiledningskompetanse, både med tanke på saks- og prosessveiledning, er kompetanse på metodikk, utfordringer i komplekse saker, samt manglende veiledning til både veilederne og lederne. Videre finner vi at selv om en stor andel

tjenester rapporterer i surveyen at de har en praksis hvor leder gir både saks- og prosessveiledning, er det flere av både de ansatte og lederne som uttrykker i intervjuene at de mener at spesielt prosessveiledning bør gis av andre enn leder.

Selv om konkrete saker er et viktig område å gi veiledning på, er det viktig at tjenestene er bevisste på at faglige refleksjoner gjennom prosessveiledning også blir prioritert. Måltrettet og systematisk veiledning er viktig for å utvikle barnevernet som en lærende organisasjon som er utviklingsorientert, og med systemer for å sikre kvalitet i tjenesten. I det videre arbeidet med utvikling av veiledningspraksis i kommunale barneverntjenester fremstår særlig *ledelsesforankring, struktur og systematikk* som avgjørende faktorer for å legge til rette for god veiledningspraksis.

Summary

The main purpose of the project has been to gain more knowledge about the implementation of guidance in municipal child welfare services. Through the project, a knowledge base has been prepared with a focus on how child welfare services organize and implement guidance for their employees today, what needs managers and child protection employees experience for guidance, as well as what strengths and weaknesses can be identified in the guidance as it is carried out in the services. Based on this knowledge base, in the next phase of the project, an action research process will be carried out in 3 child protection services with the aim of testing and developing structures and tools for systematic guidance of employees in municipal child protection services.

Method: The report is based on two of the sub-studies in the project, where we have:

- 1) Conducted a survey that was sent out digitally to all leaders of child welfare services in Norway and answered by 142 leaders (equivalent to a response rate of 61).
- 2) Conducted group interviews with a total of 16 leaders and 14 employees of child welfare services.

Summary of results:

The child welfare leaders report in the survey that almost all services (98%) have some form of guidance for their staff. In 64% of the services, the employees are offered (in some cases mandatory) both individual and group guidance, 22% of the services only have individual guidance, and 12% only have group guidance. 2% of managers stated that employees did not receive guidance at the time of their survey response. In 93% of the services, guidance is offered for all employees, and many managers elaborate that new employees receive more guidance than more experienced employees. The main focus in individual guidance is reported to be related to "professional issues in specific

cases", followed by "emotional stress in the work", while in group guidance the focus is mainly on process guidance, with both "emotional stress" and "role understanding, professional security and working environment" as the theme. Individual guidance is most often carried out by team/subject managers, but we see in the survey that individual guidance is also given in many services by child welfare leaders. This is reported both when it comes to process and case guidance. However, process guidance in groups is most often provided by an external supervisor. There are few who state that they have case guidance in groups, but of those who have this, it is mainly the child welfare leader or team leader who carries out this guidance.

When it comes to the use of an external supervisor, 39% of the services state that they have this in individual guidance and 49% have this in groups. The survey also shows that 51% of leaders report that they have positive experiences, 11% have had negative, and 26% have mixed experiences with the use of an external supervisor. This is also a theme in the interviews, and based on both interviews with managers and employees as well as the survey, we see that what is mainly highlighted as positive is getting an outsider perspective, as well as other expertise (mainly from psychologists) in the service. The negative experiences mainly come from the leaders and are largely about a lack of conformity between the focus of the guidance and the service's overall strategies and plans. Furthermore, it is highlighted as negative experiences that the external does not fully know what the needs are in the service and that the external supervisor takes too independent a role when it comes to decisions that are made, without this being anchored in the management.

Both employees and leaders express that the purpose of the guidance is mainly professional and personal development, looking after employees, as well as ensuring the professional quality of the work. It is emphasized by several that guidance should contribute to an experience of safety of employees in their work and thereby strengthen the legal security of the children and families they work with. In order to contribute to sufficient professional development through guidance, it seems to be important that the services are aware of distinguishing between case review, as a control mechanism that should contribute to the service meeting legal requirements and guidelines, and guidance that facilitates a professional and individual development process through professional reflections.

In order for guidance to be perceived as useful, systematic practice through routines, planned content and the setting of objectives for guidance are emphasized as central, particularly by employees, but also by some managers. It also implies that the guidance has regular times and that it is mandatory - something that was highlighted as important from both the leader and employee perspectives. Individual, flexible guidance contracts are highlighted by several as an example of a

useful tool that can contribute to the guidance being perceived as useful by the employees, and at the same time a contribution to ensure continuity in the guidance. Other important factors are prioritizing the supervision and that both the supervisor and the employee meet prepared.

Managerial anchoring and the fact that management conveys that guidance is an important and prioritized part of everyday work are also described as important factors. There must be clear agreements for the cancellation of guidance, for example, the person who cancels the guidance is responsible for finding a new time. Several express a need for the guidance to be evaluated at regular intervals in terms of content and benefit, to ensure that the guidance is experienced as useful and developing for the individual. Approximately two-thirds of the leaders report in the survey that this is done.

Other important factors in the guidance are linked to the child welfare leaders' and team leaders' competence in guidance. We find that almost a third of the managers state in the survey that the person carrying out the guidance in their service does not have formal guidance competence, and when it comes to process guidance, only 42% of the managers state that they feel that the service's competence in this regard is sufficient. What is highlighted as particularly lacking, both in terms of case and process guidance, is competence in methodology, challenges in complex cases, as well as a lack of guidance for both the supervisors and the managers. Furthermore, we find that although a large proportion of services report in the survey that they have a practice where the manager provides both case and process guidance, there are several of both the employees and the managers who express in the interviews that they believe that process guidance in, particular, should be provided by others than the leader.

Although specific cases are an important area to provide guidance on, it is important that the services are aware that professional reflections through process guidance are also prioritized. Targeted and systematic guidance is important for developing child protection as a learning organization that is development-oriented and with systems to ensure sufficient quality in the service. In further work on the development of guidance practice in municipal child welfare services, managerial anchoring, structure and systematics in particular emerge as decisive factors for facilitating good guidance practice.

Kapittel 1. Innledning

I dette kapittelet beskriver vi aktuelle føringer og retningslinjer for veiledning i kommunalt barnevern, samt relevant forskning om betydningen av veiledning. Det er lite kunnskap om hvordan og i hvilket omfang veiledning gjennomføres i barneverntjenestene i dag, og hvilke erfaringer ledere og ansatte har med veiledning. Et viktig formål med denne studien var derfor å få mer kunnskap om dette.

Fra januar 2022 ble veiledning av barnevernsansatte tydeliggjort som kommunens ansvar i barnevernloven § 15-2: «Kommunen skal sørge for nødvendig opplæring og veiledning av barnevernstjenestens personell. Personellet har plikt til å delta i den opplæringen og veiledningen som blir bestemt». Den enkelte kommune står imidlertid fritt til å velge innhold og omfang på veiledningen som gjennomføres i tjenestene, da det ikke foreligger nasjonale krav eller føringer for dette. I forarbeidet til lovendringen (Prop.133 L (2020 – 2021)) skriver Barne- og familiedepartementet (2021, s.510) at «den enkelte kommune må selv vurdere innholdet i og omfanget av opplæring og veiledning til de ansatte i barnevernet, blant annet med bakgrunn i nasjonale reformer og lokale behov». En nasjonal, faglig veileder om veiledning av ansatte ble imidlertid publisert mot slutten av 2022 (Bufdir, 2022), etter at vi hadde gjennomført surveyen og intervjuene i studien. Innholdet i veilederen var dermed ikke implementert i tjenestenes praksis da vårt datamateriale ble innhentet. Denne veilederen viser også til et stort behov for veiledning av barnevernsansatte på grunn av arbeidets kompleksitet og «fordi det er et følelsesmessig belastende yrke» (Bufdir, 2022, s.13).

Flere studier konkluderer med at ansatte i barneverntjenester opplever høy grad av stress og emosjonelle belastninger (Baugerud, 2019; Olaniyan, 2022; Tham & Meagher, 2009). Over tid kan disse belastningene gi økt risiko for å utvikle stressrelaterte lidelser som utbrenthet og sekundærtraumatisering for den ansatte (Baugerud, 2019). Slike belastninger kan gi negative konsekvenser for barnevernsarbeiderens kommunikasjon og relasjon med barn og foreldre. Et vanlig symptom ved utbrenthet er depersonalisering, noe som kan komme til uttrykk ved at den ansatte oppleves som negativ, ufølsom og distansert i møte med mennesker de jobber med (Haavik & Toven, 2020, s.51). Munro (2011) hevder også at den emosjonelle dimensjonen ved barnevernsarbeid har så stor betydning for hvordan barnevernsarbeidere resonnerer og handler, at dersom man ikke har en bevissthet knyttet til dette, kan det ha skadelig effekt på arbeidet, og dermed også for barn og familier i møte med barneverntjenesten. I tråd med dette vektlegger også Toros og LaSala (2019) betydningen av at barnevernsansatte får veiledning som bidrar til selv-

refleksjon og hjelp til å forstå egne følelser og reaksjoner knyttet til arbeidet. Dette hevder de kan forbedre barnevernets beslutningsarbeid.

Barneverntjenesten er også en arbeidsplass med generelt høyt frafall fra yrket. Ifølge KS (2022) var det fra 2020 – 2021 en turnover på 18,9 % innenfor barneverntjenestene (definert som «ikke lenger ansatt innenfor det aktuelle tjenesteområdet»), og dette er tall som har holdt seg stabilt høye over flere år. For ledere innenfor barnevernet er frafallet enda høyere, med en turnover på 19,7 % fra 2020 – 2021.

Flere internasjonale studier fremhever at veiledning er viktig for at ansatte skal kunne håndtere belastningene i arbeidet (Kadushin & Harkness, 2014; Mandell m.fl., 2013), trives og føle seg trygge i jobben (Kruzich m.fl., 2014; Chiller & Crisp, 2012) og for å hindre frafall fra yrket (Chen & Scannapieco, 2010; Kruzich m.fl., 2014). Ulike studier finner imidlertid noe ulike resultater når det gjelder veiledningens betydning for frafall. Blant annet finner Strolin-Goltzman m.fl. (2008) og Lauritzen & Aas (2015) ingen sammenheng mellom veiledning og frafall, eller intensjon om å slutte.

Ifølge Oterholm (2016) viser flere offentlige utredninger og stortingsmeldinger¹ at det siden 1990-tallet har vært fokus på kompetanse i barneverntjenesten, blant annet med en sterk vektlegging av veiledning som et middel for styrking av kompetansen. I St.Meld. nr. 39 (1995-96) ble det blant annet uttrykt en målsetning om «at de ansatte i barneverntjenesten skulle ha tilgang til organisert veiledningstilbud» (Oterholm, 2016, s.152). Både i 2009 (NOU 2009:8) og i 2013 (Prop. 106 L (2012 – 2013)) ble det foreslått å innføre krav om et veiledet førsteår som kompetansestyrkende tiltak. En spørreundersøkelse (Røsdal m.fl., 2017, s.96) med 205 barnevernledere som respondenter, viser også at 84 % av lederne mener at det viktigste tiltaket for å styrke kompetansen i tjenesten var «veiledning i det daglige arbeidet». Ved å undersøke hørings svar fra ulike aktører (barnevernledere, saksbehandlere, KS, fagforeninger) viser Oterholm (2016) at de ulike aktørene er samstemte om behovet for en kontinuerlig oppdatering og veiledning for ansatte i barneverntjenesten. Da veiledning av ansatte ble tydeliggjort som kommunens ansvar i barnevernloven (§15-2) i 2022, ble det ikke innført et krav om veiledet førsteår, til tross for at dette flere ganger har vært foreslått. Dette var noe flere av høringsinstansene for lovforslaget var negative til, blant annet ble det hevdet av flere at «en generell plikt til å tilby veiledning ikke vil være tilstrekkelig for at det skal skje nødvendige praksisendringer som gir en forsvarlig overgang fra utdanning til praksis».

Departementet begrunner imidlertid valget om ikke å innføre krav om et veiledet førsteår med at formålet med et slikt år i stor grad er sammenfallende med det ansvaret kommunen har for å sørge

¹ St. meld. nr. 39 (1995–96); NOU 2000:12; NOU 2009: 8; Meld. St. 13 (2011– 2012); Prop. 106 L (2012–2013); Meld. St. 17 (2015– 2016)

for at ansatte får nødvendig veiledning (Prop. 133 L (2020 – 2021), s.510). I Bufdirs (2022a, s.12) «veileder om veiledning av ansatte i barnevernet» fremheves det også at det er nyttig å differensiere mellom nyansattes og mer erfarne ansattes veiledningsbehov, og at nyansatte, spesielt nyutdannede, «bør delta på systematisk og regelmessig veiledning minimum gjennom hele sitt første år». Her anbefaler Bufdir at de får en fast veileder som følger dem minimum gjennom det første året, og at veiledning gis ukentlig. Selv om det ikke innføres et lovfestet krav om veiledet førsteår, er det altså en tydelig anbefaling om at tjenestene skal praktisere dette i Bufdirs (2022a) veileder. Det understrekes samtidig at selv om veiledningsbehovet etter hvert kan reduseres noe for erfarne ansatte, har også de et vedvarende veiledningsbehov som må ivaretas.

Veiledningsbegrepet blir definert og brukt på ulike måter i faglitteraturen, blant annet på grunn av at ulike profesjoner legger ulikt innhold i begrepet, og også har ulike metoder for veiledning (Lauritzen & Aas, 2015; Tveiten, 2019). Dette gjenspeiles også i kunnskapsoversikten i første fase av dette prosjektet, basert på 20 nordiske studier om veiledning av ansatte i barneverntjenester (Storhaug m.fl., 2022), hvor vi fant at en stor andel av studiene har en uklar begrepsbruk når det gjelder veiledning. I flere av studiene var det ikke definert hva som inngår i veiledning, mens andre ser ut til å ha en meget vid forståelse av begrepet, som omfatter både støtte, ivaretagelse og oppfølging, diskusjoner og debrifing. Det var også ofte uklart hvem som gjennomfører veiledningen, og hvilket fokus veiledningen har.

En definisjon av veiledning som er relevant for denne studien, og som vi støtter oss på, er fra Tveiten (2019, s.22), som beskriver veiledning som «en formell, relasjonell og pedagogisk istandsettingsprosess som har til hensikt at fokuspersonenes mestringskompetanse styrkes gjennom en dialog basert på kunnskap og humanistiske verdier». Tveiten hevder også at hensikten med veiledning er «å styrke mestringskompetansen til fagutøveren til beste for yrkesutøverens målgruppe». En beskrivelse av overordnet målsetning med veiledning som vi støtter oss på, finner vi også i Bufdir (2022a, s. 6 og 8) sin nasjonale veileder om veiledning av ansatte i barnevernet. Her beskriver de at veiledning skal bidra til at det gis forsvarlige tjenester innenfor barnevernet, og til økt rettssikkerhet for barn og deres familier gjennom en styrking av faglige vurderinger i saksarbeidet. For å sikre dette må det ifølge Bufdir innarbeides rutiner for veiledning i virksomhetens internkontrollsystem. De beskriver videre tre sentrale formål med veiledning: 1) Utvikle og vedlikeholde ansattes kompetanse, 2) Redusere turnover og 3) Ivareta ansatte og forebygge psykiske belastninger og senvirkninger av disse.

Et viktig skille mellom ulike typer veiledning i litteraturen, som også ble brukt i flere av publikasjonene i kunnskapsoversikten (Storhaug m.fl., 2022), er mellom *saksveiledning* og

prosessveiledning (bl.a. Eriksen og Sætre, 2011, s.230; Kvello, 2014, s.159). Saksveiledning viser til veiledning knyttet til praktiske og faglige spørsmål i konkrete saker, mens prosessveiledning handler om å stimulere til den enkeltes utvikling som fagperson og utvikling av rolleforståelse (Kvello, 2014, s. 160). Veiledning har dermed ulike formål som fordrer både ulike prosesser og kompetanse hos veileder for å sikre tilstrekkelig utbytte av veiledningen for både ansatte og tjenesten. Som også Bufdir (2022a, s.11) påpeker, er det ikke alltid hensiktsmessig å skille mellom saks- og prosessveiledning i barnevernet, da de ulike typene veiledning på mange måter henger tett sammen, ved at for eksempel den ansattes følelser og reaksjoner er sentrale for hvordan det praktiske arbeidet i en konkret sak gjennomføres. Begge former for veiledning er viktig for både ivaretagelse av den ansatte og for å bidra til at den ansatte er i stand til å gi forsvarlige tjenester. En veiledningsøkt er dermed ofte kompleks og inneholder elementer av både saks- og prosessveiledning.

1.2. Formål og problemstillinger

Formålet med prosjektet er å øke kunnskapen om hvordan barneverntjenester gjennomfører veiledning for sine ansatte i dag, hvilke behov barnevernansatte og ledere opplever for veiledning, og hvilke styrker og svakheter som kan lokaliseres ved veiledningen.

Problemstillinger som blir belyst på grunnlag av surveyen til barnevernledere er:

Hvordan beskriver barnevernledere praksis, rutiner og erfaringer med ulike former for veiledning av ansatte?

Problemstillinger knyttet til gruppeintervjuene er:

Hvilke erfaringer har barnevernsansatte og -ledere med veiledning?

Hva oppleves som nyttig, og hva bør endres ved veiledningspraksisen?

Prosjektet består av 5 faser, hvor det i fase 1 ble gjennomført en kunnskapsoversikt over nordiske studier om temaet veiledning av ansatte i barneverntjenester. Denne kunnskapsoversikten er publisert i Norges barnevern (Storhaug m.fl., 2022).

Denne rapporten omhandler resultater fra fase 2, som er en survey som ble sendt til alle landets barnevernledere, samt fase 3, hvor vi har gjennomført gruppeintervju med ledere og kontaktpersoner/saksbehandlere i barneverntjenester. På bakgrunn av dette kunnskapsgrunnlaget vil det i neste fase gjennomføres en aksjonsforskningsprosess i 3 barneverntjenester. Målet med aksjonsforskningen er å prøve ut og utvikle strukturer og verktøy som skal bidra til systematisk, lederforankret veiledning, som kan bidra til best mulig kvalitet i tjenestene.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Utvikle en kunnskapsoversikt på grunnlag av litteratursøk på tematikken veiledning i det kommunale barnevernet.	Gjennomføre en landsdekkende survey til barnevernledere om ulike aspekter ved veiledningssituasjonen.	Gjennomføre oppfølgende fokusgruppeintervju med 15-20 barnevernledere og barnevernansatte.
Fase 4	Fase 5	Fase 6
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.	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.	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		

Figur 1. Fasene i forskningsprosjektet "Lederforankret veiledning i barnevernet. Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten."

Kapittel 2. Metode

I dette kapitlet redegjør vi for det metodiske grunnlaget for surveyen til barnevernledere og for gruppeintervjuene som er gjennomført med ansatte og ledere i kommunale barneverntjenester.

2.1. Survey til barnevernledere

2.2.1. Rekruttering

Arbeidet med rekruttering av ledere startet med at vi utarbeidet en oversikt over alle landets barneverntjenester, inkludert kontaktinformasjon til alle barnevernledere. Dette ble gjort ved gjennomgang av kommunale og statsforvalterembeters nettsider, i tillegg til direkte kontakt med noen statsforvaltere og kommuner. Oversikten viser at det pr. mars 2022 var 234 barneverntjenester i Norge. Deretter ble det sendt mail med informasjon om prosjektet til barnevernledere i alle landets barneverntjenester, og en ny mail noen dager senere med link til den elektroniske surveyen (via Nettskjema). Undersøkelsen ble sendt ut første gang i mars 2022 til 234 barnevernledere, med 2 påfølgende purringer. Etter en gjennomgang av alle svar, med utrensing av dobbeltsvar fra noen få tjenester, endte vi opp med svar fra 142 ledere, som utgjør en svarprosent på 61.

2.2.2. Utvalg

Det endelige utvalget besto av 142 tjenester. 25 % av disse var interkommunale tjenester, 13 % var bydelstjenester, og 61 % var kommuneomfattende tjenester (som dekker kun én kommune). Utvalget besto av tjenester fra alle landets fylker. Flertallet av tjenestene i utvalget (40 %) dekker et innbyggertall på 5000 til 20.000, 30 % hadde et innbyggertall på 20.000 til 50.000, 19 % hadde under 5000, og 11 % dekket over 50.000 innbyggere. Surveyen ble i hovedsak besvart av barnevernledere (98 %, hvorav 6 % var konstituert barnevernleder), mens 1,5 % av respondentene var fag-/teamledere. 52 % av respondentene hadde mer enn 6 års erfaring i nåværende rolle. Når det gjelder erfaring med arbeid i barneverntjenester, hadde 81 % av respondentene mer enn 10 års erfaring.

De aller fleste av respondentene er kvinner (89 %), noe som omtrent gjenspeiler kvinneandelen i norske barneverntjenester, som er på 85 % (KS, 2022). Majoriteten av respondentene (40 %) var mellom 41 – 50 år og mellom 51 – 60 år (37 %). Når det gjelder utdanningsbakgrunn, har flertallet (53 %) grunnutdanning som barnevernspedagog, og 30 % er sosionomer. 12 % har mastergrad. En stor andel har i tillegg lederutdanning, enten barnevernlederutdanning (41 %) eller annen lederutdanning (35 %). Vi har imidlertid ikke hatt mulighet til å vurdere hvorvidt og eventuelt hvor mye vårt utvalg skiller seg fra hele populasjonen med barnevernledere, da det så vidt vi kjenner til, ikke finnes noen slik oversikt over andel av dagens barnevernledere med slik utdanning.

Tabell 2.1. Utdanningsbakgrunn (flere svar mulig)

Barnevernspedagog (bachelor)	52,8 % (75)
Sosionom (bachelor)	30,3 % (43)
Vernepleier	5,6 % (8)
Master i barnevern	1,4 % (2)
Master i sosialt arbeid eller annen samfunnsvitenskapelig master	10,6 % (15)
Barnevernlederutdanning	40,8 % (58)
Annen lederutdanning	35,2 % (50)
Annen utdanning	45,8 % (65)

Når det gjelder «annen utdanning», som 46 % oppgir at de har, nevnes en rekke videreutdanninger, som barne- og ungdomsvern, psykososialt arbeid med barn og unge, økonomi og administrasjon, barnevernfaglig juss, og personalledelse.

2.2.3. Om spørreskjemaet

Spørreskjemaet, som ble besvart elektronisk, besto av i alt 45 forhåndskategoriserte spørsmål, med oppfølgingsspørsmål og rom for utdypende tekst under flere av spørsmålene. I tillegg var det 5 helt åpne spørsmål. Spørsmålene var organisert under 8 hovedtema: 1) Informasjon om respondenten; 2) Om barneverntjenesten; 3) Beskrivelse av veiledningssituasjon i tjenesten; 4) Gjennomføring av individuell veiledning; 5) Gruppeveiledning; 6) Veiledningskompetanse; 7) Rutiner for veiledning og 8) Erfaringer med veiledning.

Utviklingen av spørreskjemaet bygde i stor grad på kunnskap fra litteraturstudien om veiledning i barneverntjenesten (Storhaug m.fl., 2022), samt flere runder med drøfting og revideringer i prosjektgruppa. Skjemaet ble prøvd ut på tre barnevernledere som ga grundige tilbakemeldinger. I tillegg fikk vi innspill på skjemaet fra prosjektets referansegruppe.

2.2.4. Analyse

Surveyen ble besvart elektronisk via Nettskjema. Ved avsluttet datainnsamling ble datamaterialet overført til, og behandlet videre, i statistikkprogrammet SPSS Statistics 28 (IBM Corp., 2022). Det ble i hovedsak brukt enkle deskriptive analyser for å beskrive resultatene. Skjemaet inneholdt også noen åpne spørsmål, som er systematisert og oppsummert tematisk.

2.2. Gruppeintervju med barnevernledere og ansatte

2.2.1. Rekruttering

I surveyen til alle landets barnevernledere i den første fasen av prosjektet, ble lederne bedt om å krysse av på spørsmål om de ønsket å bli kontaktet for videre deltakelse i gruppeintervju i neste fase av prosjektet. Rekruttering av ledere og barnevernsansatte startet derfor med at det ble utarbeidet en oversikt over de lederne som hadde svart ja til å bli kontaktet på nytt. Deretter ble det sendt ut forespørsel til aktuelle ledere, hvor det var ønskelig med en variasjon i utvalget basert på følgende utvalgsriterier: organisering av de ulike tjenestene (interkommunal/bydelstjeneste/kommuneomfattende), størrelsen på tjenestene, samt geografisk spredning. Det ble til sammen sendt ut forespørsel til 83 tjenester, fordelt på flere puljer, ettersom vi etter purringer så at det var behov for å spørre flere. 22 ledere og 21 barnevernsansatte meldte i utgangspunktet interesse for å delta, og det ble deretter sendt ut alternativer for tidspunkt for gruppeintervju, slik at den enkelte deltaker kunne melde seg på når det passet.

Fra noen tjenester var det flere ansatte som meldte interesse. Vi ønsket i utgangspunktet ikke å inkludere flere ansatte fra samme tjeneste, med en hensikt om å få mest mulig variasjon og innblikk i ulike tjenesters praksis, men det ble gjort unntak dersom de var ansatt ved ulike team.

2.2.2. Utvalg

Det endelige utvalget besto av 16 barnevernledere fra 16 ulike barneverntjenester. Av disse var det 2 menn og 14 kvinner. Barnevernlederne var fordelt på 5 gruppeintervju. 8 av informantene var utdannet barnevernspedagog, 6 sosionomer, 1 vernepleier og 1 jurist. Informantene hadde mellom 10 - 30 års erfaring fra barnevernet. Mer enn 10 av disse har mer enn 10 års ledererfaring, og alle har over 5 års ledererfaring (det er imidlertid noe usikkerhet knyttet til disse tallene, da noen ser ut til å oppgi antall års erfaring fra barneverntjeneste, mens de fleste oppgir også antall år med ledererfaring). 14 av informantene har den nasjonale videreutdanningen i barnevernledelse (30 studiepoeng), fire har veilederutdanningen (30 studiepoeng), 2 er også familierapeuter og minst 2 har fullført master og flere har også relevant videreutdanning i barnevern, relasjonskompetanse mv. (Oversikten over videreutdanninger er ikke uttømmende).

Vi gjennomførte også 4 gruppeintervju med ansatte i tjenestene, bestående av til sammen 14 barnevernsansatte fra 7 barneverntjenester, hvorav 1 mann og 13 kvinner. 6 av informantene var utdannet barnevernspedagog, 4 sosionom, mens de resterende var utdannet vernepleier, lærer og førskolelærer. Informantene hadde mellom 1 og 14 års erfaring fra barneverntjenesten, og alle, med unntak av tre informanter, oppga at de hadde mer enn 5 års erfaring (det er imidlertid noe usikkerhet knyttet til disse tallene, da noen ser ut til å oppgi antall års erfaring fra nåværende tjeneste, mens de fleste oppgir samlet erfaring fra arbeid i barneverntjenester).

2.2.3. Gjennomføring av intervju

Det ble utarbeidet to separate semistrukturerte intervjuguides for ledere og ansatte. Intervjuguidene var strukturert etter følgende tema: Informasjon om respondenten og barneverntjenesten; praksis knyttet til individuell - og gruppeveiledning; veiledningskompetanse; rutiner for veiledning; og til slutt erfaringer med veiledning.

Med bakgrunn i stor geografisk spredning på informantene ble det konkludert med at det ville vært urealistisk å få samlet informanter til fysiske intervju, og intervjuene ble derfor gjennomført digitalt via teams.. Intervjuene med både ledere og ansatte ble gjennomført i grupper på 2-5 deltakere, og hvert intervju varte i 60-90 minutter. Intervjuene ble gjennomført av 1 eller 2 forskere, ble tatt opp via appen Diktafon (via Nettskjema), og transkribert av en profesjonell transkribent. Alle intervjuene ble gjennomført i tidsrommet oktober – desember 2022.

2.2.4. Analyse

Analysene ble gjennomført av fire av forskerne i prosjektet, etter inspirasjon fra Braun & Clarkes (2021) tematiske analyse. Etter at alle seks forskerne som er involvert i prosjektet hadde lest gjennom intervjuene og deltatt i innledende diskusjoner om innholdet og sentrale tema, hadde vi i den videre analyseprosessen en vekselvis induktiv og deduktiv tilnærming, noe som Braun & Clarke (2021) hevder ikke er gjensidig utelukkende tilnærminger, som det ofte fremstilles som, men heller ulike tilnærminger på et spektrum, hvor en analyseprosess kan inneholde grader av begge deler. Den tematiske analyseprosessen hadde dermed fokus på 1) tema som ble identifisert i materialet gjennom en induktiv prosess og 2) forskningsspørsmålene i prosjektet gjennom en deduktiv prosess. Vi brukte Nvivo (versjon 1.6.1) som verktøy for analyseprosessen. Eksempler på koder i den første runden med koding, som ble gjort individuelt av 4 av forskerne i prosjektet, er: «*Systematikk i veiledningen*», «*leders rolle i veiledning*» og «*hva fungerer bra i veiledning*». Alt som ble kodet fra de ulike intervjuene under den enkelte kode ble deretter samlet i overordnede tema hvor vi så at ulike koder hørte sammen, for så å bli sammenfattet og skrevet ut som en samlet analytisk tekst.

2.3. Personvern og datasikkerhet

Prosjektet og surveyen ble før utsending sendt til vurdering hos NSD/Sikt, som vurderte at behandlingen av data i prosjektet er forsvarlig etter personvernregelverket. Barnevernlederne fikk tilsendt et informasjonsskriv med informasjon om formål med studien, ivaretagelse av personvern, samt behandling og bruk av informasjon og resultater. Surveyen er besvart gjennom Nettskjema, som er klassifisert som en sikker tjeneste med tanke på ivaretagelse av personvern ved oppbevaring av data. Ved overføring til SPSS for analyser er alle navn på tjenester tatt ut og erstattet med et nummer, slik at tjenestene er anonymisert.

Når det gjelder intervjuene, fikk også ledere og ansatte som ønsket å delta i intervju et tilsvarende informasjonsskriv med relevant informasjon. Intervjuene ble tatt opp via appen Diktafon (via Nettskjema), som er en sikker tjeneste hvor opptak krypteres. Informantenes anonymitet er ivaretatt ved at navn og tjeneste er tatt ut fra transkriberte dokumenter, og ved at presentasjon av data er gjort på gruppenivå, uten at identifiserende opplysninger er oppgitt.

2.4. Styrker og begrensninger ved datamaterialet

En styrke ved surveyundersøkelsen er at den ikke er gjennomført ved strategisk utvalg, men dekker hele den aktuelle populasjonen, ved at den er sendt ut til alle barnevernledere i Norge. 61 % av barnevernlederne deltok i undersøkelsen, noe som kan anses å være en høy svarprosent sammenlignet med flere andre surveyundersøkelser som er gjennomført blant barnevernsansatte og –ledere. Sammenliknbare undersøkelser oppgir svarprosent på mellom 38 % og 54 % (Vis m.fl., 2010; Storhaug m.fl., 2020). Det er ulike meninger om hva som regnes som en tilfredsstillende svarprosent i metodelitteraturen, men flere forfattere (bl.a. Hellevik, 2015) fremhever at det viktigste er hvorvidt frafallet, altså de som har valgt å ikke svare på undersøkelsen, er tilfeldig eller systematisk. Når det gjelder organiseringen av tjenestene i vårt utvalg (interkommunal/kommunal eller bydelstjenester), tilsvarer fordelingen nesten nøyaktig fordelingen i hele populasjonen (alle barneverntjenester i Norge) når vi sammenligner med statistikk fra Bufdir (2022b). Vi har ikke funnet annen relevant statistikk å sammenligne vårt utvalg med når det gjelder karakteristikk ved tjenestene, men når det gjelder den enkelte respondent ser vi at utdanningsbakgrunn er omtrent lik fordelingen for hele populasjonen av barnevernsansatte. (Oversikt over utdanningsbakgrunn for barnevernledere på landsbasis er dessverre ikke tilgjengelig). Geografisk har vårt surveyutvalg en fordeling som dekker alle landets fylker. Samlet sett vurderes det ikke å være skjevheter i frafall for dette utvalget, og at det er tilstrekkelig variasjon i utvalget når det gjelder tjenestenes organisering, størrelse og geografi, samt den enkelte respondents bakgrunn og erfaring. Utvalget vurderes

dermed som godt egnet til å svare på prosjektets problemstillinger knyttet til praksis og erfaringer når det gjelder veiledning i norske barneverntjenester.

Når det gjelder intervjuene, er det en styrke ved dette materialet at informantene er fra tjenester som representerer et bredt spekter av geografi, størrelse og organisering. En begrensning kan være at vår rekrutteringsmetode, hvor vi kun spurte ledere og ansatte som selv hadde meldt sin interesse for å delta, har ført til et skjevt utvalg. Det ser ut til at vi har informanter (spesielt blant lederne) som i stor grad har en veiledningsstruktur og -praksis på plass i sine tjenester. Vi har også en høy andel med ledere som har fullført den nasjonale barnevernlederutdanningen, noe som kan tenkes å påvirke resultatene ved at vi har et utvalg som kan være spesielt bevisst sin egen lederrolle og de problemstillingene vi har undersøkt. Vi opplever likevel at både ledere og ansatte har vært nyanserte og åpne i intervjuene om hva som fungerer og ikke, også når det gjelder egne erfaringer med og refleksjoner rundt veiledning. Vi opplever også at gruppeintervju som metode har bidratt positivt når det gjelder å få frem ulike erfaringer.

Kapittel 3. Surveydata: Status for veiledning i tjenestene

I dette kapitlet vil vi belyse funnene fra surveyen til barnevernlederne angående status for veiledning i kommunalt barnevern. En sentral del av undersøkelsen har vært å få kunnskap om hvordan veiledning gjennomføres i barneverntjenestene i dag. Da surveyen til barnevernlederne ble besvart våren 2022, oppga 22 % av respondentene at ansatte mottok kun individuell veiledning, 12 % mottok kun gruppeveiledning og 64 % fikk begge deler. 2 % oppga at ansatte ikke mottok noen veiledning på svartidspunktet.

Endringer i praksis som følge av pandemien

Videre ble det spurt om tjenestens praksis knyttet til veiledning har endret seg som følge av pandemien. Her svarer 2 % at praksis *i stor grad* har endret seg, 20 % oppgir at praksis *i noen grad* har endret seg, og 78 % at praksis *i liten grad* har endret seg. På utdypende spørsmål om på hvilken måte tjenestens veiledningspraksis eventuelt er blitt påvirket, nevnes både positive og negative momenter. Av positive endringer mener respondentene blant annet at pandemien har medført økt systematikk og hyppigere veiledning: «*Større fokus på veiledning ettersom man må gjøre arbeidsoppgavene noe annerledes som følge av pandemien*». Når det gjelder negative konsekvenser nevner flere at gruppeveiledninger, samt veiledning fra eksterne veiledere, i stor grad ble avlyst. Videre beskrives det at veiledning via digitale plattformer kan være vanskelig å gjennomføre knyttet til enkelte tema, bl.a. fordi man går glipp av non-verbal kommunikasjon, som en av informantene beskrev: «*Vanskelige tema er ikke lett på Teams*». Sett under ett, viser likevel undersøkelsen at de fleste barneverntjenestene har opprettholdt sin praksis med veiledning gjennom pandemien. I den grad noe er rammet, er det gruppeveiledninger og ekstern veiledning som er blitt avlyst.

For å få en mest mulig nyansert og konkret forståelse av hvordan veiledning foregår i tjenestene, er videre spørsmål knyttet til gjennomføring av veiledning oppdelt i individuell veiledning og gruppeveiledning.

3.1. Individuell veiledning

Som beskrevet ovenfor, har 86 % av respondentene svart at ansatte får individuell veiledning (en stor andel av disse får i tillegg gruppeveiledning). På spørsmål om hvem som får tilbud om individuell veiledning, svarer 93 % av disse at alle ansatte får dette tilbudet. 1 % oppgir at kun alle nyansatte får det, og 3 % at kun de som ber om det får individuell veiledning. De 3 % som er kategorisert under «annet» har oppgitt flere svar i ulike kombinasjoner, og utdyper for eksempel at «*Alle med saksbehandlerfunksjon får individuell veiledning. Veiledere og fagledere får gruppeveiledning*». I

utdypende svar på åpent spørsmål er det også flere som nyanserer svarene sine, og oppgir for eksempel at nyansatte og/eller de som har ekstra behov får *mer* eller annen veiledning, eller at ansatte kun får individuell veiledning knyttet til konkrete saker, mens prosessveiledning gis i gruppe. Surveyen viser altså et sammensatt bilde, men i nesten alle tjenestene som oppgir at ansatte får individuell veiledning, er det et tilbud som gis til *alle* ansatte (noen respondenter spesifiserer også i åpent spørsmål at det ikke er et «tilbud», men obligatorisk).

Tabell 3.1 Hvem får tilbud om individuell veiledning?

Alle ansatte	92,6 % (n=112)
Alle nyansatte (<i>kun disse</i>)	0,8 % (n=1)
De som ber om det	3,3 % (n=4)
Annet	3,3 % (n=4)

Noen respondenter har svart mer utfyllende i åpne spørsmål. Et svar som gir et godt bilde av hvor nyansert veiledningspraksis kan være i en enkelt tjeneste, og som er i tråd med utdypende svar fra flere respondenter, er følgende:

«Alle ansatte har veiledning fast ca. hver tredje uke, med mulighet for veiledning ved behov. Nyansatte har veiledning ca. hver 1,5 uke så lenge det er opplevd behov enten fra ansatt eller fra leder. Mellomledere har lederoppfølging ca. hver annen/tredje uke med leder. Vi har lagt vekt på veiledning i tjenesten hvor alle har veiledningskontrakter, og alle jobber med individuelle utviklingsmål».

De som ikke har svart at «alle ansatte» får individuell veiledning, har videre fått spørsmål om hva som er årsaken til at alle ikke får veiledning. Ettersom en så stor andel har oppgitt at alle får veiledning har vi fått få svar her, men det begrunnes blant annet med mangel på tid. Et eksempel på utdypende svar her er: «*Er alene leder på tjenesten – har dermed ikke ressurser eller kapasitet til individuell veiledning utover det MÅ settes inn*». Videre svarer 2 % (n=3) at «*jeg/leder vurderer at det ikke er behov*», hvorav en utdyper at ulike tema «*tas opp i gruppe, mindre behov for individuell veiledning*», og 2 % at «*ansatte ønsker ikke veiledning*». Det er også flere av de som har svart at alle ansatte får tilbud om veiledning, som utdyper at selv om alle får tilbud, er det «*ulik grad av opplevd behov*», og derfor varierende hvor mye, og om, ansatte benytter seg av det. Det ser også ut til å være noe variasjon knyttet til om det omhandler saks- eller mer prosessorientert veiledning: «*Alle ansatte har en saksveiledning/saksgjennomgang med sin teamleder annenhver uke. Dette er obligatorisk. Prosessveiledning gis utenom til de som ber om dette eller leder ser har behov*».

Spørreskjemaet inneholdt også spørsmål om hva som var hovedfokus i den individuelle veiledningen. Her ser vi at det er veiledning knyttet til faglige spørsmål i konkrete saker som flest har oppgitt som hovedfokus (84 %). Vi ser også at veiledning knyttet til emosjonelle belastninger er et viktig tema (71 %).

Tabell 3.2. Hva er hovedfokus i individuell veiledning? (flere svar mulig)

Veiledning knyttet til faglige spørsmål i konkrete saker	83,8 % (n=119)
Veiledning knyttet til emosjonelle belastninger i arbeidet	71,1 % (n=101)
Veiledning knyttet til rolleforståelser, faglig trygghet, arbeidsmiljø	59,2 % (n=84)
Avklaring av praktiske/økonomiske spørsmål i enkeltsaker	55,6 % (n=79)
Annet fokus	6,3 % (n=9)

Respondenter som svarte «faglige spørsmål i konkrete saker» ble bedt om å utdype hvilke tema/spørsmål som var vanlige å fokusere på i veiledningen.

Det som trekkes frem kan oppsummeres slik:

- Faglig forsvarlighet, utøvelse av faglig skjønn
- Barnevernfaglige vurderinger, vurderinger av barnets beste
- Kompleksitet i saker og analyse av vurderinger
- Kvalitetsutvikling i barnevernsarbeidet
- Lovverk og forvaltningskrav, spesielt nevnes dokumentasjon og tidsfrister som aktuelle tema
- Barn og foreldres medvirkning, særlig dokumentasjon av barnets stemme
- Gode faglige kollektive drøftinger og veiledning av hvordan en kan høste erfaring fra hverandre.

Eksempelvis skriver en respondent: «*Et særlig fokus ligger på å gjøre gode barnevernfaglige vurderinger og forsvarlighetskrav. Flere muligheter skal være vurdert og barneperspektivet skal være ivaretatt*». Det er også noen som svarer at de har «annet fokus» i veiledningen. I utdyping av hva dette er, nevnes i hovedsak strukturering av arbeidet og prioriteringer, og flere oppgir også at den ansatte velger fokus i veiledningen.

Vi har også undersøkt hvem som gjennomfører ulike former for veiledning.

Tabell 3.3. Hvem utfører individuell veiledning, ut fra hovedfokus i veiledning (flere svar mulig)

	Faglige spørsmål i enkeltsaker	Praktiske/økon. avklaringer	Emosjonelle belastninger	Rolleforståelse, faglig trygghet, arbeidsmiljø
Barnevernleder	45,1 % (n=64)	46,5 % (n=66)	46,5 % (n=66)	38,0 % (n=54)
Andre i barnevernledelsen	63,4 % (n=90)	45,8 % (n=65)	47,9 % (n=68)	43,7 % (n=62)
Andre ansatte med veilederkompetanse	24,6 % (n=35)	4,9 % (n=7)	23,9 % (n=34)	21,1 % (n=30)
Andre ansatte uten veilederkompetanse	4,2 % (n=6)	0,7% (n=1)	5,6 % (n=8)	2,8 % (n=4)
Ekstern samlet	16,2 % (n=23)	2,8 % (n=4)	33,8 % (n=48)	21,8 % (n=31)
<i>Eksterne (utenfor tjenesten, innenfor kommunen)</i>	3,5 % (n=5)	2,1 % (n=3)	11,3% (n=16)	2,1 % (n=3)
<i>Eksterne (utenfor tjenesten, utenfor kommunen)</i>	13,4 % (n=19)	1,4 % (n=2)	25,4 % (n=36)	21,1 % (n=30)

Tabellen viser at når det gjelder faglige spørsmål i enkeltsaker, er det i hovedsak «andre i barnevernledelsen» som gjennomfører dette (63 %), dernest kommer barnevernleder (45 %). Vi ser også at i 25 % av tjenestene gjennomfører «andre ansatte med veilederkompetanse» slik veiledning.

Når det gjelder veiledning knyttet til praktiske/økonomiske spørsmål i enkeltsaker, er det en relativt jevn fordeling mellom barnevernleder (47 %) og andre i barnevernledelsen (46 %). Slik veiledning gis i liten grad av andre ledelsen. Det er også slik at barnevernleder (47%) og andre i barnevernledelsen (48 %) utgjør hovedandelen av de som gjennomfører veiledning knyttet til emosjonelle belastninger i arbeidet. Her hadde vi forventet at leder gjennomførte denne type veiledning mest i små tjenester, men våre analyser viser at det ikke er tilfelle, da vi finner at dette er omtrent likt fordelt ut fra størrelse på tjenestene. Surveyen viser også at 24 % av lederne rapporterer at denne typen veiledning gjennomføres av «andre ansatte med veiledningskompetanse», og av eksterne veiledere i 34 % av tjenestene. Når det gjelder eksterne veiledere har vi skilt på om den eksterne veilederen er ansatt i kommunen eller ikke, men oppgir i tillegg samlet tall i tabellen for om tjenesten benytter ekstern veileder. Når vi ser individuell veiledning, uavhengig av fokus i veiledning, ser vi at til sammen 39 % (n=55) av tjenestene gjennomfører slik veiledning med ekstern veileder.

Veiledning som omhandler rolleforståelse, faglig trygghet og arbeidsmiljø, er det i hovedsak barnevernleder (38 %) og andre i barnevernledelsen (44 %) som gjennomfører. Vi ser samtidig at

andre ansatte med veilederkompetanse (21 %) og eksterne (22 %) i stor grad gjennomfører slik veiledning.

En god del ledere oppgir altså at veiledning utføres av andre enn dem selv. På spørsmål om hva som er årsaker til dette, svarer 32 % av de som har rapportert at leder ikke gjennomfører en eller flere typer veiledning at årsaken er kapasitet. 7 % oppgir at årsaken er manglende veilederkompetanse hos veileder, og 47 % svarer at det handler om faglige begrunnelser. Når det gjelder faglige begrunnelser utdyper de fleste dette med at teamlederne/teamkoordinatorene har bedre kunnskap om den enkelte sak og belastning hos de ansatte enn barnevernleder: *«Teamkoordinator er tettest på arbeidet, og kjenner sakene bedre – bedre grunnlag»*. En utbredt faglig begrunnelse er også at ekstern veiledning vurderes som mest hensiktsmessig, både grunnet kompetanse, leders rolle og nytten av å få et «utenfra-blikk», spesielt i komplekse saker. Her er det flere som skiller mellom det de omtaler som saksveiledning og prosessveiledning, og det fremheves at det er spesielt knyttet til prosessveiledning de mener det er faglige begrunnelser for å bruke eksterne. Eksempel på uttalelser er: *«Veiledningen handler om egenutvikling, det å stå i jobben, takle stress m.m. Her vurderer vi at ekstern veiledning egner seg best både pga kompetanse og at veiledningen får et annet fokus når det er noen utenfra som gjennomfører»*. En annen respondent er tydelig på at slik veiledning ikke bør utføres av leder:

Det er helt nødvendig, slik jeg ser det, at denne type veiledning ikke gjennomføres av leder. Det er tydelige grenseganger mellom ledelse og prosessveiledning for de ansatte. Når fokus for veiledningen er feedback, egenrefleksjon og slike temaer, så er det viktig at leder ikke preger disse prosessene. De ansatte kunne følt seg lite fri til å utvikle seg ved min deltakelse.

Dette er imidlertid ikke en utbredt begrunnelse, da det kun er to respondenter som eksplisitt uttrykker at leder ikke bør gjennomføre veiledning, dette knyttes spesifikt til prosessveiledning og *«vanskelige tema»*. I tillegg er det noen som begrunner at veiledning utføres av andre med ulike formuleringer knyttet til at det er *«bedre med eksterne»* som veiledere *«på visse tema»*, uten at det kommer tydelig frem hvorfor.

Tilgang på veiledning og veiledere vil variere med blant annet størrelsen på tjenesten. Som en konsekvens av dette ser vi at en del barnevernledere i større tjenester oppgir at de har ansatt egne veiledere som driver med veiledning og opplæring av ansatte: *«Vi har ansatt 3 veiledere som kun driver med opplæring av ansatte (...) Ansatt med veilederkompetanse og kompetanse i forhold til emosjonelle belastninger og stresshåndtering gjennomfører halve fagdager med hele personalgruppa»*.

Utdypende svar fra de som har svart «annet» på spørsmål om årsaker til at andre enn leder gir veiledning kan tyde på at det har vært vanskelig å skille mellom hva som har vært faglige

begrunnelser og andre begrunnelser. Flere oppgir som grunn at man har en kommunepsykolog som har veiledning som oppgave, men vår vurdering er at dette primært kan sees på som en faglig begrunnelse. En annen grunn som oppgis er at ansatte selv ønsker veiledning av annen enn leder eller fra en ekstern veileder uten at dette nødvendigvis er faglig begrunnet.

Vi har også spurt hvor ofte det gjennomføres veiledning knyttet til ulike fokus. Her er det stor variasjon i hvor mange som har svart for de ulike typer veiledning, noe som henger sammen med hvor stort fokus det er på de ulike temaene, som vist i tabell 3.4.

Av de som har svart på hyppigheten knyttet til faglig spørsmål i konkrete saker, ser vi at det er relativt jevnt fordelt på annenhver uke og ukentlig. 92 % av respondentene som har svart på dette spørsmålet er ansatt i en tjeneste hvor ansatte får veiledning knyttet til faglige spørsmål i enkeltsaker annenhver eller hver uke.

Tabell 3.4. Hvor ofte får ansatte ulike typer veiledning?

Hypighet	Faglige spørsmål i enkeltsaker	Praktiske/økonomiske avklaringer	Emosjonelle belastninger	Rolleforståelse, faglig trygghet, arbeidsmiljø
Ukentlig	44,5 % (53)	41,8 % (33)	17,8 % (18)	20,2 % (17)
2. hver uke	47,1 % (56)	35,4 % (28)	29,7 % (30)	32,1 % (27)
1 g i måneden	7,6 % (9)	5,1 % (4)	28,7 % (29)	25 % (21)
2.hver måned	0	1,3 % (1)	3,0 % (3)	4,8 % (4)
3.hver måned	0	0	0	0
Sjeldnere	0	0	0	0
Ved behov	0,8 % (1)	16,5 % (13)	20,8 % (21)	17,9 % (15)
Total	100 % (119)	100 % (79)	100 % (101)	100 % (84)

Når det gjelder hyppigheten av veiledning knyttet til avklaring av praktiske/økonomiske spørsmål i enkeltsaker, foregår også denne først og fremst ukentlig (42 %) eller annenhver uke (35 %). I 17 % av tjenestene foregår slik veiledning ved behov. Veiledning knyttet til emosjonelle belastninger og rolleforståelse/faglig trygghet/arbeidsmiljø gjennomføres sjeldnere enn veiledning knyttet til konkrete saker. Det er likevel 76 % av respondentene som har svart på dette spørsmål som rapporterer at ansatte i deres tjeneste får veiledning knyttet til emosjonelle belastninger minst 1 gang i måneden, og 77 % som har svart tilsvarende når det gjelder rolleforståelse/faglig trygghet. Disse to formene for veiledning gis imidlertid oftere ved behov (21 % og 18 %) enn veiledning på konkrete saker.

3.2. Gruppeveiledning

72 % av lederne oppgir at ansatte får gruppeveiledning. Av disse oppgir 93 % av lederne at alle ansatte får dette tilbudet. 3 % oppgir at kun alle nyansatte får det, og 3 % svarer at «de som leder ser har ekstra behov for det» får veiledning. 2 % svarer at «de som ber om det» får tilbud om gruppeveiledning. Noen av respondentene har svart på flere alternativer i tillegg til alle ansatte (disse er ikke oppgitt i denne oversikten over prosentandel), og utdypet i åpent spørsmål at alle ansatte får tilbud, men at enten nyansatte og/eller de som har ekstra behov i tillegg får mer eller annen gruppeveiledning.

Av de få som har svart på spørsmål om hva som er årsaken til at ikke alle får tilbud om gruppeveiledning, oppgir 4 % at ansatte ikke ønsker veiledning. 2 % oppgir at de som ledere vurderer at det ikke er behov for det, og 2 % at det er mangel på ansatte til å gjennomføre veiledningen. Kun 1 % svarer at det er på grunn av mangel på tid.

Videre har vi spurt om hva som er hovedfokus i gruppeveiledningen. Her var det mulig med flere svar, men flest respondenter (59 %) oppgir «veiledning knyttet til emosjonelle belastninger i arbeidet», tett fulgt av «rolleforståelser, faglig trygghet, arbeidsmiljø» (58 %). 42 % svarer at «veiledning knyttet til faglige spørsmål i konkrete saker» er hovedfokus.

Tabell 3.5. Hva er hovedfokus i gruppeveiledningen? (Flere svar mulig)

Svar	Prosent (n)
Veiledning knyttet til emosjonelle belastninger i arbeidet	58,5 % (83)
Veiledning knyttet til rolleforståelser, faglig trygghet, arbeidsmiljø	57,7 % (82)
Veiledning knyttet til faglige spørsmål i konkrete saker	42,3 % (60)
Avklaring av praktiske/økonomiske spørsmål i enkeltsaker	11,3 % (16)
Annet fokus	4,2 % (6)

Respondenter som svarte «faglige spørsmål i konkrete saker» ble bedt om å utdype hvilke tema som var vanlige å fokusere på i veiledningen.

Det som trekkes frem kan oppsummeres slik:

- Faglig forsvarlighet, utøvelse av faglig skjønn

- Barnevernfaglige vurderinger, vurderinger av barnets beste
- Kompleksitet i saker
- Lovverk og forvaltningskrav, spesielt knyttet til dokumentasjon
- Barn og foreldres medvirkning

For de som har oppgitt « annet fokus », handler det i hovedsak om faglige temaer (ikke nærmere spesifisert), men ikke knyttet til konkrete saker, samt feedback mellom kollegaer.

Når det gjelder hvem som gjennomfører gruppeveiledning, varierer det ut fra hva som er fokus for veiledningen. Når ekstern veileder benyttes, er det i hovedsak knyttet til veiledning som omhandler emosjonelle belastninger. Samlet ser vi at veiledning knyttet til emosjonelle belastninger gjennomføres av eksterne i 41 % av tjenestene, og i 33 % av tjenestene når det gjelder rolleforståelse, faglig trygghet, arbeidsmiljø. Uavhengig av fokus i veiledningen, gjennomfører 49 % (n=70) av tjenestene gruppeveiledning med ekstern veileder.

Når det gjelder gruppeveiledning utført av barnevernleder, oppgis det at det er veiledning knyttet til rolleforståelse (26 %), og dernest faglige spørsmål i enkeltsaker (21 %) som gjennomføres.

Tabell 3.6. Hvem utfører gruppeveiledning, ut fra hovedfokus i veiledning

	Faglige spørsmål i enkeltsaker	Praktiske/økonomiske avklaringer	Emosjonelle belastninger	Rolleforståelse, faglig trygghet, arbeidsmiljø
Barnevernleder	21,1% (30)	7% (10)	19,0% (27)	26,1% (37)
Andre i barnevernledelsen	20,4% (29)	6,3 % (9)	20,4% (29)	24,6% (35)
Andre ansatte med veilederkompetanse	9,2% (13)	1,4% (2)	14,8% (21)	14,1% (20)
Andre ansatte uten veilederkompetanse	3,5% (5)	0,7% (1)	1,4% (2)	2,1% (3)
Ekstern samlet	18,3% (26)	0,7% (1)	40,9% (58)	33,8% (48)
<i>Eksterne (utenfor tjenesten, innenfor kommunen</i>	5,6% (8)	0%	13,4% (19)	9,2% (13)
<i>Eksterne (utenfor tjenesten, utenfor kommunen</i>	13,4% (19)	0,7% (1)	31,7% (45)	26,8% (38)

Dersom veiledning utføres av andre enn leder, handler det i hovedsak om faglige begrunnelser (37%). Det som oppgis som faglige begrunnelser, kan oppsummeres slik:

- Teamledere er tettere på både saker og ansatte, og har bedre oversikt
- Flere fremhever betydningen av et utenfrablikk, en objektiv rolle, og at eksterne derfor brukes til veiledning
- I forlengelsen av dette nevnes at det er viktig med en «nøytral utenforstående», og at ansatte da står friere til å løfte problemstillinger
- Liten tjeneste og dynamikken i veiledningsgruppen nevnes også som en årsak til at eksterne veiledere benyttes
- Det at andre enn leder (men interne) gjennomfører veiledning trekkes frem som et ledd i kompetanseheving når det gjelder veiledning, ved at flere skal få øve på å lede og utføre veiledning

Andre årsaker til at andre enn leder utfører veiledning er kapasitet (18 % oppgir dette som årsak) og manglende veilederkompetanse (5%).

I tjenester hvor gruppeveiledning utføres av eksterne, oppgir 39 % av respondentene at leder er med på gruppeveiledningen (61 % er altså ikke med).

Det ble også stilt spørsmål om hvor ofte ulike typer gruppeveiledning gjennomføres. Her ser vi at det er stor variasjon knyttet til hvor mange som har svart på dette for ulike typer veiledning, noe som har sammenheng med hvor mye fokus det er på de ulike temaene i gruppeveiledning. Kun 11 % (n=16) av utvalget har svart på hvor ofte ansatte får veiledning knyttet til praktiske/økonomiske avklaringer, og 42 % (n=59) knyttet til faglige spørsmål i enkeltsaker. Dette kan også ses i sammenheng med tabell 3.7, hvor respondentene har svart på hva som er hovedfokus i veiledningen, hvor det kom tydelig frem at det er veiledning knyttet til emosjonelle belastninger, samt rolleforståelse/faglig trygghet/arbeidsmiljø som er det vanligste fokuset i gruppeveiledning. Saksveiledning, spesielt praktiske/økonomiske avklaringer, er i liten grad tema for gruppeveiledning.

Tabell 3.7. Hyppighet på gruppeveiledning ut fra ulike hovedfokus i veiledning.

Hyppighet	Faglige spørsmål i enkeltsaker	Praktiske/økonomiske avklaringer	Emosjonelle belastninger	Rolleforståelse, faglig trygghet, arbeidsmiljø
Ukentlig	50,8 % (30)	68,8 % (11)	11,9 % (10)	11,0 % (9)
2. hver uke	8,5 % (5)	6,3% (1)	8,3 % (7)	12,2 % (10)
1 g i måneden	22,0 % (13)	12,5% (2)	50,0 % (42)	47,6% (39)
2.hver måned	8,5 % (5)	0	14,3 % (12)	11,0 % (9)
3.hver måned	3,4 % (2)	0	1,2 % (1)	1,2 % (1)
Sjeldnere	0,7 % (1)	0	0	0
Ved behov	1,7 % (1)	12,5% (2)	9,5 % (8)	11,0% (9)
Annet	3,4 % (2)	0	4,8 % (4)	6,1 % (5)
Total	100 % (59)	100 % (16)	100 % (84)	100 % (82)

Av de som har svart på spørsmål om saksveiledning, ser vi at det er ukentlig som er den vanligste hyppigheten, både når det gjelder faglige spørsmål (51 %) og praktiske/økonomiske avklaringer (69 %). For prosessveiledning er det mest vanlig at dette foregår en gang i måneden. Dette gjelder både for emosjonelle belastninger (50 % av tjenestene som har svart på dette spørsmålet gjennomfører dette en gang i måneden) og for rolleforståelse/faglig trygghet/arbeidsmiljø (48 %).

Kapittel 4. Surveydata: Kompetanse på veiledning

En del av surveyen til barnevernlederne omhandler veiledningskompetanse hos de som utfører veiledning av ansatte i den kommunale barneverntjenesten.

4.1 Formell veiledningskompetanse hos veileder

Under kartleggingen av formell veiledningskompetanse, svarte majoriteten av barnevernlederne (72 %) at utførende veileder i deres barneverntjeneste hadde formell veiledningskompetanse. 28 % oppgir altså at de som gjennomfører veiledning ved deres tjeneste ikke har formell veiledningskompetanse. Av de barnevernlederne som oppgir at veileder har formell veiledningskompetanse er videreutdanning i barnevernfaglig veiledning den hyppigst nevnte utdanningen, som i underkant av halvparten (39.4 %) oppgir. 32.4 % oppgir å ha veilederkurs gjennom FO eller andre. Det er også noen som oppgir at veileder enten har *annen videreutdanning i veiledning* (31.7 %) eller *annen utdanning*. Av de som oppgir disse mer uspesifikke kategoriene er det en overvekt av veiledning innen temaene familieterapi eller veiledning tatt som enkeltemne, fordypningsemne eller som del av en annen utdanning, for eksempel innen coaching, eller at de har relevant erfaringskompetanse. Noen av respondentene oppgir at de har tilegnet seg veiledningskompetanse gjennom kurs fra universitet eller høyskoler i forbindelse med at de har studenter i praksis.

4.2 Kompetanse på veiledning i konkrete saker

For å kartlegge eksisterende veiledningskompetanse og eventuelle behov for økt kompetanse i den enkelte barneverntjeneste, ble barnevernlederne blant annet spurt om de opplever at deres veiledningskompetanse er tilstrekkelig for å imøtekomme de ansattes konkrete veiledningsbehov. I kartleggingen av kompetanse knyttet til veiledning i konkrete saker opplever 64.8 % av barnevernlederne at tjenestens veiledningskompetanse er tilstrekkelig, 26.1 % oppgir at deres tjeneste *delvis* har tilstrekkelig kompetanse på veiledning i konkrete saker, mens 6.3 % av lederne oppgir at de *ikke* har tilstrekkelig kompetanse på dette området. Noen av respondentene er også usikre på om de har tilstrekkelig kompetanse i sin tjeneste.

På spørsmål om opplevde mangler knyttet til veiledning i konkrete saker, beskrives behov for økt veiledningskompetanse, i tillegg til et behov for mer kompetanse på konkret metodikk for veiledning av ansatte. Et annet punkt som nevnes som en utfordring i veiledningsarbeidet er mangelen på veiledning for veilederne. Dette begrunnes som en utfordring fordi manglende strukturer for

oppfølging av veilederne kan føre til usikkerhet og en følelse av utilstrekkelighet for de som utfører veiledning i tjenesten.

Når det kommer til saksveiledning, trekkes også en annen utfordring frem; kompleksiteten i enkelte saker. Det beskrives at det kan være utfordrende og vanskelig å vite om man tar riktige vurderinger i de komplekse sakene. En annen faktor som nevnes er den generelle kompleksiteten på barnevernfeltet, og spesielt nevnes at man kan oppleve at statsforvalter og kommuneadvokat ikke tenker likt i enkeltsaker. Barneverntjenestenes mangel på kompetanse innenfor jusfeltet trekkes frem som en utfordring i så måte.

Noen av respondentene nevner også at det å være en liten barneverntjeneste kan gjøre dem sårbare i form av at de frykter at enkelte perspektiver kan utebli, og at de samlet sett ikke har nok kompetanse. Noen få oppgir også at de savner psykologkompetanse i tjenestene sine.

4.3 Kompetanse på prosessveiledning

I kartleggingen av kompetanse på prosessveiledning i de kommunale barneverntjenestene oppgir 42.3 % av barnevernlederne at deres kompetanse er tilstrekkelig. 38.7 % oppgir at de har *delvis* tilstrekkelig kompetanse på prosessveiledning, og 14.8 % av respondentene oppgir at de *ikke* har tilstrekkelig kompetanse på prosessveiledning i sin tjeneste. 4.2 % er usikre på om den tilgjengelige veiledningskompetansen er tilstrekkelig på dette området.

Flere av barnevernlederne vektlegger viktigheten av å ha ekstern veileder tilgjengelig i prosessveiledningen. Ekstern veileder oppgis å ha en verdi i seg selv i prosessveiledning – både fordi denne type veiledning kan bli for personlig og nær til at en med personalansvar bør ha veiledningsansvar på dette området, i tillegg til at man har behov for et «nøytralt blikk», som ekstern veileder kan bidra med.

På spørsmål om hva tjenestene mangler når det gjelder kompetanse på prosessveiledning, er det mange som fremholder behov for bedre struktur og mer kompetanse på hvordan denne typen veiledning bør organiseres, som viktige faktorer. Generell veiledningskompetanse blir også trukket frem som en mangel. Noen få av respondentene mener det heller er et spørsmål om manglende kapasitet heller enn mangel på kompetanse. Manglende tilgang på psykolog blir også nevnt som en utfordring av noen.

4.4 Utdanningsbakgrunn hos ekstern veileder

Som tidligere beskrevet, benytter 39 % av tjenestene ekstern veileder i individuell veiledning av ansatte, mens 49 % benytter dette i gruppeveiledning.

Av de som benytter seg av ekstern veiledning i tjenesten, er veileders bakgrunn ulik. Mange benytter seg av psykolog eller barnevernspedagog/sosionom, mens noen bruker ekstern veileder med bakgrunn innenfor rådgivning, familieterapi eller juss, samt at noen benytter kliniske pedagoger, prest, familieveileder, ansatte fra bedriftshelsetjenesten, spesialist i arbeidshelse, psykotraumatolog, systemisk terapeut eller coach. Noen oppgir også at de ikke vet bakgrunnen til den eksterne veilederen i sin tjeneste.

Oppsummert kan man si at en stor andel av barneverntjenestene i undersøkelsen har formell veiledningskompetanse tilgjengelig i tjenesten, men mange av barnevernlederne opplever likevel at den tilgjengelige veiledningskompetansen ikke er tilstrekkelig. Det pekes særlig på at denne mangelen gir utfordringer knyttet til veiledning i konkrete saker. Kompleksiteten, generelt på feltet og i konkrete saker, gjør dette ekstra utfordrende.

Kapittel 5. Surveydata: Rutiner for veiledning og leders rolle

I dette kapitlet presenteres funn fra surveyen knyttet til rutiner for gjennomføring av veiledning, med særlig fokus på leders rolle i dette arbeidet. Rutiner kan i dette tilfellet defineres både som skriftlige rutiner knyttet til veiledning i tjenesten, eller som en rutinemessig, fast praksis for gjennomføring av veiledning. Mange av beskrivelsene i dette kapitlet baserer seg på respondentenes svar på åpne spørsmål.

5.1 Rutiner knyttet til gjennomføring av veiledning i dagens praksis

I overkant av 90 % av barnevernlederne oppgir at deres tjeneste har rutiner for gjennomføring av veiledning. Det fordeler seg nokså jevnt mellom skriftlige rutiner og rutinemessig, fast praksis, hvor 44 % oppgir at deres tjenester har *skriftlige rutiner* for gjennomføring av veiledning, og 47 %, oppgir å ha *fast praksis* for gjennomføring av veiledning i tjenesten. Knappe ti prosent har ingen faste rutiner knyttet til gjennomføring av veiledning. For de som oppgir å ha faste rutiner for gjennomføring av veiledning, er rutinene gjerne beskrevet i en rutinehåndbok eller som en del av tjenestens internkontroll. 37 % av barnevernlederne svarer at avtalt veiledning avlyses noen ganger, mens 60 % svarer at dette sjelden/svært sjelden skjer. Kun 3 % svarer at avlysninger forekommer ofte eller svært ofte.

Respondentenes beskrivelser av rutiner for veiledning viser at disse er ulik fra tjeneste til tjeneste. Mange skiller mellom veiledningsrutiner knyttet til saksveiledning, prosessveiledning og belastninger i arbeidet. Skillet mellom saks- og prosessveiledning er hyppigst beskrevet, selv om det er få konkrete beskrivelser av selve rutinene.

Et flertall av respondentene oppgir at de ikke har spesifikke verktøy eller metoder som benyttes i veiledningen. En fjerdedel har spesifikke metoder som benyttes i individuell veiledning, mens nesten en tredel har spesifikke metoder som benyttes i gruppeveiledning. Eksempler som nevnes, og som er gjentakende for respondentene, er pedagogisk sol, reflekterende team, GROW, rollespill, veiledningskontrakt (utdypes ikke i surveyensvarene, men beskrives nærmere under 7.6, basert på intervjuene) og fokusgrupper. På "verktøy-listen" oppgis også ulike skjema som benyttes i direkte arbeid med saksoppfølging.

5.2 Konkrete rutiner knyttet til veiledning

Rutinene som beskrives knytter seg i all hovedsak til praktisk gjennomføring av veiledning og veiledningsrutiner i forbindelse med saksoppfølging, mer spesifikt gjelder dette beskrivelser av når og hvordan veiledningsbehovet skal meldes inn av den ansatte, det omhandler hyppighet på veiledningen, samt særlig oppfølging av nytilsatte.

5.2.1 Praktisk gjennomføring av veiledning

Flere av respondentene har gitt frie beskrivelser på rutiner for når og hvordan gruppeveiledning og individuell veiledning gjennomføres. Det vi ser er at rutinene varierer både mellom tjenester, og også innad i den enkelte tjeneste, som for eksempel mellom ulike team. For den individuelle veiledningen, er det flere som nevner rutiner i forhold til hvem som skal motta veiledning, hvor flere nevner bruk av "trafikklys-analogi" i saken. Gruppeveiledning skjer oftest i internmøter, som for eksempel i teammøter.

Det er beskrivelser av at saksoppfølging oftest gjennomføres med fast agenda. Det ser ut til at det da er snakk om saksdrøfting og vurderinger. Det foreligger også beskrivelser av praksis med en systematisk kombinasjon av individuelle veiledninger og gruppeveiledninger. Gruppeveiledninger skjer gjerne i team/fagmøter, der ansatte melder inn behov og forbereder seg. Det er også beskrivelse av en praksis der det fast arrangeres veiledninger på tvers av team. I overkant av to tredeler svarer at de er litt eller helt enig i påstanden om at «leder gjennomfører jevnlig evalueringer av veiledningen», mens 13 % er helt eller litt uenig i at dette gjennomføres.

5.2.2 Hyppighet på gjennomføring av veiledning

Det er til dels store variasjoner når det kommer til hyppighet for gjennomføring av veiledning i tjenestene. Hyppighet av veiledningen varierer mellom 3-4 ganger pr. halvår, hver 3. uke, hver 2. uke og ukentlig.

Flere av lederne oppgir at individuell veiledning gjennomføres hver 14. dag for ansatte, og hver uke for nytilsatte. Gruppeveiledning skjer ofte i interne møter, som for eksempel teammøter. Svarene viser at hvordan og hvor ofte gruppeveiledninger gjennomføres også kan variere mellom teamene innad i samme tjeneste.

5.2.3 Særlig oppfølging og veiledning av nytilsatte

De fleste av tjenestene (nesten 80 %) bekrefter at de har egne rutiner eller praksis for veiledning for av nyansatte, mens drøyt 20 % av barnevernlederne oppgir at deres tjeneste ikke har egne rutiner eller praksis for veiledning for nyansatte. Mer spesifikt beskriver respondentene denne oppfølgingen som ulike former for interne fadderordninger, hvor det gjerne er en kollega med veilederutdanning

som er fadder, som gir særskilt oppfølging i en gitt periode etter oppstart. En slik oppfølging innebærer ofte strengere rutiner for veiledningspraksis, inkludert generelle "onboardingsprosesser", introduksjons til tjenesten og generell opplæring, hyppigere veiledning og at innholdet i veiledningen oftere inkluderer tema som omhandler rolle og rolleforståelse, ulike sjekklister og egne opplæringsplaner. Denne ekstra oppfølgingen gjennomføres i ulike tidsrom, men ser hovedsakelig ut til å vare fra et halvt til ett år. Flere henviser til blant annet barnevernloven (§§ 2-1b og 2-1, 7.ledd) for etablering av rutinene knyttet til denne typen veiledning.

5.2.4. Obligatorisk veiledning

På spørsmål om veiledning er obligatorisk for ansatte å delta i, svarer over 90 % av respondentene at veiledning knyttet til saker er obligatorisk i deres tjeneste. Det er kun drøyt halvparten (57 %) av respondentene som oppgir at prosessveiledningen er obligatorisk i deres tjeneste. I tillegg er det ca. 5 % som oppgir at veiledning ikke er obligatorisk, og knappe 3 % oppgir at de for tiden ikke gjennomfører veiledning.

5.3. Ansattes ønsker for veiledning

Så godt som alle barnevernlederne oppgir at de opplever at de fleste av sine ansatte ønsker å delta i veiledning. På spørsmål om hvilket fokus de ansatte etterspør i veiledningen svarer drøyt 85 % at det knytter seg til faglige spørsmål i konkrete saker. Drøyt halvparten oppgir at ansatte etterspør veiledning knyttet til emosjonelle belastninger, og nesten halvparten oppgir at avklaringer av praktiske og eller økonomiske spørsmål i enkeltsaker er etterspurt. Det er en høyere prosentandel enn de som svarer at fokus knytter seg til rolleforståelse, faglig trygghet eller arbeidsmiljø (38 %).

En vesentlig del av å kartlegge ansattes behov for veiledning handler om å etterspørre veiledningsbehovet til den enkelte. Drøyt 40 % av barnevernlederne oppgir at de jevnlig etterspør de ansattes behov for veiledning, mens over halvparten gjør det av og til. Et annet aspekt, i tillegg til at behovet for veiledning blir dekt, er det faktiske innholdet i veiledningen som gjennomføres. På dette området etterspør knappe 40 % av barnevernlederne tilbakemelding på veiledningen fra ansatte på fast basis, mens halvparten oppgir at det gjør det av og til.

Kapittel 6. Surveydata: Barnevernledernes erfaringer med veiledning

En del av hensikten med denne undersøkelsen var å kartlegge barnevernledernes erfaringer med veiledning i tjenesten. De fikk åpne spørsmål om hva som fungerer godt og mindre godt med veiledning i egen tjeneste, erfaringer ved bruk av ekstern veileder, samt hva de opplever som de viktigste formålene med veiledningen som gjennomføres. Som svar på disse spørsmålene har lederne skrevet fritt uten oppgitte svarkategorier.

6.1 Suksessfaktorer for god veiledning

Svarene på spørsmålet om hva de mener fungerer godt med veiledningen som utføres i deres tjeneste omhandlet i hovedsak følgende kategorier: at veiledningen er systematisk, planlagt og forpliktende, at ansatte er motiverte og opplever utvikling, veileders kompetanse, og at man får nye blikk på konkrete saker. Til slutt vil ulike positive effekter av god veiledning sett fra barnevernledernes ståsted nevnes.

6.1.1 Systematisk, planlagt og forpliktende veiledning

Systematiserte rutiner og regelmessig veiledning nevnes av mange barnevernledere som viktig for å oppnå veiledning av god kvalitet, da veiledning som er satt i system forplikter, og gjør det vanskeligere å bortprioritere. *«Det fungerer godt at dette er noe alle skal delta på og som da fører til gode og faglige diskusjoner i gruppa».*

Det nevnes også at systematisk veiledning bidrar til en mer samlet tjeneste og at det oppleves at man jobber sammen for å gjøre hverandre gode. Fast struktur og systematikk er derfor hyppig nevnt som sentralt for godt utbytte av veiledningen. Flere faktorer fremheves som særlig viktige i arbeidet: lederforankring av veiledningene, klare forventninger om at veiledning er pålagt og obligatorisk, gjennomføring av faste, jevnlig møter, at mål og rammer er tydelig definert i forkant, at det er en klar agenda for møtene, samt at det er enighet om veien videre etter gjennomført veiledning. Systematikk og struktur bidrar også til å poengtere og enes om viktigheten av å gjennomføre veiledning: *«Alle ansatte er forpliktet til veiledning og det er bred enighet om at dette er viktig for enhver kontaktperson og for tjenesten som helhet».*

Systematisk tilnærming til veiledningen bidrar ifølge informantene til forutsigbarhet, samt kvalitet og kontinuitet i arbeidet. I tillegg fører det til at teamlederne/overordnet leder er tett på og «hands on» i prosessene, og dermed får et eierforhold til pågående prosesser og lettere kan følge opp disse tett i etterkant. Slik systematikk medfører ifølge flere av informantene at den enkelte medarbeider føler

seg sett og anerkjent. Nærhet og kjennskap mellom leder og ansatte trekkes også frem som en mulig faktor for å forebygge sykefravær.

Andre faktorer som nevnes som viktige for strukturen på veiledningen er at det skal være lav terskel for å melde inn saker i forkant av veiledning, i tillegg til at det foreligger strukturer på at tema som er meldt inn følges opp i veiledningen. Det bidrar til at de ansatte føler seg inkludert og medvirkende, og at man tar opp det som er viktig for dem. Slikt fokus kan være med på å øke motivasjon og engasjement i ansattgruppen, da veiledningen gjøres relevant og nyttig.

6.1.2 Ansattes motivasjon og engasjement

Ansattes motivasjon og engasjement for deltakelse i veiledning beskrives av mange som viktig. Dette handler både om ansattes ønske, interesse og vilje til deltakelse – og at deltakelse prioriteres selv om det ikke alltid er veiledning på den enkeltes spesialfelt. Oppmøte og prioritering av deltakelse, i tillegg til at man er aktive, engasjerte og gir av seg selv er også oppgitt som viktige faktorer for vellykket veiledning: «*De ansatte er engasjerte og aktive med i foraene der veiledning skjer. Veiledning er en svært viktig del av kompetanse- og tjenesteutviklingen.*».

I tillegg handler ansattes motivasjon og engasjement også om forberedelser, ved at de ansatte både bringer problemstillinger inn til veiledningen, og tydeliggjør hvilke behov de har for veiledning. På denne måten kan veiledningen tilpasses den enkelte kontaktpersons individuelle behov. Det vektlegges at både ansatte og veileder har et ansvar for å bidra til at veiledningen har godt innhold. En av lederne nevner også to faktorer som kan bidra til suksess: veiledningskontrakter for ansatte, samt at alle veiledere bruker samme verktøy, slik at veiledningen fremstår enhetlig.

6.1.3 Veileders kompetanse og personlige egenskaper

En annen suksessfaktor for god veiledning er at veileder er personlig egnet og «matcher» gruppen. Veileder bør både være faglig kompetent innenfor veiledningsområdet for å sikre høy kvalitet, og bør også ha relevant erfaring fra barnevernfeltet. Ved bruk av ekstern veileder fremheves det som viktig at oppdraget er nødvendig spesifisert. Andre faktorer som nevnes er at veileder er åpen, at vedkommende er tilgjengelig og fleksibel, samt at man får etablert gode samarbeid. Trygge ledere som er erfarne og faglig oppdaterte er også nevnt som suksessfaktor i dette arbeidet. Leders motivasjon trekkes også frem som viktig.

6.1.4 Nytt blikk på konkrete saker og generelle utfordringer

Flere av barnevernlederne fremhever fordelene av å få nye blikk og flere perspektiver inn i arbeidet når man gjennomfører veiledning, noe som fremstår som en trygghetsskapende faktor i forhold til beslutningene som tas. Myndiggjorte medarbeidere som er trygge i sine roller er et mål for flere av barnevernlederne. I gruppeveiledning spesielt nevnes at de ansatte verdsetter å få tilbakemeldinger

på tanker og problemstillinger, og få drøftet saker eller spesifikke utfordringer med andre. I dette arbeidet fremstår tillit som trygghetsskapende, og er avgjørende for at de ansatte skal kunne dele fra utfordrende saker. Enkelte av informantene sier at trygge gruppeveiledninger kan bidra til å legge vekk stress og krav, og heller få gått mer i dybden på problemstillingene, og at slik veiledning fører til mer fokus på å se helhet og å se ting i sammenheng. Gruppeveiledningen kan også oppleves som et sted for ventilering, og å lære av hverandres erfaringer. I tillegg kan det å snakke om hvordan man har det i fellesskap, og hva man står igjennom arbeidsdagen, bidra positivt i arbeidsmiljøet og bidra til økt stressmestring. Veiledning kan dermed gi påfyll på andre områder enn kun på sak, ved å oppleve egenutvikling og variert innhold: *«Det er viktig med veiledning for å belyse og se saker litt utenfra, få inn litt andre synspunkter og få til en drøfting rundt utfordringer. Lettere å veie for og imot når det drøftes med flere enn en».*

6.1.5 Positive følger av god, systematisk veiledning

Barnevernlederne har gjennom undersøkelsen nevnt flere positive følger og effekter av å gjennomføre systematisk veiledning. Gjennom å ha faste møtepunkt i veiledningssituasjoner bidrar det til en nærhet som styrker forholdet mellom ansatte, samt forholdet mellom de ansatte og leder. Dette gir også leder god innsikt i hva som rører seg i egen tjeneste, både i sak og prosess, ansattes arbeidshverdag, samt eventuelle individuelle eller kollektive utviklings- eller oppfølgingsbehov. Oppfølging av den enkelte medarbeiders individuelle behov nevnes også som en faktor for godt arbeidsmiljø og trygghet.

En annen positiv følge av systematisk veiledning, er at det fører til tryggere ansatte: *«Gode systemer kan føre til god ivaretagelse av ansatte, samt at de ansatte blir tryggere i rollen sin».*

Systematisk veiledning og lederstøtte blir også nevnt som en faktor som fører til fremdrift og bedre kvalitet i arbeidet. Det gir ifølge barnevernlederne struktur i en travel hverdag og kan føre til mindre behov for ad.hoc. -veiledning. Individuell veiledning blir også trukket frem som viktig for å sikre støtte fra leder både i saksarbeid og i emosjonell støtte. Med veiledning nevner også mange av informantene at man bygger kompetanse, kvalitet og forsvarlighet i møte med barn og familier: *«Regelmessige veiledninger sikrer at ansatte ivaretar lovkrav og saksbehandlingsrutiner, og hva som er definert som god praksis. Gir gode arbeidsprosesser i sak og et godt grunnlag for beslutninger».*

Flere nevner også veiledning som en arena for faglige drøftinger og et sted hvor man kan bli faglig utfordret, som kan bidra til ansattes utvikling, og dermed være et ledd i kvalitetssikring i tjenesten. Veiledningen kan utvikle den enkeltes vurderinger av hva som er barnets beste, og dermed skape tryggere ansatte. Et faglig fokus i veiledningssituasjonen kan virke samlende på tjenesten, og gjør de ansatte mer rustet til å stå i krevende oppgaver, gjennom at man legger til rette for åpenhet,

trygghet og tilhørighet, og kan påvirke en opplevelse av å ikke stå alene: «Fører til felles språk og drøfting av terskel. Virker samlende i praksis».

6.2 Utfordringer knyttet til veiledning

Informantene ble spurt om hva som kunne være utfordrende med gjennomføring av veiledning i tjenesten. De lokaliserte utfordringene fordelte seg i 6 kategorier; 1) sårbarhet i forhold til avlysninger, 2) manglende prioritering av, og forberedelse før, veiledning, 3) utfordrende balansegang mellom å stille krav og ivareta den enkelte ansatte, 4) prioritering av fokus i veiledningen, 5) manglende systematikk, samt 6) bruk av samme veileder over tid. Til slutt nevnes «andre utfordringer» som faller utenfor de nevnte temaene.

6.2.1 Sårbart dersom det blir avlysninger

En av utfordringene som nevnes er sårbarheten som inntreffer ved fravær, blant annet ved sykdom. Flere sier at sykefravær hos ledere som gjennomfører og følger opp veiledning skaper uforutsigbarhet for medarbeiderne. Det nevnes også at veiledning blir nedprioritert i travle tider, og at både disse avlysningene og avlysninger grunnet sykefravær ikke er mulig å få hentet inn igjen: «*Utfordrende med kapasitet og sykefravær. Vanskelig å finne tid for å ta igjen ved avlysning*».

Høy turnover er også en av årsakene som blir nevnt som utfordrende, da det oppleves vanskelig å få kontinuitet i arbeidet. I tillegg blir manglende rutiner knyttet til det å sette opp nytt tidspunkt ved avlysning nevnt som en utfordring for gjennomføring og kontinuitet.

6.2.2 Manglende prioritering og forberedelse (gjensidig forpliktelse)

Manglende prioritering av veiledning er en utfordring som nevnes av flere informanter. Knapphet på kapasitet og tid nevnes gjennomgående som en utfordring, da det er mange arbeidsoppgaver som tar mye plass i en hektisk arbeidshverdag, og veiledningen kan derfor bli "heseblesende", kortvarig og mangelfull. Flere sier også at de skulle hatt mer midler til gjennomføring av prosessveiledning, samt innføring i flere metoder for å gjennomføre veiledning av høy kvalitet. Tilbakemeldinger (evalueringer) fra ansatte på om veiledningen oppleves som nyttig er også noe som savnes av enkelte av informantene. Ressursknapphet og manglende prioritering eller tilgang på midler fremstår i så måte som en utfordring for systematisk gjennomføring.

I tillegg nevnes mangel på oppmøte og gode forberedelser som en utfordring. Noen av barnevernlederne opplever at enkelte av de ansatte har noe motstand knyttet til individuell veiledning, hvorav en av lederne nevner at enkelte av de som ikke er så mottakelige for veiledning kanskje er av de som trenger det mest. Det blir i forbindelse med dette nevnt at det vil være viktig å

unngå ytterligere motstand ved å pålegge veiledning som en form for «kontroll», og at balansegangen mellom å gjennomføre obligatorisk veiledning uten at det fremmer ytterligere motstand er utfordrende.

For lite tid og kapasitet fremstår i så måte en trussel for de gode veiledningssituasjonene, og det nevnes ofte hvor viktig det er at de ansatte møter forberedt til veiledningen. *«Det er viktig at veiledning prioriteres og at alle forbereder seg. Ikke alle ansatte forstår den gjensidige forpliktelsen».*

Det pekes også på som utfordrende dersom ansatte ikke melder inn saker til veiledning i forkant. Manglende forberedelser fører til mer ad.hoc. - veiledning og det langsiktige fokuset kan utebli. Enkelte av informantene mener dette kan påvirke det faglige nivået på veiledningen. Det fremstår derfor som avgjørende å sikre prioritering av forberedelser: *«Det må settes av tid, samtidig som det ikke må bli en ekstra belastning i en allerede krevende hverdag. Holde nivået opp på veiledning, slik at den oppleves meningsfull over tid».*

Dette betyr at veiledningen som tilbys må være utviklende og gi noe konstruktiv tilbake til de som deltar, noe som også kan ses i sammenheng med behovet for evaluering som ble nevnt tidligere. Det er ikke nok at veiledning gjennomføres, dersom den ikke oppleves nyttig og verdifull, og bidrar til økt kunnskap eller trygghet for de ansatte. I tillegg til forventninger til de ansatte, kommer det også frem utfordringer knyttet til ledelsen. Knapphet på tid til å følge opp ulike problemstillinger som kommer frem i veiledning er gjentakende. Dette skyldes blant annet at vanlig drift og ulike saker tar mye av tiden som skulle vært brukt til utviklingsarbeid.

Som en løsning for å få både ansatte og ledere til å prioritere veiledningen nevnes økt fokus på forberedelse av veiledningen, både fra leder og fra den enkelte medarbeider. Det kan føre til bedre presentasjoner av de faglige problemstillingene, samt at man sikrer fremdriften ved at man rekker over flere saker. En annen del av forberedelsen fra de ansattes side handler om å melde opp sine veiledningsbehov i forkant av veiledningen. I forhold til ledelsen nevnes det å sette opp faste veiledninger, altså mer systematisk gjennomføring, som et forbedringspotensial.

6.2.3 Utfordrende balanse mellom krav som stilles og ivaretagelse av den ansatte

Flere nevner at veiledningssituasjonene kan være utfordrende både fordi ansatte ofte har ulikt behov for å dele saker, ulike behov knyttet til bistand og støtte, samt for å dele utfordringer og negativitet. Noen mener at enkelte har stort behov for å fremme egne meninger i veiledning, eller at enkelte tar mer plass enn andre: *«Veiledning kan bli et forum der ethvert spørsmål drøftes og vurderes. Spesielt hos kontaktpersoner som er utrygge i rollen».*

I tillegg nevner flere av informantene at veiledningen kan bli en arena for mye negativitet og misnøye, og at fokus blir på at de ansatte får klage og «tømme seg» med sine frustrasjoner. Balansegangen mellom å imøtekomme den enkelte frustrasjoner og behov for ivaretagelse, opp mot jobben med å pushe ansatte på sine arbeidsoppgaver nevnes også som utfordrende. I tillegg sier en av informantene at det er utfordrende å planlegge veiledning, fordi behovet kan være større enn handlingsrommet og rammene som er satt for veiledningen.

6.2.4 Prioritering av fokus i veiledningen

Det nevnes av flere av barnevernlederne at det er et forbedringsområde på det å lede prosesser rundt emosjonell ivaretagelse, den enkelte medarbeiders prosess og utvikling, samt å være i en hjelper-rolle. Det er et tydelig ønske om mer strukturert prosessveiledning, hvor man kan få jobbe med egne erfaringer, opplevelser, belastninger og opplevd psykologisk stress. Det ytres også et ønske om mer tid til dypere drøftinger: *«Jeg opplever at vi kunne ha fanget opp mer/jobbet bedre forebyggende for den enkelte ansatte om de prosessuelle veiledningene hadde fått større plass».*

En utfordring som også nevnes i forhold til prosessveiledning er at veiledningen kan bli for uformell, eller at hektiske perioder kan forringe kvaliteten fordi veiledningen blir mer som rådgivning. *«Kan bli litt mye 'føleri' og at man ikke får kommet videre, kanskje fordi det blir litt for uformelt og uforpliktende».*

Dette poengterer også viktigheten av å ha en planlagt, systematisk og strukturert inngang til veiledningen. Noe som fører oss over i neste lokaliserte utfordring.

6.2.5 Manglende systematikk

Mangel på systematikk og struktur på veiledningen nevnes jevnlig, både implisitt og eksplisitt av respondentene. Det nevnes at veiledningssituasjonen blir utfordrende når veiledningen gjennomføres for sjeldent, når det er for lite struktur og det er manglende prosedyrer. Det savnes av flere at veiledningen er satt mer i system, fordi manglende systematikk fører til for mye ad.hoc. -veiledning og det blir for tilfeldig når drøfting av saker skjer fortløpende. I tillegg nevnes at mangel på struktur fører til at det blir mye gjentakelser, og at veiledning blir erstattet med mer samtalepreg og diskusjoner. Mangel på skriftlige rutiner nevnes også som en utfordring, blant annet fordi leder ikke får god nok oversikt over veiledningssituasjonen og behov. Andre konsekvenser som nevnes er utålmodighet blant ansatte, mangel på fremgang og utvikling, samt at det er enklere å nedprioritere veiledning da det faller ut av kapasitetsmessige årsaker. Det nevnes også at det å holde fast ved gode strukturer krever kontinuerlig jobbing, og at evaluering av veiledningen også er et forbedringsområde.

6.2.6 Bruk av samme veileder over tid

Bruken av samme veileder over tid er også en utfordring som blir nevnt av flere av barnevernlederne. Særlig nevnes intern veiledning fra leder som en utfordring, både det at det kan bli litt for «nært», men også at det fører til mangel på nye blikk og at man mister verdifull input og innspill på en sak eller en situasjon fra noen utenfor tjenesten. At man blir litt «blendet» og ting blir litt repetitivt: *«Når vi bare har intern veiledning står vi i fare for å bli for like, forstå hverandre ut ifra felles forståelse, bli et «ekko-kammer».* En annen leder beskriver lignende erfaringer: *«De samme momentene kan gi leder «skylapper» og gjøre at jeg overser at enkelte ansatte kanskje trenger mer, mindre eller annen type veiledning. Blir mulig mer tilbøyelig til ikke å utfordre der det burde vært utfordret?»* I tillegg nevnes det av flere at enkelte tema kan være «ømme» eller vanskelig å snakke med leder om, og at det er fint å ha en ekstern veileder å drøfte slike saker med.

6.2.7 Andre utfordringer

Flere av lederne nevner at hyppig og tett veiledning kan føre til at enkelte ansatte blir mindre selvstendige og får et behov for økt veiledning og bekreftelse på arbeidet de gjør, som kan føre til at de vegrer seg for å komme med faglige vurderinger i enkeltsaker. Andre utfordringer fremstår å være manglende veiledningskompetanse, utfordringer med å få alle til å snakke i gruppeveiledning og at negativt fokus og negativ kultur kan spres dersom enkeltpersoner er i konflikt. Det nevnes også at bruk av intern veileder kan bli for nært og tett, og at det kan være utfordrende å ta opp forhold knyttet til arbeidsplassen eller ledelsen dersom man kun benytter intern veiledning: *«Er ikke sikker på at man får en så god og trygg dialog som det kan være mulig å få med ekstern veileder».*

6.3 Erfaringer med bruk av ekstern veileder

51 % av respondentene oppgir at de har utelukkende gode erfaringer med bruk av ekstern veileder, 11 % av respondentene oppgir at de har negative erfaringer med bruk av ekstern veileder, 26 % oppgir blandede erfaringer, og 8 % oppgir at de ikke har erfaring med bruk av ekstern veileder.

Det som trekkes frem som særlig positive erfaringer med bruk av ekstern veileder er at man får «øyne» utenfra til å se på egen praksis. *«Når det gjelder faglige spørsmål kan en ekstern veileder bidra til å se saken fra andre sider, og belyse problemstillinger som ikke har vært belyst».*

Det å ha noen til å trekke inn andre perspektiver, bidra til å få «løftet blikket» og utfordre ansatte på en annen måte trekkes frem som vesentlig av flere. Det ses på som positivt å få gått i dybden og drøfte komplekse saker på denne måten, da det gir faglig påfyll og er utviklede *«Viktig å få et blikk*

utenfra som kan veilede i riktig retning. Små kontorer jobber seg ofte litt sammen og kan få et snevert syn dersom det er saker man jobber mye i».

Dette med å få løftet komplekse saker, drøfte disse og få psykologfaglige vurderinger inn i sakene nevnes som både konstruktivt og nyttig av flere. Et annet tema som oppleves særs nyttig i forhold til bruken av ekstern veileder er i drøfting av emosjonelle saker og særlig belastninger. Flere opplever det som trygt å komme til noen «utenfra» og få snakke om dette, og ekstern veileder kan være en viktig støtte for de ansatte. Å benytte ekstern veiledning til prosessveiledning trekkes også frem som nyttig. Til slutt fremheves bruken av ekstern veileder i gruppe, og at dette kan være fint for arbeidsmiljø og samarbeid. Særlig i perioder som oppleves krevende for hele tjenesten grunnet høyt press, eksempelvis grunnet negativt fokus på tjenesten som helhet. Da oppleves det som nyttig å kunne få felles verktøy til å komme seg videre og håndtere situasjonen. Men det oppleves også viktig at man da har *fokus* i veiledningen, og da menes fokus på eksempelvis arbeidsmiljø, kommunikasjon og håndtering av konflikter eller uenigheter. Det fremstår som viktig at man unngår at gruppeveiledningen blir et sted med for mye rom for «kos med misnøye».

Flere av informantene nevner også ulike faktorer som er viktig dersom man skal lykkes med bruken av ekstern veileder. Dette første handler om at veilederne må ha god og relevant kompetanse – både på veiledning og på fagfeltet, samt at de bør kjenne til arbeidshverdagen til de som jobber i barneverntjenesten. Å ha kompetanse på barnevernfeltet innebærer at ekstern veileder har forståelse for kompleksiteten i feltet, slik at veiledningen blir målrettet og nyttig. Det trekkes også frem som positivt når veileder benytter fagteori og ulike modeller i veiledningen. En annen faktor som trekkes frem er at det må være enighet om målsettingen med veiledningen, slik at ekstern veileder vet hvor skoen trykker og hva de ansatte har behov for. Altså; bestillingen for bruken av ekstern veileder må være tydelig, både med tanke på fokus og på rolleavklaring. I tillegg nevnes behovet for at veiledningen er fleksibel, basert på tjenestens behov – både når det kommer til individuell- og gruppeveiledning. Det nevnes også innenfor denne tematikken at systematikk i veiledningen er særlig viktig, fordi fast veiledning fører til at de ansatte føler seg sett og hørt. I tillegg vil veiledningen da avgrenset i tid. I tillegg blir også forberedelser fra de ansatte nevnt som avgjørende, slik at man har relevante saker på agendaen.

Informantene nevner også på dette punktet en del «fallgruver» eller faktorer som kan føre til at bruken av ekstern veileder blir utfordrende, eller ikke fungerer som ønsket. Dette kan handle om mismatch i ressurser, enten fordi det er kostbart å benytte seg av eksterne veiledere, eller at veileder foreslår tiltak som ikke er mulig å få til i gjeldende tjeneste/kommune eksempelvis pga økonomiske hensyn. Det kan også handle om at man har begrenset tilgang på fagpersoner med rett

og ønsket kompetanse, enten på grunn av lokalisering eller økonomiske hensyn. I tillegg er manglende struktur og systematikk nevnt som et utfordringsområde – eksempelvis hvis veiledningene er for dårlig forberedt, den gjennomføres for sjeldent eller det er avsatt for lite tid. En annen utfordring som nevnes er mangel på samstemthet mellom behov og gjennomføring: enten at det blir for lite av en type veiledning (saks- eller prosessveiledning), dersom man forventer at en beslutning skal tas som følge av prosessen i veiledningen, men at dette ikke skjer, dersom ekstern veileder involverer seg for mye i beslutning av saker, eller dersom fokuset blir på utfordringer med å jobbe i barneverntjenesten og ikke med fokus på hva som kan gjøres konkret for å møte utfordringene. Denne mismatchen kan også oppstå fordi ekstern veileder ikke er en del av tjenesten, og derfor ikke er i posisjon til å fange opp tema som burde vært tatt opp i veiledning. Et utfordringsområde som blir løftet frem av mange er dersom veiledning med ekstern veileder brukes kun for å ventilere og «tømme seg». Flere mener at det tidvis kan bli mye klaging, så det er viktig å ha en plan for når man skal gå videre og løfte blikk og fokus igjen. «*Ventilering er viktig, men man må komme seg over i et mer fremoverrettet fokus og en mer bærekraftig tjeneste med fokus på den enkelte ansattes opplevelse av mestring*».

Det nevnes også at man i overgangen trenger verktøy for å bygge gode strukturer for å håndtere arbeidshverdagen, i tillegg til å lokalisere utfordringene. En utfordring som kan oppstå dersom ekstern veileder går for dypt inn i ansattes belastninger og man ikke kommer seg videre, er at man kan skape splid mellom ansatte, og mellom ansatte og leder. Dette er særlig relevant dersom leder ikke får innsyn i hva det blir snakket om: «*Som leder opplevde jeg å miste litt kontroll over prosessen*». Å ikke få innsyn kan i så måte frata leder mulighet til å følge opp, ta tak og avslutte lokaliserte utfordringer: «*Ble mye prat om alt som ikke fungerer og dårlig kapasitet. Lite fokus på prosess og hvordan styrke tjenesten*». En av informantene sier også at man kan stå i fare for å bli for avhengige av ekstern veileder, slik at man ikke bruker leder mer.

6.4 De viktigste formålene med veiledning i barneverntjenesten

Når barnevernlederne blir spurt om hva de opplever som de viktigste formålene med veiledning for sine ansatte, grupperer svarene seg i tre hovedtema: ivaretagelse og oppfølging av ansatte, faglig trygghet, samt å sikre faglig forsvarlighet i tjenesten.

6.4.1 Ivaretagelse og oppfølging av ansatte

Ivaretagelse av ansatte blir gjentakende nevnt som et av de viktigste formålene med veiledning i barneverntjenesten. Mange av lederne sier at veiledningen gir de gode muligheter til å få god innsikt i medarbeidernes arbeidssituasjon, i deres saker, samt utfordringer i arbeidshverdagen. Denne innsikten oppleves som vesentlig for å følge ansatte tett, både faglig og emosjonelt. Ved tett

oppfølging kan man kvalitetssikre at ansatte i tjenesten har de nødvendige rammene for å yte best mulig i jobben.

Gi de ansatte en opplevelse av at de er sett og at deres behov blir tatt på alvor. I tillegg er det viktig at ansattgruppa har en felles forståelse av at veiledningene er for dem, og for at de skal få bedre mulighet til å stå i vanskelige avgjørelser og i jobb lenge.

Flere av lederne nevner at målsettingen med denne veiledningen er å gi støtte, både faglig og emosjonelt, til de ansatte. Gjennom faglig støtte beskrives at man kan gi de ansatte verktøy eller tips for å tåle en krevende arbeidshverdag. I tillegg får man bedre mulighet til å stå i vanskelige avgjørelser, fordi man blir tryggere som fagpersoner og samtidig slipper å stå i det vanskelige alene. Dette handler om ivaretagelse, og å bygge større *robusthet* blant de ansatte i møte med tøffe utfordringer, slik at man kan stå i utfordringer og belastninger over tid. De ansatte vil også gjennom veiledningen være godt informerte om egne handlingsrom, som også kan bidra til robusthet. Gjennom veiledning vil også lederne få god innsikt i hvordan de ansatte opplever sine arbeidshverdager, noe som fører til at den enkelte ansatte føler seg sett, og lederne kan ivareta de ansatte på et mer individuelt plan. Ved å være tett på, kan også lederne bidra til avklaring og hjelp til prioritering i hverdagen, i tillegg til å sikre at hver enkelt kontaktperson får nødvendig støtte og oppfølging i krevende saker. Flere nevner også at man i jobben står i relasjonelt krevende saker, og med tett oppfølging og veiledning kan man fange opp og sikre ivaretagelse med emosjonell støtte ved behov. Dette nevnes også som en mulighet til å forhindre sekundærtraumatisering.

Emosjonell støtte blir av mange nevnt som viktig for å kunne beholde ansatte i jobben over tid. Emosjonell støtte fremstår som viktig for å skape trygghet i arbeidssituasjonen for de ansatte, gi de en følelse av at de er sett og at deres behov blir tatt på alvor, fordi trygge ansatte blir værende: *«Ansatte skal føle seg sett og støttet i arbeidet, vite at de ikke står med ansvaret alene og at de får den lederstøtten de trenger».*

6.4.2 Bidra til faglig trygghet og utvikling

Ett av områdene som utkrystalliserer seg som særs viktig med veiledning er å bidra til kompetente og faglig sterke ansatte, som føler seg trygge i sin fagutøvelse og i sine roller: *«At de skal føle seg trygg på at de gjør en god faglig vurdering. At de skal føle seg trygge overfor den daglige jobben som gjøres. At hvis de er usikker så kan de ta opp ting til veiledning/diskusjon».*

Det å gjøre medarbeiderne i stand til å håndtere arbeidsoppgavene sine og kjenne seg trygge i saksarbeidet fremstår som et særskilt viktig fokus for å legge til rette for mestring. Dette er et fokusområde hos majoriteten av informantene. Det å bidra til støtte i faglig utvikling og at den enkelte utvikler seg som fagperson fremheves, i tillegg til at man jobber med mestring og myndiggjøring av den enkelte. Det at hver enkelt ansatt kjenner seg kompetent og får brukt sin

kompetanse fremstår som viktig, i tillegg til følelser av tillit og tilhørighet. Å bli anerkjent som fagperson og utvikle seg sammen fremstår som vesentlig, og gir rom for utvikling. Dette kan også trygge den ansatte i sine beslutninger og i de faglige vurderingene som blir tatt. Trygghet i rollen kan også være med å forebygge slitasje og utbrenthet, og bidra til at de ansatte klarer å stå i jobben.

Formålet må være at den ansatte skal kunne reflektere både for egen del og sammen med andre, som gjør at en finner gode løsninger i saker. Målet er å få ansatte som mestrer oppgavene sine, og tar med seg veiledningen i den konkrete saken, men også det som har overføringsverdi i andre saker. Veiledningen skal være kompetansehevende.

Gjennom faglig fellesskap, refleksjon og samarbeid kan man få tid til å reflektere over sine handlinger og beslutninger, samt drøfte hva man eventuelt kan gjøre annerledes. Slike arbeidsmetoder kan være med på å kvalitetssikre arbeidet, sikre at den enkelte ansatte får ut potensialet sitt, og bevisstgjøre den enkeltes tause kunnskap. Dette kan også føre til at ansatte ikke føler seg alene om ansvaret. Dette er viktige fokusområder i det å sikre kvalitet i tjenesteutøvelsen og å bidra til at ansatte vokser og utvikler seg til trygge fagpersoner. Det kan også gi det som mange er opptatt av, en trygghet hos de ansatte som sikrer gode, faglige vurderinger og forsvarlighet i avgjørelsene som tas. Det handler om å utvikle seg til å bli gode beslutningstakere – også når det gjelder økt kompetanse på komplekse vurderinger: *«Utvikling av faglig integritet og trygghet, samt ferdigheter i bruk av faglig skjønn».*

For å legge til rette for faglig trygghet og utvikling trekker flere frem betydningen av et godt arbeidsmiljø, og at man gjennom gruppeveiledning kan bygge samhold og være en del av et fellesskap. Det å bygge sterke team nevnes som viktig, samt å ha takhøyde og rom for at man er ulike mennesker som jobber sammen. Veiledning skal dermed bidra til gode, trygge arbeidsmiljø som rommer både fag og person, hvor man tør å dele og åpne seg for hverandre. Og selv om man er ulike, vil man ifølge noen ledere gjennom samsnakk og refleksjoner få en mer enhetlig ansattgruppe. Dette mener enkelte kan bidra til å forebygge utbrenthet.

6.4.3 Sikre faglig forsvarlighet

Å sikre faglig forsvarlighet i arbeidet er gjentakende nevnt som det viktigste formålet med veiledning. Det handler mye om å sikre god kvalitet, skape rettssikkerhet og evaluere det man gjør. På denne måten kan veiledningen brukes som en form for internkontroll: *«Gode barnevernfaglige vurderinger, danne grunnlag for et godt beslutningsgrunnlag, jobbe med holdninger, etikk og kultur. Det er mye som fanges opp i veiledning som kan bidra til trygge kontaktpersoner».*

Det nevnes at det er vesentlig at man gjennom veiledning sikrer god hjelp til de man har ansvar for, gjennom for eksempel at de ansatte reflekterer over ulike saker og får en bredde i sine vurderinger. Felles drøftinger og enhetlig forståelse i beslutninger kan i så måte sikre mer likeverdige tjenester.

Det nevnes også at veiledning kan bidra til å styrke rettsikkerheten til barna og familiene man jobber med, både gjennom barnevernfaglig kvalitet, brukermedvirkning og å rutinemessig løfte frem barnets stemme. Gjennom veiledning vil man også kunne sikre at barn og deres familier følges opp etter gjeldende lover og regelverk, og at barn og familier får rett hjelp til rett tid. Dette kan igjen føre til å sikre et forsvarlig tjenestetilbud. *«Se saker fra flere sider, vekte ulike perspektiver og muligheter. Gjøre et best mulig faglig arbeid for den enkelte bruker, samt at vi har en likest mulig praksis».*

Veiledning blir også beskrevet som å kunne fungere som en pådriver for å sikre fremdrift i saker og dermed mer effektiv bruk av arbeidstid.

Oppsummering

Et hovedfunn fra denne delen av prosjektet er viktigheten av struktur og systematikk i veiledningen. Dette omhandler i stor grad at veiledningsavtalene er planlagt og at ansatte møter forberedt til veiledningen. Ansattes engasjement i veiledningen er viktig for fremdrift og nytteverdi, og kollegaers interesse og engasjement for hverandres problemstillinger oppleves som berikende for arbeidsmiljøet. Når det er utfordringer knyttet til veiledning er oppfatningen at det ofte skjer fordi det mangler struktur og at enkelte ansatte ikke vil forplikte seg. Et annet viktig poeng som informantene trekker frem er kapasitetsutfordringer når ledere blir fraværende, for eksempel ved sykdom og turnover.

Suksessen i god veiledning anses å være systematikk og relasjoner i arbeidsmiljøet som er preget av trygghet og åpenhet. Struktur og systematikk vektlegges som det viktigste for å oppnå god veiledning. Formålet med veiledningen, enten det er individuell- eller gruppeveiledning, ser ut til å omhandle å utvikle bedre faglige beslutninger og trygge ansatte, samt mer generell kompetanse og tjenesteutvikling. Slik utvikling styrker rettssikkerheten og trygger ansatte i arbeidet med komplekse problemstillinger.

Kapittel 7. Resultater fra intervju med ansatte

I andre fase av prosjektet ble det gjennomført intervju med ansatte i kommunale barneverntjenester. Hensikten med intervjuene var å få frem ansattes perspektiv blant annet når det gjelder formålet med veiledning, hvilke erfaringer de har med veiledning, hva som fungerer godt og hva som savnes i dagens veiledningspraksis.

7.1. Hva er veiledning og hva oppleves som formålet med veiledning?

Vi finner noe variasjon knyttet til hva de ansatte inkluderer i veiledningsbegrepet. På spørsmål om hva de tenker veiledning er, vektlegges det å få faglig støtte i saker, samt det flere benevner som «personlig utvikling», blant annet gjennom direkte veiledning på seg selv som person og sin utøvelse av praksis, samt håndtering av vanskelige saker eller hendelser.

Noen reflekterer også rundt hva som skal inkluderes i veiledningsbegrepet: «*Hva er støtte og hva er veiledning?*». Det blir også stilt spørsmål ved om det de kaller *saksgjennomgang*, hvor de går gjennom status i konkrete saker, som foregår innenfor rammen av det de også omtaler som saksveiledning, kan regnes som veiledning: «*For meg er det viktig å skille på saksgjennomgang og veiledning. For ofte når vi har satt opp veiledning med vår teamleder, i den veiledningen er det inkludert saksgjennomgang. For meg er ikke det veiledning*». Det blir også stilt spørsmål ved om drøftinger kan regnes som veiledning. I den sammenheng blir det vektlagt at drøfting i grupper er noe de gjør mye av i hverdagen, og at «*vi kaller det jo gruppeveiledning*», hvor det beskrives som vanlig praksis at man bringer inn saker til drøfting, og at kollegaene stiller spørsmål og gir tilbakemeldinger. Dette beskrives av noen som en form for saksveiledning, mens andre er uenige: «*For det vi driver på med nå, er egentlig en sånn sammensetning av folkene rundt meg, gi meg tilbakemelding på ting jeg skal gjøre videre. Ikke hva ... det er ikke en utvikling sånn sett*». Videre diskuteres det om debriefing skal forstås som veiledning: «*Jeg tenker at det er mye debrief i veiledning. (...) Har man vært inne og hentet et barn og det ender med politi og basketak, så tenker jeg at da er det en debrief og ikke en veiledning*». De fleste informantene snakker om debriefing som en del av veiledningen uten å reflektere over dette, mens andre uttrykker at de ser det som to adskilte praksiser, og at man i veiledning kan gå videre og dypere i tema man har hatt debriefing på etter en konkret hendelse. Faste teammøter beskrives av noen som en form for saksveiledning, mens andre ikke tenker på det som veiledning: «*Der er det jo fag, ikke veiledning direkte*». Ulike tjenester har også ulike betegnelser på veiledningen, for eksempel «*refleksjonsteam*», som beskrives som «*vår tid til å fortelle, ventilere eller vente på innspill*», men som også brukes «*mindre på saker og mer på egenpleie, hvis det er det som trengs*». Andre betegnelser som brukes om veiledning er

teammøte, saksgjennomgang, saksdrøftinger, refleksjonsøkt, saks- og prosessveiledning og målsamtaler.

På spørsmål om hva som er det viktigste formålet med veiledning, er de ansatte opptatt av to overordnede tema: å sikre faglig kvalitet og dermed forsvarlig og god hjelp til familier, samt ivaretagelse av ansatte.

Flere ansatte fremhever at ut fra det de oppfatter som et lederperspektiv på veiledning, er det viktigste formålet *«å forsøke å opprettholde kvaliteten i arbeidet»*, å se om fremgangen i sakene er god nok, og *«litt sånn kontroll»*. Noen ansatte uttrykker også at de opplever dette kontrollaspektet som nyttig og som en trygghet, ved at de har noen som har oversikt over hva de jobber med, sikrer at de ikke har glemt eller oversett noe, og som ivaretar forsvarligheten i arbeidet. I forlengelsen av dette beskriver flere ansatte at viktige formål med veiledning er å sikre at de følger lovverket, at familiene får kvalifisert hjelp, og opplever kontakten med barnevernet som positiv. For å oppnå dette, er noen ansatte opptatt av at veiledningen skal bidra til å gi faglig utvikling og økt kompetanse, gjennom bevisstgjøring, bl.a. når det gjelder *«egne bias og triggerer»* samt hvordan de møter andre, hjelp til å løfte blikket og å få andre perspektiver på det de jobber med.

Ivaretagelse av ansatte blir fremhevet som et viktig formål av de fleste ansatte, både for å bidra til at de *«klarer å gjøre en god jobb for disse ungene og familiene vi jobber med»*, og for at de skal kunne stå i jobben over tid, og unngå utbrenthet og turnover: *«Jeg tenker at det er kjempeviktig i forhold til å forebygge utbrenthet og være litt i kontakt med deg selv»*. Flere trekker frem som et viktig formål at man vet at man har et rom for å kunne snakke om hvordan jobben påvirker dem, og *«et rom for å håndtere det»*. Omtrent alle ansatte beskriver en belastende jobbhverdag, både med tanke på *«arbeidstrykk»* og emosjonelle belastninger eller *«det jobben gjør med deg som menneske»*. Det vektlegges at i en slik kontekst er veiledning viktig for å få støtte, sikre at ansatte føler seg trygge i rollen, har verktøy til å stå i jobben, og for å *«holde på gode folk over tid»*.

På spørsmål om hva de tenker veiledning betyr for dem, vektlegger de ansatte i hovedsak personlige aspekter og det å kunne stå i jobben. En informant uttaler at *«jeg tror begeret hadde rent over for lenge siden hvis ikke hadde fått tømt av litt innimellom»* gjennom veiledning, og andre forteller om vanskelige perioder med delvis sykmelding, og fremhever at de ikke tror de hadde vært fullt tilbake dersom de ikke hadde fått ekstra hyppig veiledning i denne perioden. De er også opptatt av betydningen av å få bekreftelse på at det de gjør er forsvarlig, og at de ikke sitter alene med vurderinger.

7.2. Saks- og prosessveiledning

Det er ifølge de ansatte et tydelig skille mellom sak- og prosessveiledning, og noen uttrykker at det i hovedsak er prosessveiledning de regner som veiledning. Saksveiledning beskrives å primært handle om beslutninger og hvordan man utfører arbeidet i enkeltsaker med fokus på forsvarlighet og rettsikkerhet. Gjennomføring av saksveiledning gjennomføres både individuelt, hvor ansatte selv kan ta opp enkeltsaker med veileder, og i gruppe, hvor man gjennomgår saker i fellesskap og kan få innspill også fra kollegaer. Flere av de ansatte er litt kritiske til hvordan saksveiledning gjennomføres, og opplever at det får for mye preg av saksgjennomgang, og at de ikke får noe ut av dette. Som beskrevet i forrige avsnitt er noen av de ansatte opptatt av at dette anser de ikke som veiledning.

Noen ganger kan jeg føle at dette egentlig var bortkastet. Nå har vi gått gjennom saken, jeg har fått påpekt at jeg mangler å gjennomføre et oppfølgingsbesøk eller ikke har evaluert den tiltaksplanen, det er jeg fullstendig klar over selv, trenger ikke å bruke en halvtime på det.

De fleste informantene oppgir at de har prosessveiledning i tjenesten. Denne veiledningen gjennomføres på ulike måter; noen har prosessveiledning som separat veiledning, mens andre har en blanding av saks- og prosessveiledning i individuell veiledning. Det er også ulikt om prosessveiledning gjennomføres av intern eller ekstern veileder, og det er ulike tilbakemeldinger på hva som er ønskelig. Noen av informantene synes det fungerer godt at intern veileder gjennomfører prosessveiledning, da de kjenner til "trykket" og belastningene i tjenesten til enhver tid, og kjenner de ansatte godt. Andre foretrekker å benytte ekstern veileder, og noen av de som ikke har dette savner en slik utenforstående ressursperson i sin arbeidshverdag.

7.3. Bruk av ekstern veileder

De fleste ansatte har erfaring med ekstern veiledning, enten ved nåværende eller tidligere arbeidssted. Noen har tidligere hatt ekstern veiledning i nåværende tjeneste, men dette er av ulike grunner avsluttet, for eksempel fordi de ikke opplevde behov for ekstern veiledning i tillegg til den interne: *«I og med at vi har såpass mye veiledning som vi har, så har vi liksom jobbet gjennom veldig mye»*.

Informantene uttrykker varierte erfaringer med den eksterne veiledningen, som i hovedsak beskrives å omhandle prosessveiledning i grupper. Ansatte fra to av tjenestene forteller imidlertid at ekstern veiledning er knyttet til spesifikke saker som de presenterer og får direkte veiledning på i grupper. De fleste som har ekstern veiledning, beskriver at dette foregår hver 4. eller 6. uke. Eksterne veiledere er både eksterne fra utenfor tjenesten, ofte psykologer eller tidligere

barnevernsarbeidere med veilederutdanning, men også ansatte i andre etater innad i samme kommune, som regel kommunepsykolog.

Et tema som ser ut til å være sentralt for om de opplever den eksterne veiledningen som nyttig, er strukturen på veiledningen. Flere ansatte som har erfaring med ekstern veiledning hvor det har vært opp til ansatte å bringe inn problemstillinger, opplevde dette som mindre nyttig: *«Det ble vanskelig for flere å ta opp ting, eller å komme på ting å ta opp. Så man prøvde jo å forberede seg, men nei, vi fikk det liksom ikke til»*. Flere fremhever at det å ha en ekstern veileder som tar et mer overordnet blikk på de sakene eller problemstillingene som tas opp, og tar ansvar for å løfte frem tema som flere ansatte kan relatere seg til, oppleves som nyttig. En av informantene beskriver sin nåværende eksterne veileders tilnærming slik: *«'Jeg ser at mange opplever dette med makt som vanskelig'. Så deles vi opp i grupper og jobber med begrepet. Det er mye sånn metaveiledning som hver enkelt kan knytte til det som er som er relevant for deg selv»*.

Et aspekt som trekkes frem som nyttig med ekstern veileder, er det å få et utenfra-blikk på de belastningene de står i, og hva de skal tåle i jobben. Flere opplever at eksterne er bedre til å stille kritiske spørsmål og bringe inn andre perspektiver sammenlignet med interne veiledere, som er en del av den samme arbeidshverdagen. *“Man blir litt “skadet” av å stå sammen i de samme situasjonene, for man tror at man skal tåle så mye”*. Eksempelvis forteller en av informantene at hun opplever det som nyttig når ekstern veileder stiller spørsmål som *«men hvorfor skal du stå i akkurat det her? Hvorfor gjør dere sånn?»*, og at intern veileder hadde uttalt at *«det er kanskje bedre å snakke med noen utenfor som kan stille disse kritiske spørsmålene, jeg klarer ikke å stille de kritiske spørsmålene»*, da de er vant til å stå i de samme utfordringene. Flere har slike erfaringer, hvor det oppleves konstruktivt å *«tenke høyt»* sammen med noen som ikke er en del av det samme miljøet. De opplever at det hjelper dem til å se ting i et annet perspektiv, både når det gjelder faglige spørsmål og hvordan de kan håndtere de belastningene de står i, og som flere er opptatt av, *«hvor mye er det meningen at du skal tåle»*. Det nevnes imidlertid av flere at de opplever det som positivt dersom ekstern veileder har noe praksis eller kjennskap til barnevernfeltet, og dermed forstår de ansattes arbeidssituasjon.

Det trekkes videre frem som en utfordring at dersom man ikke har ekstern veiledning, er man avhengig av å ha en tillitsfull og god relasjon til sin interne veileder. Har man ikke det, føles det ikke greit å snakke om annet enn konkrete saker i veiledningen: *«Jeg kommer ikke til å snakke om hvordan dette egentlig er for meg, for vi har ikke den kjemien, liksom den type relasjon»*.

7.4. Ansvar for veiledning

Flere av de ansatte kommer inn på temaet ledelsesforankring av veiledningen som gjennomføres, både i barneverntjenesten, men også på høyere nivå: *“Så det er helt avgjørende at vi har ledere på øverste nivå som ønsker å satse på og bruke tid på veiledning, på ulike nivåer i tjenesten”*, mens en annen sier det slik: *“Ja, en ser jo hvor viktig at det er forankret både i ledelse, i kommunen, i ... ja, organisasjonene våre da. At det kommer tydelig fram at veiledning i barneverntjenesten er en stor del av arbeidshverdagen. Bør være en stor del av arbeidshverdagen.”* Diskusjonene rundt veiledning kommer flere ganger inn på balansen mellom struktur og individuell tilpasning, også når forankring omtales: *“Det er avgjørende at veiledning er forankret i ledelsen, og at det er noe vi skal bruke tid på. Det er ikke valgfritt, alle skal ha veiledning. Så kan det tilpasses i hvilken grad.”* En annen viktig del av forankringen synes å ligge til viktigheten av å kjenne på at veiledning er en prioritert oppgave: *“Og det er forankret i ledelsen hos oss, dette med å ha veiledning, men det er noe med at man skal kjenne på det selv at her er det greit å bruke tid på oss. (...) Man skal også føle at dette er en viktig prioritering.”*

Flertallet av de ansatte beskriver at det er team- eller fagleder som gjennomfører veiledning av ansatte knyttet til konkrete saker i deres tjeneste. Denne typen veiledning foregår både i gruppe og individuelt. I tillegg har team- eller fagleder ansvar for prosessveiledning, eller det noen omtaler som veiledning knyttet til *«personlige forhold»* og *«personlig utvikling»*, i de fleste tjenestene. Et unntak er én tjeneste som har opprettet det de kaller fagveiledningsstillinger, hvor en stor andel av den ansattes stilling innebærer veiledning, *«for å sikre at den som får veiledning får det av en veileder som kanskje er mer tilgjengelig og sitter mer med tilsvarende saker selv»*. I tillegg til veiledning som gjennomføres av interne, har en stor andel av tjenestene eksterne veiledere som i hovedsak gjennomfører prosessveiledning. Kun en av tjenestene beskriver ren saksveiledning fra eksterne veiledere.

De fleste beskriver et delt ansvar for gjennomføring av veiledning, hvor flere mener ansatte selv har et ansvar for å si fra om at de trenger veiledning: *«Jeg tenker at det er litt opp til oss å oppsøke dem hvis det er behov»*. Informantene beskriver også at ansatte har ansvar for å forberede seg til veiledning, til å bringe inn saker eller problemstillinger de ønsker veiledning på. Dette oppleves som nødvendig for at veiledningen ikke skal bli *«kaotisk»* eller for utflytende. Flere påpeker at dette fordrer at de har tid i forkant til å forberede seg, noe de ikke alltid opplever å ha. Selv om de fleste er tydelige på eget ansvar både for å etterspørre veiledning og tema for veiledningen, understreker de fleste at de også har forventinger til hva intern veileder tar ansvar for: *«Teamleder skal og være med å ramme det litt inn og gi meg den veiledningen jeg er ute etter»*. Flere beskriver at de forventer at veileder *«er påkoblet selv»*, det vil si at de er forberedt, tilgjengelige, og ivaretar en god struktur på

veiledningen, slik at det «ikke bare blir litt løst og fast». Noen sier også at det er veileders ansvar å sørge for at veiledningen er i tråd med overordnede mål for den enkelte ansatte. Det beskrives som positivt for utbyttet av saksveiledning dersom veileder på forhånd har satt seg inn i den ansattes saker og er oppdatert. Hvis veileder ikke er oppdatert, «*bruker jeg kanskje mye mer tid på å fortelle, og så er det mindre tid til innspill*».

I en kunnskapsoversikt vi har gjennomført om veiledning av ansatte i nordiske barneverntjenester (Storhaug et al., 2022), kom det frem at en vanlig erfaring blant barnevernsansatte var at planlagt veiledning ofte ble avlyst, og at det dermed kunne gå lang tid mellom veiledningsavtalene. Dette fant vi imidlertid ikke i denne intervjustudien. Her beskrev de fleste ansatte at deres tjeneste hadde tydelige rutiner og ansvarsfordeling når veiledning ikke kunne gjennomføres på avtalt tidspunkt. Her kom det også frem at man i flere tjenester hadde en holdning om at veiledningen skal gjennomføres, «*selv om man ikke har kjempebehov*», og at dette er et felles ansvar for både ansatte og veileder. «*Det er ikke lov til å bare avlyse uten å sette opp ny, verken for oss eller teamleder*». Flere beskriver også terskelen for å avlyse eller utsette veiledning som høy, og noen omtaler også veiledningsavtaler som «*hellige*».

7.5. Systematikk i veiledningen

Flere av informantene forteller at de har faste tidspunkt for veiledning og opplever det som «*ganske forutsigbart*». Samtidig beskriver noen en praksis hvor ansvaret for å be om veiledning ved behov i stor grad er lagt på ansatte. Noen forteller at de har veiledere som fanger opp når de har behov for veiledning, mens andre, som ikke har veiledere som er like tett på dem i hverdagen, opplever at dette ikke blir fanget opp. Dette beskrives som utfordrende: «*Jeg prøver å være flink å si fra, men det er jo det som er vanskelig, vet du. Når man strever mest, da tier man gjerne. Da har man ikke overskudd til å si fra*». Andre beskriver at det er først når de ble sykmeldte, at de har klart å si fra: «*Når du står i en sånn krise, at du blir stille, du sier ikke fra på et vis. Du bare står i det og prøver å liksom komme ovenpå*». Det at veiledningen er regelmessig for alle, med faste avtaler, blir fremhevet som viktig for å ivareta ansatte i situasjoner hvor de har vanskelig for å uttrykke behov for veiledning.

Fleksibilitet i veiledningen fremstår som positivt, men det ser ut til å forutsette to faktorer: 1) De tilhører et lite kontor med få ansatte og en opplevd lav terskel for å be om veiledning selv, og/eller at veiledningsbehov fanges opp av veileder, og 2) De har også faste veiledningstidspunkt, slik at fleksibiliteten knyttet til veiledning kommer *i tillegg* til fast veiledning, når de har ekstra behov. Flere fremhever også at de i tjenesten er opptatt av at det ikke skal bli *for* fleksibelt, ved at de prøver å

«være litt bevisst hvor mye går vi bare i døren» til veileder, og at de heller avtaler veiledningstidspunkt på forhånd. Enkle avklaringer kan tas i døra, men hvis det er større eller mange spørsmål, mener flere at de får større utbytte av mer systematikk knyttet til veiledningen. Slik sikrer de seg også at veileder er mer påkoblet den tematikken de ønsker veiledning på.

7.6. Hva fungerer bra med dagens veiledning?

Gjennom intervjuene med de ansatte ble det nevnt flere positive faktorer ved dagens veiledningspraksis. Både individuell- og gruppeveiledning ble omtalt som nyttig og fordelaktig dersom veiledningen er planlagt og har en viss systematikk. Den individuelle veiledningen oppleves særlig viktig for faglig utvikling og det å bli en bedre barnevernsarbeider, samt for personlig utvikling for den enkelte. Flere mente at denne veiledningen burde gjennomføres av team-/fagleder og ikke barnevernleder, for å sikre nærhet til de sakene man veileder på. Viktige faktorer for opplevd høy nytteverdi av veiledningen var systematikk, kontinuitet, tilpasset veiledning for den enkelte og det at både ansatte og veileder møter forberedt.

Systematikk i veiledningen ble gjennomgående nevnt som sentralt for god veiledning fra de ansattes perspektiv, da det sikrer tilgjengelighet fra veileder, samt kontinuitet. Dette omhandlet hyppighet, gjennomføring, håndtering av avlysninger, innhold og målsettinger med veiledningen. I tillegg ble bruken av faste metodikker, som for eksempel GROW nevnt som nyttige tilnærminger. Flere mener at det bør være et minimum av obligatorisk, systematisk veiledning med *“faste møtepunkter, men at det skal være mulighet for hyppigere veiledning ved behov”* - særlig når man står i krevende saker eller har høyt arbeidspress. I tillegg synes det å være enighet om at det er behov for hyppigere veiledning i starten av et arbeidsforhold, som kan tilpasses når man blir mer erfaren og trygg i arbeidet. Behovet for økt veiledning mener flere av de ansatte bør vurderes og evalueres fortløpende, samtidig som at man enes om hvilke dager og tidspunkter veiledningen skal gjennomføres, for best mulig oppmøte. Klare retningslinjer for å håndtere avlyst veiledning synes også å være viktig for å sikre kontinuitet, og mange har gode erfaringer med at den som avlyser veiledningen har ansvar for å finne ny tid for gjennomføring. I tillegg til individuell tilpasning knyttet til hyppighet, ble også tilpasset veiledning knyttet til innhold og fokusområder nevnt av flere. Flertallet av de ansatte mener det er viktig med en kontinuerlig dialog mellom veileder og den ansatte knyttet til målsettinger og utviklingsområder i veiledningen, eksempelvis hva man ønsker å få ut av veiledningen og hva man ønsker å utvikle selv (fokus i veiledningen). Flere nevner at de har veiledningskontrakter som spesifiserer hva man ønsker å jobbe med i veiledningstiden, og hva som er den enkeltes ansvar knyttet til utvikling på området. Deretter gjennomføres det jevnlig

vurderinger, eksempelvis ved halvårlige målsamtaler, hvor de ser på om de jobber mot de satte målene, om man er der man ønsker å være, om veiledningen fungerer som tiltenkt, og om det er noe som skal endres for å oppnå bedre måloppnåelse. Veiledningskontraktene virker å føre til høyere grad av forpliktelse inn i arbeidet – som også står frem som en viktig faktor i god veiledning. Flere løfter frem betydningen av at veiledning blir prioritert fra både veileder og den ansatte, og at man møter forberedt. Dette omhandler blant annet at den ansatte forbereder relevante problemstillinger for eksempel knyttet til beslutninger i arbeidet eller knyttet til avgjørelser man har tatt i enkelte saker som man ønsker å få drøftet, åpenhet rundt hvordan man har det på jobb, eller i hvilken grad man opplever mestring eller utfordringer med arbeidsoppgavene. Det er flere som mener det fungerer godt når den ansatte har ansvar for å bringe inn saker, og dersom man ikke har saker man står i akkurat nå, så kan man bruke tiden på å forberede møter som kan bli krevende frem i tid. Veiledningen oppleves også som mest hensiktsmessig når veileder er tilgjengelig, påkoblet og forberedt med tanke på å ha satt seg inn i saker som den aktuelle ansatte står i, at de stiller spørsmål som bidrar til refleksjon og utvikling både faglig og personlig, og at de er ydmyke og respektfulle i tilbakemeldingene. I tillegg løftes behovet for å bli sett av lederen som viktig, at leder er interessert i hvordan den ansatte har det på jobb og generelt, hvordan arbeidsdagen eller uken har vært, slik at det gir rom for å kunne dele utfordrende saker som går inn på en personlig. Flere bemerker også verdien av at veilederne har åpen dør, hvor man kan ta en prat ved behov.

Den uformelle veiledningen på kontoret mellom kollegaer trekkes også frem av flere som nyttig - det å alltid ha noen som er tilgjengelige for en rask drøft i spesifikke saker. Dette ser ut til å forstås av flere som en form for veiledning. Enkelte av de ansatte trekker også frem fordelen med å kunne involvere ekstern veileder når det *“står på som verst”*. Å få sett arbeidssituasjonen i et annet perspektiv, fra noen utenfra som kan stille kritiske spørsmål oppleves som nyttig.

7.7. Hva savnes i dagens veiledning?

De ansatte beskriver også en del forbedringsområder knyttet til veiledningen de mottar. Det som fremheves er manglende struktur, mangel på systematikk i innholdet i veiledningen, samt manglende bruk av metoder og konkrete verktøy.

Ut over det rent faglige er det flere som savner at veileder tar ansvar for å se den enkelte ansatte, dersom den ansatte ikke har spesifikke ting å ta opp. Dette kan blant annet være en klapp på skulderen eller konkrete tilbakemeldinger på jobben de gjør. Noen savner også mer *“påkobling”* fra sine veiledere, hvor de ikke kun tenker sak, men også personlig, i form av en oppriktig interesse for

hvordan det går med den ansatte. Flere uttrykker et ønske om ekstern veileder, som helst er psykolog, på jevnlig basis for å snakke om det å stå i jobben over tid, særlig når hele tjenesten er i en periode med høy belastning eller krise, når det er mange sykemeldinger og fravær. Noen nevner også et ønske om å ha inn kommunepsykolog på noen ukentlige teammøter for å kunne få faglig påfyll. En av informantene uttrykker at de som «*jobber med folk, som jobber med følelser, at vi kan få påfyll, at vi bare kan få servert på et brett; dette trenger du for å overleve. Altså, gå litt inn i det. Det er noe jeg savner veldig.*» Presset og forventningene til nyansatte og vikarer trekkes også frem som et forbedringsområde. Primært handler dette om å veilede nyansatte på hvordan håndtere ulike belastninger, og på hva man skal akseptere og ikke: “*De blir liksom hivd ut i de mest alvorlige sakene ... Og de er nok, som mange av oss, flink-pike-syndrom, og tenker at dette må vi bare akseptere å stå i, og det blir vanskelig å snakke om ting*”.

Andre områder som flere uttrykker at de ønsker seg er mer veiledning med fokus på hva den enkelte opplever som krevende i jobbhverdagen, litt hyppigere gruppeveiledning i mindre grupper, hyppigere ekstern veiledning med psykolog (1.5-2 måneder mellom hver veiledning er for lenge), samt veiledning til veilederne.

7.8. Oppsummering av intervjuene med de ansatte

Sentrale faktorer for at ansatte skal oppleve veiledning som nyttig, er i hovedsak knyttet til struktur og systematikk i veiledningen, tydelig ansvarsfordeling og individuell tilpasning. Struktur og systematikk omhandler både tidspunkt, innhold, fremdrift og at det foreligger en plan for veiledningen. Det fremstår som vesentlig at veileder prioriterer tid til å gjennomføre veiledning, og at både veileder og den ansatte er forberedt. Flere uttrykker at det er viktig med oppmerksomme interne veiledere som ser de ansatte, og som innkaller til ekstra veiledning dersom de ser at ansatte står i belastende situasjoner. Her kommer også temaet personlig egnethet inn – flere mener at det bør ligge personlige kvalifikasjoner til grunn for å være veileder, og at ikke alle passer i rollen. Å sikre en stabil tjeneste med lav turnover og stabil ledelse er også viktig for de ansatte, og det uttrykkes at det har betydning for å få gode veiledningssituasjoner, ved at m-an kjenner hverandre bedre, og både individuell- og gruppeveiledning oppleves tryggere.

Videre fremstår struktur som vesentlig for å sikre god veiledning, hvor flere av de ansatte nevner ledelsesforankring som viktig. Det foreslås at veiledning bør forankres på ledelsesnivå, slik at den nærmeste ledelsen forplikter seg til å satse på veiledning. Veiledning må implementeres som en viktig del av arbeidshverdagen, og gjennomføring bør være obligatorisk. Veiledning er noe man *skal* bruke tid på, det er ikke valgfritt, men kan tilpasses etter den enkeltes individuelle behov – for å

sikre best mulig nytteverdi. Samtidig må det være en plan for gjennomføring av veiledningen, det må være en viss struktur og systematikk med fastsatte punkter man skal gjennom. Og dette med å sette veiledningen i system sies å være helt essensielt for å sikre at veiledningen gjennomføres, for at det skal være prioritert og forutsigbart. Alle ansatte må ha et minimum av veiledning som er til fastsatte tider og tidspunkt, i tillegg til at man må kunne stikke innom leder for en uformell prat ved behov. Det må være klare avtaler i forhold til avlysning av veiledning, gjerne hvor den som avlyser finner nytt tidspunkt og kaller inn til nytt møte. Hvert halvår bør veiledningen tas opp til diskusjon ift. innhold og utbytte, for å sikre at veiledningen oppleves konstruktiv og utviklende for den enkelte. Fokuset i veiledningen bør være å øke ansattes kompetanse, mestring og bevisstgjøring.

I arbeidet med systematisk veiledning fremstår veiledningskontrakter som et nyttig arbeidsverktøy, og mange ønsker dette. En veiledningskontrakt er en kontrakt som skrives mellom veileder og den ansatte, om forplikter ift. forberedelse, gjennomføring og deltakelse i veiledningen. Det er en klar plan for hva man skal bruke veiledningstiden på, som inneholder struktur og rammer i forhold til innhold og organisering av veiledningen. Kontrakten inneholder også en forventningsavklaring til begge partene, som forplikter, slik at veiledningen har en hensikt og et mål. Kontrakten skal ha fokus på den enkelte medarbeider, på hvordan vedkommende kan utvikle seg i jobben. Det er en fin mulighet til å klargjøre hva man ønsker og trenger å bruke veiledningstiden til, og veileders ansvar ligger da i å følge opp og støtte den ansatte i sin utviklingsprosess.

Slike forventningsavklaringer knyttet til gjennomføring er særlig viktig for å sikre effektiv og konsentrert veiledning, som er individuelt tilpasset både når det gjelder hyppighet, innhold og målsettinger. Det gjør det lettere for både veileder og ansatt å forberede seg til veiledning. Den ansatte må forberede tema eller problemstillinger man enten ønsker veiledning på, og må være tydelig og konkret på hva som er utfordrende. Det uttrykkes også at det er vesentlig at veileder er mentalt tilgjengelig og forberedt, i form av å være oppdatert og ha oversikt over den ansattes saker, situasjon og eventuelle særskilte belastninger. Flere formidler at de da opplever mer konstruktiv bruk av tid i veiledningen, da de slipper å bruke så mye tid på å oppdatere veileder på sakene de ønsker veiledning på.

Andre faktorer som fremstår viktige for å sikre gode veiledningsstrukturer er *tilgjengelighet*, også utenfor oppsatt veiledningstid: *“man har et behov for å tømme seg litt innimellom, hvis man er frustrert eller det har skjedd en del ting”*, det er *bruk av verktøy* i veiledningen og det handler om *fleksibilitet*: *“dersom man gruer seg til et møte, så kan veileder være med i møtet og gi veiledning i etterkant på hvordan man kan gjøre noe annerledes”*. *Tillit* fremstår som vesentlig, både i individuell veiledning og gruppeveiledning, slik at det oppleves trygt å ta opp de problemstillingene man ønsker

veiledning på. Det bør også være rom for å bytte veileder dersom den nødvendige tilliten ikke er der. Til slutt er det viktig å ha ekstra fokus på veiledning av nytilsatte, slik at de opplever støtte og mestring. Samtidig er det viktig at man ikke glemmer å ivareta de som har vært i yrket i mange år: *“Hvordan kan man fortsatt utvikle seg? Like viktig å se på dette for de som har vært ansatt noen år. Hvordan kan man ivareta den enkelte og sørge for at man vil jobbe i barneverntjenesten over tid?”*. Dette er viktig for å hindre utbrenthet og å sikre stabilitet i tjenesten.

Kapittel 8. Resultater fra intervju med ledere

8.1. Hva er veiledning, og hva er formålet med veiledning?

Det er tidligere vist til at det er stor variasjon i hva som legges i begrepet “veiledning” (Storhaug m.fl., 2022). Barnevernlederne er imidlertid relativt samstemte om hva de legger i begrepet, som de mener rommer både saksveiledning (noen omtaler også dette som faglig veiledning), samt mer personlig og prosessorientert veiledning, som handler om den ansattes utvikling som fagperson og utvikling av rolleforståelse. Selv om flere understreker behovet for å differensiere disse for å sikre at begge deler blir ivaretatt, understreker de samtidig at disse veiledningstypene henger sammen. Vi ser også noe variasjon blant ledere, for eksempel knyttet til om de inkluderer debrief som en del av, eller som noe de har i tillegg til, veiledning. Flere mener det er viktig å skille mellom saksgjennomgang og saksveiledning: *«Hvis vi har fokus på at det er veiledning, så er det det vi gir, og ikke bare saksgjennomgang. For veldig mange barnevernstjenester, så tror jeg at saksgjennomgang er lik veiledning, og det er jo ikke nødvendigvis det».*

Formålet med veiledning er ifølge lederne å trygge og ivareta ansatte, å redusere turnover, samt bidra til økt kvalitet og utvikling, både faglig og personlig. Flere mener veiledning skal bidra til kritisk refleksjon rundt egen praksis, og sikre at ansatte ikke opplever at de er alene i jobben:

Veiledning skal føre til utvikling, personlig og faglig, som gir trygghet i å stå i jobben, i å møte folk i kriser og i livene til de barna vi skal være der for. For å håndtere jobben, og å være ute i feltet, så må du få lov til å få påfyll, refleksjon (..) Jeg tenker at kritisk refleksjon og etisk vurdering, det er så viktig i denne jobben, for det er så mye skjønn.

Både saks- og prosessveiledning har fokus på barnets beste. Saksveiledning beskrives som en kombinasjon av å gi råd, blant annet når det gjelder vurderinger og beslutninger, samt å reflektere over saker. I prosessveiledning er fokus mer på personlig og faglig utvikling, samt å redusere faren for utbrenthet og sekundærtraumatisering. Lederne er opptatt av både den enkelte ansattes utvikling, samt utvikling av gruppen som helhet, med mål om trygghet mellom ansatte, større grad av kollektiv praksis og læring, samt god samhandling: *«Jeg tenker det viktigste er at de skal oppleve at de ikke er alene i saken, at det ikke er deres sak, men at det er kontorets sak».* Det er også viktig at de ansatte føler seg myndiggjorte og blir trygge på egne vurderinger. Kontrollaspektet blir også beskrevet som et viktig formål med veiledning, som et middel for å sikre kvaliteten i saksbehandlingen, knyttet til forsvarlighetskrav og internkontroll. Og at det da er åpenhet i forhold til ansatte om kontrollbehovet. *«Det er både en måte for meg å ha litt sånn kontroll på sakene, og litt internkontroll, forsvarlighetskrav og å kunne følge med da».* Det uttrykkes også at veiledning må være en prosess som utfordrer både den som gir og den som får veiledning:

Jeg er også opptatt av at skal vi ha veiledning, skal det også smerte litte grann. Det skal ikke bare være sånn koselig og nå skal vi ha det fint, så har vi egentlig ikke beveget oss noe sted da. Så det skal være litt vondt også. Det skal kreve litt.

Dette er i tråd med utsagn fra flere ledere om at ansatte i barnevernet i større grad enn i andre yrker tåler «å bli veiledet og bli speilet». Lederne uttaler at de synes det er positivt at ansatte ber om veiledning.. Noen har også faste rutiner for debrifing og for eksempel «leirbål» på slutten av dagen på fredagene for å snakke gjennom det som er krevende og belastende med jobben. Dette kan tyde på at lederne forstår de belastningene ansatte utsettes for i barnevernsarbeidet, og at det er en kultur som anerkjenner betydningen av å bearbeide krevende opplevelser for å hindre utbrenthet og turnover. Generelt mener de det er viktig at ansatte bearbeider belastninger, og også at de søker hjelp hos psykolog hvis presset blir for stort, og de opplever at det er aksept for det blant ansatte og ledere. Samtidig er det interessant å se dette opp mot den høye graden av turnover innenfor barnevernfeltet, samt at ansatte rapporterer om store belastninger og høyt arbeidspress (Skjeggstad m.fl., 2022; Baugerud, 2019).

8.2. Saks- og prosessveiledning

Det er ulik praksis på hvordan saks- og prosessveiledning gjennomføres i barneverntjenestene. Alle barnevernlederne oppgir imidlertid at de har saksveiledning i sine tjenester. Intern saksveiledning gjennomføres oftest av teamleder, noe som oppleves nyttig, da teamlederne er tett på sine medarbeidere, med god kjennskap til hvilke saker de jobber med og hvilke utfordringer de møter i disse sakene. Noen har også ansatt en egen veileder i tjenesten. Mange av barnevernlederne beskriver at de har et system for internveiledning av nyansatte det første året, da først og fremst saksveiledning. Saksveiledningen innebærer i stor grad faglig oppfølging, men med rom for å utforske hvordan den ansatte har det. . Det synes å variere hvilket omfang veiledningen har, samt hyppighet. De fleste gir tilbud om veiledning mellom hver 14. dag og månedlig, mens nyansatte synes å få veiledning ukentlig eller hver 14. dag. Teamledernes forberedelser til og prioritering av veiledningen varierer noe, både ut fra den enkeltes veiledningskompetanse og ut fra kapasitet og situasjon i tjenesten. En av lederne sier det slik:

Jeg tror kanskje, for vår del, at det er å jobbe litt mer med innhold og strukturen i den individuelle veiledningen. Jeg ser at det gjøres litt ulikt, og noen teamledere er veldig gode på det, andre er kanskje ikke så gode på det. Så det å heve kompetansen, kanskje i ledergruppa på det da, sånn at vi er på et litt jevnere nivå kanskje.

Bruk av ekstern saksveileder blir av enkelte oppfattet som utfordrende, særlig knyttet til om målsettingene for tjenesten ivaretas i veiledningen, og faren for at ekstern veileder har gammel

kunnskap på fagfeltet: «Og hvis vi får en situasjon hvor veiledning går litt på tvers av hva lederne av tjenesten forfekter, så er ... jeg er litt redd for den situasjonen».

Når det kommer til gjennomføring av prosessveiledning er det store ulikheter mellom tjenestene, særlig knyttet til i hvor stor grad denne har sammenheng med mål og satsingsområder for tjenesten. Til dels synes den eksterne prosessveiledningen å leve sitt eget liv på siden av den ordinære virksomheten i tjenesten, uten sammenheng med saksveiledningen. Flere tjenester benytter kommunepsykolog som prosessveileder i grupper, som fungerer godt i noen tilfeller, men beskrives som personavhengig. En av lederne er også opptatt av at man i prosessveiledning også veileder på hva som gjør deg til en bedre saksbehandler eller leder:

Altså, det er jo de tingene som må tenkes, og det å få medarbeidere til å reflektere rundt det – hva er det jeg vil nå, hva er det jeg vil bli bedre på? Jo, jeg kjenner jeg sliter litt med f.eks. å gå i nemnden. Hvordan kan jeg bli bedre og tryggere på det? Det å ta disse områdene man vet man har noen sårbarheter på.

Til tross for at det er tydelige skiller mellom saks- og prosessveiledning, oppleves de å henge sammen:

Jeg synes det er litt vanskelig å skille veiledning på fag og veiledning på prosess, for det henger jo veldig, veldig tett i hop. Og hvordan du står, altså hvordan du er, kan du ha med deg i din egen ryggmarg fra veldig, veldig lang tilbake i tid, og så prege så mye den jobben du gjør.

Det interessante her, er særlig betydningen av at prosessveiledningen skal fange opp både behovet for faglig og personlig utvikling, samt ta høyde for sårbarheter som den enkelte ansatte kan ha. Når det gjelder prosessveiledning i gruppe forteller lederne om store variasjoner i fornøydhet, hvor både personlighet og faglig trygghet spiller inn:

Så jeg har tenkt litt på hvordan man i alle dager skal få til det der da, når det er så ulike spenn i hvordan folk opplever det å ha en prosessveiledning og vil nyttes av det. Det er veldig ulikt. Vi hadde også gruppeveiledning tidligere med ekstern veileder, det var akkurat det samme da. Noen synes det var tipp topp, andre synes det var kjempeubehagelig.

Dette er en erfaring flere av lederne beskriver, med at de opplever motstand hos noen ansatte når det gjelder å delta i både saks- og prosessveiledning. En av lederne forteller at da de innførte prosessveiledning, så ikke ansatte nytten av dette: «Det tok veldig lang tid før det ble noe prosessveiledning ut av veiledningene. Alle kom med saker, og ville ha innspill til sakene sine». Flere erfarer at en god måte å møte motstanden på når det gjelder individuell veiledning, er å forankre tema for veiledning i overordnede fokusområder for tjenesten, som ansattgruppen har vært med å definere. Flere opplever at dette gjør det enklere for ansatte å motta veiledning på spesifikke tema. En av lederne beskriver det slik:

Hvis du da kan trekke det videre inn i veiledningen og si at det trenger vi å se litt på i veiledningen liksom, hvordan du vekter barnets stemme f.eks., da er det enklere å få folk med på det som de kanskje ikke er så god på da, enn hvis lederen har definert at dette trenger egentlig du litt veiledning på. Så hvis de selv har vært med på å finne ut at dette kan jeg bli bedre på, så går også veiledningen bedre.

8.3. Bruk av ekstern veileder

Både surveyen og intervjuene viser at bruk av eksterne veiledere i prosessveiledning er utstrakt i barneverntjenestene. Erfaringene med gruppeveiledningen med ekstern veileder fremstår som sprikende. Noen gir uttrykk for å være fornøyde, mens andre deler dårlige erfaringer, blant annet med at eksterne veileder for mye på konkrete saker: «*For meg som leder så er det problematisk*».

Det er særlig tre forhold som kjennetegner situasjonene hvor bruk av ekstern veileder oppleves problematisk: Det første er når de eksterne veilederne ikke er bevisst sin egen rolle og veileder på sak uten å ha tilstrekkelig kjennskap til saken, og ofte heller ikke har barnevernfaglig kompetanse. Det er viktig at ekstern veileder forstår sin rolle som veileder, og ikke fungerer som en ekstra leder eller beslutningstaker:

Utfordringen med det er å finne en veileder som kan forholde seg til veiledning og ikke blir en sånn leder ved siden av meg som leder, fordi det er jo mer problematisk man kan ta opp i eksternveiledning, så plutselig blir det en sannhet at nå skal vi gjøre det sånn uten at jeg har vært med på den. Det blir sånn beslutningsveiledning, og det liker jeg dårlig.

Den andre problemstillingen er at mandatet til de eksterne veilederne kan være utydelig, og det kan bli for stort fokus på hvor slitsomt det er å jobbe i barnevernet. Dette kan føre til at det blir mye klager over rammene i jobben, fremfor å ta opp egne reaksjoner som kan være vanskelig å håndtere, og at de ansatte ikke får tatt opp det de egentlig sliter med. Flere av lederne opplever det som frustrerende med eksterne veiledere som blir for opptatt av ivaretagelse av ansatte, slik at de kommer tilbake og ikke kan ta flere saker fordi ekstern veileder har sagt de må ta vare på seg selv.

... så kommer alle tilbake og sier at jeg kan ikke ta flere saker, og ikke kan vi ha eksterne veiledere som er inne og begynner å blande seg opp i sakene heller, for da mister jo jeg som leder kontroll på de beslutningene som skal tas.

Den tredje utfordringen er knyttet til at den eksterne veiledningen oppleves som løsrevet fra mål og overordnede styringsdokumenter for barneverntjenestene. Et forbedringspunkt som tematiseres av lederne er å knytte aktuelle tema for ekstern veiledning til aktuelle problemområder tjenesten står i.

For å unngå disse problemstillingene mener lederne det er viktig at barnevernleder eller andre i ledelsen har jevnlig kontakt med ekstern veileder, samt at det utarbeides et tydelig mandat for veiledningen. Når ekstern veileder benyttes, er det ofte knyttet til følgende områder: For det første

en enighet blant ledere og ansatte om at prosessveiledning knyttet til et så komplekst arbeidsfelt er hensiktsmessig. Det andre er at de eksterne prosessveilederne har en annen type veiledererfaring enn de interne veilederne, spesielt fremheves kompetanse knyttet til psykologi, spesifikt om sekundærtraumatisering, samt på gruppedynamikk og arbeidsmiljø. Videre handler det om at det oppleves som lettere å skifte ut eksterne veiledere enn interne. *«De ruller litt, sånn at de ikke stagnerer med en veileder. Så de holder sånn par tre år kanskje, i snitt, og så bytter de ut fordi behovene endrer seg litt, og man går seg litt trøtt på samme veileder også»*. Flere uttrykker at de ønsker eksterne veiledere som er målrettede og inne i avgrensede perioder.

En viktig funksjon med eksterne veiledere ifølge flere av lederne, er å få et «utenifra-blikk» både på prosesser og de ansattes faglige utvikling. Det fremstår nyttig å ha et «ytre blikk» inn i de store, komplekse sakene fordi det kan være en fare for at man tenker for likt, ikke får belyst alle sider av en sak og at beslutningene kommer for raskt.

En av lederne fremhever at det gir en annen effekt når en ekstern veileder peker på utfordringer enn når hun selv gjør det, og at hun opplever dette som en hjelp for å understøtte egen ledelse.

Det virker som om flere tjenester har gode avtaler med eksterne veiledere med høy veilederkompetanse som de har stor nytte av. I en tjeneste har de gode erfaringer med å sette sammen grupper på tvers av team med to ulike veiledere, en med særlig kompetanse på fag og en med særlig kompetanse på prosess. En annen leder forteller at de har prosessveiledere inne i hvert team, og at de har prosessveiledning en gang i måneden, og dette langt på vei styres av teamlederne som selv henter inn de veilederne de ønsker.

Noen bruker også et par aktuelle ressurspersoner med god faglig kompetanse innenfor barnevernfeltet på faglig veiledning noen ganger i året. De er veldig fornøyde med det faglige utbyttet. En problemstilling her synes imidlertid å være at det er få personer med tilsvarende kompetanse som har kapasitet til slik veiledning. Flere uttrykker at selv om de i utgangspunktet ønsker ekstern veiledning, er ikke dette alltid mulig, blant annet grunnet geografi. En av lederne uttrykker at hun lenge har hatt *«et mål om å få på plass ekstern veiledning. Det har ikke vist seg lett»*. Både denne lederen og flere andre forklarer denne utfordringen med at det ikke, som en annen leder uttrykte, *«er veldig lett å finne gode veiledere i vårt geografiske område»*.

En del tjenester bruker eksterne veiledere som er ansatt i samme kommune, eksempelvis kommunepsykolog. Flere av lederne beskrev som en utfordring at det ofte var kommunepsykologer uten så mye erfaring og kjennskap til barnevernfeltet. De opplevde også at denne veiledningen i stor grad omhandlet konkrete saker og beslutningsprosesser. Tjenester som hadde jobbet med struktur

og tydelig mandat for denne veiledningen var imidlertid mer fornøyde: «når vi har vært tydelig på mandat, så har det fungert ganske bra. Hvis en ikke er tydelig på mandat, så sklir det ut».

8.4. Lederforankring og leders ansvar for veiledning

Lederne er opptatt av sitt ansvar for at veiledningen er tjenesteforankret og initiert av ledelsen, og at det er et system på og gode rammer for veiledningen: «En av de viktigste oppgavene jeg har, er at jeg har et system for veiledning. At det finnes veiledning (...) Helt sånne detaljer i hva som skjer i veiledningsrommet er ikke like relevant, men at det finnes et veiledningsrom». I flere av tjenestene forteller lederne at én del av denne rammen er at veiledningen er obligatorisk.

De fleste barnevernlederne har lagt ansvaret for den interne saksveiledningen til teamlederne. Alle barnevernlederne ser det som sitt ansvar å gi veiledning til teamlederne, men flere opplever det som utfordrende å få gjennomført denne veiledningen grunnet manglende kapasitet hos både seg selv og teamlederne. En del tjenester har ekstern veileder i tillegg til veiledning som utføres av teamledere, og det er varierende i hvor stor grad dette følges opp av barnevernleder. Et forbedringspunkt som tematiseres av lederne er å knytte tema for ekstern veiledning til aktuelle problemområder tjenesten står i. Her ser det ut som barnevernlederne i små/mellomstore tjenester i større grad er involvert i planlegging og oppfølging av den eksterne gruppeveiledningen. Generelt ser det ut til at intern veiledning i større grad enn den eksterne blir fulgt opp av leder.

Et tema det er litt ulike meninger om blant lederne, er hvorvidt leder skal delta i eller gjennomføre veiledning av ansatte. Når det gjelder prosessveiledning er dette i et par tilfeller holdt internt av teamledere eller en intern veileder, men det er ingen av barnevernlederne som selv gjennomfører prosessveiledningen. De fleste lederne som uttaler seg om dette, har klare meninger om at de ikke skal være til stede, slik denne lederen uttrykker det:

I det du [som leder] er i et rom, gjøres det noe med det rommet. Det er derfor jeg er veldig opptatt av om barnevernsleder skal inn og gi veiledning på ansatte i forhold til prosess – nei, nei, aldri i verden. Det er aldri et trygt rom for en ansatt, tror jeg. Hvis du skal være inne og reflektere rundt egen praksis, så syns jeg at jeg – selv om jeg har en kompetanse og utdanning på det – ikke skal det. Det er noe med det maktforholdet.

En av de andre lederne er også tydelig på at ved prosessveiledning, «skal det jo ikke være leder til stede (...) det er jeg veldig opptatt av. Det må vi tørre». Noen få av de andre lederne har en mer aktiv rolle også i prosessveiledning. Dette er i hovedsak ledere ved mindre tjenester: «Så jeg er liksom tett på, og jeg kjenner jo de ansatte veldig godt, og alle sakene kjenner jeg. Så det blir jo litt annerledes i vår tjeneste enn for dere som er så store da». En annen leder ved en liten tjeneste sier også at «det

blir en annen rolle i en liten tjeneste og du er mye tettere på». Selv om en av lederne som er med i prosessveiledning (som blir gjennomført av ekstern veileder) har vært usikker på om hennes deltakelse påvirker ansatte negativt ved at de ikke «skal tørre å være ærlige», har hun konkludert med at det har viktige fordeler: «Da vet jeg litt hva som rører seg og hva som kommer opp, og kan, som jeg ser, følge opp litt ansatte i etterkant da. Hvis jeg ikke er med, mister jeg kanskje den da».

Barnevernlederne forteller om ulike erfaringer med å bruke ansatte uten lederroller som veiledere i tjenestene. Noen forteller om gode erfaringer med å gi ansatte som har den nasjonale videreutdanningen i veiledning ansvar for veiledning, særlig av nyansatte, mens andre reflekterer rundt at det er en vanskelig rolle å være intern veileder uten lederansvar.

Vi har prøvd å ha interne som ikke har lederansvaret, skal veilede sine kolleger. Det har vi veldig dårlig erfaring med. Det er veldig lettvis å slenge ut en quick-fix-løsning til dine kolleger, når du vet at du ikke trenger å stå i det sammen med dem, så det har vi gått helt vekk fra, og det kommer vi ikke til å gå tilbake til heller.

I en tjeneste har de en veileder ansatt, som også sitter i lederteamet. Her gis det uttrykk for at dette fungerer godt, og at det avtales mellom ansatte og veileder hva som bringes videre til lederteamet. Dette kan være knyttet til «*store ting som rører seg i gruppa, (..) for eksempel når det er uro rundt noe*», uten at dette knyttes til enkeltpersoner.

8.5. Struktur og fleksibilitet i veiledningen

Alle lederne forteller at de har en fast struktur på hvordan veiledning foregår, med tanke på hyppighet og hvem som gir veiledning (som regel teamledere). De er også opptatt av at det må være tydelige rammer for veiledningen for at den skal være nyttig:

Å ha en bevissthet i forhold til hva man skal innom på veiledningstime. Det må ikke være sånn helt fritt, sånn kom og snakk om det du føler på i dag. Det må være struktur på hva en skal gjennom, og frihet innenfor det da, men en god ramme.

Denne formen for struktur er det imidlertid noen ledere som opplever utfordrende å få til, da det krever at veilederne er forberedt, og det er det ikke alltid de har tid til. Dette gjør blant annet at veiledningen i større grad enn lederne ønsker blir «*driftspreget*», for mye saksgjennomgang, og i for stor grad «*avhengig av den som kommer inn i veiledningen, hvilke saker som blir tatt opp*». Det gjør ifølge noen ledere at veiledningen mister litt av «*det overordnede blikket*». Innhold og struktur i individuell veiledning blir trukket frem som et forbedringsområde, og noe de ser behov for kompetanseheving på.

Flere av lederne forteller at de har jobbet med å redusere uplanlagt veiledning: «*Vi jobber jo mye med at saksbehandlerne ikke skal gå og få saksveiledning hele tiden, at de faktisk sparer noen av problemstillingene til de oppsatte tidene*». Dette begrunner de med «*ivaretakelse av teamlederne*», da de opplever dette som krevende, og at de ønsker mer «*myndiggjorte medarbeidere*». En av lederne beskriver situasjonen slik:

Du skal føle at du har noen å komme til hele veien, så vi satt med åpne dører og folk gikk fra dør til dør, sier de har behov for veiledning umiddelbart. Var de ikke fornøyd med første, så gikk de til andre, så tredje døren, så fikk de forskjellige svar, og var ikke så fornøyd likevel.

Flere opplever mer fornøydde ansatte og bedre kvalitet på veiledningen etter at de begynte å ha mer regelmessige avtaler, med fast veileder, da det gir mer kontinuitet. For å ivareta kontinuiteten har også flere rutiner på at den som avlyser har ansvar for å avtale ny veiledning, mens hos andre er det den ansatte som har ansvar for å avtale ny veiledning.

Kombinasjonen av tydelige rammer og fleksibilitet i veiledningen beskrives som viktig. Flere peker på behovet for individuell tilpasning ut fra den enkeltes behov, både når det gjelder tema og hyppighet, da ansatte har ulike behov ut fra alder, erfaring, personlighet, og hva de jobber med i ulike perioder. En del av lederne opplever at noen ansatte, som de mener har størst behov for veiledning, er de som har minst ønske om veiledning. Noen ganger beskriver lederne at veiledningen har et kontrollaspekt, ved at ledelsen har behov for å ha oversikt over sakenes fremdrift og kvalitet. Der lederne opplever at det er stort behov for kontroll av kvaliteten, avtales det hyppigere veiledning. Det poengteres også at det er viktig med åpenhet overfor ansatte om dette.

Selv om flere har egne rutiner for veiledning av nyansatte, understrekes det at også ansatte som har jobbet lenge i barnevernet trenger veiledning for videre faglig utvikling, selv om noen av disse ansatte i mindre grad selv synes de har behov for veiledning.

Dette med individualitet ... Jeg opplever at de her som er veldig selvgående kan kanskje være et ganske stort problem, faktisk, for det er ikke alltid de ... De trenger veiledning alle sammen, selv om de er gamle og kloke, så kan du bli for egenrådig også, så vi har vel vært litt insisterende på at alle skal ha samme type veiledning, samme hyppighet. Så er det noen som har oftere, de som har nyansatt, og hvis du trenger det.

Flere understreker behovet for å iverksette veiledning på områder hvor ansatte eller tjenesten sliter mer, «*der skoen trykker*».

I tillegg uttrykker flere at veiledningen bør tilpasses aktuelle utfordringer og satsingsområder i tjenesten. «*Det å kunne tilpasse veiledningen litt til hvordan tjenesten har det akkurat der og da, det tenker jeg er viktig*». Noen ledere beskriver også at de differensierer mellom team når det gjelder hyppighet for veiledningen.

Et tema flere var opptatt av når det gjelder systematikk, var at veiledningen ikke alltid er forankret i tjenestens kompetanseplan eller styringsdokumenter, og at man dermed mister et overordnet perspektiv på formålet med veiledningen. Dette gjaldt spesielt ved bruk av ekstern veileder. En av lederne uttrykte at de jobbet med å få en tydeligere *«kobling til våre øvrige strategiske grunnlagsdokumenter»*. Det blir også fremhevet som sentralt at veileder kjenner til disse overordnede føringene: *«veileder er nødt til å ha kjennskap til; hvor er det vi skal, hvor er vi på vei og hvor er det teamet du nå veileder på vei hen?»*

8.6. Hva fungerer bra med dagens veiledning?

Alle lederne opplever å ha gode system, god struktur og bra kvalitet på saksveiledningen. I prosessorientert veiledning er det imidlertid større variasjon i hvordan lederne opplever kvaliteten.

Tilbakemeldingskultur og fast evaluering av veiledningen er også noe som til en viss grad er på plass. Lederne opplever også at de ansatte er fornøyde med at det gis veiledning. En sier det slik: *“Jeg tror stort sett de aller fleste er godt fornøyd med at det er veiledning, og så er det kanskje en litt høyere prosent som ikke er fornøyd med akkurat den veiledningen som er. Men at det skal være veiledning og er veiledning, det tror jeg alle stort sett er ganske godt fornøyd med”*.

Andre aspekter som lederne mener fungerer bra med dagens veiledningspraksis, er at de de erfarer at det bidrar til trygge ansatte, kollektiv praksis og refleksjon og søkelys på barns beste. Gode system for veiledning av nyansatte, også mange kreative lokale løsninger for samarbeid f.eks. med KS og universitet/høgskole, samt aktuelle ressurspersoner for å få på plass veiledning.

8.7. Hvordan ønsker ledere at veiledning organiseres/gjennomføres?

Selv om det er ønskelig at ekstern prosessveiledning utføres på grunnlag av et tydelig mandat og i tråd med tjenestens strategiske planer, oppleves det også som viktig at det er et handlingsrom for de ansatte og ekstern veileder på hvordan veiledningen skal foregå, og hva som skal være aktuelle tema for veiledningen. Lederne gir uttrykk for at de ønsker styring på hvordan den interne veiledningen skal foregå. Noen ønsker å styrke de interne veiledernes veiledningskompetanse og at det skal prioriteres å gjøre gode forberedelser til veiledningen. Videre ønsker de å ha et klarere skille på saksgjennomgang og veiledning i form av faglig støtte og mulighet for faglig utvikling for de ansatte.

Enkelte ledere påpeker at det satses mer på veiledning som en kollektiv prosess hvor utvikling av skjønnsutøvelse, trygghet og robuste ansatte er sentralt. Lederne ønsker å fortsette praksisen med

at det er teamlederne som gir intern veiledning fordi disse er tett på ansattes daglige arbeid og utfordringer. De aller fleste lederne ønsker primært ekstern veileder til å utføre prosessveiledning i grupper, mens noen synes det er for vanskelig å få god kvalitet på ekstern veiledning og velger derfor andre løsninger.

8.8. Leders behov for veiledning

Barnevernlederne har også behov for veiledning., Dette blir organisert på ulike måter og er kun i begrenset grad tilfredsstillt. De fleste lederne har ingen fast struktur på denne typen veiledning. En del av lederne gir fast veiledning til egen ledergruppe, men uten at de selv mottar veiledning. Dette grunnet utfordringer med å prioritere, samt vanskeligheter med å få tak i egnede veiledere med kompetanse på ledelse. Andre deltar i ekstern veiledning av egen ledergruppe, eller bruker eget lederteam i barnevernet til å drøfte tema og som veiledning ved behov:

Jeg bruker lederteamet mitt også litt til veiledning av meg også. Jeg tenker at jeg har masse å lære og masse å gå på, så alle de er mine beste tilbakemeldere. Så det å være litt sånn åpen med at 'nå strever jeg med dette her liksom, kan dere hjelpe meg litt?', det er en god veiledning for meg da.

Flere fremhever betydningen av å få ekstern veiledning til hele lederteamet: *«Men det er liksom viktig å få det der utenfrablikket med jevne mellomrom, og se hva som er utfordringene også i ledergruppen hos oss da ...»*

Samtidig er det flere av lederne som synes at de trenger veiledning alene, og at det er ting de strever med som andre enn lederteamet kan hjelpe med på en bedre måte. En av lederne sier at hun synes tjenesten er ganske gode på veiledning, både på prosess og sak, samt debriftingsordninger, fadder- og nybegynneropplæring mv., men *«... hva med meg?»*. Det synes også å variere i hvor stor grad barnevernleder synes det er greit å få egen veiledning sammen med resten av lederteamet i barnevernet:

De (teamlederne) kan ha veiledning med våre veiledere, og så har jeg oppmuntret dem til det. Det kunne jeg også, hvis jeg hadde tenkt at det var riktig, men jeg har kjent at det blir ikke riktig for meg å ha min veiledning sammen med dem. Men ja, vi burde absolutt hatt det.

En stor andel av barnevernlederne har gjennomført barnevernlederutdanningen i regi av RKBU ved NTNU og opplever at de har fått/får god veiledning gjennom denne. En del av lederne har også veiledning i en periode gjennom ulike program som inngår i den nasjonale kompetansestrategien for barnevernet f.eks. gjennom ledersamlinger på tjenestetøtteprogrammet eller veilederteam. Noen har erfaring med ulike former for kollegabasert veiledning, eksempelvis «visitation» som er en slik

form for veiledning på tvers av kommuner utført av ekstern organisasjonspsykolog. Flere har hatt ordninger med veiledning til ledergruppen finansiert via KS og har gode erfaringer med å søke om dekning derfra, eller med direkte veiledning fra KS, blant annet knyttet til hvordan det er å være leder.

Enkelte har mulighet for å hente inn veiledning ved behov, mens andre igjen synes det er vanskelig å finne egnede veiledere i eget distrikt.

I ett fylke har en av barnevernlederne tatt initiativ til å lage et ledernetverk for barnevernledere i fylket. De møtes ca. tre ganger i halvåret på teams, hvor man både kan melde fra i forkant hva man ønsker å drøfte, men man kan også ta opp det man tenker på her og nå. Følgende sitat illustrerer godt hvordan flere reflekterte rundt manglende veiledning av lederne:

Så begynte jeg å tenke på: Hvem er det som veileder meg da? Hvem er det som gir barnevernleder veiledning her? For alle ansatte har, men jeg har ikke fast veiledning selv. Det kunne jeg ha savnet, og det kan jo ha bli gjort på mange måter. Det kan jo bli gjort med at jeg har egne timer med eksternveileder, eller at jeg har med enhetsleder eller ledergruppen her, eller med andre barnevernledere rundt her. Jeg vet ikke, men jeg savner veiledning til ledere.

8.9. Oppsummering av lederintervju

16 barnevernledere deltok i intervju om ulike aspekter ved veiledning i deres tjeneste. Det er enighet om at veiledning er et vidt begrep som rommer både saksveiledning (av noen omtalt som faglig veiledning), samt mer personlig, prosessorientert veiledning knyttet til bl.a. belastninger i jobben og utvikling av egen yrkesrolle. Når det gjelder *formål* og hensikt med veiledningen fokuserer lederne både på økt kvalitet, det å trygge og ta vare på ansatte og utvikling av dem som fagpersoner og deres rolle som barnevernsarbeidere. Alle lederne er svært opptatte av veiledning og å skape best mulige forutsetninger for ledere og ansatte. Mange av lederne fremhever også at veiledning har et kollektivt aspekt, og at de ønsker å styrke kollektiv praksis og læring. Det kommer fram at det er svært ulike behov for veiledning, noen ansatte synes det blir for lite, mens andre synes det blir for mye. Veiledningen må derfor være *skreddersydd* for den enkelte ansatte, men også *utgjøre et system* for hele tjenesten, slik at også de mest erfarne mottar veiledning. Det oppleves som viktig å se saksveiledning og rolleutvikling og personlig belastning i sammenheng.

Lederne beskriver at de har gode system for saksveiledning. At teamlederne er tett på saksbehandlerne, fremheves som viktig og bra for å møte de ansatte der de er. Imidlertid kan det oppstå utfordringer knyttet til teamledernes kapasitet til og prioritering av veiledningen og også noe ulik kompetanse for å gi veiledning. Det er noen utfordringer knyttet til overgang mellom saksveiledning og mer over i saksgjennomgang. Samtidig synes det å være noen utfordringer knyttet

til bruk av eksterne veiledere når det gjelder ekstern prosessveiledning. I prosessveiledning er fokus mer på personlig og faglig utvikling, samt å redusere faren for utbrenthet og sekundærtraumatisering. Det interessante her er at prosessveiledningen skal fange opp både behovet for faglig og personlig utvikling, samt ta høyde for sårbarheter som den enkelte ansatte kan ha. Når det gjelder prosessveiledning i gruppe forteller lederne at det er store variasjoner i ansattes fornøydhet, hvor både personlighet og faglig trygghet hos ansatte spiller inn. Det er også ulikhet i ledernes erfaringer med bruk av ekstern prosessveileder, Enkelte har erfart at det er vanskelig å finne gode eksterne veiledere som er trygge i rollen sin og ikke utfordrer lederrollen. Flere av lederne opplever at den eksterne prosessveiledningen er for svakt forankret i ledelsen og tjenestens overordnede planer og strategier. Det blir også i liten grad gjennomført evaluering av ekstern veiledning, som gjør det vanskelig å vite om den fungerer etter hensikten. Videre synes det å være vesentlig at ekstern veileder er bevisst sin egen rolle som veileder og ikke går inn som en ekstra leder. Ekstern prosessveiledning løftes likevel opp som en viktig ressurs når denne fungerer godt, fordi det er så viktig å få jobbet godt med prosessutviklingen, også få et ytre blick inn

Når det gjelder veiledning til lederne selv, synes det å være stor kreativitet for å prøve ut nye løsninger her, men dette er utvilsomt et område som bør utforskes mer. Her er det behov for å utvikle lettere tilgjengelighet for veiledningsordninger slik at alle barnevernledere som ønsker veiledning får mulighet for dette. Det kan også være interessant å se mer på muligheten for å utvikle kollegaveiledning som form mellom lederne, men med mulighet for å få inn ekstern støtte ved behov.

Kapittel 9. Oppsummerende diskusjon

I dette kapitlet tar vi sikte på å samle trådene fra de ulike temaene og delstudiene, samt å løfte frem noen overordnede tema vi ser som sentrale ut fra datamaterialet.

Ifølge barnevernloven § 15-2 har kommunen ansvar for å sørge for veiledning av ansatte, og ansatte har plikt til å delta i denne. Vår survey, som ble besvart av ledere av barneverntjenester, viser at på tidspunktet surveyen ble besvart (våren 2022), hadde nesten alle tjenestene (98 %) tilbud om individuell- og/eller gruppeveiledning for ansatte. Det samme gjelder for intervjuutvalget, hvor så godt som alle ledere og ansatte forteller at de har en form for veiledning. Her er det noen få unntak blant ansatte, som på intervjuet ikke hadde noen form for veiledning, og i tillegg noen som hadde saks-, men ikke prosessveiledning, og som ønsket dette. Basert på dette kan vi fastslå at de fleste barneverntjenestene oppfyller lovkravet om at ansatte skal få veiledning.

Når vi spør ansatte og ledere hva de tenker veiledning er, finner vi imidlertid noe variasjon når det gjelder hvordan veiledningsbegrepet forstås, og hva som inkluderes i dette. Dette er i tråd med flere andre studier, som viser at veiledning praktiseres, forstås og omtales på ulike måter (Faugli, 2022; Lauritzen & Aas, 2015; Storhaug m.fl., 2022; Tveiten, 2019). Det som løftes frem som del av en overordnet og relativt felles forståelse, er imidlertid at veiledning i hovedsak handler om faglig og personlig utvikling, samt faglig kvalitet på arbeidet. Ansatte er mest opptatt av prosessveiledning, og legger vekt på at veiledning som har fokus på ivaretagelse av ansatte og som gir dem verktøy til å stå i jobben, har stor betydning. Mange av de ansatte er i intervjuene opptatt av de belastningene de opplever i jobben, og flere omtaler veiledning som avgjørende for at de skal stå i jobben over tid. Selv om det mangler kunnskap om hvilken betydning veiledning av ansatte har for barn og familier som barnevernet jobber med (Collins-Camargo & Antle, 2017), viser flere studier at konsekvenser av en belastende arbeidshverdag (som stress, sekundærtraumatisering, utbrenthet) påvirker ansattes samspill med familier og deres evne til å ta beslutninger. Vi ser også i våre intervju med ansatte at de er tydelige på at et viktig formål med veiledningen er å sikre faglig kvalitet, ved at de skal være i stand til å gjøre en god jobb for barn og foreldre de er i kontakt med, og å kunne ivareta rettsikkerheten deres.

Lederne er også opptatt av ivaretagelse av ansatte, og av at veiledning kan bidra til å redusere utbrenthet og turnover. De vektlegger i den sammenheng at ansatte skal føle seg trygge i avgjørelsene de tar, og ikke opplever å være alene om ansvaret for saker. Samtidig ser vi, både i surveyen og intervjuene, at lederne i betydelig større grad enn ansatte vektlegger veiledning som et middel for kontroll, knyttet til å sikre kvalitet og forsvarlighet i arbeidet. Enkelte ansatte beskriver også det at lederne skal ha en kontroll på kvalitet, fremgang og forsvarlighet i arbeidet som et formål

med veiledning. Denne forståelsen av kontrollfunksjonen ved veiledning kan ses i lys av flere internasjonale studier (Beddoe, 2010; Munro, 2011; Rankine m.fl., 2018), som hevder at veiledning av barnevernsansatte står i fare for å bli redusert til å håndtere risiko og byråkratiske krav, noe som kommer til uttrykk ved at ledere i hovedsak fokuserer på oppgaveorientert saksveiledning. Dette kan ifølge Beddoe (2010) utgjøre en trussel mot en prosessorientert og læringsfokuset form for veiledning. Selv om de fleste av lederne i vår studie ga uttrykk for at de var fornøyde med tjenestens saksveiledning, er det nettopp dette som blir trukket frem av både noen ledere og ansatte som en utfordring: at veiledningen i for stor grad blir «driftspreget» som noen uttrykker det, og preget av saksgjennomgang. Noen av de ansatte uttrykte også at de ikke regnet dette som veiledning. Rankine m.fl. (2018) er opptatt av at kravene lederne er opptatt av å oppfylle, blant annet med veiledning som et middel, gjør at det «refleksive rommet» for læring og utvikling utfordres. Forfatterne vektlegger at veiledning må være en profesjonell utviklingsprosess fremfor en kontrollmekanisme som skal bidra til at tjenesten oppfyller byråkratiske krav, ser ut til å være relevant også i en norsk kontekst. Her må det samtidig poengteres at ansatte i hovedsak fremstiller kontrollaspektet ved veiledning som noe positivt, ved at det oppleves som en trygghet.

Funksjonen veiledning har som et middel for å sikre kvalitet i barneverntjenestenes arbeid mener vi skal anerkjennes som en viktig del av veiledningspraksisen. Dette er også noe Bufdir (2022a) beskriver i sin veileder: «Veiledning av ansatte er viktig for å sikre at det ytes forsvarlige tjenester i samsvar med lovkrav». Utfordringen ser imidlertid ut til å være at det i noen tjenester blir et for smalt fokus på konkrete saker, med praktiske avklaringer og gjennomgang av hva som er gjort og hva som skal gjøres videre. Dette uttrykkes av både ledere og ansatte. En slik type veiledning vil være viktig og nødvendig for en del ansatte, spesielt for nyutdannede, men bør komme i tillegg til en mer reflekterende og læringsfokuset form for veiledning. Noen av lederne var også opptatt av at veiledning skal bidra til mer selvstendige og myndiggjorte ansatte. For å oppnå det tenker vi det er viktig med en bevissthet i tjenestene knyttet til at veiledningen bør gi rom for kritisk refleksjon og læring, som et grunnlag for utvikling av kompetanse og faglig skjønn.

Det som på grunnlag av intervjuene kan fremstå som ulike forståelser av veiledningsbegrepet, kan også handle om at veiledning av ansatte er såpass sammensatt ved at det har ulike formål. Vi ser gjennom både intervju og survey at det er i hovedsak ivaretagelse av ansatte, faglig og personlig utvikling, samt å sikre faglig kvalitet og forsvarlighet i arbeidet som beskrives som formål. Herunder beskrives blant annet aspekter som å redusere turnover og utbrenthet, bygge mestringstro, trivsel, og selvstendige ansatte. De ulike forståelsene av veiledningsbegrepet kan i stor grad handle om at man ut fra egen rolle og egne behov vektlegger ulike aspekter som viktige. Dette kan, spesielt for ansatte, også variere over tid, ut fra hvordan man opplever arbeidshverdagen og etter hvert som

man opparbeider seg erfaring. Det er viktig at tjenestene er bevisst på de ulike formålene med veiledning, at disse balanseres over tid, ut fra en bevissthet om at de bygger opp under et felles hovedformål: kvalitet og forsvarlighet i barneverntjenestens arbeid. Selv om ansatte i stor grad er opptatt av betydningen av ivaretagelse av dem som ansatte i en belastende arbeidshverdag, og det er en sentral del av et arbeidsgiveransvar å ivareta ansattes psykososiale arbeidsmiljø (arbeidsmiljøloven §4-3), kan dette samtidig anses som en måte å oppfylle det overordnede hovedformålet om kvalitet og forsvarlighet. Flere studier (Toros & LaSala, 2019; Munro, 2011) viser at de emosjonelle dimensjonene ved barnevernsarbeid er så sentrale for hvordan arbeidet utføres, at en manglende bevissthet rundt dette kan ha en skadelig effekt på arbeidet, og at veiledning som bidrar til økt refleksjon og til å forstå egne følelser og reaksjoner, fører til bedre beslutningsarbeid.

Betydningen av systematikk

Selv om det i de aller fleste tjenestene gjennomføres veiledning, varierer det hvor stort utbytte ansatte, og dermed tjenesten som helhet, opplever å få av veiledningen. For at veiledning skal oppleves nyttig, fremheves systematikk gjennom rutiner, planlagt innhold og målsetting for veiledningen som sentralt, særlig av ansatte, men også noen ledere. Systematikken som beskrives som viktig, innebærer også at veiledning er obligatorisk – noe som ble trukket frem som viktig fra både ledelses- og ansattperspektivet, men knyttet til ulike begrunnelser: Ansatte erfarte at faste tidspunkt og obligatorisk veiledning gjorde det enklere å bli ivare tatt gjennom veiledning. Ansatte som hadde erfaring med en praksis hvor det var opp til ansatte å be om veiledning ved behov mente dette var utfordrende, da det var vanskelig å be om veiledning i perioder hvor de opplevde arbeidssituasjonen som belastende. Lederne vektla betydningen av obligatorisk veiledning spesielt i tilfeller hvor de opplevde motstand fra ansatte mot å gjennomføre veiledning.

At veiledningen er godt planlagt handler også om at det er tydelige og avklarte tema for veiledningstiden, slik at det ikke blir for tilfeldig; at begge parter stiller forberedt, og at det er en klar ansvarsfordeling knyttet til oppfølging av avlyst veiledning. Også i veiledningslitteraturen er det gjennomgående at det er viktig med forventningsavklaring mellom veileder og den som får veiledning (Tveiten, 2019). I vårt materiale kan det se ut til å være ulike forventninger til veiledning hos ansatte og ledere, og særlig at saksveiledningen i for stor grad synes å kunne få for stor vekt på styring og drift.

Hvorvidt veileder klarer å møte den ansatte på det vedkommende er opptatt av og ønsker å få ut av veiledningen, kan også avhenge av veilederkompetansen. Ifølge Tveiten (2019) handler veiledning i stor grad om å møte den andre der vedkommende er. Forholdet mellom å møte den ansattes

utgangspunkt, og det å utfordre til refleksjon og alternativer bør derfor balanseres i veiledningen. Individuell tilpasning knyttet til omfang, hyppighet og innhold fremstår som viktig for de ansatte. Flere trekker frem individuelle veiledningskontrakter som gode verktøy for å strukturere og tilpasse veiledningen til den enkelte ansatte, hvor både hyppighet, innhold og forventningsavklaringer kan være en del av kontrakten. Spesielt vektlegges en tilpasning hvor det er mulig å få mer veiledning i perioder hvor man trenger det, eksempelvis om man står i særlig krevende saker, eller er nyansatt. Gjennomgående synes det ut ifra både surveyen og intervjuene å være gode systemer for veiledning av nyansatte. Det blir særlig viktig at veiledningen av nyansatte gir rom for refleksjon over praksis i og med at de er i en sosialiseringssprosess, noe som ifølge Tveiten (2019, s. 79) innebærer at yrkesidentitet utvikles slik at man kan identifisere seg med yrkesfunksjonens mål, metoder, verdier, og tenknings- og handlingsgrunnlag.

Den individuelle tilpasningen er imidlertid ikke bare knyttet til den enkelte kontaktpersons behov, men også tjenesten som helhet – da store ulikheter mellom tjenestene vil gjøre det vanskelig å følge én modell på tvers av alle tjenester. Dilworth et al. (2013) hevder også at det på grunn av ulike kontekster ikke er mulig å ha en felles forståelse og lik implementering av veiledning. Det viser også våre intervju, hvor ansatte og ledere tilhører tjenester med ulik størrelse og organisering, og beskriver ulike praksiser for veiledningen. En del av forskjellene tilskriver de selv ulikheter i kontekst når det gjelder størrelse og organisering av tjenesten, for eksempel viser intervjuene at ledere i mindre tjenester må ta en mer aktiv rolle i veiledningen enn de ønsker. Det viser også betydningen av at organisering av veiledningen forankres lokalt slik at kontekstuelle faktorer kan ivaretas og anerkjennes, og dermed tilpasses både tjenestens behov, forutsetninger og muligheter. Det bør utvikles gode strukturer for veiledningen, men samtidig er det viktig med tilstrekkelig fleksibilitet for å tilpasse den lokale konteksten, aktuelle utfordringer og utgangspunktet til de ulike medarbeiderne.

Erfaringer med ekstern veileder

Surveyen viser at en del tjenester benytter ekstern veileder i individuell veiledning (39 %), og i gruppeveiledning (49 %). Både i individuell- og gruppeveiledning er dette mest brukt når det gjelder fokus på emosjonelle belastninger og rolleforståelse. I surveyen rapporterer omtrent halvparten (51 %) av barnevernlederne at de har gode erfaringer med ekstern veiledning. Intervjuene viser også at det er blandede erfaringer med slik veiledning. Det som løftes frem som nyttig, både av ansatte og ledere, er å få andre perspektiver og et utenfra-blikk på egen arbeidshverdag og de utfordringene de står i. Funn fra surveyen viser at man ved små tjenester kan være særlig sårbare ved at de står i fare for en mangel på ulike perspektiver. I tillegg løftes organiseringen av prosessveiledningen frem som

en potensiell utfordring, dersom strukturen ikke er god nok. Dette samsvarer med ansattintervjuene, hvor det fremheves at en god struktur for bruk av ekstern veileder, og et litt overordnet perspektiv, er vesentlig for at de skal oppleve veiledningen som nyttig. Flere av lederne vektlegger også betydningen av et tydelig mandat for veiledningen, og at leder har jevnlig kontakt med ekstern veileder er sentralt for å lykkes med bruken av ekstern veileder. Dette er både for å sikre seg at veiledningen har sammenheng med tjenestens behov og overordnede strategier, samt for å unngå at ekstern veileder får en lederrolle på siden av barnevernleder.

Ifølge Tveiten (2019) må veiledningen sees i den sammenhengen den er knyttet til. Lovkrav og føringer for barnevernarbeidet og yrkesrollen er utgangspunktet for veiledningen. Derfor er det en viktig problemstilling at den eksterne veiledningen bare i begrenset grad synes å være i forankret i tjenestens overordnede behov og målsetninger. Det kan derfor være grunnlag for å belyse nærmere hvordan ekstern veileder benyttes, særlig om mandatet er tydelig nok, og om form og innhold har retning som er forankret i planverk og strategier. I denne diskusjonen vil det være naturlig å stille spørsmål om barnevernlederne er tilstrekkelig involvert i å utarbeide mandat og å ha en aktiv rolle i oppfølging av eksterne veiledere.

Leders rolle i veiledningen

Flere av de ansatte løftet frem ledelsesforankring som viktig for å få til en god veiledningspraksis i tjenestene. Det at veiledningen er ledelsesforankret, ved at leder legger til rette for, og forventer at dette skal gjennomføres, viser for de ansatte at dette er en prioritert oppgave, som det er viktig å bruke tid på. Det trenger imidlertid ikke å bety at det er leder som skal gjennomføre veiledningen.

Ifølge Bufdirs veileder (2022a, 16), er det opp til den enkelte tjeneste og kommune å vurdere hvorvidt leder skal være veileder. I tilfeller hvor leder også har rollen som veileder vektlegges at maktforholdet bør tematiseres, slik at veiledningssituasjonen oppleves trygg. Både Tveiten (2019) og Lauritzen & Aas (2015) problematiserer leders rolle som veileder, og sistnevnte hevder det er viktig å stille spørsmål ved om lederrollen er forenelig med veilederrollen.

I all hovedsak viser både vår survey og intervjuene at både ledere og ansatte er fornøyde med at teamlederne gir saksveiledning, og i noen tilfeller prosessveiledning. Teamlederne er «tett på» både de barnevernansatte og praksis i tjenesten, og kjenner dermed til de aktuelle utfordringene man står i. Både ut fra survey og intervjuene kommer det også fram at noen av tjenestene har gode erfaringer med at ansatte har veiledning som en del av sin stilling. Dette forutsetter da at intern veileder har veilederkompetanse, og det er også gode eksempler på å ha intern veileder med i lederteamet.

Andre uttrykker et ønske om ekstern veileder, som helst er psykolog, for å snakke om det å stå i jobben over tid, særlig når hele tjenesten er i en periode med høy belastning. Det kan synes som om det er særlig viktig med en rolleavklaring når intern veileder gir prosessveiledning. Hvordan prosessveiledning kan fungere best synes å være et viktig område å utvikle videre.

For å sikre god veiledning til ansatte, vurderes det som viktig å satse på god veilederkompetanse for teamlederne samt tilstrekkelige rammer for å gi veiledning. I surveyen ble mangel på veiledningskompetanse fremhevet som en utfordring: nesten 30 % av lederne oppga at veileder i deres tjeneste ikke hadde formell veiledningskompetanse. Det er spesielt knyttet til prosessveiledning at lederne oppgir at de ikke har tilstrekkelig kompetanse i tjenesten.

Når det gjelder prosessveiledning viser vårt intervjumateriale en gjennomgående skepsis, blant både ansatte og ledere, til at dette utføres av barnevernleder. Flere av lederne understreker at det er viktig at det er eksterne som veileder på prosess. Samtidig viser surveyen at prosessveiledning, og spesielt individuell, i stor grad utføres av barnevernleder. Selv om det bør være rom for lokale tilpasninger anbefaler vi i hovedsak at tjenesten har et bevisst forhold til om det er hensiktsmessig at barnevernleder gjennomfører prosessveiledning. Dette understøttes både av empirien fra surveyen og intervjuene. Flere påpeker i intervjuene at det er fare for at det påvirker hva ansatte ønsker å ta opp i veiledning, og ifølge både Tveiten (2019) og Høyem & Strandman (2022) kan det være vanskelig å skille rollen som leder fra rollen som veileder.

Bufdir (2022a) anbefaler at lederne får veiledning minimum to ganger i året. Lederintervjuene viser imidlertid at barnevernlederne kun i begrenset grad selv mottar veiledning. Noen uttrykker at dette er et savn, men opplever at de i sitt geografiske område i liten grad har tilgang på tilstrekkelig veiledningskompetanse. Selv om flere uttrykker negative eller blandede erfaringer knyttet til kollegaveiledning blant ansatte, trekker noen av lederne frem dette som noe de har positive erfaringer med på ledernivå. Dette bør likevel suppleres med eksterne veiledere, og bør være et fokusområde for kommunene å sikre at blir ivarettatt.

En forutsetning for et forsvarlig barnevern er at de ansatte og ledere i barnevernet har nødvendige faglige kvalifikasjoner og tilstrekkelig kompetanse. Proposisjon 106 L (2012- 2013) slår fast at barnevernet skal være *lærende organisasjoner*, og at dette stiller krav til ledelse i barnevernet, både i kommunalt og statlig barnevern. Ifølge Wadel (2008) innebærer læring i en organisasjon å skape en kultur for læring og utvikling, og organisatoriske forhold som legger til rette for læring. Bruken av begrepet en lærende organisasjon stiller også krav til kompetanseutvikling, kvalitetsutvikling og forsvarlighet i utøvelse av profesjonelt vern av barn (Barne- ungdoms- og familiedirektoratet, 2017). Gould & Baldwin (2004) hevder at kontinuerlig erfaringsdeling, kritisk refleksjon og kollektive

læringsprosesser er viktig for å utvikle lærende organisasjoner. Dette er viktige punkter for en barnevernleder å ta med seg i sitt arbeid med å skape en mer lærende organisasjon (Moe & Gotvassli, 2023). For at veiledning skal være et element i utviklingen av barneverntjenesten som en lærende organisasjon, synes det å være særlig viktig at tjenestene har et bevisst forhold til hva formålet med veiledning i deres organisasjon er, og hvorvidt man har gode strukturer og en systematisk tilnærming til veiledning. Dette innebærer at man er bevisst på skillet mellom ulike former for og formål med veiledning. Dette gjelder særlig saksveiledning som en kontrollmekanisme som skal bidra til at tjenesten oppfyller lovmessige krav og retningslinjer, og veiledning som legger til rette for en profesjonell utviklingsprosess. Uansett om veiledningen er intern eller ekstern, er det vesentlig at funksjonen som lærings- og utviklingsprosess ivaretas.

Med bakgrunn i resultatene fra surveyen og gruppeintervjuene er det noen områder som utpeker seg som viktige i arbeidet med utvikling av veiledningspraksis i barneverntjenester. Det som fremstår som sentrale faktorer for å legge til rette for god veiledningspraksis er ledelsesforankring, struktur og systematikk som innebærer at det er en plan for veiledningen - både når det gjelder tidspunkt og innhold i veiledningen. Samtidig må veiledningens strukturer være tilstrekkelig fleksible for å kunne tilpasses den enkelte ansattes behov. Andre viktige faktorer omhandler barnevernleders- og teamleders kompetanse når det gjelder veilederfunksjonen, lederforankring og kvalitetssikring i bruken av eksterne veiledere, samt muligheten for at veiledere og ledere selv kan motta veiledning. Betydningen av å ha mulighet for god prosessveiledning, og også å prøve ut hvordan det kan fungere best med å ha ansatt veileder/veiledning som del av stillingen kan også være aktuelle utviklingsområder. Dette er noen av temaene som kan være aktuelle å ta utgangspunkt i ved neste fase av studien som er aksjonsforskning sammen med utvalgte barneverntjenester.

Referanser

- Barne- og familiedepartementet (2021) Prop.133 L (2020 – 2021). *Lov om barnevern (barnevernsloven) og lov om endringer i barnevernloven*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-133-l-20202021/id2842271/>
- Barnevernloven, Lov av 18.06.21 om barnevern (barnevernsloven).
- 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>
- Beddoe, L. (2010). Surveillance or reflection: Professional supervision in 'the risk society'. *The British Journal of Social Work* 40(4), s. 1279-1296. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq018>
- Braun, V. & Clarke, V. (2021) *Thematic Analysis. A practical guide*. Sage Publications.
- Bufdir (2022a) *Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barneverntjenestene og barneverninstitusjonene*.
<https://ny.bufdir.no/contentassets/ed7a489b2fbf4c808e4637c037e51450/nasjonal-veileder-om-veiledning-av-ansatte-i-barnevernet-.pdf> (Hentet 01.02.23).
- Bufdir (2022b) *Om barneverntjenestene*.
https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Barnevern/om_barnevernstjenestene/#headimg79062 (Hentet 01.02.23).
- Chen, S.-Y., & 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), 482-486.
- Chiller, P. & Crisp, B.R. (2012). Professional Supervision: A workforce retention strategy for social work? *Australian Social Work* 65(2), 232-242.
<https://doi.org/10.1080/0312407X.2011.625036>
- Collins-Camargo, C. & Antle, B. (2017) Child welfare supervision: Special issues related to trauma-informed care in a unique environment. *The Clinical Supervisor* 37(1), s. 64-82.
<https://doi.org/10.1080/07325223.2017.1382412>
- Dilworth, S., Higgins, I., Parker, V., Kelly B. & Turner, J. (2013) Finding a way forward: A literature review om current debates around clinical supervision. *Contemp Nurse* 45(1):22–32.
DOI: [10.5172/conu.2013.45.1.22](https://doi.org/10.5172/conu.2013.45.1.22)

- Eriksen, I. & Sætre, I. (2011). Ivaretagelse av hjelperen – forebygging og håndtering av sekundærtraumatisering. I Heltne, U. H. & Steinsvåg, P. Ø. (Red.), *Barn som lever med vold i familien. Grunnlag for beskyttelse og hjelp* (s. 219-234). Universitetsforlaget.
- Faugli, A. (2022) Faglig veiledning i profesjonell praksis. I Myra, S.; Faugli, A. og Lauritzen (red.) *Veiledning i profesjonell praksis*. Fagbokforlaget.
- Gould, N, & Baldwin, M. (2004). *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*. Routledge.
- Haavik, M. og Toven, S. (2020) *Ivaretagelse av hjelpere. Er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget.
- Hellevik, O. (2015) *Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? Tidsskrift for samfunnsforskning* 56 (2), s.211-229.
- Høyem, A.M & Strandman, U (2022). Å være veileder når du også er leder. I Myra, S.M; Faugli, A & Lauritzen, C. (red.) *Veiledning i profesjonell praksis - til fagfolk som jobber med barn, ungdom og familier*. Fagbokforlaget.
- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.005>
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work (5th ed.)*. Columbia University Press.
- KS (2022) *Statistikk om barneverntjenesten*. (publisert 06.09.22).
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barnevernstjenesten/>
- Kvello, Ø. (2014). Daglig fagledelse. I Kvello, Ø. & Moe, T. (Red.), *Barnevernledelse*. (s. 156-173). Gyldendal akademisk.
- Lauritzen, C. & Aas, B. (2015). Veiledning for nyansatte i barnevernet. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 92(4), 268-281. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1838-2015-04-03>
- 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(4), 383-393. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2012.00857.x>

- Moe, T & Gotvassli, K.A. (2023) Ledelse og utvikling av barnevernet som en lærende organisasjon. I. Moe, T & Ø. Kvello. *Barnevernledelse for framtiden*. Fagbokforlaget.
- Munro, E. (2011). *The Munro review of child protection: Final report. A child-centred system*. Department for Education. <https://www.gov.uk/government/publications/munro-review-of-child-protection-final-report-a-child-centred-system>
- Olaniyan, O.S. (2022) *Embracing both sides of the same coin. Work-related psychosocial risks and resources among child welfare workers*. Phd-avhandling, UiB.
- Olsson, E. (2009). *Praktisk kunnskap i sosialt abete. Om naiva teorier i møtet med klienten*. Malmö: Gleerups.
- Oterholm, I. (2016) Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten – ulike aktørers synspunkter. *Norges barnevern* 93(3-4).
- Rankine, L. Beddoe, L., O'Brien, M., Fouche, C. (2018). What's your agenda? Reflective supervision in community-based child welfare services. *European Journal of Social Work* 21(3), s. 428-440.
- Røsdal, T.; Nesje, K.; Aamodt, P.O.; Larsen, E. og Tellmann, S.M. (2017). *Kompetanse i den kommunale barneverntjenesten. Kompetansekartlegging og gjennomgang av relevante utdanninger*. NIFU-rapport 2017: 28
- Skjeggstad, E., Slettebø, T. og Sørensen, T. (2022) Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet? *Norges barnevern* 99(4), s. 242 – 258
- Storhaug, A.; Moe, T.; Wikan, G.H. og Singstad, M.T. (2022). Systematisk veiledning i det kommunale barnevernet – en kunnskapsoversikt. *Norges barnevern* 99(4), s. 168 – 185. <https://doi.org/10.18261/tnb.99>.
- 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), pp. 125–43.
- 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), 807-827. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm170>
- Toros, K. & LaSala, M. (2019). Child protection workers' understanding of the meaning og value of self-reflection in Estonia. *Reflective Practice* 20(2), s.266 – 278. <https://doi.org/10.1080/14623943.2019.1588718>
- Tveiten, S. (2019). *Veiledning – mer enn ord* (5. Utg.). Fagbokforlaget.

Vis, S. A., Holtan, A. & Thomas, N. (2010). Obstacles for child participation in care and protection cases - why Norwegian social workers find it difficult. *Child abuse review*, 21, 7-23.

Wadel, Cato (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Høgskoleforlaget.



Regionalt kunnskapssenter
for barn og unge
– Psykisk helse og barnevern

ISBN 978-82-93343-38-7 (WEB)

ISBN 978-82-93343-37-0 (Trykk)

Postadresse: NTNU, Fakultet for medisin og helse vitenskap

Institutt for psykisk helse

Regionalt kunnskapssenter for barn og unge – Psykisk helse og barnevern (RKBU Midt-Norge)

Pb 8905, MTF5, 7491 Trondheim

Besøksadresse: Klostergata 46

Telefon: 73 55 15 00

E-post: kontakt@rkbu.ntnu.no

Nettside: www.ntnu.no/rkbu