

Torill Moe, Kjell Aage Gotvassli, Gunn Helen
Wikan og Anita Skårstad Storhaug



Lederforankret veiledning i barnevernet – Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten

Sluttrapport og resultater fra aksjonsforskning i tre barneverntjenester

Lederforankret veiledning
i barnevernet

Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten

Led vei

 NTNU

Institutt for psykisk helse
Regionalt kunnskapssenter
for barn og unge
- Psykisk helse og barnevern

Lederforankret veiledning i barnevernet

Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten



Led vei



Institutt for psykisk helse
Regionalt kunnskapssenter
for barn og unge – psykisk
helse og barnevern

Lederforankret veiledning i barnevernet – Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten.

Sluttrapport og resultater fra aksjonsforskning i tre barneverntjenester.

Torill Moe, Kjell Aage Gotvassli, Gunn Helen Wikan og Anita Skårstad Storhaug

Forord

Denne rapporten er et resultat av forskningsprosjektet *Systematisk veiledning for god kvalitet i det kommunale barnevernet* (forkortet LedVei). Prosjektet springer ut av et samarbeid mellom Kommunesektorens organisasjon (KS) og RKBU Midt – Norge (Institutt for psykisk helse) og bygger på KS sin satsing på å styrke ledelsen i det kommunale barnevernet. Målet er å bidra til profesjonalisering av lederoppgavene i barnevernet (nærmere beskrevet i Storhaug mfl., 2023, s.1).

Prosjektet omfatter flere delstudier, som vil bli kort oppsummert i neste kapittel:

- En litteraturgjennomgang av nordiske studier om veiledning i barneverntjenester (Storhaug mfl., 2022).
- En surveyundersøkelse av barnevernlederes erfaringer med veiledning i tjenesten.
- Gruppeintervju med barnevernsansatte og -ledere, som er publisert i en rapport (Storhaug mfl., 2023) og en artikkel (Moe mfl., 2023).

Disse delstudiene utgjør et viktig kunnskapsgrunnlag for aksjonsforskningsfasen, som er hovedfokuset i denne rapporten.

Prosjektgruppen har bestått av Gunn Helen Wikan, Anita Skårstad Storhaug (delprosjektleder) og Torill Moe (prosjektleder). Maja Sandmo Grip, Marianne Tevik Singstad og Cathrine Thorhus deltok i prosjektgruppen fram til aksjonsforskningsfasen. Kjell Aage Gotvassli, professor emeritus i ledelse ved Nord Universitet, har gitt viktige bidrag i rollen som prosjektrådgiver. Prosjektet har hatt to referansegrupper; én fra KS og én bestående av kommunedirektører fra Viken. I tillegg har Nasjonalt forskernettverk for barnvernledelse gitt gode innspill underveis i prosjektet.

Vi ønsker å takke alle som har deltatt i intervju og surveyundersøkelsen, og særlig de tre barneverntjenestene som har lagt ned betydelig innsats i aksjonsforskningsstudien.

Vi takker også KS for godt samarbeid og for finansiering av prosjektet.

Innholdsfortegnelse

Lederforankret veiledning i barnevernet – Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten.	1
Sluttrapport og resultater fra aksjonsforskning i tre barneverntjenester.	1
Forord.....	3
Innholdsfortegnelse	5
Sammendrag.....	9
Punktvis oppsummering knyttet til god veiledningspraksis.....	9
Erfaringer med gode veiledningspraksiser	10
Kapittel 1. Bakgrunn og problemstillinger.....	13
1.1 Bakgrunn for prosjektet	13
1.2 Veiledning som begrep.....	13
1.3 Formål.....	14
1.4 Ulike faser i prosjektet.....	14
1.5 Organisering av prosjektet	15
Kapittel 2. Kunnskapsstatus	17
2.1 Innledning.....	17
2.2 Barnevernsansattes belastninger og veiledningsbehov.....	17
2.3 Oppsummering av kunnskapsoversikt	18
2.4 Oppsummering av resultater fra survey og intervju	20
2.4.1 Ulike former for veiledning	20
2.4.2 Bruk av og erfaringer med ekstern veiledning	21
2.4.3 Formål med veiledning	21
2.4.4 Hva gjør at veiledning oppleves som nyttig?	21
2.4.5 Utfordringer for god veiledningspraksis.....	22
2.4.6 Anbefalinger for god veiledningspraksis	24
Kapittel 3. Aksjonsforskningsfasen	27
3.1 Innledning.....	27
3.2 Aksjonsforskningens røtter	27
3.3 Aksjonsforskning – ulike retninger	28
3.4 Aksjonsforskning – noen karakteristiske trekk.....	29
3.4.1 Deltakelse og samarbeid	29
3.4.2 Forskning i praksis – ikke på praksis	29
3.4.3 Praksisnærhet – endring av praksis.....	29
3.4.4 Kunnskapsproduksjon	29
3.4.5 Syklisk prosess.	30

3.5 Aksjonsforskning – den sykliske prosess	30
3.6 Aksjonsforskning – fram mot en definisjon.....	32
3.7 Aksjonsforskning– noen utfordringer.....	32
3.7.1 Aksjonsforskeren som fasilitator	32
3.7.2 Legitimitet i AF – faren for fasitkultur	34
3.7.3 Validitet i Aksjonsforskning	34
3.7.4 Etske utfordringer i aksjonsforskning.....	35
3.8 Oppsummering.....	37
Kapittel 4. Aksjonsforskning i tre barnevernstjenester.....	39
4.1 Innledning.....	39
4.2 Aksjonsforskning i barneverntjeneste A.....	40
4.2.1 Beskrivelse av tjenesten	40
4.2.2 Kartlegging av nåsituasjon – valg av fokusområder	40
4.2.3 Planlegging og handling.....	42
4.2.4 Observasjon og datainnsamling	43
4.2.5 Refleksjon over prosessen – veien videre	45
4.2.6 Oppsummering.....	48
4.3 Aksjonsforskning i barneverntjeneste B.....	49
4.3.1 Beskrivelse av tjenesten	49
4.3.2 Kartlegging av nåværende situasjon – valg av fokusområder.....	49
4.3.3 Planlegging og handling.....	51
4.3.4 Observasjon og datainnsamling	51
4.3.5 Refleksjon og veien videre.....	53
4.3.6 Oppsummering.....	56
4.4 Aksjonsforskning i barnevernstjeneste C	58
4.4.1 Beskrivelse av tjenesten	58
4.4.2 Kartlegging av nåværende situasjon – valg av fokusområder.....	59
4.4.3 Planlegging og handling.....	60
4.4.4 Observasjon og datainnsamling	61
4.4.5 Refleksjon og veien videre.....	64
4.4.6 Oppsummering AF – prosessen.....	68
Kapittel 5. Utfordringer og anbefalinger for god veiledningspraksis	69
5.1 Innledning.....	69
5.2 Hva er utfordringer for god veiledningspraksis?	69
5.3 Hva er gode veiledningspraksiser?	71
5.4 Oppsummering av aksjonsforskningsprosessen	73

5.5 Oppsummering av prosjektet som helhet.....	74
Referanser	77
Vedlegg 1	81
Vedlegg 2	83

Sammendrag

Formålet med forskningsprosjektet er å øke kunnskapen om hvordan de kommunale barneverntjenestene gjennomfører veiledning for ansatte, hvilke behov barnevernansatte og ledere har for veiledning, samt opplevde styrker og svakheter ved veiledningen slik den blir praktisert.

Metode: Prosjektet består av flere delstudier:

- En litteraturstudie av nordiske studier om veiledning i barnevernet.
- En survey sendt til alle landets barnevernledere, samt gruppeintervju med 14 barnevernansatte og 16 ledere.

Resultater fra disse delstudiene oppsummeres i kapittel 2 i rapporten.

I tillegg har vi gjennomført en aksjonsforskningsstudie i tre barnevernstjenester for å kartlegge og utvikle gode praksiser og strukturer for lederforankret veiledning. Denne prosessen beskrives og reflekteres over i kapittel 3 – 5.

Vi har oppsummert resultatene fra aksjonsforskningsfasen i utfordringer knyttet til god veiledningspraksis og gode veiledningspraksiser.

Punktvis oppsummering knyttet til god veiledningspraksis

Manglende tydeliggjøring og prioritering av veilederrollen

I noen tjenester opplevde veiledere med doble roller som teamledere eller kontaktpersoner utfordringer med å prioritere veiledning. For teamleder kan forventningen om å ha faglig ansvar for at teamet innfrir fristene i lovkravene medføre at det oppleves press på driftsoppgaver som kan gå utover tid til veiledning. Dette kan føre til manglende tilgjengelighet og forberedelse, som igjen påvirker kvaliteten på veiledningen og ansattes motivasjon. For kontaktpersoner som også er veiledere, ble det opplevd mer krevende å komme i posisjon som veileder, og å ha kapasitet til å gi veiledning til andre ansatte kombinert med å ha ansvar for å følge opp barnevernssaker.

Gruppedynamikk og -størrelse

Flere tjenester rapporterte utfordringer med dynamikk og gruppestørrelse i gruppeveiledning. Store grupper gjorde det vanskeligere for ansatte å vise sårbarhet og dele følelser, noe som

reduerte gruppestabiliteten. Veiledere opplevde det også som utfordrende å balansere deltakelse mellom dominerende og stille medlemmer.

For ensidig søkelys på saksveiledning

Ved prosjektstart hadde veiledningen hovedsakelig satt søkelys på saksrelaterte problemstillinger, med lite søkelys på emosjonelle belastninger og langvarig støtte. Veiledere følte seg usikre på egen kompetanse til å håndtere ansattes emosjonelle behov, noe som førte til utilstrekkelig støtte og redusert arbeidsmotivasjon blant ansatte.

Manglende veiledning for veiledere

Flere veiledere etterspurte egen veiledning for å styrke sin rolle og sikre kvalitet. Uten slik støtte kunne veiledernes utvikling stagnere, noe som påvirket veiledningskvaliteten negativt.

Utydelig forventningsavklaring

Uklare forventninger mellom ledelse og ansatte om veiledningens rolle og ansvar skapte ineffektivitet. Ansatte ble ofte for passive og tok ikke initiativ til veiledningstemaer, noe som reduserte utbyttet.

Erfaringer med gode veiledningspraksiser

Kartlegging som utgangspunkt for utvikling

Alle tre tjenestene fant det nyttig å starte med en systematisk gjennomgang av eksisterende veiledningspraksis. En anonym spørreundersøkelse blant ansatte anbefales for å få innsikt i dagens praksis, identifisere styrker, utfordringer og utviklingsområder. Denne kartleggingen bør gjentas regelmessig for evaluering og oppfølging av endringer.

Lederforankring

Veiledningspraksisen må være tydelig forankret i ledelsen. Ledere må «eie praksisen», utvikle rammer og systemer, og uttrykke og vise gjennom handling at veiledning prioriteres, selv under høy arbeidsbelastning. Når ledere verdsetter veiledning, forstår ansatte veiledningens betydning som en viktig del av arbeidet.

Holdninger til veiledning på alle nivåer

Nærmeste leders holdning til veiledning påvirker om ansatte kan delta aktivt. Ledelsens holdning til veiledning og aktiv prioritering fremmer en kultur der ansatte ser verdien av

veiledning, selv i travle perioder. Klare forventninger til både kontaktpersoner og teamledere er nødvendig for å sikre prioritering av veiledning.

Profesjonalisering og prioritering av veilederrollen

For å styrke veiledningens kvalitet må veilederrollen profesjonaliseres med nødvendig kompetanse og metaveiledning. Veiledere må ha tid til å være tilgjengelige og møte forberedt, samt oppleve at deres arbeid er verdsatt for tjenestens faglige utvikling. Veiledning krever tillit og gode relasjoner, noe som krever tid å etablere. Erfaringene fra prosjektet viser at ledelsen bør kommunisere klare forventninger og gi veilederne nødvendige rammer.

Systematikk og regelmessighet

Fast, regelmessig og obligatorisk veiledning er essensielt for en god praksis, da det gir forutsigbarhet og gjør det enklere å prioritere veiledning. Regelmessig evaluering anbefales for kontinuerlig utvikling.

Balanse mellom systematikk og fleksibilitet

En god praksis krever balanse mellom struktur og fleksibilitet, med mulighet for ekstra veiledning ved behov.

Tydelig formål med veiledningene

Et klart formål for hver veiledning er viktig for godt utbytte. Veiledningskontrakter og samtalemetodikken GROW hjelper veilederen med å strukturere veiledningene og ansvarliggjøre ansatte til å ta initiativ til temaer de ønsker å diskutere. Tydelig kommunikasjon om forventninger til bidrag og ansvar er essensielt for å forbedre veiledningspraksisen.

Kapittel 1. Bakgrunn og problemstillinger

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Prosjektet ble initiert på grunn av manglende kunnskap om hvordan og i hvilket omfang veiledning gjennomføres i barneverntjenestene, samt hvilke erfaringer ledere og ansatte har med veiledning. Det er også begrenset kunnskap om hvordan veiledning er forankret i ledelsen og organiseringen av tjenestene. Formål med studien var å belyse disse temaene. I januar 2022 ble kommunens ansvar for veiledning av barnevernsansatte tydeliggjort 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». Kommunene har imidlertid ingen nasjonale krav eller føringer for veiledningens innhold og omfang, og står derfor fritt til å utforme dette selv. I 2022 publiserte Bufdir en faglig veileder om veiledning av ansatte i barnevernet, som blant annet fremhever det store behovet for veiledning på grunn av arbeidets kompleksitet og de følelsesmessige belastningene knyttet til yrket (Bufdir, 2022, s.13).

1.2 Veiledning som begrep

Tveiten (2019, s.22) 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». Hensikten med veiledning er å styrke fagutøverens mestringskompetanse til beste for målgruppen. Vi har også støttet oss på Bufdir sin beskrivelse av overordnet målsetting med veiledning (Bufdir, 2022, s. 6 og 8). I nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barnevernet framgår det at veiledning både skal bidra til forsvarlige tjenester, og til økt rettssikkerhet for barn og familier. Bufdir definerer 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. Veiledning har flere formål som krever tilpassede prosesser og kompetanse hos veileder for å sikre tilstrekkelig utbytte for både ansatte og tjenesten (Storhaug mfl., 2023, s.11-13).

Ifølge Kvello (2014, s. 159-160) omfatter veiledningen i barnevernet psykologisk debrifing, prosess- og saksveiledning. *Saksveiledning* setter søkelys på praktiske og faglige spørsmål i konkrete saker, mens *prosessveiledning* handler om å stimulere den enkeltes faglige utvikling

og rolleforståelse. Psykologisk debriefing innebærer metoder for å bearbeide traumatiske hendelser. I prosjektet har vi sett både på saks- og prosessveiledning.

Tveiten (2019, s. 29) understreker viktigheten av følelsesaspektet i veiledning. Ved å bearbeide egne følelser kan den som veiledes lære å møte brukernes behov uten at egne reaksjoner blir forstyrrende. Bufdir (2022 a, s.11) påpeker at det ikke alltid er hensiktsmessig å skille saks- og prosessveiledning, da det ofte er knyttet følelser og reaksjoner til sakene barnevernansatte jobber med. For å sikre en helhetlig veiledningspraksis må både det saksorienterte og det prosessuelle og følelsesmessige ivaretas, ettersom disse aspektene ofte er tett sammenvevd. Veiledning vil derfor omfatte begge deler.

1.3 Formål

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

Målet med aksjonsforskningen har vært å bidra til at det utvikles gode praksiser og strukturer for lederforankret veiledning sammen med tre barneverntjenester. Disse erfaringene skal formidles for å bidra til å utvikle gode veiledningspraksis også i andre barneverntjenester.

1.4 Ulike faser i prosjektet

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 strukturer og gode praksiser for veiledning som kvalitetsutvikling.	Resultatene fra disse utviklingsprosessene skal føre til flere gode strukturer og praksiser for veiledning for kvalitet. Det utvikles også litteratur om lederforankret veiledning.
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.”

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

I fase to ble det gjennomført en survey som ble sendt til alle landets barnevernledere, og i fase tre ble det gjort gruppeintervju med ledere og kontaktpersoner/saksbehandlere i barneverntjenester. Resultater fra fase 2 og 3 er publisert i Storhaug mfl. (2023) og Moe mfl. (2023) i fase fire. Ut fra dette kunnskapsgrunnlaget ble det gjennomført en aksjonsforskningsprosess i tre barneverntjenester (fase 5) fra februar 2023 til juni 2024. Målet med aksjonsforskningen har vært å utvikle og prøve ut strukturer og praksiser som skal bidra til systematisk, lederforankret veiledning, som kan bidra til best mulig kvalitet i tjenestene. Prosessen med aksjonsforskningen (fase seks og syv) beskrives og reflekteres over i kapittel 3-5 i denne sluttrapporten. Det vil også bli aktuelt med konferanser og publikasjoner i avslutningen av prosjektet. Erfaringene og resultatene fra hele studien vil kunne inngå som en del av kunnskapsgrunnlaget for veiledning og kvalitetsutvikling innenfor ledelse og utvikling av barnevernsfeltet.

1.5 Organisering av prosjektet

Prosjektet har vært finansiert av KS med egeninnsats fra RKBU, IPH, NTNU.

Prosjektgruppen (beskrevet i forordet) har hatt regelmessige møter i hele perioden, og prosjektrådgiver har deltatt etter behov. Det har vært regelmessig dialog med KS i hele perioden. Prosjektansvarlig i KS, Gro Sannes Nordby og prosjektleder har hatt regelmessige møtepunkt, også supplert med delprosjektleder og prosjektrådgiver. I tillegg har det vært to referansegrupper for prosjektet. Det har vært en referansegruppe fra KS bestående av spesialrådgiver Gro Sannes Nordby (prosjektansvarlig KS), seniorrådgiver Daniel Ødegård (Hilde Ravnås), avdelingsdirektør Marie Elise Axelsen, fagsjef Anne Margrete Fletre og barnevernleder Toril Aune Breimo. I tillegg har kommunedirektørutvalget i Viken fungert som referansegruppe. De fire møtene med referansegruppen i KS har vært knyttet til de ulike fasene i prosjektet, hvor de har gitt konkrete innspill til prosjektrapportene mv.

Kapittel 2. Kunnskapsstatus

2.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi en oppdatert kunnskapsstatus for veiledning i nordiske barnevernstjenester. Først gjennomgår vi nyere forskning publisert etter vår tidligere kunnskapsoversikt (Storhaug mfl., 2022) for å inkludere de nyeste studiene. Disse omhandler i hovedsak barnevernsansattes belastninger. Deretter oppsummerer vi hovedfunnene fra kunnskapsoversikten. Til slutt presenterer vi en oppsummering av resultater fra vår survey- og intervjustudie om veiledning i norske barnevernstjenester (Storhaug mfl., 2023).

2.2 Barnevernsansattes belastninger og veiledningsbehov

Flere norske studier viser at ansatte i barnevernstjenester opplever store belastninger i jobben. En surveyundersøkelse (Nielsen, Parveen & Finne, 2023) viser at 65 prosent av barnevernsansatte i Oslo kommune (N=666) rapporterte å ha vært utsatt for vold og/eller trusler de siste seks måneder. Verbale angrep og trusler var mest vanlig, og i snitt opplevde hver ansatt nesten fem slike handlinger. Foreldre og barn/ungdom var de vanligste utøverne. Studien belyser imidlertid ikke hvordan tjenestene håndterer dette.

En annen survey (Geirdal mfl., 2024) blant 978 barnevernsansatte viser at omtrent 50 % rapporterte et nivå av psykisk stress som kan tilsi behov for profesjonell støtte. Mange oppga også moderate til høye nivåer av utbrenthet og sekundært stress fra indirekte eksponering for andres traumer. Yngre ansatte, ansatte med lavere utdanningsnivå, nyutdannede, og de med begrenset arbeidserfaring rapporterte høyest belastning. Undersøkelsen så også på betydningen av ulike former for veiledning. Ansatte som mottok veiledning knyttet til spesifikke saker rapporterte høyere psykisk belastning og redusert livskvalitet sammenlignet med ansatte som fikk veiledning rettet mot å håndtere egne reaksjoner og følelser. Videre viste studien at formen på veiledningen spilte en rolle. Ansatte som fikk individuell veiledning rapporterte lavere grad av omsorgstilfredshet (compassion satisfaction – gleden og tilfredsheten man får ved å hjelpe andre) samt høyere grad av utbrenthet og sekundær traumatisering, sammenlignet med de som deltok i gruppeveiledning. Forfatterne hevder at dette kan ha sammenheng med en følelse av trygghet og gjensidig støtte ansatte kan oppleve i en gruppe, som oppmuntrer til å dele sine følelser og utfordringer.

Nielsen mfl. (2023) undersøkte sammenhengen mellom emosjonell dissonans og utbrenthet blant 678 ansatte i barneverntjenester.

Emosjonell dissonans oppstår når det er et misforhold mellom de følelsene en ansatt faktisk opplever og de følelsene organisasjonen forventer at de skal vise. Studien fant at emosjonell dissonans er positivt assosiert med utbrenthet, det vil si at emosjonell dissonans er en risikofaktor for utbrenthet blant barnevernsansatte. Noe overraskende viste analysen at sosial støtte fra kolleger, ledere og organisasjonen *forsterket* sammenhengen mellom emosjonell dissonans og utbrenthet. Mulige årsaker som drøftes er for det første at ansatte ved å snakke sammen får en økt bevissthet om utfordringene i jobben, som emosjonell dissonans, og at opplevelsen av dette derfor forsterkes. En annen årsak som drøftes er at når leder forsøker å gi emosjonell støtte, uten å samtidig gjøre noe for å redusere kildene til stress, vil den ansatte oppleve motstridende handlinger fra leder, noe som kan føre til motstridende oppfatninger av lederen. En slik *kognitiv dissonans* kan videre bidra til ubehag og spenninger, og dermed belaste den ansatte ytterligere. Studien sier ikke noe direkte om veiledning, men implikasjoner som drøftes er blant annet at organisasjonsstøtte kun ser ut til ha betydning dersom det brukes for å redusere emosjonelle krav. Videre foreslås tiltak for å redusere virkningen av emosjonelle krav i jobben, i hovedsak å styrke ansattes mestringsevne og evne til å regulere egne emosjoner.

2.3 Oppsummering av kunnskapsoversikt

I en kunnskapsoversikt (Storhaug mfl., 2022) undersøkte vi hvordan veiledning gjennomføres i nordiske barneverntjenester, og på hvilken måte veiledningen er lederforankret og systematisk. Vi fant at det er behov for flere vitenskapelige studier om veiledning i barneverntjenesten, da flere av de inkluderte studiene var masteroppgaver. 20 nordiske publikasjoner fra de siste 15 årene ble inkludert. Gjennomgangen av disse viste at mange av studiene mangler klare beskrivelser av omfanget og innholdet i veiledningen av ansatte. Selv om de fleste studiene som sier noe om omfang av veiledning viser at en stor andel får veiledning, kommer det samtidig frem at mange ansatte opplever manglende systematikk og struktur på veiledningen. De opplever veiledningen som sporadisk, og at veiledningsavtaler ofte blir avlyst. Veiledningen fokuserer hovedsakelig på konkrete saker, med økonomiske og praktiske avklaringer, samt oppdatering av ledere. Mange ansatte opplever at veiledningen i liten grad handler om faglig utvikling og trygghet i rollen som ansatt. Flere uttrykker ønske

om mer prosessveiledning med søkelys på emosjonelle aspekter og belastninger ved jobben, for blant annet å forebygge sekundærtraumatisering og utbrenthet.

Barnevernledere som inngår i datagrunnlaget for de inkluderte studiene i kunnskapsoppsummeringen gir et mer positivt bilde av veiledningssituasjonen enn kontaktpersonene. Mens ansatte etterlyser tydeligere rutiner for veiledning, mener ledere i større grad at de tilbyr dette. Det kommer imidlertid i liten grad frem i studiene hvorvidt veiledningen er forankret hos ledelsen, og hvem som gir veiledningen. Noen av studiene viser at ansatte ønsker at veiledning knyttet til følelsesmessige aspekter ved jobben ikke gjennomføres av leder, men helst av ekstern veileder. I kunnskapsoppsummeringen har vi også sett på hvordan ansatte opplever betydningen av veiledning. Her kommer det frem at ansatte opplever veiledning som viktig for følelsen av mestring, selvutvikling, trygghet, trivsel, og for å kunne stå i en emosjonelt krevende jobb over tid. Det blir også beskrevet at veiledning styrker ansatte både faglig og personlig, det kan bidra til økt kvalitet og kunnskapsoverføring i barneverntjenesten, og til å beholde kompetanse i tjenesten (Storhaug mfl. 2022, s.179). Samtidig viser litteraturstudien motstridende resultater mellom ulike studier når det gjelder betydningen veiledning (eller mangel på dette) har for ansattes ønske om å slutte i tjenesten. Det er behov for studier som tydelig definerer veiledningsbegrepet, og som undersøker form, innhold, omfang, nytteverdi og leders rolle i veiledning. Studien konkluderer med det er behov for bedre struktur og systematikk i veiledningen i barneverntjenesten, og at det bør være mer søkelys på faglig utvikling og refleksjon gjennom veiledningen. Økt kunnskap om veiledning kan bidra til større grad av trygghet og faglig utvikling for ansatte, noe som kan gi enda bedre hjelp for barn og familier i kontakt med barneverntjenesten.

I en artikkel basert på gruppeintervjuene i prosjektet (Moe mfl., 2023) har vi vært opptatt av hvordan ledere og ansatte i barnevernstjenestene opplever tvetydeligheten i veiledningens funksjon – kontroll eller læring, og belyst hvordan veiledning av barnevernansatte kan ivareta behovet for læring og utvikling. Flere internasjonale studier løfter opp at dersom veiledningens funksjon som refleksjon over praksis og utvikling av ny praksis blir redusert til fordel for en kontrollfunksjon, kan dette utgjøre en trussel mot en prosessorientert og læringsfokuset form for veiledning (Beddoe, 2010; Munro, 2011; Rankine mfl., 2018).

Utviklingen de senere årene viser at veiledningens funksjon som et instrument for kvalitetskontroll synes å være styrket. Dette kan svekke veiledningens funksjon som en kilde til refleksjon og læring. Vi har funnet lite forskning på hvordan barnevernledere balanserer

balansen mellom kvalitetskontroll og veiledning som et verktøy for å utvikle barnevernet til en tjeneste som kontinuerlig forbedrer sin praksis og utvikler seg til en lærende organisasjon (Moe mfl., 2023). Uansett om veiledningen er intern eller ekstern er det vesentlig at funksjonen som lærings- og utviklingsprosess ivaretas (Storhaug mfl., 2023, s. 79).

2.4 Oppsummering av resultater fra survey og intervju

Som en del av denne studien har vi gjennomført en digital survey via Nettskjema, som ble sendt ut til alle landets barnevernledere. 142 ledere svarte på undersøkelsen. Resultater fra denne delstudien beskrives i Storhaug mfl. (2023) i kapittel 3 – 6. Vi har også gjennomført 5 gruppeintervju med 16 barnevernledere og 4 gruppeintervju med 14 ansatte i barnevernstjenester. Resultatene fra intervjustudien presenteres i Storhaug mfl. (2023) kapittel 7 og 8. Videre vil vi kort oppsummere resultatene fra disse studiene.

2.4.1 Ulike former for veiledning

Surveyen viste at så godt som alle lederne (98 %) oppga at deres tjeneste har en form for veiledning av ansatte. I 64 % av tjenestene har de ansatte tilbud om (hos noen er dette obligatorisk) både individuell- og gruppeveiledning, 22 % av tjenestene har kun individuell veiledning, og 12 % har kun gruppeveiledning. Hos 93 % av tjenestene tilbys veiledning for *alle* ansatte, i tillegg utdyper mange ledere i åpne spørsmål at nyansatte får mer veiledning enn 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 også av barnevernsleder i mange tjenester. 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. Selv om en stor andel ledere 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.

2.4.2 Bruk av og erfaringer med ekstern veiledning

Når det gjelder ekstern veileder, oppgir 39 % av tjenestene at de benytter dette i individuell veiledning, og 49 % i gruppeveiledning. Surveyen viser at 51 % av lederne 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 utenfra-perspektiv, samt en annen kompetanse (i hovedsak 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. Andre negative erfaringer som beskrives handler om at noen eksterne veiledere ikke kjenner behovene i tjenesten godt nok, samt at noen tar en for selvstendig rolle når det gjelder beslutninger uten at dette er forankret hos leder.

2.4.3 Formål med veiledning

Både ansatte og ledere uttrykker at formålet med veiledning i hovedsak er faglig og personlig utvikling, ivaretagelse av ansatte, samt å sikre faglig kvalitet og forsvarlighet på tjenestens arbeid. I intervju med flere av lederne blir *kontrollaspektet* løftet frem som et viktig formål, som et middel for å sikre kvaliteten på arbeidet i tjenesten. Flere ledere vektlegger også at veiledning bør bidra til at ansatte blir faglig trygge og autonome i sitt 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.

2.4.4 Hva gjør at veiledning oppleves som nyttig?

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 blant annet at veiledningen har faste tidspunkt, og at den er obligatorisk – noe som ble trukket frem som viktig av både ledere og ansatte. Individuelle, fleksible veiledningskontrakter trekkes frem som eksempel på et verktøy som kan bidra til at veiledningen oppleves som nyttig, og som et bidrag til å sikre kontinuitet i veiledningen. Andre faktorer er prioritering av veiledningstiden, og at både veileder og ansatte møter forberedt. Ledelsesforankring og det at ledelsen formidler at veiledning er en viktig og prioritert del av arbeidshverdagen blir også beskrevet som viktig av ansatte. Det fremheves

også at det må foreligge klare avtaler for avlysning av veiledning, ved for eksempel at den som avlyser veiledningen, er ansvarlig for å finne nytt 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. 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 er tilstrekkelig. Det som trekkes frem som mangelfullt ved veiledningskompetanse, både for saks- og prosessveiledning, er kompetanse på veiledningsmetodikk, utfordringer i komplekse saker, samt manglende veiledning til veiledere og lederne.

Selv om veiledning i konkrete saker er viktig, konkluderer vi basert på vår undersøkelse med at tjenestene også bør prioritere faglige refleksjoner gjennom prosessveiledning. For å utvikle barnevernet som en lærende organisasjon, er målrettet og systematisk veiledning avgjørende. For å etablere god veiledningspraksis i barneverntjenestene, viser studien at det er viktig med ledelsesforankring, samt en strukturert og systematisk tilnærming til veiledning.

2.4.5 Utfordringer for god veiledningspraksis

Basert på survey og gruppeintervju med barnevernledere og ansatte (Storhaug mfl., 2023) har vi oppsummert utfordringer for en god veiledningspraksis:

Flere barnevernledere trekker frem *knapphet på tid og ressurser*, som gjør det vanskelig å prioritere veiledning, som en sentral utfordring for god veiledningspraksis. I en hektisk arbeidshverdag blir veiledningen ofte kortvarig og mangelfull. Tidspress og prioritering av driftsoppgaver på bekostning av utviklingsarbeid gjør det også utfordrende å følge opp problemstillinger som avdekkes i veiledningen. Manglende forberedelser fra både ansatte og veiledere fører også til at veiledningen blir ad-hoc-preget uten et langsiktig og helhetlig faglig fokus. Det beskrives som utfordrende å praktisere obligatorisk veiledning uten å skape *motstand blant ansatte*, spesielt dersom veiledningen oppfattes som en form for kontroll.

Veiledningssituasjoner kan ifølge flere ledere være utfordrende på grunn av *ulike behov blant ansatte*, der noen tar mer plass eller bruker veiledningen som en arena for negativitet og frustrasjon. Flere beskriver det også som utfordrende å finne en god balanse mellom å stille

krav til de ansatte og utfordre dem i veiledningen, og samtidig ivareta deres individuelle behov for støtte og veiledning.

Manglende systematikk og struktur i veiledning skaper ifølge lederne utfordringer som tilfeldige ad-hoc-løsninger, og at veiledningen blir mer driftspreget og mer vekt på saksgjennomgang enn de ønsker. Dette skyldes i stor grad at veilederne ikke har hatt tilstrekkelig med tid til forberedelser, ifølge lederne.

Barnevernledere peker også på behovet for *mer strukturert prosessveiledning* som kan ivareta medarbeidernes emosjonelle utvikling og forebygge psykisk stress. Mangel på tid til dypere drøftinger og en tendens til uformell og lite forpliktende veiledning i hektiske perioder forringet kvaliteten, ved at veiledningen blir mer rådgivning.

Selv om mange ledere har gode erfaringer, peker enkelte av lederne på utfordringer med *bruk av eksterne veiledere*. Utfordringene handler i hovedsak om:

- Utydelig rolleforståelse: Eksterne veiledere kan mangle forståelse for sin rolle, og veilede på saker uten tilstrekkelig kjennskap. De kan også ubevisst innta en lederrolle, noe som kan skape utfordringer for barnevernlederens autoritet.
- Uklart mandat: Mandatet for ekstern veiledning kan være utydelig, og det kan bli for mye fokus på hvor belastende det er å jobbe i barnevernet, fremfor å fokusere på konkrete løsninger og mestringsstrategier.
- Manglende tjenesteforankring: Ekstern veiledning kan oppleves som løsrevet fra tjenestens mål og strategier, og det kan være en utfordring å sikre at den er relevant for de aktuelle behovene i tjenesten.

Gruppeintervjuene med barnevernsansatte viser at de opplever følgende utfordringer som sentrale for veiledningen i deres tjeneste:

Ansatte peker på *manglende struktur og systematikk*, og ønsker i større grad tydelige målsettinger, bruk av konkrete metoder, en plan for innholdet i veiledningen, og faste tidspunkt. Ansatte med erfaring fra en praksis hvor det er opp til den enkelte å be om veiledning ved behov, beskriver dette som utfordrende. De har ofte vanskelig for å be om veiledning i perioder hvor de er mest belastet. Faste tidspunkt for veiledning kan bidra til å sikre at alle ansatte får den støtten de trenger.

Flere ansatte opplever at *saksveiledningen ofte har preg av saksgjennomgang*, og at de ikke opplever å få noe ut av dette. De etterlyser mer søkelys på refleksjon, læring og utvikling i saksveiledningen. Noen ansatte fremhever at de ikke opplever at dette er veiledning.

Ansatte opplever det som en utfordring at veiledningen i for liten grad setter søkelys på deres personlige opplevelse av jobben, og hvordan de håndterer de belastningene de står i. De etterlyser *mer søkelys på prosessveiledning*, og veiledere som kan bidra med verktøy til å mestre en krevende arbeidshverdag.

2.4.6 Anbefalinger for god veiledningspraksis

Tydeliggjøre veiledningsbegrepet og mandatet

Både ledere og ansatte uttrykker ulike forståelse av hva veiledning innebærer. Vi anbefaler å tydeliggjøre veiledningsbegrepet og veiledningens formål internt i tjenesten. Det bør avklares hva som menes med ulike typer veiledning, som saksveiledning og prosessveiledning, og hva som forventes av både veileder og den som mottar veiledning. En slik avklaring kan bidra til å skape felles forventninger og gjøre veiledningen mer effektiv og målrettet.

Øk kompetansen innen veiledning

Survey- og intervjustudien viser behov for å øke kompetansen på veiledning, særlig innenfor prosessveiledning. Nesten 30% av lederne oppgir at veilederne i deres tjenester mangler formell veiledningskompetanse. Vi anbefaler derfor å legge til rette for kompetansehevende tiltak, som kurs og videreutdanning, for å styrke veiledernes ferdigheter og kunnskap.

Større grad av struktur og systematikk

Særlig intervjuene med ansatte viser behov for faste tidspunkter for veiledningen, og tydelige mål for veiledningen. Mange opplever at individuelle, fleksible veiledningskontrakter er et verktøy som kan bidra til at veiledningen oppleves som nyttig, og som et bidrag til å sikre kontinuitet. Samtidig er det viktig at veiledningen er fleksibel nok til å imøtekomme individuelle behov.

Sammenheng mellom veiledningen og tjenestens overordnede mål

Basert på intervjustudien anbefaler vi at tjenestene har en bevissthet knyttet til at veiledningen har en tydelig sammenheng med overordnede mål og aktuelle utfordringer i tjenesten. For å sikre et helhetlig perspektiv bør både interne og eksterne veiledere ha god kjennskap til

tjenestens overordnede mål, slik at veiledningen støtter teamene i å nå sine mål og utvikle seg i tråd med tjenestens strategiske prioriteringer.

Tilpass veiledningen til ansattes behov

Surveyen for ledere viste at 80 % av tjenestene har etablerte rutiner for veiledning av nyansatte, som blant annet innebærer regelmessig og hyppigere veiledning. Dette er en praksis vi anbefaler, da nyansatte – særlig nyutdannede – ofte har behov for ekstra støtte for å bli trygge i rollen. Samtidig påpeker flere ledere i intervjustudien at erfarne ansatte kan ha like stort behov for veiledning for å sikre videre faglig utvikling. Vi anbefaler en bevisst og fleksibel tilnærming til veiledning, både når det gjelder form og hyppighet, uavhengig av hvor lenge ansatte har jobbet i tjenesten.

Lederforankret veiledning

Både surveyen og intervjuene understreker viktigheten av at veiledningen er forankret i ledelsen, og at lederne tydelig viser at de prioriterer dette arbeidet. Ledere bør sette av tilstrekkelige ressurser til veiledning, og legge til rette for at veiledere har tid og rom til å utføre sin rolle på en god måte.

Vurder hvem som utfører veiledning

Surveyen og gruppeintervjuene viser at det har betydning hvem som gjennomfører veiledning. En stor andel ledere rapporterer i surveyen at de selv gir både saks- og prosessveiledning, men flere ansatte og lederne uttrykte i intervjuene at spesielt prosessveiledning helst bør gis av andre enn leder, da det kan påvirke hva ansatte føler seg komfortable med å ta opp i veiledning. Selv om det bør være rom for lokale tilpasninger anbefaler vi at tjenestene vurderer om det er hensiktsmessig at barnevernleder gjennomfører prosessveiledning.

Tydelig mandat og kommunikasjon ved bruk av ekstern veileder

Surveyen og intervjuene avdekket delte erfaringer med bruk av ekstern veileder. Bruk av eksterne veiledere kan tilføre nye perspektiver og bidra til utvikling, men det er viktig at veiledningen ikke oppleves som løsrevet fra tjenestens daglige drift, som flere ledere hadde erfaring med. På bakgrunn av intervjuene anbefaler vi et tydelig mandat for ekstern veileder, slik at det ikke oppstår uklarheter om rollefordeling og ansvarsområder. Mandatet bør spesifisere hva som forventes av veilederen, hvordan veiledningen skal knyttes til tjenestens overordnede mål og strategier, og hvilken rolle vedkommende skal ha, slik at ikke ekstern

veileder fungerer som en ekstra leder eller beslutningstaker, slik flere ledere hadde erfaringer med.

Styrket fokus på prosessveiledning

Studien viser et tydelig behov for mer søkelys på prosessveiledning, som kan hjelpe ansatte å håndtere belastningene i jobben og utvikle seg som fagpersoner. Blant både ansatte og ledere er det flere som uttrykker skepsis til at barnevernleder skal utføre prosessveiledning. Det anbefales derfor å vurdere å bruke ekstern veileder til prosessveiledning, eller å gi andre ansatte i tjenesten med veilederkompetanse ansvar for dette.

Balanser støtte og kontroll i veiledning

Rapporten viser at ledere i større grad enn ansatte ser på veiledning som et middel for kontroll. Selv om veiledning et er viktig verktøy for å sikre forsvarlige tjenester, anbefaler vi en bevissthet knyttet til at et for sterkt fokus på kontroll kan hindre den reflekterende og læringsfokuserede funksjonen ved veiledning. Det bør derfor legges til rette for at veiledning primært blir en arena for læring, utvikling og støtte, og at kontrollaspektet balanseres mot dette.

Kapittel 3. Aksjonsforskningsfasen

3.1 Innledning¹

En viktig målsetting ved prosjektet var å bidra til å utvikle gode veiledningspraksiser i barnevernstjenester. Gode praksiser i form av både strukturer, verktøy og arbeidsformer som til sammen kunne bidra til forbedringer i det praktiske arbeidet i veiledning i barneverntjenesten. Som hjelp i dette arbeidet ønsket vi å ta i bruk Aksjonsforskning (AF). AF er en tilnærming til forskning som kombinerer handling og refleksjon, med sikte på å forbedre praksis og bidra til sosial endring. I sosialt arbeid er AF relevant fordi det involverer praksisnære metoder som engasjerer både praktikere og brukere, i en prosess med felles læring og problemløsning (Winter & Munn-Giddings, 2001; Heimborg & Ness, 2021). Gjennom bruk av AF ønsket vi å gi de ansatte verktøyene de trenger for å utvikle bedre veiledningspraksiser som hjelp til å møte komplekse utfordringer.

I dette kapitlet vil vi se på AF som begrep, og hvordan AF kan gjennomføres og være et virkemiddel for å oppnå endringer i arbeidet med veiledning i barnevernet. Vi vil også se på en del utfordringer med AF som metode.

3.2 Aksjonsforskningens røtter

Stikkordene for AF er ofte knyttet til demokrati, deltagelse og en undersøkende holdning til praksis, representert av ideer fra John Dewey (1859–1952) og Mary Parker Follet (1868–1933). Begge var opptatt av demokratiske prosesser i arbeidslivet, og ikke minst hvordan vitenskapelige metoder kunne omdanne konflikter mellom ledere og medarbeidere til kreative løsninger som økte produktiviteten (Ballo, 2018, s. 159–162; Gotvassli, 2019, s.39).

Utgangspunktet for dette var en kritikk av den dominerende forskningstradisjonen. Den var knyttet til en forskningstradisjon som hadde en forståelse av forskning som mest mulig objektiv, og at den distanserte seg fra praksisfeltet. Dette ble begrunnet med behovet for objektivitet og upartiskhet. Kritikerne mente imidlertid at en slik forskningstradisjon førte til at en mistet mye av sammenhengen mellom det som for eksempel skjer i sosialt arbeid med mange ulike aktører som har ulike behov, erfaringer og verdier (Greenwood & Levin, 2007). Ut fra dette utviklet AF seg som en alternativ måte å arbeide med forskning på i forhold til det

¹ Deler av dette kapitlet bygger på kapitlene 1, 3 og 4 i Gotvassli (2019) Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen.

klassiske idealet om objektivitet. AF vektlegger i stedet deltakelse, engasjement og undersøkelse av praksis i samarbeid med deltagerne. Dette er selvsagt heller ikke uproblematisk, vi kommer derfor etter hvert også til å se på de etiske sidene ved AF.

3.3 Aksjonsforskning – ulike retninger

AF er ikke noe entydig begrep slik det fremstår i litteraturen. Det er etter hvert mange typer forsknings- og utviklingsarbeider som hører inn under det som knyttes til aksjonsforskning (Kalleberg, 1992; Coghlan og Brannick, 2005, 2014; Reason & Bradberry, 2008).

Internasjonalt ser det ut til å være to hovedtrender innen aksjonsforskning. Den britiske tradisjonen er ofte knyttet til pedagogisk forskning og skolefeltet. Denne måten å arbeide på har også etter hvert bredt seg til andre organisasjoner innen for eksempel sosialt arbeid (Healy, 2001). Den andre retningen knyttes til en bred tilnærming til utvikling av lokalsamfunn. Målet her er ofte utvikling og forbedring av lokalsamfunn (Bodgan & Biklen, 1982; Klev & Levin, 2021). Ved hjelp av søkekonferanser og dialogkonferanser og bred deltagelse forsøker en å få til forbedringer i et lokalsamfunn eller i en bedrift. Stikkordene er her som i all annen aksjonsforskning refleksjon, diskusjon og samarbeid.

Innenfor den pedagogiske aksjonsforskningen er det også litt ulike tradisjoner, men essensen er likevel at lærere eller andre praktikere reflekterer over og gjør systematiske undersøkelser i og av sin egen praksis, i samarbeid med kollegaer og eventuelt med universitetsforskere (Hiim, 2010, s. 93). De aksjonsforskningsprosjektene som ble brukt i prosjektet, har hentet inspirasjon fra tradisjonen rundt deltakende aksjonsforskning (Carr & Kemmis, 1986). De har lansert en metodologi som har form av en aksjonsforskningsspiral – plan, handling, observasjon og refleksjon, med sterk vekt på medvirkning fra alle deltakerne i prosessen. Hovedsiktemålet er forbedring av praksis. Et annet krav er at forskningen skal dokumenteres og gi muligheter for teoriutvikling på området.

Søk i databaser som Google Scholar og Oria gir mange treff på aksjonsforskning og Action Research and Social Work. Men kombinasjonen av aksjonsforskning og barnevern eller Child Protection Services, og kombinert med veiledning/supervision gir svært få treff (Winter & Munn-Giddings, 2001). Det betyr at det i barnevernsammenheng er svært lite litteratur som bruker aksjonsforskning som arbeidsform for å fremme bedre veiledning i barneverntjenesten.

3.4 Aksjonsforskning – noen karakteristiske trekk

Det er viktig å påpeke at AF er en tilnærmingssmåte til utvikling av organisasjoner og ikke en bestemt forskningsmetode. Det er en metodologi, det vi si en måte å drive forskning og endringsarbeid i organisasjoner (Rhedding-Jones, 2007).

I prosjektet brukte vi både kvalitative metoder slik som intervju, og kvantitative metoder slik som spørreskjema. Selv om det er variasjon i metoder så er kjernen i AF er knyttet til fem forhold (Greenwood & Levin, 2007; Coghlan og Brannick, 2014).

3.4.1 Deltakelse og samarbeid

AF krever aktiv deltakelse fra alle involverte parter. Slik knyttes AF til praksisfeltet og med bred deltakelse og medvirkning fra aktørene: de ansatte selv. Utgangspunktet er praksisfeltets problemforståelse, hvilke spørsmål som stilles, og hva slags problemstillinger som preger feltet. I vårt tilfelle var det problemstillinger knyttet til veiledning i den kommunale barneverntjenesten.

3.4.2 Forskning i praksis – ikke på praksis

Dette betyr at en er opptatt av det løpende daglige arbeidet slik som deltagerne selv utfører det. En står ikke utenfor for å betrakte eller observere. At AF forgår i praksis betyr at fokuset er her og nå og med deltakerne selv, inkludert forskeren, som aktører i praksissituasjonen i barnevernet. Det skiller seg slik fra andre intervensjoner der for eksempel en forsker betrakter en pågående praksis i en barneverntjeneste utenfra – studier av praksis.

3.4.3 Praksisnærhet – endring av praksis

AF er praksisorientert og tar sikte på å belyse og om mulig løse reelle problemer. Forskningen foregår ofte på stedet der problemene oppstår, og resultater anvendes umiddelbart for å forbedre praksis.

3.4.4 Kunnskapsproduksjon

AF kombinerer teoretisk kunnskap om f. eks veiledning med praktisk erfaring om veiledning slik den foregår i barnevernet. Kunnskapsutvikling i AF kan på mange måter sies å være et resultat av forskernes samarbeid med de som arbeider i det aktuelle praksisfeltet. Et aksjonsforskningsopplegg er i slike sammenhenger først og fremst rettet inn mot å forbedre f. eks veiledningen i barnevernet. Problemforståelsen er derfor ofte en langsom utviklingsprosess som krever dialog med feltet, og dialog mellom aktørene i feltet (Koshy, 2005).

Dette kan bidra til en dypere forståelse av veiledningen og hvordan veiledningen kan utvikles til å bli enda bedre, og at dette dokumenteres i en eller annen form. Dette er viktig for å dele kunnskapen som er utviklet.

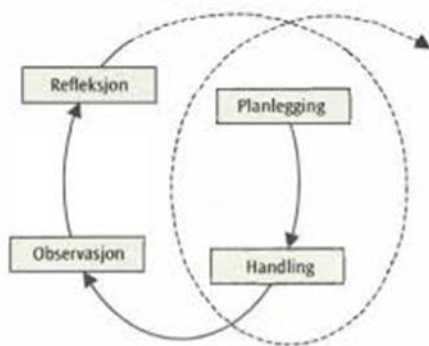
3.4.5 Syklisk prosess.

AF følger en syklisk prosess som består av kartlegging og planlegging, handling, observasjon og refleksjon. Dette gjør det mulig å kontinuerlig forbedre og tilpasse tilnærminger basert på erfaringer og ny innsikt. Dette vil vi se litt nærmere på.

3.5 Aksjonsforskning – den sykliske prosess

Et typisk trekk ved aksjonsforskning er at de ulike elementene i en forskningsprosess gjentas på en spirallignende måte. Det gjøres opp status og stilles diagnoser. Det defineres en ønsket endring som leder til at ulike intervensjoner kan prøves ut i praksis. Effekten av tiltakene som er satt i verk, vurderes og måles. Det gjøres så opp ny status, og bevegelsen gjentas, igjen og igjen ...

Dette kan illustreres slik:



Figur 2 Den sykliske prosess i aksjonsforskningen (AF).

Kartlegging av nå – situasjon – valg av fokusområde

I barnevernet kan en i en AF-prosess ta utgangspunkt i identifiseringen av en utfordring, et problem som krever handling. Dette kan være et problem identifisert av de ansatte selv, samarbeidspartnere, foreldre eller andre interessenter. For eksempel kan det være behov for å forbedre den veiledningen som gjennomføres i barnevernet, forbedre hjelpe- og omsorgstiltak, utvikle mer effektive metoder for å håndtere rusmisbruk, eller redusere ungdomskriminalitet.

Planlegging og handling – implementering av tiltak

Når problemet er identifisert, samarbeider forskere og praktikere om å utvikle en handlingsplan. Dette inkluderer å formulere mål, identifisere nødvendige ressurser, og utvikle strategier for å arbeide med utfordringene.

Implementeringen av ny praksis skjer i tett samarbeid med de som er direkte berørt av problemet. For eksempel kan ansatte være med på å lage bedre rutiner for veiledningen i sin egen tjeneste. De nye rutinenes prøves ut, evalueres og evt. justeres.

Observasjon og datainnsamling

Under gjennomføringen av tiltakene, samler forskere og praktikere systematisk data om hva som skjer. Dette kan inkludere kvantitative data som spørreskjema til de ansatte, samt kvalitative data som intervjuer og observasjoner som gir innsikt i de involvertes synspunkter og opplevelser.

Refleksjon og veien videre

Når den praktiske delen av endringsprosessen er gjennomført, er det viktig å bearbeide og evaluere både resultatet og prosessen. En slutter derfor på samme måte som en startet opp, med en beskrivelse av det nåværende ståstedet: Hva har vi gjennomført, hvordan har vi gjennomført det, og hva har vi oppnådd? I denne fasen evalueres altså utfallet av handlingene. Det er viktig at både de planlagte og ikke-planlagte utfallene blir behandlet.

Den måten AF er beskrevet på her, artet seg forskjellig fra den positivistiske forskningstradisjonen der en ofte har et utefra perspektiv og forsker på praksis. AF tar utgangspunkt i at utvikling av ny kunnskap og endring av praksis skjer gjennom felles diskusjon og refleksjon. Hensikten er derfor ikke bare å beskrive, forstå og forklare, men også å endre praksis (Reason & Bradbury, 2008).

3.6 Aksjonsforskning – fram mot en definisjon

I definisjoner av AF er det ofte vanlig å vektlegge forbedring av praksis gjennom utforskning, refleksjon og samhandling (Tiller, 1986; Bøe & Thoresen; 2017). AF blir gjennomført i samarbeid med praksisfeltets deltakere. Slik handler AF om å skape ny kunnskap, og ved et forskende blikk på seg selv, sine verdier og sin praksis kan ledelse og ansatte i barnevernet utvikle ny kunnskap sammen. AF skal bidra til læring i et faglig fellesskap der intensjonen er å forbedre praksisen ved systematisk å samarbeide om planlegging, gjennomføring, vurdering og kritisk analyse av virksomhetens – barnevernets – prosesser.

Basert på boken *Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen* (Gotvassli, 2019) og det vi har skrevet om AF i dette kapitlet vil vi foreslå følgende som en definisjon av *praksisbasert aksjonsforskning i barnevernet*:

Forskning som innebærer systematisk samarbeid mellom forskere og ansatte i barnevernet om planlegging, gjennomføring, vurdering og kritisk analyse av arbeidet som barnevernet utfører. Forskningen har til hensikt å få til endring og utvikle kvaliteten i barnevernets arbeid, samt på ulike måter å dokumentere ny kunnskap om arbeidet i barnevernet.

3.7 Aksjonsforskning– noen utfordringer

Det praksisnære og det konkrete, og det å samarbeide om utvikling av arbeidet i barnevernet må sies å være AF styrker. Men AF byr også på noen utfordringer. Her vil vi drøfte rollen til aksjonsforskeren som fasilitator, faren for fasitkultur, validitet i AF og etiske utfordringer i AF.

3.7.1 Aksjonsforskeren som fasilitator

I AF som vi har beskrevet det er det vanlig å ha med en eller flere personer utenfra med formell forskningskompetanse. Salo (2004) viser til at denne rollen har fått mange ulike betegnelser slik som: katalysator, forandringsagent, advokat, veileder, konsulent, linedanser og kunstner. Disse metaforene er nok et uttrykk for at aksjonsforskeren kan ha mange roller, funksjoner, oppgaver og forventninger knyttet til seg. Den mest brukte betegnelsen er nok *fasilitator*.

Å være *fasilitator* eller kanskje tilrettelegger for en AF-prosess krever en del kompetanse både faglig og personlig for at en skal lykkes. Solem og Hermundsgård (2015, s. 18) peker på følgende kjernekompetanser knyttet til rollen som fasilitator:

- å skape en samarbeidende relasjon til deltakerne
- å planlegge en god gruppeprosess
- å skape og vedlikeholde et deltakende miljø
- å veilede gruppen til gode resultater
- å bygge opp og vedlikeholde sin profesjonelle kunnskap
- å være rollemodell for en positiv, profesjonell holdning

Bjønnes (2017) viser til at det i litteraturen finnes noen generelle retningslinjer og utdypninger av fasilitatorens oppgaver og ferdigheter knyttet til rollen. Fasilitatoren har ansvar for å introdusere arbeidsmåten for deltakerne for å gjøre dem trygge på arbeidsformen, videre å sørge for at avgjørelser tas i samarbeid mellom deltakerne, og å sørge for et samarbeidsklima bygget på respekt, varme og tillit som grunnlag for åpen dialog i gruppen. I vårt aksjonsforskningsprosjekt i de tre barnevernstjenestene prøvde vi forskere å innta rollen som fasilitatorer. Vi prøvde å tilrettelegge for utveksling av ideer og være til hjelp med å finne løsninger og bistå i beslutningsprosessen.

AF som arbeidsform kan oppfattes noe uklart for deltakerne når de blir introdusert for arbeidsformen. Det er derfor en viktig oppgave for fasilitatoren å introdusere metodologien til de ansatte og legge grunnlaget for forståelse av nøkkelp prinsipper slik som deltakelse og medvirkning, og likedan hva som er mål og hensikt med aksjonsforskningsprosessen. Fasilitatoren skal sørge for at prosjektet forankres hos deltakerne, og at avgjørelser tas i fellesskap, for eksempel det å komme fram til en felles plan for arbeidet med aksjonsforskning i barneverntjenesten. Under selve arbeidet med AF vil fasilitatoren være en tilrettelegger og diskusjonspartner for alle fasene i aksjonsforskningsspiralen: diagnose, planlegging, handling og evaluering. I løpet av prosessen har fasilitatoren en viktig oppgave i å støtte refleksjon gjennom å peke på taust kunnskap i den lokale praksisen, stille oppklarende og kritiske spørsmål, svare på spørsmål, bringe fram de ulike stemmene i gruppen samt være et bindeledd mellom deltakerne (Bjønnes, 2017).

En utfordring kan være at selv om forskeren prøver å være fasilitator, kan det likevel bli stilt forventninger til at en er fagekspert. Da er det viktig å få til en refleksjon om hvilken kunnskap som ligger hos personalet, og at den mest verdifulle kunnskapen innehas av dem selv. I sin iver etter å støtte og hjelpe deltakerne kan fasilitatoren ofte gli over fra å være tilrettelegger og hjelper til å bli den som hurtig bestemmer *for* deltakerne og ikke *sammen* med dem.

3.7.2 Legitimitet i AF – faren for fasitkultur

Å gli inn i rollen som fagekspert istedenfor rollen som fasilitator, vil kunne føre til at arbeidet med AF glir over til utvikling av en læringskultur preget av stabilitet, orden og rette svar, og ikke en kultur preget av undring og refleksjon. Undringskulturens styrke er at den har større evne til refleksjon, og kan føre til en organisasjon som er mer egnet for arbeid med endring og nyskaping. En slik organisasjon vil også i sterkere grad ha ansatte som evner å ta i bruk erfaringslæring og den tause kunnskapen som finnes. Å arbeide med AF der aksjonsforskeren kritisk ser på sin rolle som fasilitator i barnevernets arbeid vil være med på å bringe barnevernet som organisasjon nærmere en *undringskultur* enn en *fasitkultur*.

3.7.3 Validitet i Aksjonsforskning

Aksjonsforskning har utgangspunkt i en *fortolkende tradisjon* i forskningen, og det kan derfor være komplisert å få til tilstrekkelig *validitet* – at det vi kommer fram til, har en gyldighet.

Gotvassli (2019, s. 70 – 71) peker på at AF er en felles læringsprosess mellom felt og forsker, hvor ny kunnskap både skal være relevant for feltet og ha en vitenskapelig standard. I forhold til validitet i aksjonsforskning dreier dette seg om at de tolkninger vi gjør ut fra det empiriske materialet – observasjoner, notater, intervju etc. – er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. Det kan være nyttig å skille mellom *intern* og *ekstern* validitet. Intern validitet handler om hvor gyldige tolkninger og resultater er innenfor en studie, mens ekstern validitet handler om hvor overførbare disse funnene er til andre sammenhenger, til f. eks veiledning i andre barneverntjenester. Større validitet kan sikres ved forskeren dokumenterer prosessen nøye for å sikre gyldighet, og å være åpen om forskningsmetodene. Validitet sikres også gjennom troverdig dokumentasjon, demokratiske prosesser, og profesjonell distanse.

Fortolkningens troverdighet avhenger av hvor grundig forskeren redegjør for sin bakgrunn og metode, og om mulige feiltolkninger nå vi samhandler så tett med feltet som vi gjør. De punktene som er nevnt her vil vi diskutere i kapittel 4 når vi går gjennom hvordan AF i de tre barneverntjenestene ble gjennomført.

3.7.4 Etiske utfordringer i aksjonsforskning

I all type forskning vil man måtte ta etiske valg gjennom hele prosessen. Det stilles konkrete krav til måten forskningsprosessen gjennomføres på. Et overordnet prinsipp som de etiske retningslinjene for forskning legger til grunn, er at det må stilles konkrete krav til måten forskningsprosessen gjennomføres på (Jacobsen, 2005). Så langt som mulig, bør slike overveielser avklares før man starter en studie. Hummelvoll (2010a, s.29) presiserer at gjensidighetsprinsippet er viktig for å etablere et godt samarbeid i praksisnær forskning, og at det forskes *sammen med* og ikke *på* aktørene i feltet. Praksisnær forskning handler også om tema og problemstillinger som er tett på hverdagslivet (Berg et al., 2018). Dette kan fort bli utleverende fordi den kan formidle hvordan mennesker mestrer en krevende arbeidssituasjon.

Praksisnær forskning i barnevernet reiser særlige etiske problemstillinger fordi man kommer tett på informanter, foreldre, barn og samarbeidspartnere. Denne typen forskning krever respekt, varsomhet og følsomhet. Basert på Williamson og Prosser (2002, s. 587–593) og Hummelvoll (2010b, s. 33–48) og Moe & Gotvassli (2019, s. 75-94) vil vi trekke fram de mest framtreddende etiske prinsippene innenfor denne typen aksjonsforskning: 1) informert samtykke 2) retten til privatliv 3) respekt for personlig integritet 4) ikke å gjøre skade i forhold til praksisfeltet 5) avklaring av bruk av data og resultater.

Det første punktet hos Hummelvoll (2010b, s. 33–48) er *informert samtykke*. Dette handler om forholdet mellom forsker og de som deltar i forskningsprosjektet. Informert samtykke utgjør grunnlaget for forskningsdeltakelse, og dette innebærer også retten til å trekke seg underveis i prosessen. Begrepet informert samtykke innebærer at den som undersøkes, skal delta på frivillig basis og være informert om hvilke konsekvenser en slik deltakelse innebærer. Som forsker bør man reflektere over hvorvidt alle ansatte som deltar, gjør det frivillig. Ansatte kan oppleve press fra barnevernleder eller fra andre ledere. Vi som har hatt forskerrollen fra RKBU, kan også oppleves å ha stor faglig tyngde, og det kan være vanskelig å si nei til deltakelse. Det kan også skje ting underveis i prosessen, slik at man kan snakke om et prosessbasert samtykke. Munhall (2007, her i Hummelvoll 2010b, s.40) argumenterer heller for et prosess-samtykke som reforhandles når det oppstår nye situasjoner (Moe & Gotvassli, 2019, s. 75-94).

Retten til privatliv (Hummelvoll 2010b, s.41) er også et gjennomgående prinsipp i alle forskning og innebærer et ansvar for at deltakerne ikke gir fra seg uønsket informasjon.

Anonymiteten til kildene skal være en garanti i forskning, men noen ganger ønsker deltakerne selv at kunnskapen skal kunne spores tilbake.

I så fall er det viktig å sikre at alle deltakerne ønsker og samtykker til en slik identifisering. I vårt aksjonsforskningsprosjekt er det i realiteten vanskelig å få til full anonymitet fordi mange ansatte vil være involvert og kjenne til hvilke barneverntjenester det er tale om.

Barneverntjenestene kan også selv ville promotere eget utviklingsarbeid, slik at de ikke ønsker anonymitet. I rapporten er imidlertid alle de tre barneverntjenestene anonymisert, og det tilstrebes at empirien ikke skal føres kunne identifisere enkeltpersoner. De empiriske funnene fra møter, survey og intervju er også formidlet tilbake og drøftet med de aktuelle barneverntjenestene.

Det tredje punktet, *respekt for personlig integritet/verdighet* (Hummelvoll 2010b, s.41), bygger på menneskeverd-begrepet og skal ikke forhandles med. Dersom enkelte av en eller annen grunn underveis ikke ønsker å delta, må det være helt legitimt å gjøre uten noen videre begrunnelser. Samtidig kan dette være vanskelig i praksis i aksjonsforskning fordi prosessen er så innvevd i daglig praksis. Derfor bør man på forhånd drøfte hva som er mulig å trekke seg fra. I vårt prosjekt var det selvfølgelig mulig å trekke seg fra deltakelse i intervju og survey, men det er ikke mulig for ansatte å trekke seg fra planlegging og gjennomføring av utviklingsarbeidet i egen barneverntjeneste.

Det fjerde punktet, som er *ikke skade-prinsippet*, dreier seg om ikke å forårsake problemer hos enkeltpersoner eller grupper eller å skade virksomheten. Skade kan skje på mange måter, enten ved at selvaktelsen påvirkes negativt, at deltakeren kommer i et dårlig lys, eller at interessene blir truet på ulike måter (Hummelvoll, 2010b, s.41; Miles & Huberman, 1994). Videre handler dette om at aksjonsforskningen ikke kan bryte med sentrale føringer i barnevernsloven og sentrale føringer for barnevernets arbeid. Å komme fram til ny praksis er et viktig poeng i aksjonsforskning.

Det femte punktet tar opp *hvem som skal eie data og resultater*. Ifølge Hummelvoll (2010b, s. 40, Moe & Gotvassli, 2019, s. 75-94) kan det være nødvendig å ta stilling til spørsmål som; hvem eier dette arbeidet, hvem skal ha tilgang til empirien, og hvem bestemmer hvordan empiri skal benyttes? En viktig etisk avklaring er hvilken rolle og status deltakerne fra praksisfeltet skal ha. I aksjonsforskning brukes ofte begrepet medforsker om de som deltar fra praksisfeltet. I begrepet medforsker ligger det trolig både en større autonomi og respekt for relevante kunnskaper samt en mer prestisjefyllt og innbydende tone enn om de ansatte i

barnevernet ble bedt om å delta i forskning (Ørvig & Bengtsson, 2014). Vi har valgt å ikke benytte begrepet medforsker i vårt prosjekt. For oss har de viktigste etiske spørsmålene i vår forskning vært hvordan forskningen skal komme til nytte for de involverte barneverntjenestene.

Det er også en fare for at våre barneverntjenester kan framstille erfaringene og resultatene fra aksjonsforskningen som mer positive enn de egentlig er. Å delta i et aksjonsforskningsprosjekt kan kanskje oppleves som krevende og usikkert, men det gir også mye oppmerksomhet til de ansatte i barnevernet. De blir knyttet opp til det som de kanskje opplever som faglige kapasiteter på utviklingsarbeid (Moe & Gotvassli, 2019, s.75-94).

3.8 Oppsummering

Hovedformålet med AF prosjektet har vært å få frem forbedringer i ulike sider ved veiledning i barnevernet. Forbedringer i form av både strukturer, verktøy og arbeidsformer som til sammen kunne gi forbedringer i det praktiske arbeidet i veiledning i barnevernet. Som hjelp i dette arbeidet ønsket vi å ta i bruk AF. Begrunnelsen for dette var at AF er en måte å drive utviklingsarbeid på, som kombinerer handling og refleksjon, med sikte på å forbedre praksis og bidra til sosial endring. AF er en praksisnær metodologi som engasjerer både praktikere og brukere, i en prosess med felles læring og problemløsning.

I vårt arbeide med AF i tre barneverntjenester ble arbeidsmodellen, diagnose – planlegging – handling – observasjon – refleksjon, brukt som utgangspunkt for arbeidet. Et viktig prinsipp i gjennomføringen av AF er at det er deltagerne selv fra praksisfeltet som identifiserer utfordringene, hva de vil arbeide med og hvordan dette skal gjøres.

Kapittel 4. Aksjonsforskning i tre barnevernstjenester

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi gi et bilde av hvordan aksjonsforskningsprosessen (AF-prosessen) forløp i de tre barnevernstjenestene som var med i prosjektet. I surveyundersøkelsen ba vi tjenester som ønsket å delta i aksjonsforskningsprosjektet om å melde sin interesse. Vi valgte ut tre tjenester, basert på at de var ulike i organisering, størrelse og geografisk plassert i ulike landsdeler. Prosjektleder ringte barnevernleder i de tre aktuelle kommunene og forespurte om deltakelse, og i tillegg ble det sendt skriftlig forespørsel og informasjonsskriv.

Hver barnverntjeneste ble knyttet til en forsker fra prosjektgruppen. Som beskrevet i kapittel 3 består forskerrollen i AF blant annet å av å tilrettelegge for utveksling av ideer og være til hjelp med å finne løsninger og bistå i utviklingsprosessen i de tre ulike tjenestene og fungere som en fasilitator. Forskeren hadde videre ansvar for å introdusere AF som arbeidsform for deltakerne, for å gjøre dem trygge på arbeidsformen. Videre å sørge for at avgjørelser tas i samarbeid mellom deltakerne, og å sørge for et samarbeidsklima bygget på respekt, varme og tillit som grunnlag for åpen dialog i gruppen. Slik kan forskerrollen i AF betegnes som en fasilitator eller tilrettelegger for å få gode vilkår for AF prosessen.

På mange måter viser gjennomgang av AF-prosessen at det er aksjonsforskning på mange vis. Det er tre tjenester som både i bakgrunn, organisering, størrelse, faglig kompetanse, erfaringer osv. er forskjellige. Dette fører naturligvis til at AF-prosessen forløper noe forskjellig fra tjeneste til tjeneste. Denne erfaringen er noe som også kommer frem i andre AF-prosjekter (Gotvassli, 2019). For oversiktens skyld har vi likevel valgt å bruke de ulike generelle fasene i AF som er beskrevet i kap. 3 som et utgangspunkt for gjennomgangen av AF i de ulike barnevernstjenestene.

Gjennomgangen av AF-prosessen i de ulike tjenestene begynner med en kort beskrivelse av de ulike tjenestene. Deretter følger disse punktene:

- Kartlegging av nåsituasjon – valg av fokusområder
- Planlegging og handling – hvilke aksjoner ble gjennomført
- Observasjon og datainnsamling underveis
- Refleksjon over prosessen – veien videre
- Oppsummering

Selv om det er samme overskrifter, vil gjennomgangen av AF-prosessen være noe ulik fra tjeneste til tjeneste. AF ikke er noe stramt enhetlig konsept som forløper likt i de organisasjoner som tar i bruk AF for å utvikle sin organisasjon. Gjennomgangen av aksjonsforskningsprosessen avsluttes med det vi mener er de viktigste erfaringene fra de ulike tjenestene. Dette er innsikt som kan være nyttig for andre tjenester i arbeidet med å utvikle sin veiledningspraksis.

4.2 Aksjonsforskning i barneverntjeneste A

4.2.1 Beskrivelse av tjenesten

Den interkommunale barneverntjenesten har i overkant av 30 medarbeidere, som er knyttet til tre ulike oppmøtesteder/kontorsteder. Ulikt mange andre tjenester, så bestod denne barneverntjenesten av medarbeidere som hadde lang fartstid som kommunale kontaktpersoner. 55 % av medarbeiderne hadde vært ansatt i barneverntjenesten lengre enn 5 år og 25% lengre enn 10 år. Barneverntjenestens ledelse bestod av leder, nestleder og tre teamledere. Teamlederne hadde også rollen som veiledere for sitt team. Alle teamlederne hadde videreutdanning i veiledning.

4.2.2 Kartlegging av nåsituasjon – valg av fokusområder

Aksjonsforskningsprosjektet startet med at det ble gjennomført et møte med leder, nestleder og teamlederne i barnevernstjenesten hvor det ble informert om aksjonsforskningsprosjektet. De tre teamlederne hadde omtrent 9 medarbeidere hver i sitt team som de hadde ansvar for å gi veiledning til. ‘Teamleder’ og ‘veileder’ vil i fortsettelsen bli omtalt om hverandre.

Barneverntjenesten fortalte at de hadde et etablert system for veiledning hvor hver enkelt medarbeider fikk individuell saksveiledning hver 14. dag og teamdager hver 6. uke hvor man i gruppe drøftet enkeltsaker (gruppeveiledning). Medarbeiderne hadde anledning til å melde inn saker som man ønsket å drøfte med teamet, men dette ble i liten grad benyttet.

Teamlederne forteller at de ofte måtte påminne kontaktpersonene, at de hadde saker eller problemstillinger som kunne være aktuelle for teamdrøftinger. Det viste seg imidlertid at de fleste deltok aktivt og konstruktivt når temaet var gitt, og uttrykte at de hadde nytte av drøftingsformen. Som et mulig område å arbeide videre med i AF-prosessen mente barnevernleder og teamlederne at de i større grad burde “dypdykke” i noen enkeltsaker, og bruke mere tid på veiledningssamtaler om hvordan medarbeiderne hadde det i arbeidshverdagen sin (prosessveiledning).

Tidlig i prosessen ble det gjennomført en digital anonym spørreundersøkelse for å kartlegge ansattes erfaringer med dagens veiledning, deres vurderinger av hva som fungerte bra, og hva de ønsket å forbedre (vedlegg 1). Tilsvarende gjennomførte vi også en kartlegging av teamledernes/ veiledernes erfaringer med å gjennomføre veiledning.

Kort oppsummert viste kartleggingen av medarbeidernes erfaringer at de var tilfredse med teamledernes saksveiledning, og at de opplevde ledelsen som tilgjengelig dersom de hadde behov for veiledning. På spørsmål om hva de ønsket ble gjort på en annen måte, nevner flere at de ønsker større oppmerksomhet på hva den krevende jobben gjør med dem, at veilederne bør ha mere søkelys på ro og å unngå avbrytelser under veiledningen fra for eksempel telefon, og at det er ønskelig at veileder blir bedre til å stille utforskende spørsmål. Det ble også uttrykt et ønske fra de ansattes side at veiledningen i større grad skulle bidra til faglig refleksjon, istedenfor å komme med konkrete råd. Som et siste punkt tar vi med at majoriteten av medarbeidere mente at tjenesten hadde et forbedringspotensial når det gjaldt veiledning knyttet til emosjonelle belastninger knyttet til yrkesrollen og arbeidsmiljøet.

I kartleggingen av veiledernes erfaringer med å gi veiledning, kommer det fram at de i liten grad gir veiledning på yrkesrollen, hvordan det er å stå i jobben, såkalt prosessveiledning. Alle teamlederne hadde som tidligere nevnt gjennomført videreutdanning i veiledning, men stilte likevel spørsmål ved sin egen kompetanse til å gi veiledning. Det framkom videre at teamlederne ikke hadde tilbud om veiledning knyttet til det å være veiledere, og at de mente at det hadde vært ønskelig.

Med bakgrunn i kartleggingen av medarbeidernes og teamledernes erfaringer med dagens veiledning og hva de ønsket å utvikle slik at veiledningen skulle bli bedre, utarbeidet ledelsen i samarbeid med medarbeiderne, en handlingsplan for å styrke tjenestens veiledningssystem.

På grunnlag av kartlegging av erfaringer og forventninger til AF-prosessen, ble følgende fokusområder utarbeidet for prosjektet:

- 1) Hvordan kan veiledningen fremme den tause kunnskapen slik at kontaktpersonene blir tryggere i sine vurderinger og
- 2) Hvordan kan veiledningen organiseres for å få satt søkelys på prosessveiledning i tillegg til faglig veiledning.

4.2.3 Planlegging og handling

Basert på målsettingene, utviklet ledelsen en handlingsplan, som videre ble operasjonalisert i delmål, tiltak, ansvar og frister.

Den første målsettingen, at veiledningen skulle fremme den tause kunnskapen og at kontaktpersonene skulle bli tryggere i sine barnevernfaglige vurderinger, ble operasjonalisert med følgende delmål:

A) at kontaktpersonene skulle bli tryggere i rollen som møteledere og

B) at kontaktpersonene skulle styrkes i å dokumentere og fremme barnevernfaglige vurderinger.

I tilknytning til AF-prosjektet ble det gjennomført en opplæring av alle medarbeiderne i samtalemotodikken GROW (Husby & Wibe, 2023). Metoden går i korthet ut på at den som inviterer til samtalen eller møtet, på forhånd formulerer skriftlig hva som er målet (goal) med samtalen og på en strukturert måte sørger for at sakens faktum (reality) presenteres, at alle muligheter (options) synliggjøres og at man enes om hvordan resultatet av samtalen skal følges opp (will). Teamlederne og kontaktpersonene ble oppfordret til å øve på å bruke samtalemotoden i veiledningen og mange tok den i bruk i sitt daglige arbeid.

Den andre målsettingen, at veiledningene skulle organiseres slik at det ble satt søkelys på prosessveiledning i tillegg til faglig veiledning, ble operasjonalisert i fire delmål:

A) at prosessveiledningen skal settes i system

B) at ansatte skal oppleve at de mottar prosessveiledning som er til nytte for hver enkelt,

C) at teamlederne skulle bli trygge på å gi prosessveiledning

D) at teamlederne skal ta i bruk hensiktsmessige veiledningsmetoder

Underveis i AF-prosessen kom det frem at begrepet prosessveiledning var lite brukt og ulikt forstått i tjenesten. Det ble derfor jobbet med å klargjøre begrepets innhold, og at det ble benevnt som prosessveiledning, når det var det man jobbet med. Gjennom den innledende kartleggingen av kontaktpersonene og veiledernes erfaringer med veiledning, kom det frem at veilederne faktisk gjennomførte noe prosessveiledning, men det ble ofte omtalt som 'saksdrøft', fordi det ofte ble gjennomført på slutten av drøftinger av konkrete saker. Det ble derfor besluttet at teamlederne skulle øke bevisstheten om at prosessveiledning fant sted, ved å bruke benevnelsen prosessveiledning når det var det de utførte.

Videre gjennomførte teamlederne forventningssamtaler med kontaktpersonene og sammen utarbeidet de veiledningskontrakter. I veiledningskontraktene formulerte kontaktpersonene sine individuelle mål for hva de ønsket å oppnå med prosessveiledningen, og det ble besluttet at hver veiledning skulle avsluttes med en kort evaluering.

Som et ledd i å styrke kompetansen på prosessveiledning ble gjennomført en fagdag med organisasjonspsykolog, der temaet var hvordan de kunne skape mer energi i veiledningsrommet. Teamlederne fikk gjennom denne fagdagen inspirasjon til å ta i bruk flere av de anerkjente veiledningsmetodene som f.eks. Tom stol, Pedagogisk sol og Reflekterende team.

Teamlederne erfarte etter hvert at de trengte noe støtte til hvordan de skulle organisere og strukturere arbeidet med å omstille sin veiledning til også å omfatte prosessveiledning, i tillegg til saksveiledning. Det ble da besluttet at barneverntjenestens leder skulle gi veiledning til teamlederne, og at de i likhet med kontaktpersonene, skulle utforme veiledningskontrakter hvor de konkretiserte sine forventninger og mål.

En erfaring var at underveis i AF-prosessen ble mange veiledningsavtaler av ulike grunner avlyst av kontaktpersonene. På grunnlag av dette ble det derfor besluttet at oppmøte til veiledning skulle være obligatorisk for alle, og at tidspunktene avsatt til veiledning skulle respekteres som viktig tid, og at det måtte vises til viktige grunner for å avlyse veiledningene.

4.2.4 Observasjon og datainnsamling

Barnevernstjenestens arbeid ble fulgt opp av forsker gjennom regelmessige møter med ledelsen og teamlederne, hvor vi drøftet fremdrift og eventuelle utfordringer i arbeidet med handlingsplanene. Det ble som tidligere beskrevet, organisert seminarer med hele personalgruppen med fokus på hva prosessveiledning er, opplæring i samtalemetodikken GROW og bruk av veiledningskontrakt. De erfaringene som trekkes frem i det som kommer under er en oppsummering av synspunkter som kom frem i disse regelmessige møtene og seminar for hele personalgruppen

Fokusområde 1: taus kunnskap

Gjennom de nevnte møtene ga flere av medarbeiderne uttrykk for at den strukturerte samtalemetodikken – GROW – bidro til at de ble mere bevisst på målsettingen med møter og hvilke faktiske opplysninger de la til grunn for videre handlinger. Med andre ord opplevde de dette som et godt virkemiddel for å synliggjøre den tause kunnskapen.

En annen erfaring var at noen av veilederne brukte GROW når de veiledet kontaktpersonene, og erfarte at det bidro til en bedre struktur på veiledningen når de først snakket om målet for veiledningen, deretter belyste informasjon om saken, sammen med kontaktpersonene vurderte mulighetene, og til slutt formulerte hvordan dette skulle følges opp. I tillegg erfarte de at det hjalp dem med å holde tilbake, å ikke fremme sine egne råd og tilbakemeldinger for tidlig i prosessen.

Teamleaderne erfarte at gruppeveiledning var mere utfordrende enn individuell veiledning, men samtidig spennende. Her var teamleaderne opptatt av hvordan en kan veilede slik at det blir skapt en merverdi av at de er flere personer som drøfter saken, å bidra til at «2+2 blir 5». Veilederne fortalte at gruppeveiledning kunne være utfordrende som følge av at det kunne være enkeltmedarbeidere som «tok stor plass», at de dominerte i gruppeveiledningen, og at det kunne bidra til at enkelte andre ikke kom til orde og at deres kunnskap ikke ble presentert. De ønsket nå å bli mere oppmerksomme på gruppedynamikken i veiledningen slik at de tilrettela for at de som sjeldnere tok ordet, skulle få presentere sine synspunkter og vurderinger.

Mot slutten av AF-prosessen hevdet barnevernleder og teamleder at de mener det har skjedd betydelige forbedringer i kontaktpersonenes evne til å sette ord på de vurderingene de gjør, at dette har bidratt til at de er blitt dyktigere til å bruke den kunnskapen de har, og blitt tryggere fagpersoner. Teamleaderne uttrykte videre at de måtte jobbe mere med hvordan de kunne bruke gruppeveiledningene på en mere målrettet måte. Teamleder formulerte seg slik: «Det er flere mekanismer i spill når man jobber med gruppeveiledning».

Fokusområde 2: prosessveiledning

Teamleaderne tok tidlig opp at de syntes det var utfordrende å skille mellom saksveiledning og prosessveiledning, og mente at det i deres praksis var glidende overganger mellom saksveiledning og prosessveiledning. De resonnererte seg fram til at dersom kontaktpersonen hadde behov for å drøfte en sak, så måtte det håndteres først, før samtalen ble rettet inn mot det mere prosessuelle, hva jobben gjør med deg. Sammen med forsker kom teamleaderne fram til at det å benevne hva slags veiledning en utførte, ville bidra til en større bevissthet om hva som faktisk fant sted. Konkret, at de på slutten av veiledningen kunne si at nå har vi hatt en saksveiledning og nå til slutt snakket vi om hvordan det er for deg å stå i denne krevende situasjonen (prosessveiledning).

En av teamlederne opplevde at ved å endre benevnelse fra *teamdrøft* til prosessveiledning, har flere av kontaktpersonene tatt opp mere personlige tema som f.eks. det å oppleve å ha lav faglig selvtillit, at det tidvis er krevende å stå i jobben og lignende.

Det blir videre uttalt fra kontaktpersoner at veiledning forutsetter en god relasjon, at man må bli kjent med hverandre og ha tid til å etablere tillit i relasjonen. Videre at veileder må møte forberedt i form av at hen kommer til møtet med kunnskap om hvor den enkelte står i sitt daglige arbeid og de bekymringer de evt. kommer til veiledningen med. Teamlederen var opptatt av hvordan man kunne skriftliggjøre prosessveiledningen, slik at man ble mere bevisst hva man hadde jobbet med og videre bruke dette som et grunnlag for forberedelse av neste veiledning.

Som en samlet erfaring vil vi trekke fram at i slutten av AF-perioden forteller barnevernleder i samtaler med forsker, at flere av kontaktpersonene uttrykker i medarbeidersamtaler at de nå opplever å få mer og bedre veiledning.

4.2.5 Refleksjon over prosessen – veien videre

I slutfasen av prosjektet gjennomførte vi kartlegginger av kontaktpersonenes erfaringer etter gjennomført aksjonsperiode, samt intervju med leder og en av teamlederne.

I denne kartleggingen kom det fram delte erfaringer. Enkelte kontaktpersoner mente at det ikke hadde skjedd vesentlige endringer i AF-perioden, mens andre mente at veiledningene hadde blitt mere strukturerte, og at de opplevde større oppmerksomhet på seg som ansatte og de belastningene de opplevde i sin arbeidshverdag. Med andre ord at de erfarte at de fikk mere og bedre prosessveiledning.

Systematikk og regelmessighet

Barnevernleder uttrykte at deltakelse i prosjektet har motivert dem til å legge mere vekt på arbeidet med å etablere gode systemer for veiledning i tjenesten. Dette gjaldt særlig de nytilsatte medarbeiderne, og at de nå har et veiledningssystem som er i tråd med kravene i barnevernloven. De har også etablert en kultur for at det er viktig at veiledningsavtalene mellom teamleder og kontaktperson opprettholdes, og at veileder skal etablere «et godt rom for veiledningen». Dette kan skje i form av at det skal være på et egnet og avtalt sted og ingen forstyrrelser. Må man avlyse en avtale, så skal ny veiledningstime avtales raskt.

Det som ifølge barnevernleder har bidratt til størst utbytte for tjenesten, er at veiledningen gjennomføres regelmessig. På den måten har tjenesten greid å etablere en systematikk i

oppfølgingen av kontaktpersoner som strever med vanskelige saker eller personlige utfordringer. Den regelmessige veiledningen har også medført at tjenestens leder sjeldnere har medarbeidere i døra som har behov for en samtale eller en debriefing. Dette løses nå av teamlederne gjennom deres regelmessige veiledning.

Bevissthet på formål med veiledningen

Arbeidet med veiledningskontrakter har gitt positive resultater. Barnevernleder forteller at det har tatt tid å forstå formålet med kontraktene. Men de ser nå at regelmessige evalueringer av disse, bidrar til at kontaktpersonene blir bevisst formålet med veiledningen. Barnevernleder forteller videre at hun observerer at kontaktpersonene nå kommer med gode innspill på hva de ønsker veiledning på:

I starten var de opptatt av hva de trodde leder forventet at de skulle skrive i kontrakten, men nå setter de faktisk egne mål. Her er vi inne på det egentlige formålet med veiledning, som handler om at hver enkelt skal oppleve at det er rom for å styrke sin egen mestringskompetanse. Og det er så ulikt gjennom livets faser hva man trenger. Så at de tar tak og kjenner på hva de trenger nå, det er jo utrolig bra.

Veiledning av veilederne

Et annet forhold som blir fremholdt som positivt er at barnevernlederen har gitt veiledning til teamlederne, såkalt meta-veiledning. Det har tidvis vært utfordrende å finne tidspunkter som passer alle, men leder har fastholdt at metaveiledning av teamlederne skal gjennomføres og på den måten understreket betydningen av kontinuitet i veiledningen. Denne veiledningen gis individuelt, men barnevernleder har som intensjon å starte en gruppeveiledning av dem, slik at de kan få utbytte av å ta del i de andre veiledernes erfaringer og refleksjoner.

En viktig erfaring som barnevernleder sitter igjen med er at det har vært en “naturlig” oppgave for henne å veilede teamlederne. Hun erfarer nå at teamlederne gjennom den regelmessige og systematiske veiledningen er blitt styrket i sin autoritet som ledere, at dette avlastet henne som øverste leder og at det styrker kontaktpersonenes opplevelse av lederstøtte.

Tillit som grunnlag for veiledning

I intervjuet fremholder teamleder at grunnlaget for å lykkes, handler om tillit mellom veileder og veisøker, at veisøker ser formålet med veiledningen, at veileder er godt nok forberedt om veisøkers daglige arbeid og at hun greier å “koble seg på” de bekymringer som veisøker har. Hun forteller videre hun noen ganger forlater veiledningsrommet med en opplevelse av at hun

har “vært noe jeg ikke skulle være”, og sikter til at hun har brukt veiledningen som en arena for kontroll. En slik refleksjon kan vitne om at teamleder opplever det utfordrende at veiledningen skal romme både driftsmessige hensyn og læring for den enkelte medarbeider. Teamleder forteller at hun ønsker at kontaktpersonene skal gå ut av veiledningsrommet med fornyet energi, at de kan glede seg over noe og fortsette å være nysgjerrige. “Gjennom veiledning så får vi en opplevelse av at vi deler på ansvaret. Det tror jeg er viktig”.

Videre erfarer de at det er tidkrevende å gjennomføre veiledning av alle medarbeiderne. Men det letter prioriteringen av arbeidet at de har en barnevernleder som har fremdrift i veiledningsarbeidet som fast agenda i møtet med teamlederne og holder fast ved at veiledningen skal prioriteres

Medarbeidernes erfaringer

I siste fase av AF prosessen, gjennomførte vi en enkel kartlegging av medarbeidernes erfaringer. Her ble det uttrykt delte erfaringer med hvorvidt det er skjedd endringer i tjenestens veiledningspraksis.

Når det gjelder individuell veiledning uttrykker enkelte kontaktpersoner at de nå i større grad får anledning til å bidra til innhold i veiledningen, og at man i større grad enn tidligere finner løsninger på utfordringene sammen. En del uttrykker også at de i større grad blir spurt om hvordan de har det, og at de får snakket om seg selv og hvordan det går i jobben.

Andre forteller at de opplever at det er en ikke-ønsket sammenblanding av saksveiledning og prosessveiledning, og at de savner å bli stilt mere reflekterende spørsmål fremfor å motta råd og tips om hvordan å utføre oppgavene. Kontaktpersonenes opplevelser av gruppeveiledning er at flere synes det er lærerikt å drøfte og lære i gruppe med andre, og erfarer at det utvider deres perspektiv på ulike saker.

Når det gjelder hva de ønsker ble gjort på en annen måte, nevner ansatte at det er for mange avlysninger og forstyrrelser, i form av at enkelte må forlate rommet, bl.a. pga. telefoner. Det blir også uttrykt et behov for at teamleder burde strukturert drøftingene bedre. Et punkt som blir nevnt av noen medarbeidere er at veiledningssituasjonen kan bli preget av at for mange er for passive i drøftingene.

På spørsmål om det er tema som de ansatte ønsker mere oppmerksomhet på i gruppeveiledningene, så nevnes arbeidsmengde, arbeidsmiljø og det å være en trygg og god kollega mot hverandre, også når man skal ta opp vanskelige tema i gruppeveiledningen.

Videre nevnes stress og belastninger og søkelys på seg selv i yrkesrollen; hva er jeg god på og hva kan jeg bli bedre på.

Noen utfordringer

Aksjonsforskningsprosessen i tjeneste A har hatt en del utfordringer med langtids sykefravær blant både kontaktpersoner og den ene teamlederen. Teamleders sykefravær har bidratt til forsinkelser i oppstart av gruppeveiledning av veilederne. En annen teamleder har hatt utfordringer med at kontaktpersonene ikke har ønsket å inngå veiledningskontrakter, avlysninger av veiledningsavtalene fra kontaktpersonene og har ikke greid å etablere tilslutning til betydningen av regelmessighet i veiledningen.

Barnevernleder uttrykker at hun burde ha involvert teamlederne tidligere i AF prosessen. De var i liten grad involvert før oppstart. Sett fra forskers ståsted er det sannsynlig at samtlige teamledere ville hatt et større engasjement for AF-prosessen og utviklingsarbeidet med tjenestens veiledningspraksis dersom de ble involvert tidligere.

Teamlederne har vært tvilende til egen veiledningskompetanse – til tross for at alle har gjennomført videreutdanning i barnevernsfaglig veiledning. En mulig styrking av dette kan ligge i at barnevernleder på en enda tydeligere måte kunne ha støttet teamlederne til å ta i bruk sin veiledningskompetanse på en mer målrettet måte i det daglige arbeidet.

4.2.6 Oppsummering

De viktigste erfaringene med aksjonsforskningsprosessen i tjeneste A kan oppsummeres slik:

For det første at barnevernstjenestens ledelse uttrykker i ledermøter, personalsamlinger og medarbeidersamtaler at tjenesten satser på veiledning, at det er en viktig aktivitet som skal prioriteres av både leder, teamledere og kontaktpersoner. Å signalisere en slik prioritering ser ut til å være et viktig tiltak for å få til god veiledning.

Bruken av veiledningskontrakter har bidratt til at veiledningen er blitt en forpliktende avtale mellom veileder og veisøker, og kontrakten med personlig formulerte mål gir mulighet til å vurdere utvikling i veiledningsarbeidet. (For beskrivelse av momenter man kan ta med i en veiledningskontrakt, se Johnsen og Melheim (2022) og Tveiten (2019, s.105).

Et tredje poeng går på viktigheten av å skille mellom saksveiledning og prosessveiledning. Erfaringene viser at kontaktpersonene etterspør prosessveiledning, og at det bør tydeliggjøres på forhånd om hva slags formål veiledningen har.

Et siste punkt er at AF prosessen har bidratt til at flere av kontaktpersonene nå opplever at de får tilstrekkelig med veiledning og at veiledningen har bedre kvalitet.

4.3 Aksjonsforskning i barneverntjeneste B

4.3.1 Beskrivelse av tjenesten

Tjeneste B er en bydelstjeneste i en større by med ca. 40 ansatte. Barneverntjenestens ledelse består av leder og fire teamledere. Ved prosjektets oppstart hadde barnevernstjenesten allerede en etablert veiledningsstruktur, med en intern veileder i 50 % stilling som gjennomførte obligatorisk gruppeveiledning annenhver uke og individuell veiledning ved behov. Teamlederne ga også (og gir fortsatt) individuell veiledning til ansatte i sine team. To av fire teamledere hadde fullført videreutdanning i barnevernsfaglig veiledning, mens de to andre hadde søkt opptak til dette.

4.3.2 Kartlegging av nåværende situasjon – valg av fokusområder

I den første fasen av prosjektet var målet å kartlegge veiledningspraksisen i tjenesten, og identifisere områder for videre utvikling. I tråd med aksjonsforskningens prinsipper om samarbeid og deltakerinvolvering, ble det gjennomført flere møter mellom barnevernleder, tjenestens interne veileder, og forsker. I det første møtet ble det satt søkelys på å få oversikt over eksisterende veiledningspraksis og tjenestens generelle organisering. Denne kartleggingen var viktig for å kunne identifisere utfordringer og mulige utviklingsområder i lys av tjenestens lokale kontekst.

Det var også viktig å få frem de ansattes stemme i arbeidet. Som en del av kartleggingen ble det derfor sendt ut en anonym, digital survey til alle ansatte. Denne inneholdt blant annet spørsmål om hva de mente fungerte godt, og hva de ønsket å endre i individuell- og gruppeveiledning. Gjennom svarene på surveyen, barnevernleders og veileders beskrivelser, utforskende spørsmål fra forskeren og felles refleksjoner rundt veiledningspraksisen, ble både styrker og behov for endring i dagens praksis tydeliggjort.

Vi vurderte det også som viktig å se AF-prosessen i sammenheng med andre utviklingsområder i tjenesten, slik at fokusområdene som ble valgt var realistiske med tanke på tidsbruk og faglige prioriteringer i tjenesten. Basert på svarene fra surveyen og refleksjoner fra møtene, ble følgende valgt som fokusområder:

Veiledning i mindre grupper

For å motvirke frafall fra gruppeveiledning, noe som har vært en utfordring, bestemte vi oss for å redusere gruppestørrelsen til maksimalt seks medlemmer. Surveyundersøkelsen viste også at flere ansatte opplevde gruppene som for store, noe som gjorde det vanskeligere å snakke åpent og utfordret muligheten til å vise sårbarhet og dele følelser. I tillegg førte store grupper til lavere forpliktelse blant deltakerne og mindre stabile grupper, da det varierte hvem som møtte til veiledningen.

Individuell veiledning på faste tidspunkt etter ønske

Før prosjektets oppstart var det opp til de ansatte selv å ta initiativ til individuell veiledning ved å ta kontakt med veileder. Etter tilbakemeldinger fra surveyen, hvor noen ansatte uttrykte behov for faste avtaler, ble det bestemt at de som ønsker det kan få regelmessige veiledningstider. Ansatte melder inn ønsket til veilederen, som deretter kaller dem inn til faste veiledningssamtaler.

Mer systematisk bruk av veiledning i oppfølging etter sykemelding

Veilederen hadde i forkant av prosjektet fulgt opp ansatte etter sykemeldinger, men samtalene i de innledende møtene avdekket et behov for en mer systematisk tilnærming. Det ble besluttet at leder, etter oppfølgingssamtale ved sykemelding, informere veileder om sykefraværet dersom den ansatte samtykker til dette. For ansatte som er på vei, eller er helt tilbake etter sykefravær, tilbys hyppigere veiledning. Målet er å styrke samarbeidet mellom leder og veileder for å sikre en bedre tilpasset oppfølging av den ansatte.

Veileder har fast veiledning med teamledere

For å styrke teamledernes rolle som veiledere, ble det besluttet å innføre fast, obligatorisk veiledning, med hovedfokus på deres leder- og veilederroller. I første omgang gjennomføres veiledningen individuelt, med en plan om å vurdere gruppeveiledning på et senere tidspunkt.

Skriftlig beskjed ved frafall fra gruppeveiledning

For å få bedre innsikt i årsakene til frafall fra gruppeveiledning, ble det bestemt at ansatte som ikke kan delta, skal gi skriftlig beskjed til barnevernleder med en begrunnelse. Disse begrunnelsene skal gjennomgås etter tre måneder for å identifisere eventuelle mønstre og vurdere behov for justeringer i veiledningsopplegget. I tillegg markerer dette et tydelig signal fra leder om at veiledning skal prioriteres.

Etter å ha identifisert fokusområdene i samarbeid mellom leder, veileder og forsker, presenterte vi dem for alle ansatte på et møte med god tid til spørsmål og innspill. Ansatte uttrykte høy oppslutning om fokusområdene. Mange uttrykte også at de var tilfredse med å ha blitt inkludert i prosessen gjennom surveyen. Ingen vesentlige endringer ble gjort i fokusområdene, men basert på innspill fra møtet justerte vi dag og tidspunkt for veiledning, da opprinnelig dag passet dårlig for flere. Det ble også besluttet å endre hyppighet fra hver andre til hver tredje uke, da flere ga uttrykk for at annenhver uke var for ofte.

4.3.3 Planlegging og handling

I den neste fasen av prosjektet, planlegging og handling, konkretiserte leder, veileder og forsker en plan for iverksetting av fokusområdene. Her ble det formulert konkrete tiltak som ble vurdert som nødvendig for å komme i mål med de ulike fokusområdene, og ansvaret for hvert tiltak ble tydelig definert. Det ble lagt vekt på at fokusområdene skulle formuleres så tydelig at det var klart for alle involverte hva som skulle gjøres når, og av hvem. For eksempel under fokusområdet «gruppeveiledning i mindre grupper», var et av tiltakene at veileder og teamledere fikk ansvar for å sette sammen nye, mindre grupper på tvers av team, basert på deltakernes personlighet og med vekt på psykologisk trygghet i gruppene. Tjenesten begynte arbeidet med fokusområdene og de konkrete tiltakene i løpet av de påfølgende ukene.

Underveis i prosessen var det løpende kontakt gjennom e-post og jevnlige møter mellom leder, veileder og forsker for å vurdere behov for justeringer i fokusområder og tiltak. Denne tydelige formuleringen av fokusområdene bidro til en opplevelse av at det var enkelt å følge planen.

4.3.4 Observasjon og datainnsamling

I neste fase av prosessen ble de valgte fokusområdene gjennomført. For å følge prosessen underveis ble det gjennomført flere møter mellom leder, veileder og forsker. Møtene hadde som hensikt å få til en kontinuerlig evaluering av hvordan arbeidet med fokusområdene gikk. I møtene gikk vi gjennom hvert fokusområde slik de var formulert ved oppstart, og tilhørende tidsplan og konkrete tiltak som var gjort. Både leder og veileder beskrev det som var gjort, og delte sine refleksjoner rundt prosessen. Nedenfor følger en beskrivelse av status og erfaringer med de ulike fokusområdene.

Veiledning i mindre grupper

Erfaringer etter tre måneder viste at endringen til mindre grupper fungerte godt. Fraværet har gått ned, og kvaliteten på veiledningen ble opplevd som bedre. Leder og veileder vurderte at

både den reduserte gruppestørrelsen, flytting av veiledningsdag og ny sammensetning av gruppene på tvers av team hadde en positiv effekt på oppmøtet. De erfarte også at ansatte hadde fått større forståelse for hverandre og det arbeidet som foregår i ulike team. Dette hadde positive ringvirkninger, ikke bare i veiledningssammenheng, men også i den daglige interaksjonen mellom ansatte.

Ved en statusgjennomgang etter ti måneder ble det bekreftet at denne positive endringen hadde vedvart. Veileder beskrev at det var «mer energi i gruppene» enn ved oppstart av prosjektet.

Individuell veiledning på faste tidspunkt etter ønske

Etter tre måneder hadde denne ordningen kommet i gang, ved at fire ansatte som ønsket dette, ble innkalt til faste veiledninger hver tredje uke. Etter ti måneder fungerte dette fortsatt godt.

Systematisk bruk av veiledning i oppfølging etter sykemelding

Etter tre måneder så vi at det hadde vært relativt få sykemeldinger siden prosjektet startet. Tiltaket var likevel iverksatt. Leder oppfordret ansatte som kom tilbake etter sykemelding, eller som var delvis sykemeldt, til å avtale veiledning. Dette er også et tema i leders oppfølgingssamtaler med ansatte.

Fast veiledning for teamledere

Erfaringer etter tre måneder viser at tre av fire teamledere hadde kommet i gang med fast veiledning hver tredje uke, mens den fjerde var i ferd med å starte opp. Veiledningen fokuserer blant annet på å bevisstgjøre teamlederne om lederrollen, hvordan de skal opptre som ledere, og tillitsbasert ledelse. Den fungerer som en arena hvor teamlederne kan reflektere høyt om egne utfordringer og styrker i lederrollen, hvordan teamene deres utvikler seg, og hva de vil med tanke på både egen og teamets utvikling. Ved en gjennomgang etter ti måneder i møte mellom leder, veileder og forsker, ble det bekreftet at dette fortsatt fungerte godt, og at alle teamlederne nå mottok slik veiledning. Dette ble også bekreftet av en av teamlederne i intervju etter ett år. Typiske temaer som diskuteres i veiledningen inkluderer posisjonering som leder, håndtering av motstand, og hvordan teamlederne kan utvikle seg i sine roller. Det er lagt vekt på å gi teamlederne psykologisk trygghet til å håndtere de utfordringene de møter i lederrollen på en konstruktiv måte.

Skriftlig beskjed ved fravær fra gruppeveiledning

Erfaringer etter tre måneder viser at ansatte de første ukene etter innføringen av ordningen ga skriftlig beskjed ved fravær fra gruppeveiledningen. De påfølgende ukene var det imidlertid lite fravær. Veileder fortsatte å minne ansatte om å varsle ved fravær, og barnevernleder har vært tydelig overfor de ansatte at fraværsregistreringen ikke er et kontrolltiltak, men et verktøy for å kunne justere veiledningspraksisen på en konstruktiv måte.

Ved en gjennomgang etter ti måneder var rutinen godt innarbeidet, og ansatte meldte i hovedsak fra ved fravær. Det ble besluttet at ansatte fremover skal melde fra til sin teamleder i stedet for til barnevernleder. Målet var å ansvarliggjøre teamlederne i større grad når det gjelder å tilrettelegge for at veiledning prioriteres. Dette ses i sammenheng med et nytt fokusområde som utkrystalliserte seg under aksjonsprosessen, på bakgrunn av kontinuerlig evaluering og dialog med ansatte. Det nye fokusområdet er:

Styrket søkelys på teamledernes ansvar for veiledning

Dette temaet tok for seg betydningen av teamledernes rolle i å prioritere og legge til rette for veiledning. Både leder og veileder har jobbet aktivt med å styrke teamledernes bevissthet rundt dette, spesielt med tanke på å skjerme ansatte slik at de kan delta i veiledning. Leder er opptatt av betydningen av at teamlederne anerkjenner veiledning som en viktig del av ansattes faglige utvikling, som de skal prioritere å delta i. Veileder fokuserer også på dette i sin veiledning av teamlederne. Mot slutten av prosjektet uttrykte både leder og en teamleder som ble intervjuet, at det har blitt en økt forståelse for dette blant teamlederne.

4.3.5 Refleksjon og veien videre

Omtrent ett år etter prosjektoppstart ble leder, veileder og en teamleder intervjuet for å dele sine erfaringer og refleksjoner. På slutten av aksjonsforskningsperioden ble det også gjennomført en ny, anonym survey for ansatte. Selv om svarprosenten var meget lav, og det derfor er begrenset hva vi får ut av disse resultatene, deler vi likevel innspillene fra ansatte. Basert på intervjuene og surveyen vil vi trekke frem følgende erfaringer:

Videreutvikling av veiledningspraksisen

Barnevernleder opplevde at deltakelse i prosjektet har inspirert til en videreutvikling av veiledningspraksisen, til tross for at de hadde et godt system ved oppstart. I tillegg til utviklingen rundt de konkrete fokusområdene, beskrev lederen et styrket samarbeid med veileder, ved at de nå snakker mer sammen om veiledningen. Å ha et bevisst søkelys på

veiledning og inkludering av ansatte i refleksjonene rundt hva som fungerer godt og hva som kan forbedres, har vært verdifullt. Gjennom å innhente erfaringer fra alle ansatte – ikke kun de som snakker høyst – har lederen fått bredere innsikt i veiledningens styrker og forbedringsområder.

Kartlegging av eksisterende praksis

Barnevernleder erfarte at det var nyttig å gjennomgå tjenestens veiledningspraksis for å tydeliggjøre hva som faktisk ble gjort, hvilke typer veiledning som ble tilbudt, hva som eventuelt manglet, og hvem som hadde ansvar for ulike oppgaver. Som en del av denne kartleggingen var det spesielt nyttig med en surveyundersøkelse for ansatte, med mål om å få innsikt i hva ansatte savner. Veileder uttrykte også i intervju at denne gjennomgangen var nyttig for å identifisere behov for endringer.

Tydelig lederforankring

Både barnevernleder, veileder og teamleder fremhevet betydningen av at veiledningspraksisen er tydelig forankret i ledelsen. Lederen understreket at ledernes tro på og eierskap til veiledningspraksisen er avgjørende for å lykkes: «Det å ha ledere som tror på det, og som igangsetter, og som eier det, tror jeg er viktig». Teamleder pekte også på betydningen av at leder forstår hva veiledning innebærer, ser verdien av den, og signaliserer tydelig til ansatte at veiledning skal prioriteres, også i hektiske perioder. Hun opplever det også som viktig at veiledningspraksis blir tematisert i ledergruppa, for å sikre enhetlige forventninger mellom ulike ledernivå: «Der ser man viktigheten av at øverste leder bare sier, du går på veiledning. Så jeg tenker det er helt nødvendig. Og det er også nødvendig at vi som ledergruppe også stadig snakker om det, for da ser man jo ulikheten mellom nærmeste leder og øverste leder. Der kan det oppstå mye ulike forventninger».

Veileder erfarte også at det var viktig at ledelsen klart kommuniserer til både teamledere og ansatte at veiledning er en prioritert aktivitet:

Folk skal gi beskjed til leder når de ikke er kommet til veiledning i gruppa. Så sier hun at da må du melde deg opp til individuell veiledning. For vi skal ha deg i mange år, og du må sikre at du ikke blir utbrent, det er tøft å stå i jobbene vi har. Det at folk vet at hun synes at dette er viktig, det gjør at de prioriterer det. Og det var det flere som hadde sagt at, ja, hun sa jeg måtte gjøre det, og jeg gjør det.

Holdninger til veiledning

En viktig del av utviklingen har også vært å arbeide med teamledernes holdninger til veiledning. Fokus har vært på å tydeliggjøre hva veiledning til ansatte skal inneholde, og å skape en forståelse av at teamlederrollen innebærer mer enn saksveiledning; den handler også om å legge til rette for at ansatte prioriterer veiledning. Lederen mener det har vært stor fremgang på dette området, og at det er på dette området de i størst grad har drevet endringsledelse i prosjektet. Fremover ønsker lederen å styrke teamledernes saksveiledning med søkelys på selvrefleksjon – å støtte dem i å utforske egen rolle og veiledningsstil.

Teamleder reflekterte i intervjuet over hvordan hun i løpet av det siste året har blitt mer bevisst på både egne og ansattes holdninger til veiledning. Hun fremhevet betydningen av å oppmuntre teammedlemmene til å bruke veilederen aktivt, delta i gruppeveiledning og prioritere individuell veiledning med teamleder – selv i perioder med høy arbeidsbelastning. «Det blir jo med på å sette standarden og signaliserer for saksbehandlerne hvor viktig det er». Hun erfarte imidlertid at dette er en endringsprosess som tar tid, og som tidvis møter motstand, spesielt når ansatte opplever at arbeidsmengden er overveldende, og veiledning ikke umiddelbart oppleves som nyttig: «Det som saksbehandlerne kan kjenne på er jo at, ja, nå vokser arbeidsoppgavene over hodet på meg. Og så må jeg gå på veiledning». For å lykkes, mente hun det var viktig at ledelsen står stødig i sin prioritering av veiledningsarbeidet, selv når ansatte uttrykker motvilje. Hun påpekte at dersom ledelsen gir etter for motstand, risikerer man at veiledningens hensikt og verdi undergraves.

Oppmerksomhet til både nye og erfarne

Barnevernleder understreker også viktigheten av å gi oppmerksomhet til både nye og erfarne ansatte. En felle kan være å fokusere for mye på de nyansatte med omfattende opplegg de første årene, og i større grad glemme dem som har vært i tjenesten lenge. Hun påpeker betydningen av å tenke på alle nivåer i organisasjonen og utnytte de ulike erfaringene, slik at gruppeveiledning inkluderer alle, uansett erfaring.

Gruppeveiledning for teamledere

I videre arbeid med veiledningspraksis i tjenesten, ønsket teamleder å etablere faste gruppeveiledningsmøter for teamledere, for eksempel hver måned eller annenhver måned, som et viktig rom for faglig refleksjon og støtte. Selv om individuell veiledning med teamledere har blitt innført som en av fokusområdene for prosjektet, er dette noe som skjer

etter behov, hvor teamledere selv skal si fra når de ønsker veiledning. Dette opplevde imidlertid teamlederen ikke fungerer så godt. Hun foreslo derfor en mer strukturert tilnærming med faste tidspunkt, da hun erfarte at det ofte er utfordrende å prioritere tid til egen veiledning.

Veiledning av veileder og leder

Når det gjelder veilederens tanker om veien videre for utvikling av veiledningspraksis i tjenesten, uttrykker hun ønske om egen veiledning. Hun ser verdien i veiledning spesielt for utfordringer som «hvordan møte personer som trigger en i veiledningssituasjoner.» Dette vil, ifølge veileder, bidra til kvalitetssikring ved at hun selv får nødvendig støtte og eventuell kursing for å kunne utvikle seg i rollen: «Så man i hvert fall kan dra seg selv etter håret om nødvendig.»

Barnevernleder ser også behov for å få egen veiledning et par ganger i året, et tema hun ønsker å ta opp i barnevernledernetverket. Hun vil også undersøke muligheten for statlig støtte til en felles veileder gjennom statsforvalteren.

Ansattes erfaringer

I den siste surveyundersøkelsen uttrykker fortsatt ansatte tilfredshet med både individuell- og gruppeveiledning. Det ser ut til at ansatte opplever det som positivt med nye grupper som går på tvers av team, slik at de får bedre innsikt i andre team sine oppgaver, roller og utfordringer. Mindre grupper oppleves også som positivt, og beskrives som «et trygt rom» og et sted de kan «dele opplevelser og reaksjoner». Flere fremhever også viktigheten av at ledelsen er så tydelig på at veiledning skal prioriteres. Når det gjelder om noe har endret seg i løpet av aksjonsforskningsperioden, har vi mottatt få svar. De få som har svart, uttrykker at veiledningspraksisen har «vært stabilt positiv». Andre kommenterer at det har blitt «mer fokus på at vi faktisk har veileder på huset», og «det har blitt større trygghet i å bruke veileder, og at det er en styrke å be om hjelp/veiledning».

4.3.6 Oppsummering

Noen sentrale erfaringer med aksjonsforskningsprosessen i tjeneste B er:

Tjenesten opplevde det som viktig å gjennomføre en anonym survey for ansatte som et utgangspunkt for utviklingsprosessen. Selv om de hadde et godt innarbeidet system for veiledning allerede ved oppstart, har det å sette av tid til, og å bevisst konsentrere seg om

veiledningspraksisen, hatt positiv betydning for veiledningspraksis ifølge leder, veileder og teamleder.

Tjenestens fem fokusområder ble konkret formulert, og alle er iverksatt: Mindre og nye veiledningsgrupper; faste avtaler om individuell veiledning for de som ønsker det; systematisk bruk av veiledning etter sykemelding; fast veiledning av teamledere; og skriftlig beskjed ved frafall fra gruppeveiledning. Samlet opplever leder og veileder at dette blant annet har ført til at fraværet fra gruppeveiledning har gått ned, og at kvaliteten på veiledningen har økt.

Et tredje punkt er at det er viktig å være fleksibel under arbeid med utviklingsprosjekt. I tjeneste B ble det underveis i prosessen lagt til et nytt utviklingsområde. Dette ble ifølge leder et område av stor betydning for tjenestens arbeid med veiledning: Søkelys på teamledernes holdninger til, og ansvar for veiledning.

Det siste punktet vi vil fremheve er betydningen av lederforankring for å få til en god veiledningspraksis. Dette vektlegges av både leder, veileder og teamleder.

4.4 Aksjonsforskning i barnevernstjeneste C

4.4.1 Beskrivelse av tjenesten

Tjenesten har ca. 50 ansatte og en stabil personalgruppe. Over halvparten har jobbet der i mer enn 5 år. Tjenesten har en fagutvikler, kvalitetsutvikler og administrativ stab. I februar 2023 ble det planlagt organisasjonsendringer for å styrke ledelsesstrukturen med mål om å profesjonalisere tjenesten ytterligere, med en administrativ stab, fagstab og fem fagavdelinger. Barneverntjenesten har jobbet mye med fagutvikling og tilbakemeldingskultur. Målsamtaler og et system rundt dette ble etablert i 2022, forankret i serviceerklæringen med deltakelse fra alle. De har satset på veiledning og har faste strukturer for dette, blant annet ved bruk av veiledningskontrakter. De har også et system for kollegaveiledning – fem barnevernskonsulenter med veilederutdanning har veiledning og saksoppfølging som en del av stillingen sin. Disse kalles fagveiledere og er håndplukket for oppdraget. Ved oppstart av prosjektet hadde de egne barnevernssaker i tillegg til funksjonen som fagveileder. Da vi startet samarbeidet med barneverntjenesten, var det primært snakk om å videreutvikle systemet for veiledning.

Statusen for veiledningen ved oppstart var at alle medarbeidere mottar individuell veiledning fra sin fagveileder, avdelingsleder eller leder. Hyppigheten avtales individuelt. Fokus skal være både på saksveiledning og på personlig og faglig utvikling. Det lages en veiledningskontrakt for den enkelte, og gjensidige forventninger avklares i oppstarten av veiledningen. Gruppeveiledning gis av fagveiledere eller avdelingsledere ca. hver 3. eller 4. uke. Her arbeider gruppa sammen om ulike faglige og personlige problemstillinger som oppstår i arbeidshverdagen. I gruppeveiledning kan faglige og personlige utfordringer og veien videre drøftes med kollegaer og veileder i fellesskap for å lære av hverandre og utvikle felles praksis og forståelse. Det er lagt opp til at det kan være både saksdrøfting og prosessveiledning i gruppeveiledningen. Det er et eget gruppeveiledningstilbud for nyansatte i tillegg, som fagutvikler har ansvar for. Ledergruppa har hatt veiledning med organisasjonspsykolog 3-4 dager i året.

Veiledningssystemet er i stor grad basert på å benytte egne ressurser i veiledningen, og ledelsen ønsker å bygge videre på dette. Det har tidligere særlig vært jobbet med den individuelle veiledningen. Ved oppstart av prosjektet var det ønske om å videreutvikle gruppeveiledningen og prosesseveiledningen, samt veiledning for veilederne.

4.4.2 Kartlegging av nåværende situasjon – valg av fokusområder

I den første fasen av prosjektet var målet å kartlegge veiledningspraksisen i barneverntjenesten og identifisere og planlegge område for videre utvikling. I tråd med aksjonsforskningens prinsipper om samarbeid og medvirkning, ble det gjennomført flere møter mellom barnevernleder, fagutvikler og forsker. I det første møtet i februar 2023 fokuserte vi på å få oversikt over eksisterende veiledningspraksis og tjenestens generelle organisering.

Denne kartleggingen var viktig for å kunne identifisere utfordringer og mulige utviklingsområder i lys av tjenestens lokale kontekst. Gjennom leder og fagutviklers beskrivelser, utforskende spørsmål fra forskeren og felles refleksjoner rundt veiledningspraksisen, ble både styrker og behov for endring i dagens praksis tydeliggjort. Dette ble også konkretisert i prosjektbeskrivelse og notat utarbeidet av fagutvikler.

Tjenesten sto foran en omfattende omorganisering og innføring av nytt fagprogram. Ved prosjektets oppstart hadde barnevernstjenesten allerede etablert en omfattende veiledningsstruktur. To av fire avdelingsledere hadde fullført nasjonal videreutdanning i barnevernsledelse, mens de to andre hadde søkt opptak til dette. Ansatte får individuell veiledning etter behov. Når det gjelder nyansatte får de veiledning hver uke av fagveileder, mens mer erfarne ansatte får veiledning en gang i måneden.

Barneverntjenesten har hatt digitale undersøkelser til alle ansatte fra 2019 med evaluering av system for målsamtale og individuell veiledning. Da vi startet samarbeidet, hadde ledelsen i Barneverntjenesten nettopp gjennomført en egen digital undersøkelse med svar fra 41 ansatte. På spørsmål om hva tiden i hovedsak brukes til i individuell veiledning, svarte 16 ansatte at tiden hovedsakelig ble brukt til saksorientert veiledning, 5 svarte at det ble brukt til faglig og personlig utvikling, og 20 svarte at det ble brukt til en kombinasjon. Barneverntjenesten bruker GROW gjennomgående i møter, men ifølge ledelsen var det i varierende grad brukt i veiledning. En annen metode som ble brukt en del i veiledning var reflekterende team.

Ledelsen i barneverntjenesten ønsket å tydeliggjøre veiledningssystemet – at det er forutsigbart og klart for alle hva som hører hjemme i de ulike formene for veiledning. Ved oppstart i februar 2023 uttrykte barnevernleder og fagveileder et særlig et ønske om å:

- Styrke veiledningssystemet
- Satse på profesjonalisering av veilederne – leder, fagutvikler, avdelingsledere og fagveiledere

Som en del av kartleggingen utviklet forskerteamet våren 2023 en anonym, digital survey til alle ansatte (se vedlegg 1). Det ble gitt mulighet for innspill til spørsmål fra barnevernleder og fagveileder før surveyen ble sendt ut til alle ansatte og en egen survey til ledere/veiledere.

Vi spurte blant annet om hva de mente fungerte godt og hva de ønsket å endre i individuell veiledning og i gruppeveiledning. Surveyene ble sluttført juni 2023. Det var 27 ansatte som svarte på surveyen og 7 avdelingsledere/fagveiledere som svarte på en egen survey. (Ønskes tilgang til surveyen for veiledere, ta kontakt med førsteforfatter). Surveyen ble sendt ut via nettskjema slik at svarene ble anonyme. Det som gjennomgående fungerte godt med veiledningen, var særlig systematikken, men også muligheten for ekstra veiledning ved behov, og at både ansatte og veiledere opplever at veiledning prioriteres høyt av barnevernleder. Flere trakk fram som positivt faglig veiledning fra en anerkjent veileder på barnevernsfeltet med en delstilling i tjenesten.

Av forbedringspunkt var det særlig nevnt behov for å styrke gruppeveiledningen, og få mer søkelys på prosessveiledning med søkelys på ivaretagelse av ansatte. Flere ansatte viste til at de tidligere hadde hatt en ekstern prosessveileder, og at de savnet dette. De aller fleste svarte at deres behov for individuell- og gruppeveiledning ble helt eller delvis dekket. De fleste sier at barneverntjenesten har et godt system, men det flere ansatte savnet mer prosessveiledning. Når det gjaldt fagveiledere/ledere, utpekte det seg et ønske om mer kompetanse ift. prosess- og gruppeveiledning. Fagveilederne ønsket å ikke ha egne saker, da de beskrev det som vanskelig å balansere det å gi veiledning kombinert med “brannslukking” i egne saker. Basert på svarene fra surveyen og refleksjoner fra møtene, valgte barnevernleder og fagutvikler fokusområdene i samråd med forsker.

Følgende ble formulert som mål for arbeidet våren 2023:

Hovedmålet er å profesjonalisere veiledningen gjennom å videreutvikle veiledningssystemet for alle ansatte, styrke systematisk gruppeveiledning og sikre veiledning og nødvendig kompetanseheving for de som veileder.

4.4.3 Planlegging og handling

Underveis i prosessen var det løpende kontakt gjennom e-post og jevnlige møter mellom leder, fagutvikler og forsker for å vurdere behov for justeringer i fokusområder og tiltak. I de første møtene og via notat fra fagutvikler og survey til ansatte og ledere og veiledere i april 2023, ble det utarbeidet følgende fokusområder ut fra de to hovedmålene som er skissert ovenfor:

1. Et helhetlig system og struktur for veiledning
2. Styrke og utvikle gruppeveiledning med særlig fokus på hvordan gruppeveiledningen i større grad kan ivareta behov for prosessveiledning
3. Sikre evaluering av veiledning
4. Veiledning av veiledere/lederveiledning

Det har vært søkelys på å løfte kvaliteten på veiledningene gjennom regelmessige møter med ledelsen, erfaringsutveksling og foredrag til lederne og fagveilederne. Hele personalgruppen har deltatt i to samlinger for erfaringsutveksling og faglig påfyll. Det har også vært en felles fagdag med erfaringsutveksling med ledere og veiledere fra alle tre tjenester i Trondheim. I løpet av prosjektperioden har det også blitt iverksatt veiledning til veilederne i barneverntjenesten. Fagutvikler har skrevet forløpende prosessnotat fra gruppearbeid og fagdager. Forsker har skrevet korte prosessreferat fra alle refleksjonsmøter. Den hyppige kontakten og tydelige fokusområder bidro til en opplevelse av at det var enkelt å følge opp de ulike fokusområdene i satsingen sammen.

4.4.4 Observasjon og datainnsamling

Vi skal prøve å gi et bilde av hvordan aksjonsprosessen forløp underveis, og hvilke erfaringer som ble høstet. Beskrivelsen av dette er basert på at forsker har hatt regelmessige teamsmøter med barnevernleder og fagutvikler i hele prosjektperioden fra februar 2023 til juni 2024. Forskeren har også vært tre ganger fysisk i tjenesten i dette tidsrommet. Her har det vært samling både med ledergruppen og fagveilederne tre ganger, og med alle ansatte to ganger. Det har også vært med organisasjonspesikolog på to av disse samlingsdagene. Hensikten var å bidra til erfaringsutveksling, og også drøfte utfordringer i veiledningen. Tema i gruppen med ledere/fagveiledere har først og fremst vært erfaringsutveksling og drøfting av tema knyttet til egne behov for å utvikle seg i rollen som veileder og faglige drøftinger om veiledning og veiledningspraksis. Det har også vært drøftet hvordan den nye organiseringen kan ivareta utfordringene i gruppeveiledningen.

I møtene med hele personalgruppen ble forventningsavklaringer til egen innsats og til veileder satt på dagsorden og drøftet. Ledergruppen og fagveilederne har deltatt på flere møter med de andre kommunene, pluss en felles fagdag i Trondheim i april 2024. Denne dagen var organisert som erfaringsutveksling mellom ledergruppen og veilederne i de tre kommunene. Det var også et faglig innlegg om veiledning ved psykolog fra RKBU/Bufetat med omfattende veiledningserfaring.

Samlet sett mener vi alt dette som er beskrevet av hva som skjedde underveis, gir et godt grunnlag for å se på hvilke erfaringer som er høstet underveis i aksjonsforskningsprosessen.

Et helhetlig system og struktur for veiledning

Barneverntjenesten har over tid jobbet med å utvikle et helhetlig system for veiledning på alle nivå, og fagutvikler har laget et omfattende notat om dette. Ifølge ledelsen og også svarene fra ansatte i survey og gruppearbeid, er veiledningen i stor grad forankret i ledelsen og i overordnet planverk, kompetanseplan og organisering. I løpet av prosjektperioden har det vært fortløpende drøftet hvordan de sårbare områdene kan styrkes og forsterkes. Dette har vært gjort gjennom refleksjonsmøter og gruppediskusjoner i den utvidete ledergruppen der fagveilederne er innlemmet. Barnevernleder prioriterer å legge til rette for veiledning. Fagutvikler har laget fortløpende prosessnotat av alle diskusjoner og møter og delt dette med oss i forskergruppen.

Styrke og utvikle veiledning, særlig gruppeveiledning

I surveyen som ble sendt ut fra forskerteamet våren 2023, ble ansatte spurt om sine erfaringer med veiledning. De fleste ansatte var fornøyde med den individuelle veiledningen. Noe av det som blir vektlagt er forutsigbarheten og systematikken, jevnlig veiledning som er fastsatt i kalenderen. Det ble også vektlagt at veiledningen var en hjelp til prioritering, og at ansatte ikke sto alene i sakene. Videre ble det også løftet fram betydningen av at ledelsen prioriterer veiledningen. Mange ga tilbakemeldinger om at det ligger et utviklingspotensial i å styrke gruppeveiledningen og å sikre prosessveiledning til alle ansatte, særlig med søkelys på emosjonelle belastninger, yrkesrolle og arbeidsmiljø.

I forhold til personalgruppa som helhet har forsker og organisasjonspsykolog bidratt inn i to halve fagdager med vekt på faglig påfyll om veiledning, og også erfaringsutveksling om hvordan dagens veiledning oppleves. På disse samlingene har det vært systematisk gruppearbeid hvor svarene har vært sendt til fagutvikler som har oppsummert resultatene og delt disse både med ledelsen, personalgruppen og forsker. Når det gjelder gruppeveiledningen var det søkelys på å skape trygghet innenfor gruppeveiledningen. Det var også et ønske om å i større grad ivareta prosessveiledning i eget system (kanalisere stress, press, det vonde, hente energi), men uten at dette går over i terapi. Barneverntjenesten ønsker å ha søkelys på det faglige innholdet i veiledningen og fremdriften i saker: både som en form for kontroll (sjekklistor) og som en mulighet for å legge grunnlag for riktig innsats og riktige beslutninger

for det enkelte barn og ungdom. Veiledningen skulle fungere som mulighet for å få et nytt blikk på arbeidet.

Barneverntjenesten ønsker å styrke kompetanse hos og oppfølging av alle veilederne – et system rundt dette som fremmer autonomi og trivsel. En plan for grunnkompetanse, GROW, gruppeveiledning, innhold i veiledning, forventninger til rollen som veileder, personlige og faglige kvalifikasjoner. Ledergruppen vurderte underveis i prosjektet hvem som kunne veilede fagveilederne/lederne. Prosessen for å styrke veiledningen har vært drevet av barnevernleder og fagutvikler, og forsker og organisasjonspsykolog har primært bidratt med å sette ekstra søkelys på veiledning i denne perioden, faglige innspill og diskusjoner.

Det har vært drøftet fortløpende hvordan den nye organiseringen av tjenesten vil påvirke veiledningen. Alle fagveiledere har nå barnevernsfaglig veilederutdanning. Som det framkom av surveyen opplevde fagveilederne det som krevende å både være saksbehandlere/kontaktpersoner for egne saker og samtidig ivareta rollen som veileder. Her har samlingene med erfaringsutveksling mellom forsker, organisasjonspsykolog og ledere og fagveiledere bidratt til at dette er blitt løftet opp, i tillegg til at dette har kommet fram i surveyen.

Sikre evaluering av veiledning

Barneverntjenesten ønsker å bygge et godt kunnskapsgrunnlag og leder og fagutvikler vurderer at veiledning er et viktig virkemiddel i den forbindelse. De ønsker å ha en god struktur på veiledningen, men samtidig ha et fleksibelt system som evalueres fortløpende. Barneverntjenesten hadde digitale undersøkelser i 2022 og har også bruk resultat fra survey fra forskerteamet på NTNU våren 2023 til alle ansatte og også surveyen som gikk til ledere og fagveiledere. I all hovedsak gir ansatte uttrykk for at de får dekket sitt veiledningsbehov, særlig når det gjelder individuell veiledning. I den siste surveyen er det flere ansatte som sier at det har vært positivt med mer søkelys på veiledning. En ansatt sier: “Mer fokus på veiledning både individuelt og gruppe, samt tilrettelegging av individuell veiledning.” En annen ansatt sier. “Jeg opplever å ha en veileder som er mer påkoblet det emosjonelle og som ser hvilke behov jeg kan ha for støtte på dette og som kan sette av ekstra tid til dette”. Fagveileder som ble intervjuet fremhever at arbeidssituasjonen er mer tilrettelagt for å ivareta veilederoppgavene. Begge surveyene, refleksjonsmøtene med ledelsen, erfaringsutvekslingen og fagdagene med gruppearbeid i hele personalgruppen, viser imidlertid at det fortsatt er et potensial for å utvikle den mer proesessorienterte veiledningen. Flere av veilederne ønsker også selv mer kompetanse

i prosessveiledning, særlig med tanke på gruppeveiledningen. Her har AF-prosessen bidratt til å konkretisere disse behovene og også drøfte hvordan dette kan løses. Blant annet ved felles erfaringsutveksling for alle veiledere/ledere og med veiledning til veilederne.

Veiledning av veiledere og ledere

Avdelingsledere og fagveiledere ble våren 2023 spurt om sine erfaringer med hensyn til veiledning gjennom vår survey. Alle syv som besvarte surveyen opplevde å ha behov for veiledning ift. personalarbeid, barnevernssaker, personlig utvikling, lederatferd, prosessveiledning, teamutvikling og økonomi. De fleste ønsket mer kompetanse når det gjelder verktøy/metoder en kan bruke i gruppeveiledningen, og mer teoretisk kunnskap om gruppeveiledning. Noe av det som opplevdes som utfordrende med gruppeveiledning er å være i veilederrollen, stille gode spørsmål, skape psykologisk trygghet i gruppe og tilstrekkelig med avsatt tid. Det var også et ønske om mer kompetanse i forhold til individuell veiledning hos flere av lederne.

Ledelsen i barneverntjenesten har jobbet systematisk med å styrke veiledningskompetansen til veilederne. De får lederstøtte – ledersamtaler en gang pr. måned/hver tredje måned, veiledning i gruppe med andre ledere, veiledning i ledergruppa og av tilgjengelige ledere ved behov. I løpet av aksjonsforskningen hadde forsker og organisasjonspsykolog to halvdager sammen med ledergruppa og fagveilederne. Her ble det en erfaringsutveksling og drøfting av aktuelle utfordringer, og også faglig påfyll om veiledning og i bruk av GROW i veiledning. Det kom fram at det var krevende for fagveilederne som ikke hadde en lederrolle, og at det var særlige utfordringer for dem knyttet til veilederrollen. Dette løses delvis ved at de nå deltar i utvidet ledergruppe noen ganger i halvåret, og at de har fått mer avsatt tid til veiledning. Mot slutten av prosjektet engasjerte barnevernleder en anerkjent og kompetent ressursperson innenfor veiledning som prosessveileder for den utvidede ledergruppen. Denne ordningen gjelder i første omgang for 2024 og 2025 for så å vurdere eventuell videreføring etter evaluering.

4.4.5 Refleksjon og veien videre

I avslutningen av aksjonsforskningen ble det i juni 2024 gjennomført intervju med barnevernleder, fagutvikler og en fagveileder om hvordan de opplever situasjonen rundt veiledning nå, og hva de ønsker å satse på framover.

Forsker har hatt tre refleksjonsmøter med leder og fagutvikler høsten 2024. Vi har også gjennomført en ny survey for alle ansatte. I surveyen til ansatte var det litt færre svar enn

våren 2024: 24 mot 27 våren 2023. Ansatte rapporterer at behov for både individuell veiledning og gruppeveiledning i hovedsak er dekket. Når det gjelder individuell veiledning og veiledning knyttet til konkrete saker er de aller fleste ansatte fornøyde/delvis fornøyde. Ut fra merknadene kan det se ut som noen flere opplever at det er blitt økt fokus på prosessveiledning i løpet av det siste året, men at det fortsatt er potensial for å styrke dette området.

Både barnevernleder, fagutvikler og fagveileder opplever å ha hatt stor nytte av aksjonsforskningsprosessen, fordi dette har bidratt til å øke deres egen bevissthet om veiledning. Barnevernleder presiserer at hun tenker annerledes om gruppeveiledning etter prosjektet. Hun er mer oppmerksom på at fagveiledere trenger ekstra støtte fordi det er vanskelig å drive gruppeveiledning med sidestilte kollegaer. Nå tilstrebes det i større grad at avdelingsleder med personalansvar, og fagveileder gjennomfører gruppeveiledningen sammen. Alle fagveiledere og avdelingsledere har nå felles eksternveiledning med anerkjent, nasjonal ressursperson innenfor veiledning. Det gir en god mulighet til å øve på ulike metoder og verktøy.

Intern evaluering i Barneverntjenesten

Barneverntjenesten gjennomførte ny en digital (ikke anonym) undersøkelse blant avdelingsledere og fagveiledere, og en evaluering av AF prosessen på utvidet ledermøte i november 2024. Av de 9 som svarte var tilbakemeldingene hovedsakelig positive, men flere opplevde mandatet som uklart i starten av prosjektet og ønsket mer spissing av tema i samlingene og arbeid i mindre grupper. Noen ønsket også mer innføring i ulike veiledningsmetoder. Fellessamlingen og erfarings-utvekslingen med andre tjenester ble sett på som positivt. Alle setter pris på veiledning fra en ekstern veileder med høy kompetanse. Prosjektet har økt bevisstheten om egen rolle i veiledningen og forbedret kvaliteten på gruppeveiledningen. Viktigheten av å snakke aktivt om veiledning og sette mål for videre utvikling ble også fremhevet. Flere mente at prosjektet styrket allerede gode veiledningssystemer.

Fagutvikler beskriver at deltakelsen i prosjektet har gitt inspirasjon, og god hjelp til å belyse ulike forhold, å samle veiledergruppa, å utforske hvordan ansatte og veiledere opplever det, og å tørre å prøve nye ting. «At vi koblet oss på LedVei gjør at vi er bedre rustet til stadig å videreutvikle oss selv og veiledningssystemet vårt».

Barneverntjenesten er oppsummerer i november 2024 at de fortsatt vil satse på veiledning og at hovedmål fortsatt er å profesjonalisere veiledningen gjennom å:

- Videreutvikle veiledningssystemet for alle ansatte
- Styrke systematisk gruppeveiledning
- Utvikle prosessveiledningen som del av veiledningssystemet
- Sikre veiledning og nødvendig kompetanseheving for de som veileder

Aksjonsforskningsprosessen i barneverntjenesten har bidratt til å sette ekstra søkelys på og å forsterke sårbare områder – som å videreutvikle gruppeveiledningen og styrke kompetansen på prosessveiledning. Når vi skal oppsummere de viktigste erfaringene med aksjonsforskningsprosessen, så kan vi med bakgrunn i møter med barnevernleder og fagutvikler; individuelle intervju med barnevernleder, fagutvikler og en fagveileder; samt avsluttende survey og den interne digitale undersøkelsen, oppsummere følgende:

Betydningen av å satse på veiledning – lederforankring

For det første er det svært viktig for barnevernleder og andre ledere å være tydelig på at en ønsker å satse på veiledning. Barnevernleder uttrykker seg slik:

For meg er jo veiledning den beste investeringen i de ansatte for å sørge for at de ikke blir syke, sørge for at de ikke syns at jobben sin er skummel, sørge for at de ikke føler seg alene, det å bli sett og anerkjent i hverdagen, for det er jo en krevende jobb.

Veiledningen må også lederforankres og gis prioritet av ledelsen. En av de ansatte uttrykker det slik i den avsluttende surveyen: “Det at vi har en ledelse som ønsker veiledning i tjenesten”. En annen ansatt sier: “Leder prioriterer veiledning og forventer at ansatte stiller. Blir sjelden flyttet på”. I avsluttende intervju med barnevernleder sier hun det slik:

I den størrelsen vi har på vår barneverntjeneste, tenker jeg at det blir min rolle og min oppgave å sørge for at vi har veiledning, og at det legges til rette for det. At det er tydelig i min kommunikasjon at det er ønskelig, men og pålagt at folk skal benytte seg av det. Og at det formelle rundt det er på plass. Og at vi evaluerer og tilpasser, og at vi har systemet.

Kombinasjonen av systematikk og fleksibilitet

For det andre fremhever både barnevernleder, fagutvikler og fagveiledere i intervjuene betydningen av å både ha en systematikk og samtidig en fleksibilitet i veiledningen. De fremhever at det er vesentlig med en god struktur på veiledningssystemet, og kompetente veiledere, men at dette samtidig må kunne tilpasses til enkelte ansatte og ressurser og

utfordringer i tjenesten. Dette blir også understreket av de ansatte i surveyene. En ansatt sier det slik i den avsluttende surveyen: “Det er faste tidspunkt. Men også gode muligheter for ekstra veiledning ved behov”. Fagutvikler beskriver i intervjuet at hun har jobbet med å skape sammenheng i veiledningssystemet. Hun sier også at deltakelsen i prosjektet (LedVei) har vært til stor hjelp:

Og gjennom deltakelsen i LedVei så har vi jo nettopp fått muligheten til å se bredden og sammenhengen på en enda bedre måte. Der vi også er litt opptatt av at ansatte skal oppleve en form for likhet, ikke sant? Men samtidig få det de har behov for. Så det skal være likeverdig, men ikke nødvendigvis likt.

Kompetanse og mestring hos veilederne

Det tredje viktige punktet som er en viktig erfaring, er betydningen av å profesjonalisere veiledningen. Fagutvikler er en sentral ressursperson i forhold til veilederne. Hun sier det slik: “I forhold til rollen som veileder har jeg fokusert på prosessveiledning i hovedsak”. Både barnevernleder, fagutvikler og fagveileder er opptatte av å sikre veilederkompetanse hos veilederne og å profesjonalisere veiledningen. Dette innebærer både at veilederne får veilederkompetanse f.eks. gjennom veilederutdanningen i barnevernfaglig veiledning, og også at de får videreutviklet sin veiledningskompetanse. Dette skjer blant annet i utvidede ledermøter hvor både ledere/fagveiledere deltar, og også ved at det gis veiledning til både ledere og fagveiledere. I tillegg får nå fagveiledere og avdelingsledere veiledning på egen veiledning av ekstern veileder.

Avsatt tid til veiledning/posisjon som veileder

For det fjerde er det særlig fagveilederne som gir tilbakemelding på at de har opplevd en forbedring i løpet av prosjektperioden. Fagveilederne har tidligere både hatt egne saker og også hatt ansvar for veiledning. Det oppleves av flere som en vanskelig kombinasjon. Barnevernleder sier i det avsluttende intervjuet at deltakelsen i prosjektet har bidratt til «å sette søkelys på tilrettelegging for fagveilederne, og at det kan være en krevende rolle og være både fagveileder og saksbehandler». Her er tatt grep ved at fagveilederne nå deltar i utvidet ledermøte flere ganger i året hvor det gis rom for erfaringsutveksling. I tillegg tilstrebes det i større grad at avdelingsleder og fagveileder har gruppeveiledningen sammen. Og ikke minst at fagveilederne nå i hovedsak ikke har egne saker. Fagveileder sier det slik i intervjuet:

Det var vel egentlig i høst at jeg slutta med egne saker, men bistår noe da i enkeltsaker. Så før har jeg hatt en dobbeltrolle som har vært mer utfordrende, synes jeg. For da har jeg hatt flere hatter på. Så det har vært deilig å skille det da.

Betydningen av regelmessige evalueringer

For det femte er barnevernleder og fagutvikler opptatt av betydningen av regelmessig evaluering av veiledningssystemet slik at det blir gjort nødvendige tilpasninger. Dette gjøres gjennom digitale undersøkelser, som sikrer et dynamisk veiledningssystem som kan utvikles og endres ved behov.

Kritiske punkt til aksjonsforskningen i barneverntjenesten

Her kan vi særlig ta lærdom av betydningen av å være tydeligere på aksjonsforskningens mandat og funksjon. Rollen som forsker er primært her å fungere som en fasilitator og inspirere til intern utvikling og å være en god drøftingspartner, mer enn å fungere som en ekspert inn i tjenesten. Det kan synes som om vi har lyktes med å kommunisere dette til ledelsen, men ikke i tilstrekkelig grad til avdelingsledere og fagveiledere i barneverntjenesten. I tillegg tar vi lærdom av hvor høyt erfaringsutvekslingen verdsettes både mellom fagveilederne i egen tjeneste og ikke minst mellom tjenestene. Dette skulle vi derfor ha tilrettelagt for i større grad. Et formål med prosjektet, som var å øke kvaliteten i barnevernet gjennom å lederforankre og å systematisere veiledningen mer, er på et overordnet nivå. Når mandatet for prosjektet synes noe uklart for avdelingslederne og veilederne, synes det som vi også skulle fått enda bedre fram at det er tjenesten selv som må sette tydelige mål for sitt forbedringsarbeid med veiledning.

4.4.6 Oppsummering AF – prosessen

Alle de tre tjenestene har gitt tilbakemelding på at de har hatt stort utbytte av AF-prosessen med gjennomgang av egen veiledningspraksis og søkelys på å profesjonalisere denne.

Ved avslutningen av prosjektet har vi stilt spørsmål om vi i tilstrekkelig grad har tatt hensyn til de ansattes erfaringer. Både surveyen, gruppeintervjuene og funn fra både survey og intervju under AF-prosessen forsterker betydningen av at veiledning er forankret i ledelse og organisering av veiledningen. I denne AF-prosessen har vi særlig vært opptatt lederforankringen og har derfor jobbet tett opp mot ledelsen og veilederne i de tre tjenestene. Dette kan ha gått på bekostning av kontakt med og hensyn til de ansattes erfaringer. Vi har forsøkt å balansere dette ved å gjennomføre en survey for ansatte både ved oppstart og avslutning, og også ved gruppediskusjoner på samlinger i de tre tjenestene.

Kapittel 5. Utfordringer og anbefalinger for god veiledningspraksis

5.1 Innledning

I dette kapittelet oppsummerer vi erfaringene fra prosessen med de tre barnevernstjenestene som deltok i aksjonsforskningsprosessen. Vi beskriver og reflekterer over utfordringer for god veiledningspraksis, og løfter frem gode veiledningspraksiser og anbefalinger for praksis.

I kapittel [2.4.5](#) og [2.4.6](#) oppsummerer vi i tillegg utfordringer og anbefalinger basert på survey- og intervjuundersøkelsen (Storhaug mfl., 2023). tillegg utfordringer og anbefalinger basert på survey- og intervjuundersøkelsen (Storhaug mfl., 2023).

Til slutt i kapittelet (5.5) oppsummerer vi prosjektet i sin helhet, basert på alle fasene i prosjektet. Men altså først ser vi på erfaringene fra de tre barnevernstjenestene som deltok i aksjonsforskningsprosessen.

5.2 Hva er utfordringer for god veiledningspraksis?

Vi starter med å se på hvilke utfordringer tjenestene opplevde i arbeidet med å etablere en veiledningspraksis de opplevde som god. Dette omfatter både utfordringer som var til stede før oppstart av prosjektet, og utfordringer som ble beskrevet eller observert underveis i prosjektet. Dette kan oppsummeres i fem punkter.

1. Gruppeveiledning: Gruppedynamikk og -størrelse

Flere av tjenestene var opptatt av utfordringer knyttet til dynamikk og gruppestørrelse i gruppeveiledning. Ansatte uttrykte at store grupper gjorde det vanskeligere å vise sårbarhet og dele følelser, og at det reduserte stabiliteten i gruppene. Flere veiledere opplevde også at gruppedynamikk kunne være en utfordring, særlig når det gjaldt å balansere mellom deltakere som dominerer samtalene og de som sjelden tar ordet. Enkelte veiledere nevnte at gruppeveiledningens fortrinn var å skape merverdi ved at de var flere deltakere i veiledningssamtalen, men at det kunne være krevende å få til gode gruppeprosesser.

2. Manglende tydeliggjøring og prioritering av veilederrollen

Når veiledere også har andre roller, som teamleder eller saksbehandler med egne saker, kan dette oppleves som utfordrende å kombinere. Utfordringene handler både om mangel på tid til å prioritere veiledning, og om dobbeltroller som kan være krevende å håndtere. Veiledere får ikke alltid anledning til å være tilgjengelige for ansatte, møte forberedt, eller prioritere

veiledning som en sentral del av arbeidet. Flere av veilederne uttrykker også at veiledning forutsetter en god relasjon preget av tillit, og at dette er noe de trenger tid for å etablere. Har de ikke det, kan det gå utover kvaliteten på veiledningen. Dersom ansatte opplever at veileder ikke er forberedt og mentalt til stede under veiledningen, viser også vår studie at dette påvirker ansattes utbytte av veiledningen, og videre motivasjon for å delta i veiledning. For å motvirke dette bør ledelsen kommunisere klare forventninger til veilederrollen og etablere strukturer som gir veiledere nødvendig tid og rom til å fokusere på denne oppgaven. Mer om dette omtales senere i kapittelet under «gode veiledningspraksiser».

3. For ensidig søkelys på saksveiledning

Ved oppstart av prosjektet uttrykte flere ansatte fra alle tjenestene at de opplevde at veiledningen i stor grad handlet om konkrete saksrelaterte problemstillinger, og at det var for lite søkelys på å håndtere emosjonelle belastninger i arbeidet og på hvordan de kan stå i jobben over tid. Flere uttrykte også at de opplevde å bli stilt for lite reflekterende spørsmål, men heller fikk råd eller beskjed om hvordan de skulle utføre jobben. Disse opplevelsene samsvarer med funn fra vår tidligere survey- og intervjuundersøkelse blant barnevernsansatte (Storhaug mfl., 2023).

Flere av veilederne opplevde det også som mer utfordrende å gi prosessveiledning, spesielt i grupper, sammenlignet med saksveiledning. Flere veiledere uttrykte også usikkerhet knyttet til egen kompetanse til å ivareta ansattes emosjonelle behov gjennom prosessveiledning. Dette kan bli en utfordring for god veiledningspraksis, da ansatte risikerer å ikke få tilstrekkelig støtte på dette området, noe flere ansatte i disse tjenestene rapporterte gjennom sine surveysvar. Som påpekt i Storhaug mfl. (2023), er opplevelsen av god prosessveiledning avgjørende for mange ansatte, både for å kunne stå i jobben over tid og for å utføre arbeidet godt.

4. Manglende veiledning for veiledere

Flere veiledere ga tilbakemelding om at de selv ønsket veiledning for å styrke sin egen veilederrolle. De uttrykker at dette er nødvendig for kvalitetssikring, støtte og faglig utvikling. Dersom man ikke har det, mente flere det kunne føre til stagnasjon i rollen og dårligere kvalitet på veiledningen.

5. Utydelig forventningsavklaring

I flere av tjenestene er «ulike forventninger» et tema. Vi ser at manglende avklaringer av forventninger til veiledning kan utgjøre en utfordring for en god veiledningspraksis. Dette

gjelder både ulike forventinger mellom ulike ledernivå når det gjelder hvilken rolle og prioritet veiledningen skal ha i tjenesten, og ulike forventinger mellom ansatte og veileder til hvilken rolle og ansvar den ansatte selv skal ha i veiledningen. Noen veiledere opplever det som en utfordring at ansatte kan bli for passive, og ikke bringer inn tema de ønsker veiledning på. Dette kan føre til dårligere utbytte av veiledningen. Vi anbefaler derfor at det kommuniseres tydelig hva som er forventninger til den enkeltes bidrag og rolle i veiledningen. Særlig i en av tjenestene omhandlet også denne utydelige forventningsavklaringen forståelsen av hva veiledning er, og hva man omtaler det som. Dette gjaldt spesielt prosessveiledning, hvor de etter hvert i AF-prosessen ble mer bevisste på å benevne det de gjør som prosessveiledning overfor ansatte.

5.3 Hva er gode veiledningspraksiser?

De tre tjenestene som deltok i prosjektet er forskjellige når det gjelder organisering, størrelse og hvordan veilederrollene er strukturert/organisert. Dette speiler også variasjonen som finnes blant norske barnevernstjenester generelt. Vi anser det derfor ikke som hensiktsmessig å beskrive en modell for veiledning som skal passe for alle tjenester, da veiledningspraksisen må tilpasses lokal kontekst og behovene i hver enkelt tjeneste.

På bakgrunn av erfaringene fra de tre tjenestene vil vi likevel trekke frem syv prinsipper og beskrivelser av praksis som én eller flere av tjenestene har erfart at fungerer godt:

1. Kartlegging som utgangspunkt for utvikling

En overordnet anbefaling vi mener kan fungere som et utgangspunkt for alle tjenester, uavhengig av organisering, er å starte med en systematisk gjennomgang av eksisterende veiledningspraksis. Alle de tre tjenestene opplevde dette som nyttig. Vi anbefaler å gjennomføre en anonym spørreundersøkelse blant alle ansatte for å få innsikt i hvordan dagens praksis oppleves, og for å identifisere styrker, utfordringer og utviklingsområder i veiledningspraksisen. Et eksempel på et slikt spørreskjema finnes i vedlegg 1. En slik kartlegging bør gjentas regelmessig for å evaluere og følge opp effekten av endringer.

2. Lederforankring

En gjennomgående erfaring fra de tre tjenestene er betydningen av at veiledningspraksisen er tydelig forankret i ledelsen. Dette innebærer både at leder/ledelsen har eierskap til veiledningspraksisen, utvikler (eller legger til rette for at det utvikles) rammer og systemer for

veiledning, og at det signaliseres tydelig til ansatte at veiledning skal prioriteres – også i perioder med høy arbeidsbelastning. Når lederne viser at veiledning har høy verdi, styrker det ansattes forståelse av at dette er en viktig del av arbeidet.

3. Holdninger til veiledning på alle nivåer

AF-prosessen viser at betydningen av lederforankring også gjelder for ledernivået som er nærmest de ansatte, ofte teamleder. I det daglige arbeidet vil nærmeste leders holdning til veiledning ha stor innvirkning på om det legges til rette for at ansatte kan delta i veiledning, eller om de må prioritere andre oppgaver. Når teamlederne aktivt prioriterer veiledning, kan dette fremme en kultur der ansatte selv ser verdien av, og opplever at de har rom for, å prioritere veiledning, selv når de har det travelt.

Studien viser også behovet for å kommunisere klare forventninger til både kontaktpersoner/saksbehandlere og teamledere, ved at kontaktpersonene (som beskrevet i forrige punkt) må oppfordres til å prioritere veiledning. Samtidig bør ledere være bevisst på at noen teamledere kan oppleve utfordringer med å balansere ulike krav. På den ene siden forventes det at de tilrettelegger for eller selv gjennomfører veiledning av ansatte, samtidig som at de må sikre at formelle krav, som tidsfrister, overholdes. En tydelig og helhetlig ledelsesstrategi knyttet til veiledning, som forankres og kommuniseres gjennom hele organisasjonen, kan bidra til å redusere denne utfordringen.

4. Profesjonalisering og prioritering av veilederrollen.

For å styrke veiledningens kvalitet er det nødvendig å profesjonalisere og tydeliggjøre veilederrollen. Dette innebærer både å sikre at veilederne har nødvendig kompetanse, og at rollen prioriteres i tjenesten. Det må settes av tid slik at veilederne er tilgjengelige for ansatte som trenger veiledning, og har mulighet til å møte forberedt. Veilederne må også oppleve at deres arbeid er en integrert og verdsatt del av tjenestens faglige utvikling.

5. Systematikk og regelmessighet

Både ansatte, veiledere og ledere som deltok, fremhevet at systematikk i form av fast, regelmessig og obligatorisk veiledning er sentralt for en god veiledningspraksis. Slike strukturer gir forutsigbarhet og forpliktelse, og gjør det enklere for ansatte å prioritere veiledningen i en hektisk hverdag. Det anbefales også å ha regelmessig evaluering av veiledningen, slik at denne kan utvikles i takt med tjenestenes utfordringer.

6. *Balanse mellom systematikk og fleksibilitet.*

En god veiledningspraksis krever likevel en balanse mellom struktur og fleksibilitet. Selv om faste tidspunkter for veiledning gir stabilitet, er det viktig å ivareta individuelle behov, for eksempel ved å tilby ekstra veiledning for ansatte som har behov for det.

7. *Tydelig formål med veiledningene*

Et tydelig formål for veiledningen er sentralt for å få godt utbytte. Dette innebærer blant annet å ansvarliggjøre ansatte ved å oppmuntre dem til å bringe inn temaer de ønsker å diskutere. To av tjenestene rapporterte at veiledningskontrakter bidrar positivt til dette, ved at både veileder og ansatte blir mer bevisst formålet med veiledning. I tillegg ble samtalemotodikken GROW beskrevet som et nyttig verktøy for å strukturere veiledningene, blant annet ved å formulere et tydelig formål (vedlegg 2).

5.4 Oppsummering av aksjonsforskningsprosessen

I dette kapittelet har vi oppsummert våre og deltakernes erfaringer fra aksjonsforskningsprosjektet, og trukket frem både utfordringer og anbefalinger for god veiledningspraksis i barneverntjenester.

Utfordringene inkluderer gruppedynamikk og -størrelse, der store grupper gjør det vanskelig å dele sårbarhet og følelser. Kombinasjon av veilederrollen med andre oppgaver, som teamleder eller saksbehandler, utfordrer prioriteringen av veiledning og kan svekke kvaliteten. Mange ansatte opplever at veiledning har et ensidig søkelys på konkrete saker fremfor emosjonelle aspekter ved jobben, samt for stor vekt på direkte råd heller enn reflekterende spørsmål. Flere veiledere uttrykker usikkerhet knyttet til egen kompetanse, særlig i prosessveiledning, og rapporterer et behov for veiledning for sin egen utvikling. Vi ser også at uklare forventninger til veiledningens innhold og den enkeltes rolle kan føre til lavere utbytte.

Gode veiledningspraksiser som fremheves, inkluderer en systematisk kartlegging av veiledningspraksisen for å identifisere styrker og utviklingsområder, og tydelig forankring av veiledning i ledelsen. Regelmessighet og systematikk i veiledningen bidrar til forutsigbarhet, samtidig som det bør være rom for fleksibilitet for å ivareta individuelle behov. Det anbefales å tydeliggjøre veilederrollen og sikre at veilederne har tid og kompetanse til å møte ansatte på en god måte. Et tydelig formål for veiledningene styrker utbyttet, og veiledningskontrakter og strukturerte metoder (f.eks. GROW) kan bidra til å skape mer bevisste prosesser.

5.5 Oppsummering av prosjektet som helhet

Hovedformålet med studien har vært å øke kunnskapen om hvordan de kommunale barneverntjenestene gjennomfører veiledning for ansatte, hvilke behov barnevernansatte og ledere har for veiledning, samt styrker og svakheter ved veiledningen. I dette kapitlet har vi først fremst trukket frem erfaringer fra aksjonsforskningsprosjektet. Dette er også punkter som er gjenkjennbare fra den landsdekkende surveyen og gruppeintervjuene med barnevernledere og ansatte. Som en samlet oppsummering fra prosjektet som helhet, vil vi trekke frem følgende:

Utfordringer knyttet til veiledning i barneverntjenesten:

- Manglende tydeliggjøring og prioritering av mandatet for veiledning og veilederrollen.
- For ensidig fokus på saksveiledning og drift, og for lite oppmerksomhet på prosesser og emosjonelle belastninger i barnevernsarbeidet.
- Manglende veiledning og erfaringsutveksling for veilederne.
- Utydelig forventningsavklaring både til veilederne, til de som mottar veiledning, og også når det gjelder formål med veiledningen.
- For gruppeveiledning er utfordringene særlig knyttet til størrelse og gruppedynamikk, og også kompetanse for veilederne.
- Det har også kommet fram at det er særlige utfordringer når barnevernleder gir prosessveiledning, og at dette kan være en krevende dobbeltrolle både for barnevernleder, og den som veiledes.

Prosjektet som helhet viser at følgende faktorer kan bidra til å fremme gode veiledningspraksiser:

- Kartlegging som utgangspunkt for veiledning, og at dette følges opp med regelmessige evalueringer for å sikre at veiledningen er tilpasset ansattes behov.
- At systemet for veiledning er lederforankret, og at lederne signaliserer og legger til rette for at veiledning skal prioriteres.
- Sikre at det er sammenheng mellom veiledningen og tjenestens overordnede mål og satsingsområder.
- Profesjonalisering og prioritering av veilederrollen slik at veilederne har tilstrekkelig kompetanse og mulighet for å gi veiledning.
- Systematikk og regelmessighet i veiledningen

- Tydelig formål med veiledning. Her kan veiledningskontrakter og samtalemetodikk som GROW være til hjelp.
- Balanse mellom system og fleksibilitet, og at det gis ekstra veiledning ved behov.
- Ivaretagelse av ansatte og å utvikle relasjoner i arbeidsmiljøet som er preget av trygghet og åpenhet er viktig for at ansatte kan ta opp temaer som de strever med.
- Styrke søkelys på prosessveiledning både i individuell veiledning og i gruppeveiledning.
- Tydelig mandat og kommunikasjon ved bruk av ekstern veileder.
- Balansere støtte og kontroll i veiledning, og vektlegge læring og kritisk refleksjon for å bidra til myndiggjorte medarbeidere.

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/>
- Ballo, Ø. (2018). Aksjonslæring som læringsforbindelse. I Ø. Ballo & K. Dahl (Red.), *Broen mellom ledelse og læring*. Fagbokforlaget.
- Berg, B., Haugen, G. M. D., Elvegård, K. & Kermit, P. (2018). *Marginalitet, sårbarhet, mestring. Metodiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 36–48). Universitetsforlaget.
- Bjønness, B. (2017). Forskeren som fasilitator i et aksjonsforskningsprosjekt i naturfag. I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø, L. H. Jensen, T. H. Steen-Olsen & E. Stjernstrøm (2017), *Aksjonsforskning i Norge. Teoretisk og empirisk mangfold* (s. 253–272). Cappelen Damm Akademisk.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Allyn and Bacon, Inc.
- Bufdir (2022). *Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barneverntjenestene og barneverninstitusjonene*. <https://kudos.dfo.no/documents/65328/files/35043.pdf>
(Hentet 13.12.24)
- Bøe, M. & Thoresen, M. (2017). *A skape og studere endring: Aksjonsforskning i barnehagen* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming Critical. Education, knowledge and action research*. The Falmer Press.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization* (2. Utgave). Sage Publications.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4. utgave). Sage Publications.
- 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.

- Geirdal, A.K.Ø., Nerdrum, P. & Olkowska, A. (2024). Mental health and quality of life among Norwegian child welfare service workers. *European Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1080/13691457.2024.2317907>
- Gotvassli, K. A. (2019). *Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage Publications.
- Healy, K. (2001). Reinventing Critical Social Work: Challenges from Practice, Context and Postmodernism. *Critical Social Work*, 2001, Volume 2, No. 1.
- Heimburg, D. & Ness, O. (2021). *Aksjonsforskning. Samskapt forskning som endrer liv og samfunn*. Fagbokforlaget.
- Hem, H. E. (2003). Aksjonsforskning til nytte i møte med velferdssamfunnets utfordringer. I: H. A. Hauge & M. Mittelmark (Red.), *Helsebringende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog?* Fagbokforlaget.
- Hummelvoll, J. K. (2010a). Praksisnær forskningsetikk. I J.K. Hummelvoll, E. Andvig, & A. Lyberg, (red.). *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 17–32). Gyldendal.
- Hummelvoll, J. K. (2010b). Forskningsetikk i handlingsorientert forskningssamarbeid med mennesker med psykiske problemer. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig, & A. Lyberg (Red.), *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 33–48). Gyldendal.
- Johnsen, A.K. og Melheim, S. (2022). Veiledning – fra ide til handling. I S.M. Myra, A. Faugli & C. Lauritzen (Red.) *Veiledning i profesjonell praksis* (s. 23 – 34): Fagbokforlaget.
- Kalleberg, R. (1992). *Konstruktiv samfunnsvitenskap*. (Rapport nr. 24.) Institutt for sosiologi, Universitetet i Oslo.
- Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis. Endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Koshy, V. (2005). *Action Research for Improving Practice. A Practical Guide*. Paul Chapman Publishing.

- Kvello, Ø. (2014). Daglig fagledelse. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnvernledelse*. (s. 156-173). Gyldendal Akademisk.
- Miles, M. B. & Hubermann, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Moe, T., Gotvassli, K.A., Wikan, G. H.& Storhaug, A.S. (2023). The Janus face of supervision- quality control or learning? A study of supervision of employees in the Norwegian Child welfare service. *Nordic Social Work Research*, 1-13.
<https://doi.org/10.1080/2156857X.2023.2278631>
- Moe, T & Gotvassli, K. A. (2019). Etske utfordringer og dilemmaer i aksjonsforskning. I K.A.Gotvassli, *Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen*, s. 75-94. Cappelen Damm Akademisk.
- Munhall, P. L. (2007). *Nursing Research. A qualitative perspective*. Jones and Barlett Publishers.
- 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-ofchild-protection-final-report-a-child-centred-system>
- Nielsen, M.B., Parveen, S. & Finne. L.B. (2023). Forekomst av vold, trusler og netthets mot barnevernsansatte. *Norges Barnevern* 100(4), s. 206 – 223.
- Nielsen, M.B., Johannesen, H.A., Christensen, J.O. & Finne, L.B. (2023). Emotional dissonance and burnout among child welfare workers: The moderating role of social support from colleagues, supervisors, and organizations.
- Reason, P & Bradberry. H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publications.
- Rhedding-Jones, J. (2007). Who chooses what methodology? I J. Rhedding-Jons (Red.), *Early Childhood qualitative research* (s. 207–221). Routledge.
- Salo, P. (2004). Metaforen som livboj – aksjonsforskeren i den mikropolitiske skoleorganisationen. I T. Tiller (Red.), *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Høyskoleforlaget.
- Solem, A. & Hermundsgård, M. (2015). *Fasilitering*. Gyldendal Akademisk.

- Storhaug, A.S.; Moe, T.; Wikan, G.H. & 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.99.4.2>
- Storhaug, A.S.; Moe, T.; Singstad, M.T.; Wikan, G.H.; Grip, M.S. & Thorhus, C. (2023). *Lederforankret veiledning i barnevernet – Systematisk veiledning for god kvalitet i tjenesten*. Institutt for psykisk helse, NTNU.
- Tiller, T. (1986). *Den tenkende skolen. Om organisasjonsutvikling og aksjonslæring på skolens egne premisser*. Gyldendal.
- Tveiten, S. (2019). *Veiledning – mer enn ord* (5. Utg.). Fagbokforlaget.
- Williamson, G. R. & Prosser, S. (2002). Action research: Politics, ethics and participation, *Journal of Advanced Nursing*, 40(5), 587–593.
- Winter, R. & Munn-Giddings, C. (2001). *A Handbook for Action Research in Health and Social Care*. Routledge.
- Ørvig, K. & Bengtsson, R. (2014). Bruk av studenter som medforskere – et pilotprosjekt i barnevernsfeltet. *Uniped*, 37(01), 29–40.

Ansattes erfaringer og meninger om veiledning

1. Hva opplever du fungerer godt med veiledning i tjenesten?

2. Er det noe du ønsker ble gjort på en annen måte når det gjelder individuell veiledning i din tjeneste?

3. Opplever du at ditt behov for individuell veiledning blir tilstrekkelig dekket?

Ja

Delvis

Nei

3.1. Vil du utdype svaret ditt?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Delvis eller Nei» er valgt i spørsmålet «3. Opplever du at ditt behov for individuell veiledning blir tilstrekkelig dekket?»

4. Er det noe du ønsker ble gjort på en annen måte når det gjelder gruppeveiledning i din tjeneste?

5. Opplever du at ditt behov for gruppeveiledning blir tilstrekkelig dekket?

Ja

Delvis

Nei

5.1. Vil du utdype svaret ditt?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Delvis eller Nei» er valgt i spørsmålet «5. Opplever du at ditt behov for gruppeveiledning blir tilstrekkelig dekket?»

6. Er det tema du ønsker det var større fokus på i veiledningen?

Her tenker vi både på individuell veiledning og gruppeveiledning

7. Hva gjør du for å få best mulig utbytte av veiledningen?

Både individuell veiledning og gruppeveiledning

8. På en skala fra 1 til 5, hvor fornøyd er du med den individuelle veiledningen knyttet til konkrete saker?

1 = ikke fornøyd, 5 = meget fornøyd

9. På en skala fra 1 til 5, hvor fornøyd er du med den individuelle veiledningen knyttet til emosjonelle belastninger/yrkesrollen/arbeidsmiljø?

10. På en skala fra 1 til 5, hvor fornøyd er du med gruppeveiledning knyttet til konkrete saker?

11. På en skala fra 1 til 5, hvor fornøyd er du med gruppeveiledning knyttet til emosjonelle belastninger/yrkesrollen/arbeidsmiljø?

12. Er det noe annet du ønsker å si om veiledning i din tjeneste?

GROW som verktøy/hjelpemiddel i veiledning



Mål	Status	Valgmuligheter	Forpliktelse
- Hva ønsker veisøker å videreutvikle for å bli en best mulig kontaktperson? - Personlige forhold og/eller profesjonelle ferdigheter? - Kan dere enes om målet med veiledningen? - Hvorfor er det viktig å nå dette målet? - Er målet for stort, kan det forenkles?	- Hvordan beskriver veisøker status per i dag? - Veisøkererfaringer, opplevelser, følelser i forhold til saken - Hva kan ha skapt denne situasjonen? - Ligger det noe taus kunnskap i denne saken? - Hva får vi til? - Hva får vi ikke til?	- Hva kan gjøres for å forbedre, videreutvikle, støtte...? - Hva kan helt konkret være til støtte/bidra til forbedring? - Finnes det andre alternativer? - Hva skjer hvis vi gjør det slik? Og hvis vi gjør det sånn? - Hvilke fordeler og ulemper har de ulike alternativene?	- Hva vil veisøker gjøre med denne situasjonen? - Vil veisøker sette delmål? - Hva kan stoppe veisøker fra å komme videre? - Hvem kan støtte veisøker i å nå målet? - Når skal vi gjøre opp status? - Hvordan vet vi at målet er nådd?

