

Reorganisering og endringsledelse i barneverntjenesten i Kristiansand

Hvilke organisatoriske endringer ble gjennomført i barnevernet i Kristiansand på bakgrunn av «Stina-rapporten», og hvilken betydning hadde ledelsen av endringsprosessene for resultatene?

MARY ANN TARALDSEN

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Det er med glede at jeg endelig kan levere inn masteroppgaven. Det har vært en lang og lærerik prosess. Masteroppgaven inngår i programmet erfaringsbasert ledelse ved Universitet i Agder. Mye har skjedd siden oppstarten av studiet, jeg har byttet jobb, Donald Trump har vært president i 4 år og verden har de siste månedene vært preget av Covid – 19.

Jeg fattet tidlig interesse for endringsledelse, kanskje fordi vi opplever endringer kontinuerlig i samfunnet rundt oss. Dersom en ønsker å følge med på hva som skjer i samfunnet, og i tillegg lede tjenesten i riktig retning tror jeg at kunnskap om endringsledelse vil være avgjørende for om en klarer å henge med i utviklingen.

Som barnevernleder opplever jeg sammen med mine kollegaer at mye er i ferd med å skje, og det skjer raskt. Vi har vært vitne til flere saker fra Norge har vært meldt inn for EMD og Norge har også blitt dømt i en rekke saker for brudd på menneskerettigheter. Vi har også vært vitne til at Høyesterett har tatt inn flere saker som omhandler barnevern, dette for å stake ut ny kurs for tjenesten. Dette forteller meg at vi står foran store endringer i tjenesten jeg leder i tiden fremover, og det fordrer at jeg har kompetanse til å lede endringsprosessene.

Jeg har valgt å bruke barneverntjenesten i Kristiansand som case, da de har gjennomgått store endringer i forbindelse med et tilsyn etter en tragisk hendelse sommeren 2017. Fylkesmannen opprettet tilsyn, og det ble i sluttrapporten pekt på flere faktorer som gav grunn for endring.

Denne reise er nå over, og jeg vil våge å påstå at det har vært verdt det, samtidig som jeg til tider har lurt på om jeg noen gang vil se land.

Oppgaven ville aldri blitt fullført hadde det ikke vært for min veileder som har vært tålmodig og kommet med gode konstruktive innspill, han har stått som et fyrlys når været har vært tett og tåkete. Jeg vil også takke barneverntjenesten i Kristiansand kommune for den åpenhet og raushet dere har vist meg i arbeidet knyttet til denne oppgaven. I tillegg vil jeg takke Vennesla kommune som har gjort det mulig for meg å gjennomføre studiet. Til slutt vil takke min fantastiske mann og våre flotte barn for god støtte og oppmuntring igjennom hele studiet og skriveprosessen.

Mary Ann Taraldsen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å studere endringsledelse og se hvilken betydning valg av ulike endringsstrategier kan ha for resultatet. Jeg har valgt å se nærmere på barneverntjenesten i Kristiansand, og hvordan de har jobbet med endring etter at fylkesmannen gjennomførte tilsyn med tjenesten høsten 2017, og offentligjorde rapporten «Historien om Stina». Fylkesmannen påpekte i «Stina-rapporten» på flere forhold i barneverntjenestens som barnevernet måtte jobbe med, for å lukke avvikene. Jeg har jobbet ut fra følgende problemstilling:

Hvilke organisatoriske endringer ble gjennomført i barnevernet i Kristiansand på bakgrunn av «Stina-rapporten», og hvilken betydning hadde ledelsen av endringsprosessene for resultatene?

Når jeg ser på organisatoriske endringer, har jeg valgt å ta utgangspunkt i «Leavitts diamant» som er en analysemodell som kan deles inn i fire ulike elementer: *oppgaver, struktur, menneske og teknologi*. Målet er å vise til hvilke endringer som har skjedd, og hvordan dette påvirker de ulike elementene. Jeg har i tillegg satt søkelys på tre ulike endringsstrategier: *prosjektstyring, involvering og forhandling*, hvor jeg igjennom dokumentanalyse og intervjuer prøver å finne spor av de ulike endringsstrategiene.

Jeg har benyttet case-studie i oppgaven, den er avgrenset til å gjelde endringsprosessen i barneverntjenesten etter «Stina-rapporten».

Det ble utarbeidet en oppfølgingsplan som følge av «Stina-rapporten», som viste til hvilke områder barneverntjenesten skulle jobbe med endring. Studien viser til at det i stor grad er benyttet prosjektstyring som endringsstrategi, hvilket innebærer at jeg finner få spor av at ansatte har blitt involvert i de ulike prosessene, og valgene som tjenesten har foretatt. Jeg finner heller ikke spor av forhandlingsmodellen, som viser til at det etableres arenaer for forhandling, og at det åpnes for deltagelse basert på formelle rettigheter. Endringene i barneverntjenesten befinner seg hovedsakelig innenfor elementet struktur og mennesker. Dette viser til endringer som har bidratt til å lukke avvikene etter fylkesmannens tilsyn, samtidig viser funnene i oppgaven til at kostnaden har vært høy, spesielt i forhold til de ansatte. Tjenesten har blitt mindre autonom, i tillegg til mer byråkratisering. Valg av endringsstrategi kan forklare hvorfor tjenesten ser ut til å ha betalt en høy pris for å lukke avvikene.

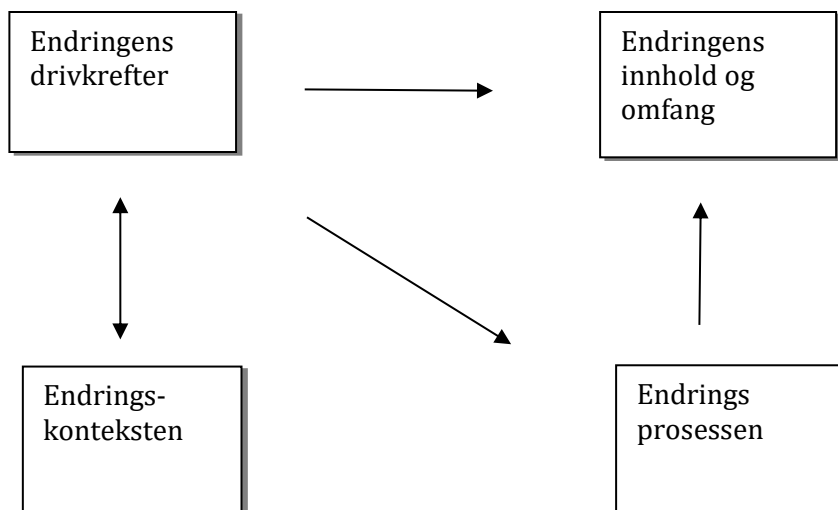
Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
.....	6
1.1 Problemstilling	8
2. Det norske barnevern	9
2.1 Dagens situasjon for det norske barnevernet	10
3. Case	13
3.1 Rapporten etter «Stina-saken»	15
3.1.1 Resymé av «Stina-saken/jenta på broen»	15
4. Teori	21
4.1 Endring i en organisasjon	21
4.1.1 Oppsummering	23
4.2 Endring som prosess	23
.....	24
4.2.1 Endringens drivkrefter	24
4.2.2 Oppsummering	25
4.3 Endringens innhold og omfang	26
4.3.1 Oppgaver - mål	27
4.3.2 Struktur – inndeling	28
4.3.3 Mennesker-kompetanse	31
4.3.4 Teknologi - virkemiddel	32
4.3.5 Oppsummering	33
4.4 Endringsstrategier	34
4.4.1 Prosjektstyring	35
4.4.2 Involvering	36
4.4.3 Forhandling	37
4.4.4 Oppsummering	38
4.5 Oppsummering	38
5. Metode	39
5.1 Forskningsdesign	39
5.2 Casestudie	40
5.3 Dokumentundersøkelse	41
5.4 Innsamling av data og bearbeiding av dokumentasjonen	41
5.5 Å forske på eget fagfelt	43

5.6 Validitet.....	43
5.7 Reliabilitet.....	44
6. Empiri.....	45
6.1 Presentasjon av empiri.....	45
6.2 Samtaler med ansatte	48
6.2.1 Evalueringsrapport fra PWC	50
6.4 Endringenes innhold - elementer fra Leavitts «diamant»	52
6.4.1 Oppgave.....	52
6.4.2 Struktur	53
6.4.3 Menneske – kompetanse	55
6.4.4 Teknologi – virkemiddel	57
6.5 oppsummering	58
6.6 Endringsstrategier	62
6.6.1 Spor av prosjektledelsesmodell	62
6.6.2 Spor av involveringsmodell.....	63
6.6.3 Spor av forhandlingsmodell.....	64
6.7 Endringens drivkrefter	64
6.7 Oppsummering.....	65
7. Drøfting	67
7.1 Var det valg av endringsmodell som førte til at de fikk lukket avvikene?.....	68
7.2 Hvilken betydning hadde valg av endringsmodellen for resultatet?	69
7.3 Hvilken betydning hadde valg av endringsmodellen for ansatte?.....	69
7.4 Oppsummering av endringsmodellen	71
7.5 Organisatoriske endringer	73
8. Konklusjon.....	75
Kilde	78
Dokumentoversikt.....	82
Vedlegg.....	83

1. Innledning

Tema for masteroppgaven er endringsledelse, og hvordan ledere kan lede organisasjonen igjennom ulike endringsprosesser. Jeg ønsker å kartlegge om det peker seg ut noen endringsstrategier eller forklaringsfaktorer for endringsledelse, som fører til større grad av tilfredshet og vellykkede endringsprosesser. Jeg har valgt å se nærmere på barneverntjenesten i Kristiansandsregionen, etter at fylkesmannen offentliggjorde en tilsynsrapport i 2018, knyttet til barneverntjenesten. Som et pedagogisk rammeverk for oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en modifisert modell av Jacobsen, modellen viser til hvordan de ulike komponentene påvirker hverandre (Jacobsen, 2018, s. 26), jeg har modifisert modellen da denne oppgaven ikke er stor nok til å romme alle muligheter som modellen byr på. Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om en organisasjonsteoretisk analyse av endringens innhold og omfang, samt endringsprosessen, og se etter i hvilken grad de valgte endringsstrategier som ble benyttet, kan forklare hvor langt barneverntjenesten kom i å gjennomføre endringer i Kristiansand. Det vil si at jeg i den empiriske undersøkelsen i hovedsak konsentrerer meg om de to boksene til høyre i figuren under. I presentasjonen av bakgrunnen for mitt prosjekt kommer jeg også noe inn på de to boksene til venstre.



Figur 1: En modifisert modell av Jacobsen, som fungerer som en overordnet ramme for oppgaven.

Som begrepsgrunnlag for analysen av «endringens innhold og omfang» har jeg valgt en modell som er utviklet av Leavitt i (Jacobsen, 2004, s. 75), som betrakter organisasjonen som et system bestående av ulike elementer. Jeg ønsker å se ut fra den valgte modell i hvilke av elementene endringen har funnet sted. Jeg vil senere i oppgaven gi en fyldigere beskrivelse av denne modellen. Som grunnlag for analyse av «endringsprosesser» benytter jeg en tilnærming utviklet av Buchanan og Boddy (1994) som plasserer endringsagentens kompetansebehov i tre kategorier: Styring, involvering og forhandling.

Historien *Oppbrudd som tradisjon* som er gjengitt nedenfor. Skal vi bygge og drive en organisasjon bør vi være villige til å stadig å være i bevegelse. I tillegg til at vi skal tilby gode tjenester må vi også være forutsigbare, men kan vi være forutsigbare og likevel ha oppbrudd som tradisjon? Dette kan fremstå som et paradoks, og kanskje noe enhver leder kan gjenkjenne seg i som skal lede en organisasjon i riktig retning for å møte morgendagens krav.

Oppbrudd som tradisjon

En ung leder oppsøkte en gang en beduin i ørkenen fordi han ville lære å tyde spor. Etter som dagene gikk ble han mer og mer imponert, for beduinen var en skikkelig sporhund. Om natten navigerte han ved hjelp av stjernene og om dagen leste han grus, stein og vandrende sanddyner som om de var veltegnede kart. Han kunne med forbløffende nøyaktighet fortelle ikke bare hvor gamle sporene var, men også hvem det var som hadde satt dem der og ferdens retning og mål. En kveld de hadde slått leir for natten i et uttørket elveleie og mørket lå som et stumt lokk over dem, spurte den unge lederen: Hvordan har du blitt så dyktig?

Ved stadig å bytte boplass, svarte beduinen. I vår slekt er oppbrudd tradisjon.

(Grødal, 2001)

Bakgrunnen for valg av tema handler om at den kommunale barneverntjeneste som er mitt fagfelt står foran store strukturelle endringer i nær fremtid. Loven slik den fremstår i dag tar ikke høyde for de endringer som samfunnet og familiemønstrene har vært igjennom de senere årene. Det er varslet en strukturreform innenfor feltet barnevern som trer i kraft i 2022. Strukturreformen kan best beskrives som barnevernets samhandlingsreform. Hvor det vektlegges økt ansvar på kommunene slik at de bedre kan ivareta nærhet til brukeren igjennom lokale tilpasninger til den enkelte familie. Det innebærer at det statlige barnevern, barn,-unge og familie etaten (buf-etat)

skal overføre flere av deres oppgaver over til det kommunale barnevernet, og at det i tillegg ikke lengre skal være muligheter for den kommunale barneverntjenesten å søke refusjon for kostbare tiltak som kommunen i dag kjøper av staten, buf.etat. Dette skal sikre en helhetlig kommunal løsning. (prop 73 L 2016-2017).

Det har over en periode på flere år blitt varslet behovet for strukturelle endring i tjenesten. I tillegg til de varslede strukturelle endringer, foregår det en opphetet debatt rundt den norske barneverntjenesten og hvordan de har forvaltet ansvaret og lovverket. Norge har i en rekke saker blitt meldt inn for EMD i Strasbourg for brudd på menneskerettigheter, og hvor Norge har blitt felt i flere barnevern-saker bare de siste par årene. Det kan se ut som om den norske barneverntjeneste står ovenfor et paradigmeskifte.

1.1 Problemstilling

Målet med oppgaven er å få en større forståelse for organisasjonsendring, og om det er noen strategier eller modeller som peker seg ut som viktige for en leder å ha kjennskap til, for å gjennomføre vellykkede endringer i en organisasjon. Jeg ønsker å sette søkelys på hvor i organisasjonen endringen skjer, og tenker derfor at følgende forskningsspørsmål vil være relevant for å besvare oppgaven:

Hvilke organisatoriske endringer ble gjennomført i barnevernet i Kristiansand på bakgrunn av «Stina-rapporten», og hvilken betydning hadde ledelsen av endringsprosessene for resultatene?

Problemstillingen vil være aktuell for tjenester som etter tilsyn fra blant annet fylkesmannen må foreta endringer i organisasjonen for å lukke avvik som eventuelt blir påpekt, og jeg håper at min studie vil være nyttig for flere ledere, og at funnen vil oppleves som relevante.

I neste kapittelet vil jeg beskrive barneverntjenesten i et historisk perspektiv, ned til den organisasjonen jeg har valgt som case. Dette danner et bakteppe for oppgaven og hvorfor temaet endringsledelse har vekket min interesse.

2. Det norske barnevern

Den norske barneverntjenesten slik vi kjenner den i dag har sine røtter langt tilbake. Synet på barn har endret seg drastisk de siste 150 årene, hvor barn på tidlig 1800 tallet kun ble sett på som små mennesker, og at det kun var størrelsen som skilte barn og voksne, og at det derfor var helt legitimt å benytte barn til for eksempel farlig gruvedrift. Det var ikke før 1953 vi fikk en barnevernlov som bygde på ny kunnskap om barns sårbarhet, fokuset i den nye loven bygde på at loven skulle gi barna hjelp, og ikke fordømme barn som strevde, slik vi hadde sett igjennom til eksempel: *Lov om vanyrende og sdelig forkomne Børn* av 1892. (Havik, 2004, s. 15)

Loven utviklet seg i takt med kunnskapen om barn og familie. I 1992 fikk vi en helt ny barnevernlov som nå var skilt fra sosialloven, hvor barnet hadde fått en egen lov, deres rettslige posisjon var klart forbedret. Denne loven har vært gjeldene frem til dags dato, og er fremdeles gjeldene. Det har blitt foretatt noen enkelte endringer underveis i loven frem til i dag.

Barnevern i offentlig forvaltning finner vi både på det statlige nivå igjennom barn,- unge og familie etaten, heretter Buf.etat, men det finnes også barnevern på kommunalt nivå, og det er gjerne barneverntjenesten på kommunalt nivå som folk flest tenker på når man snakker om barnevernet. Oppgavene mellom det kommunale og statlige barneverntjenesten er delt i en 1. linjetjeneste som er kommunalt og en 2. linjetjeneste som er statlig. Oppgavene er svært ulike, det statlige barnevern tilbyr tjenester til det kommunale barnevernet etter anmodning. Det kan til eksempel være at den kommunale barneverntjenesten er i behov av et fosterhjem, det sendes da en søknad til Buf.etat som har en bistandsplikt ovenfor det kommunale barnevern og tilbyr fosterhjem. Buf.etat skal også tilby institusjon når det er behov for institusjonsplasser for barn og unge. Buf.etat har egne fosterhjem som de selv har rekruttert, i tillegg finnes det en rekke statlige institusjoner som Buf.etat drifter. Buf.etat kan også kjøpe tjenester fra private aktører når deres egne tjenester ikke tilfredsstiller bestillingen fra den kommunale barneverntjeneste.

Det kan forekomme uenigheter mellom det statlige og det kommunale barnevern, spesielt knyttet til tjenester som det statlige tilbyr det kommunale barnevern etter anmodning. Buf.etat har en bistandsplikt, men noen ganger kan den kommunale barneverntjeneste be om noe mer spesifikt, til eksempel kan barnevernet ha klare føringer for hvor et fosterhjem bør ligge geografisk til det konkrete barn, eller hvilke kvaliteter institusjonen ungdommen skal plasseres på bør ha. Dersom

det kommer frem at Buf.etat ikke kan opprettholde sin bistandsplikt ovenfor kommune, må Buf.etat gå til innkjøp av private tjenester. Dette ble gjort i forbindelse med «Stina saken», Buf.etat klarte ikke å levere de tjenestene barneverntjenesten var i behov av, og det ble derfor kjøpt private institusjonsplasser fra ulike private aktører. Buf.etat gir også faglige råd og anbefalinger til det kommunale barnevern, samt ansvar for å videreutvikle tiltak. Bekymringsmeldinger og behandling av meldinger sendes til, og utføres av den kommunale barneverntjenesten.

Det har over en lengre periode pågått et arbeid som ser på strukturen, i både den kommunale barneverntjenesten, men også det statlige barnevernet, Buf.etat. Det er varslet endringer, strukturreformen inneholder blant annet store og kostbare endringer for kommunene i fremtiden. Det er fremmet forslag om ny barnevernlov, (NOU 16, 2016-2017), den har vært ute på høringer, og mye kan tyde på at den vil bli lagt frem for Stortinget for godkjenning våren 2021.

2.1 Dagens situasjon for det norske barnevernet

Den norske barneverntjeneste får stor oppmerksomhet både i Norge og i utlandet. Det fremstår som en tjeneste som mange har sterke følelser knyttet til, dette kan selvsagt ha en sammenheng med at tjenesten er muligens den instansen i samfunnet som griper dypest inn i familielivet, og har myndighet mot foreldres vilje til å separere barn med deres foreldre, for en kortere eller lengre periode. Det er forståelig at tjenesten er i fokus, og at den også til tider blir utsatt for kritikk. Men det gjøres også mye bra i tjenesten, hjelpetiltak som rettes mot familiene er frivillige og de aller fleste foreldre takker ja til hjelp. Det har vært en kraftig økning av barn som mottar hjelpetiltak i barneverntjenesten de siste 20 årene, hvor det på 90 tallet var registrert rundt 27000 barn som mottok hjelp, er det i dag rundt 53000 barn som mottar hjelp. (Olsen, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon & Norge Barne- og, 2017, s. 183)

Norge har blitt felt i flere saker som er anket inn for den europeiske menneskerettighetsdomstol i Strasbourg, heretter EMD. Sakene peker på brudd på de europeiske menneskerettighetene, heretter EMK. Norge har ratifisert EMK allerede i 1952, og er forpliktet til å rette seg etter konvensjonene, de er en del av Norsk Lov. Det er spesielt brudd på artikkel 8 som Norge har blitt dømt for ikke å følge. Artikkel 8 omhandler respekt for familieliv og privatlivets fred. ("Avgjørelser fra EMD i saker om vern av privat- og familieliv fra 2015," 2016)

Det har blitt iverksatt ulike utredninger og tilsyn med barneverntjenesten de siste årene. Regjeringen oppnevnte i 2015 et utvalg som skulle foreta en gjennomgang av alvorlige saker hvor barn og unge ble utsatt for grov vold, seksuelle overgrep og alvorlig omsorgssvikt. Formålet var å avdekke om det i det offentlige tjenesteapparats håndtering av slike saker ble avdekket eventuell svikt, og til slutt komme med anbefalinger som i fremtiden kunne forebygge og forhindre svikt i systemet. Dette arbeidet ble sammenstilt i en rapport som ble offentliggjort i 2017, og fikk navnet *Svikt og svik*. (Olsen et al., 2017). Funnene i denne utredningen viste blant annet til mangler på samtaler med barn, det vil si at barn i saker som omhandlet dem, ikke var blitt snakket med tilstrekkelig, eller at det ble tilrettelagt for at barn kunne få snakke fritt uten at foreldre var til stede. Rapporten viste videre til manglende kunnskap og kompetanse i tjenesten, og foreslo tiltak for å heve kompetansen til tjenestepersonene. Det ble i tillegg avdekket sviktende samarbeid mellom ulike instanser som jobber med og for barna. Det ble også vist til at det var en utfordring med de tilsynene som ble utført av tilsynsmyndighetene, ikke førte til læring i tjenestene (Olsen et al., 2017).

Barne og likestillingsdepartementet gav Statens helsetilsyn i 2016 et oppdrag om å gjennomgå minst 100 barnevernssaker som hadde vært behandlet i Fylkesnemnda. Fokuset skulle være å se på om arbeidet i de valgte sakene var preget av god barnevernfaglig praksis, og om kvaliteten kunne beskrives som god. Oppdraget kom i etterkant av rapport fra Helsetilsynet: *Svikt og Svik 2017*. Funnene i rapporten *Svikt og svik* var rystende, og førte blant annet til en rekke tiltak. I alt ble 106 saker gjennomgått, alle dokumentene i sakene ble lest, det ble i tillegg innhentet råd fra brukerne, barneverntjenestene, ansatte i Fylkesnemndene, samt ansatte hos Fylkesmannen. Alle sakene var fra tidsrommet januar 2016 til mai 2017. Sakene var hentet fra 60 ulike kommuner i ulike størrelser. Formålet var å kunne få en god situasjonsbeskrivelse av de utvalgte sakene, og få kunnskap om når det svikter, eller når praksisen er god. Det var også viktig for tilsynet å sjekke kvaliteten på barneverntjenesten og de faglige vurderinger som ble tatt.

Rapporten fra Statens helsetilsyn fikk navnet: *Det å reise vasker øynene*, (Andresen, 2019) og ble offentliggjort januar 2019. Rapporten viste til at det fortsatt er en vei å gå for det norske barnevernet på flere områder. Det ble blant annet pekt på mangler knyttet til barn og unges medvirkning, rapporten viste til at barn og unge ble hørt, men det forelå en del mangler rundt de barnevernfaglige vurderinger knyttet opp mot hva barn og unge hadde fortalt, og hvordan

barneverntjenesten hadde vektet barnets stemme opp mot egen barnevernfaglige analyse. Rapporten pekte på mangelfull medvirkning samt mangelfull dokumentasjon. Videre viste rapporten til enkelte svakheter ved forsvarligheten i noen av sakene som ble gjennomgått. I tillegg til at saksbehandlere ikke i tilstrekkelig grad benyttet deres ervervede fagkunnskap og kompetanse, spesielt viste dette seg i akutsituasjoner. I tillegg viste rapporten til at ledelsen i tjenestene ofte var fraværende, dette ble spesielt løftet frem i de ulike drøftinger som bør finne sted i de veikryss barneverntjenesten møter i en sak, dette gjelder spesielt alvorlige og komplekse saker hvor det ville vært naturlig å drøfte med ledelsen. Det nevnes videre i rapporten at slik drøfting kan ha forekommet, men at det mangler dokumentasjon på drøftingen. Et annet viktig punkt som rapporten viste til var samarbeid med andre instanser, dette bar ofte preg av å være tilfeldig og uformelt, samarbeid på tvers med andre sektorer er svært viktig i en barnevernssak, for å kunne gi barnet forsvarlige tjenester. Rapporten avsluttes med at det anbefales å ta i bruk bedre tilpassede hjelpetiltak rettet mot det enkelte barn, og at det er behov for å videreutvikle tiltak som er bedre tilpasset den enkelte.

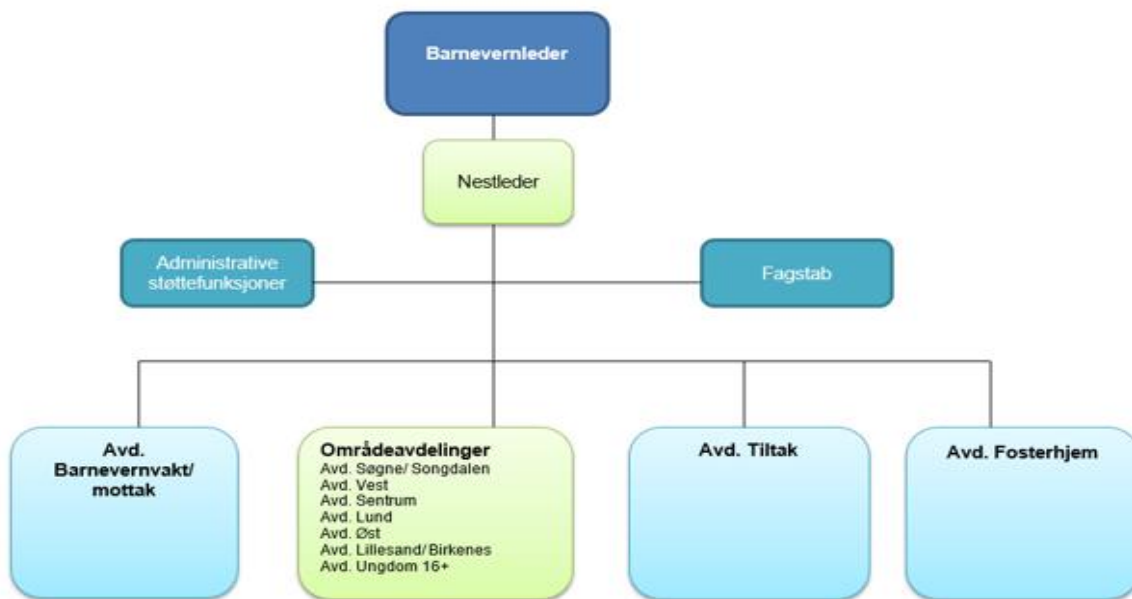
Dersom en sammenligner denne rapporten med fylkesmannens rapport «Historien om Stina», som ble offentliggjort etter tilsynet med barneverntjenesten i Kristiansands regionen i 2018, (Fylkesmannen i Aust – og Vest Agder, 2018) finner vi elementer av likheter, begge rapporter, både *Historien om Stina*, og *Å reise vasker øynene*, peker på brister knyttet til forsvarlig tjeneste, som igjen viser til mangelfull kontradiksjon og medvirkning. Det finnes også likheter i begge rapporter hvor det pekes på fravær av dokumentasjon og på manglende involvering fra ledelsen i krevende og avgjørende spørsmål.

Spørsmålet jeg ønsker å belyse i oppgaven er hvor i organisasjonen barneverntjenesten har endret seg, og om jeg finner spor av ulike endringskompetanser i endringsarbeidet, og vil det være mulig å overføre funnene til andre endringsprosjekter, slik at en kan ta med seg denne erfaringen når til eksempel strukturreformen skal implementeres?

Målet med denne oppgaven er at jeg som leder av en kommunal barneverntjeneste skal stå bedre rustet til å lede tjenesten og de ansatte igjennom de endringsprosesser som er varslet skal komme, slik at vi skal kunne si at vi har en forsvarlig tjeneste som ivaretar de svake i samfunnet.

3. Case

For å få svar på mitt forskningsspørsmål har jeg valgt ut en tjeneste som har gjennom gått store endringer den siste tiden. Jeg ønsker å se nærmere på barneverntjenesten i Kristiasandsregionen som en interkommunal barneverntjeneste hvor Kristiansand kommune er vertskommune. I samarbeidet inngår kommunene Birkenes og Lillesand. Kristiansand barneverntjeneste består av 153 årsverk og er lokalisert rundt i deres distrikt.



Modellen over viser til hvordan tjenesten er organisert. Den ledes av en barnevernleder samtidig som tjenesten også har en nestleder. I tillegg har tjenesten en egen fagstab samt egen administrasjon. Under finner vi ulike avdelinger med ulike oppgaver å løse. Det finnes en avdeling for barnevernvakt/mottak, det er de som tar imot alle bekymringsmeldingen som kommunen mottar, i tillegg fungerer de som barneverntjenesten når det øvrige kontoret er stengt, det vil si ettermiddag, kveld og natt, samt helligdager. I tillegg finnes det såkalte områdeavdelinger, hvor vi har ei avdeling i Søgne og Songdalen, og i vest, sentrum, Lund, Øst, Lillesand og Birkenes samt en egen avdeling for ungdom 16+. Tjenesten er også utstyrt med en

egen tiltaksavdeling samt ei avdeling for fosterhjem. Barneverntjenesten i Kristiansand har også egne «barneverns-proffer», det er tidligere barnevernsbarn som deler sine erfaringer fra når de selv mottok tiltak fra barnevernet, med blant annet ansatte i barneverntjenesten, for å hjelpe dem til å kunne møte barn og unge på en god og ivaretagende måte.

Barneverntjenesten i Kristiansand opplevde alle barneverntjenesters mareritt sommeren 2017. Et av deres fosterbarn begikk en alvorlig kriminell handling som førte til at ei ung uskyldig jente ble drept. Det resulterte blant annet til et omfattende tilsyn utført av fylkesmannen, som har som oppgavene å blant annet å føre tilsyn med offentlig instanser, og sørge for å bedre kvaliteten i tjenestene. Når fylkesmannen gjennomfører tilsyn og påpeker avvik i sluttrapporten, er det ikke opp til den enkelte tjenesten å velge å følge fylkesmannens pålegg, avvikene skal utbedres og lukkes og det skal i tillegg vises til hvilke endringer tjenesten har foretatt, slik at tjenesten ikke begår samme feil i neste omgang.

Jeg tar utgangspunkt i rapporten fra Fylkesmannen etter det omfattende tilsynet som ble gjennomført i kjølvannet av den tragiske hendelsen, hvor jeg viser til at fylkesmannens rapport «Historien om Stina» som heretter blir omtalt som «Stina rapporten» blir en av drivkreftene for endring i tjenesten.

Samtidig har tjenesten inngått i et interkommunalt samarbeid med fire andre kommuner i 2016, denne sammenslåingen av barneverntjenesten har også vært en drivkraft for endring. Jeg finner dermed to klare drivkrefter for endring i barneverntjenesten i Kristiansands regionen, både tilsynsrapporten fra fylkesmannen og sammenslåingen av de fem ulike barneverntjeneste til en stor interkommunal barneverntjeneste. (Fylkesmannen i Aust – og Vest Agder, 2018).

Bakgrunnen for valg av case er fordi jeg selv er leder for en interkommunal barneverntjeneste, og kjenner godt til rammene og lovverket barneverntjenesten jobber innenfor, og fordi barneverntjenestene i Norge står foran store strukturelle endringer og må jobbe mye med endringsledelse fremover. Hendelsen i barneverntjenesten i Kristiansandsregionen førte til en omfattende rapport fra fylkesmannen, hvor det var påpekt flere områder i tjenesten som måtte endres eller forbedres. Valget av case er på ingen måte en kritikk mot hvordan barneverntjenesten i Kristiansand jobbet med å lukke avvikene etter «Stina rapporten», eller for å prøve å finne feil, de har stått i en særdeles krevende situasjon. Det er med stor respekt og ydmykhet ovenfor mine kollegaer jeg skriver denne oppgaven. Jeg tror alle barneverntjenestene i distriktet som har fulgt

dem, vil gi sin støtte til det de har vært igjennom, og har hatt full sympati for det krevende arbeidet de har stått i. Resultatet av prosessen de har vært igjennom har også kommet de nærliggende barneverntjenester til gode, da vi inngår i et felles læringsnettverk. Igjennom læringsnettverket har barneverntjenestene i distriktet rundt Kristiansand fått mulighet til å lære av deres feilsteg ved å implementere nye arbeidsmåter, for å sikre en forsvarlig tjeneste. Jeg opplever barneverntjenesten i Kristiansands regionen som raus og ydmyke i denne krevende situasjonen de har vært igjennom, og som de kanskje fremdeles står i.

3.1 Rapporten etter «Stina-saken»

Jeg har tidligere vist til kritikken rettet mot det norske barnevern, også her i Agder har barneverntjenesten de senere årene blitt utsatt for kritikk, samtidig som vi ser at sakene har blitt mer komplekse og alvorlige. Det har de seneste årene vært flere svært krevende saker å behandle. En sak som har fått stor oppmerksomhet og som har preget både barneverntjenestene og nyhetsbilde, er den såkalte «Jenta på broen».

3.1.1 Resymé av «Stina-saken/jenta på broen»

26. juli 2017 ble en ung kvinne drept og en annen ung kvinne såret etter et knivdrama på Sørlandssenteret i Kristiansand. Ungdommen som hadde gjennomført handlingen var ei ung jente som barneverntjenesten i Kristiansandsregionen hadde omsorgen for. Det ble etter hendelsen igangsatt et omfattende tilsyn av saken, jenta ble intervjuet og deltok med sine innspill. For å gi saken et ansikt valgte Fylkesmannen i rapporten og gi jenta et navn. Navnet *Stina* er ikke jentas egentlige navn, men et navn hun selv valgte til rapporten. Saken har etter at rapporten ble offentlig, gått under navnet «Stina-saken», noe den fremdeles gjør. Dersom en innen ulike offentlige sektorer på Sørlandet nevner «Stina-saken» vil de aller fleste referere til denne konkrete saken.

Familien til Stina innvandret til Norge rett før Stina ble født i 2001. Hun er minst av en søskenflokk på seks. Familien flyttet mye rundt i oppveksten til Stina, og dokumentasjon viser til at barna i familien har levd i alvorlig omsorgssvikt. Det har blitt sendt inn flere bekymringsmeldinger til ulike barneverntjenester på familien, bekymringer knyttet til fysisk og psykisk vold, hvilket Stina har vært vitne til. Far i familien er i tillegg dømt for vold mot familien.

Stina ble mobbet på skolen, hun strevde på mange området og utagerte en del hjemme, hun var et barn som bar preg av flere risikofaktorer for å utvikle en skjevutvikling. Da hun var 9 år mottok hun noe hjelp fra blant annet avdeling for barn og unges psykiske helse, heretter Abup, men epikrisen fra Abup viste til at de avsluttet etter kort tid. Barneverntjenesten var også inne i familien og hadde iverksatt hjelpetiltak, uten at dette endret omsorgen for Stina, hun fortsatte å leve i omsorgssvikt.

Da hun var 12 år overtok barneverntjenesten omsorgen for jenta. Hun ble plassert i et familiehjem, et forsterket tiltak igjennom Buf-etat. Da hun flyttet inn i fosterhjem ble hun igjen henvist til Abup. Det var en krevende start for Stina i familiehjemmet, men som en beskyttelsesfaktor var hun flink på skolen, i tillegg fikk hun nye venner og deltok i ulike aktiviteter på fritiden.

Da hun var 15 år, tre år etter plassering, rømte hun fra fosterfamilien. Bakgrunnen for rømningen viste seg i etterkant kun å handle om bagatellmessige årsaker. Barneverntjenesten tok Stinas signaler på alvor da hun sa at hun ikke ville bo i fosterhjemmet lengre, og valgte å flytte henne ut fra familiehjemmet, til tross for at hun her hadde hatt en god utvikling, det kom frem i tilsynet at barneverntjenesten ikke utforske nærmere hva som var bakgrunnen til hvorfor hun ikke ville flytte tilbake til fosterfamilien. I tiden som fulgte oppstod flere akutt-situasjoner, og Stina viste til en alvorlig selvskadende atferd, hvor hun utsatte seg selv for alvorlig fare. Stina flyttet svært hyppig i denne perioden, og hun hadde samtidig et sterkt ønske om å komme tilbake til sin tidligere fosterfamilie. Alt Stina ønsket seg var å være normal og leve i en helt vanlig familie. Barneverntjenesten valgte å flytte henne tilbake til fosterfamilien, men det varte ikke lenge før Stina rømte igjen, og hun opplevde på nytt et nederlag over ikke å klare å tilpasse seg familielivet hun inderlig ønsket å tilhøre. Det ble enda mer krevende for familiehjemmet, og situasjonen rundt Stina eskalerte. Stina truet svært ofte med selvmord, ofte ble hun funnet på broer i Kristiansandsregionen hvor hun truet med å hoppe, det ble i denne perioden også skrevet mye om hennes fortvilelse i lokalavisen. Stina selv hadde en egen blogg hvor hun skrev om livet sitt i denne perioden. Fosterfamilien klarte ikke å stå i oppdraget lengre, og Stina ble flyttet, men hun klarte ikke å falle til ro, og opplevde flere brudd i de ulike hjemmene hvor hun ble plassert. Fra august 2016, da hun flyttet fra fosterfamilien og frem til juli 2017 flyttet hun hele 17 ganger mellom ulike private og statlige institusjoner.

Våren 2017 ble det fattet et akuttvedtak knyttet til Stina, et tvangsvedtak med et påfølgende fotfølgingstiltak. Hun flyttet inn i et enetiltak ca. 1 times kjøretur unna Kristiansand sentrum. Stina trivdes ikke i enetiltaket, og hun gav klart uttrykk for det. Hun ønsket aller helst å bo i en fosterfamilie, men kunne også bo på institusjon sammen med andre ungdommer, men var klar på at hun ikke ønsket å bo på enetiltak. Hun hadde flere smerteuttrykk som fortalte om traumer og mistriivsel. Det var alltid to personer som fulgte med henne, og hennes frihet var sterkt begrenset. Like etter at hun fikk beskjed om at hun skulle bli boende på enetiltaket i 1 år, klarte Stina å rømme til Sørlandssenteret, her går hun inn i en butikk, griper tak i en kniv og dreper ei ung jente og skader en annen.

Etter den fatale hendelsen sendte Sørlandets sykehus en varselsak til Statens helsetilsyn i tråd med lovens krav. Det ble senere besluttet i samråd med Statens Helsetilsyn å reise tilsynssak med de ulike instanser som hadde vært involvert i Stinas liv. Det var den gang fylkesmannen i Aust og Vest Agder (nå Fylkesmannen i Agder) som ledet arbeidet med tilsynet, ledet av daværende Fylkeslege Anne Sofie D Syvertsen. Tilsynsgruppen bestod av seniorrådgivere fra både Helse og sosialavdelingen og Utdanning og barnevernsavdelingen hos fylkesmannen. Det ble i første omgang innhentet dokumentasjon fra hele 27 ulike instanser. Det var instanser som hadde en tilknytning, eller hadde hatt en tilknytning til Stina helt fra fødsel og frem til hendelsesdagen. Av alle instanser ble det fokusert på, valgte Fylkesmannen å opprette tilsynssak mot de aktørene som var nærmest Stina. Barneverntjenesten i Kristiansand var en av hovedaktørene i Stinas liv, men også enkelte private aktører hvor Stina sist bodde. Næromsorg Sør var det tiltaket Stina bodde sist i, det var fra dette tiltaket at hun hadde klart å rømme og kommet seg til Sørlandssenteret. Hun hadde også oppholdt seg i et annet tiltak levert av Aleris Ungplan & BOI (Aleris), som også er en privat aktør som tilbyr tjenester til det kommunale barneverntjenesten, det ble opprettet tilsyn også med dem. I tillegg til Barne,-ungdoms- familieetaten (Bufetat) som har en bistandsplikt ovenfor det kommunale barneverntjenesten i forhold til å finne egnet fosterhjem/institusjoner for barn/ungdommer. Stina mottok helsehjelp fra Abup, avdeling for barn og unges psykiske helse, og det ble derfor besluttet å åpne tilsyn med Sørlandet sykehus HF (SSHF) hvor Abup en del av sykehuset. Fylkesmannen åpnet tilsyn med de fem ulike instansene. Over flere måneder gransket de de ovennevnte instansene, ved å gjennomgå flere tusen sider med dokumentasjon, og det ble foretatt intervjuer med ansatte og med ledelsen. I tillegg hadde

Fylkesmannen samtaler med Stina selv mens hun satt i fengsel.

Stina skrev et brev til Fylkesmannen november 2017:

«Det er viktig å se på feilene og lære av dem, i tillegg er det viktig å vite hva man kan lære av dem og derfor ønsker jeg å dele mine tanker. Jeg vil samtidig understreke at alle som jobber i hjelpeapparatet er mennesker og det er menneskelig å gjøre feil. Alle yrker og mennesker kan gjøre feil OG jeg kan gjøre feil. Jeg vil ikke kritisere enkeltpersoner og vil ikke fordele skyld, men er interessert i endring. Jeg ser og forstår mitt ansvar i dette og forventer og håper hjelpeinstansene som har vært rundt meg også gjør det.»

I den endelige rapporten fra tilsynet som ble offentliggjort våren 2018, viser de til blant annet en rekke lovbrudd, og at enkelte av tjenestene ikke hadde gitt Stina forsvarlig tjenester. Tilsynet hadde særlig søkelys på følgende områder:

- Forsvarlighet
- Medvirkning
- Tvangsbruk
- Samarbeid med øvrige instanser
- Dokumentasjon
- Styring og ledelse

Bakgrunnen for valg av de konkrete tema viser fylkesmannen til Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Buf.dir) sine nasjonale kvalitetsmål som skal være retningsgivende for blant annet barneverntjenesten på hva som er forsvarlig omsorg. (Barn,-unge, familiedirektoratet, Buf.dir 2020)

Etter granskningen konkluderte fylkesmannen med at blant annet barneverntjenesten ikke hadde gitt Stina forsvarlig omsorg. (Barnevernloven, 1992, § 1-3)

De viste til manglende forsvarlighet i arbeidet, og pekte på blant annet manglende evaluering av iverksatte tiltak, de viste også til manglende planarbeid som beskrev hvordan oppfølgingen skulle

skje, og hvor Stina heller ikke ble tilbudt individuell plan, en plan som brukere har rett på, når de er i behov av langvarige koordinerte tjenester. (Barnevernloven, 1992, § 3-2 a)

Videre i tilsynet finner de mangler knyttet til dokumentasjon, og stiller spørsmål til manglende barnevernfaglige-vurderinger når barneverntjenesten har foretatt ulike valg, slik som å flytte henne fra det første fosterhjemmet. Riktignok hadde Stina selv rømt og sagt at hun ikke ville bo der, men det var også der hun hadde hatt god progresjon. fylkesmannen kunne ikke i dokumentasjonene de hadde gjennomgått, klare å finne gode faglige begrunnelser på hvorfor barneverntjenesten valgte å flytte henne. I tillegg viser fylkesmannen til manglende funn knyttet til vektige av faglige argumenter, når barneverntjenestens til eksempel avslår et tilbud om institusjon for Stina fra Buf-etat. Når barneverntjenesten har overtatt omsorgen for et barn, så er det barneverntjenesten som er barnets «mor» og «far». Det innebærer at dersom barnet ikke får den hjelp fra andre instanser som en mener barnet er i behov av, må barneverntjenesten klage på manglende oppfølging og kjempe for at deres barn får den hjelp de mener de er i behov av.

Fylkesmannen tar i sin rapport opp ansvaret til ledelsen, og viser til at ledelsen burde vært tettere på de ansatte for å veilede dem i den krevende saken de stod oppi. I tilfelle med Stina, var ansatte mer en nok opptatte av å løse alle akutte hendelser, slik at de ikke klare å se mønstrene og koblingene som kunne forklare situasjonene. (Martinsen, 2015, s. 60)

På det strukturelle området tar Fylkesmannen opp mangler knyttet til samarbeid og koordinering av tjenester. Barnevernloven viser tydelig til at tjenesten skal samarbeide med andre instanser. (Barnevernloven, 1992, § 3-2)

Det handler om at barneverntjenesten skal hjelpe barnet slik at barnets behov blir dekket, i Stinas sak var det mange instanser inne for å hjelpe, men det manglet styring og koordinering, som resulterte i at skuta manglet kaptein. Med så mange ulike instanser inne, var det også bekymringsfullt at det ikke forekom flere faglige diskusjoner og uenigheter. Det var aldri tvil om at det forelå et samarbeid til grunn, spørsmålet som fylkesmannen stilte seg og senere konkluderte med, var om det gode samarbeidet ble til hinder for å utforske alle sider av saken.

Det ble også benyttet tvang mot Stina, og det ble vist til manglede medvirkning fra Stina, samtidig som det har blitt dokumentert at Stina ikke tåler tvang, dette var noe som stadig gikk igjen i ulike referater. I tilsynsrapporten fremgår det at de ulike hjelpeinstanser har ulike

oppfatninger om hva som legges i begrepet tvang. Å finne grensene for tvang og skille på hva som er tvang og trygge rammer rundt et barn må i hvert enkelt tilfelle vurderes. Dette ansvaret må barneverntjenesten ta, konkluderer fylkesmannen med i rapporten.

Jeg har ovenfor vist til en offentlig utredningsrapport NOU 2017:12 som ble påbegynt i 2015, i tillegg til en rapport fra Helsetilsynet som ble igangsatt før «Stina-saken» var et faktum, for å se om funnene fra fylkesmannens rapport har likhetstrekk med innholdet i disse rapportene.

(Fylkesmannen i Aust – og Vest Agder, 2018)

4. Teori

For å kunne få svar på mitt forskningsspørsmål vil jeg i dette kapittelet presentere noen teoretiske perspektiver på endring i en organisasjon. For å avgrense oppgaven har jeg valgt ut en modell med fire ulike elementer fra Dag Ingvar Jacobsens bok, «*Organisasjonsendring og endringsledelse*». Disse elementene fungerer som et pedagogisk rammeverk for å forstå endring. I tillegg vil jeg se på endringskompetanser som er beskrevet i boka til David Buchanan og David Boddy, «*The expertise of the change agent*». Målet er at jeg ut fra modellen til Jacobsen og endringskompetansen som er beskrevet i Buchanan og Boddy, skal klare å identifisere noen faktorer som har vært medvirkende for å lykkes med endringsprosjektet som jeg vil studere. Jeg vil i oppgaven koble empiri mot valgt teori, oppgaven er en kvalitativ forskningsoppgave hvor jeg vil foreta intervju av ledere på ulike nivåer.

Den empiriske undersøkelsen bygger på blant annet tolkninger fra Dag Ingvar Jacobsen, hvor han i boka *Organisasjonsendring og endringsledelse* som jeg støtter meg på, trekker inn kjente teoretikere som Van de Ven & Poole, John P Kotter og Kurt Lewin.

4.1 Endring i en organisasjon

En organisasjon er avhengig av stabilitet og forutsigbarhet. Dette kan fremstå som et paradoks, for på den ene siden kjennetegnes organisasjonen av forutsigbarhet og stabilitet, men i neste øyeblikk snakker vi om viktigheten av å være i bevegelse, å være i endring. Å være stabil betyr ikke nødvendigvis stillstand. (Jacobsen, 2018, s. 15)

Endring er et begrep som selv er i endring, vi snakker ofte om pågående endrings prosesser, fremfor de store planlagte endringer. Det finnes flere ulike definisjoner på hva endring i en organisasjon er, jeg har valgt å fokusere på definisjonen fra Jacobsens bok:

En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkt.

(Jacobsen, 2018, s. 17)

Ett eksempel på endring i barneverntjenesten er at når man går igjennom saksdokumenter fra tidligere, finner man at saksbehandler sjelden eller kanskje aldri snakket med barna det gjaldt.

Dersom du leser saksdokumenter i dag vil du finne at saksbehandler så godt som alltid snakker med barnet, da barnets stemme har fått langt større betydning enn tidligere, dette handler ikke bare om nye oppgaver, men en endret praksis, som også henger sammen med større fokus på brukermedvirkning, hvor brukeren skal få være aktør i eget liv. Vi kan dermed si at det har foregått en endring i barneverntjenestens rutiner og praksis, som viser seg i endret atferd hos saksbehandlere. Endringen kan sees på som en prosess. Det har oppstått noe i forkant av endringen, det kan være en krise, eller det har kommet føringer fra direktoratet eller departementet, eller det kan være påvirkning fra til eksempel brukerorganisasjoner. Flere av forslagene til ulike brukerorganisasjonene i tilknytning til barneverntjenesten har ført til endring, endringer som har blitt jobbet med og utformet til beste for barn, såkalte planlagte endringer. Dette viser seg konkret i forskjellig atferd hos ansatte, slik organisasjonens- endring viser til, endring i atferden til menneskene som tilhører organisasjonen. (Jacobsen, 2018, s. 62)

Det har i alle år fasinert teoretikere hvorfor sosiale systemer endres, og det har blitt publisert utallige bøker og artikler om temaet. I Jacobsen (2018) vises det til en metastudie gjort av Van de Ven og Poole (1995) hvor han samler flere perspektiver på endring og kategoriserer dem inn i fire ulike kategorier. Hver av de fire kategoriene beskriver ulike drivkrefter for endring. Han viser til endringer som livssykluser, endringer som naturlig utvelgelse, endring som en dialektisk prosess og endring som en planlagt prosess (Jacobsen, 2018). I min oppgave har jeg valgt ut planlagt endring som tilhører en av de fire kategoriene, dette perspektivet mener jeg passer best til min case. Når vi snakker om planlagt endring, er det relevant å se nærmere på begrepet tid. Jeg har ovenfor vist til en definisjon på endring som sier noe om at en organisasjon viser til ulike trekk på to ulike tidspunkter. Endringen har skjedd mellom de to tidspunktene, Jacobsen peker på at det er nødvendig også å rette oppmerksomheten knyttet til tid for å kunne forstå endring, og spesielt planlagt endring. Jacobsen viser til både en proaktiv og en reaktiv endring, den reaktive endringen kan lettest forklares ut fra at det har skjedd noe, enten innad i organisasjonen eller utad som setter organisasjonen i ubalanse, for å gjenskap balansen må det foretas noen grep, det iverksettes en planlagt endring for å gjenskape balansen. Et proaktivt perspektiv på endring, viser til at en tilpasser organisasjonen til noe man forventer skal komme, man predikere ulike scenarier og tilpasser organisasjonen deretter (Jacobsen, 2018, s. 118). Etter rapporten fra Fylkesmannen som viste til avvik, ble det tvunget frem et behov for endring i organisasjonen. Kotter viser i boka *Leading Change* til en åttestegs modell for endring, hvor første steg er å skape en slags

kriseforståelse av behovet for endring (Kotter, 2012, s. 37).

Samtidig kan det være krevende å jobbe med endring når organisasjonen er i en krise. Spesielt når ytre drivkrefter peker klart og tydelig på at det er et prekært behov for endring. Funn i rapporten og tilsynet i organisasjonen peker på ulike feilvurderinger som ble tatt, og som har medvirket til at organisasjonen er der den er i dag. Ledelsen står med det øverste ansvar, både for feilvurderinger, men også igangsetting av endringsprosessen, det er interessant å stille seg spørsmålet hvor godt vil en som leder klare å lykkes ved å igangsette endringsprosesser, og i tillegg implementere endring, når organisasjonen står midt oppi en krevende sak, en organisatorisk krise som også muligens har ført til personlige kriser.

4.1.1 Oppsummering

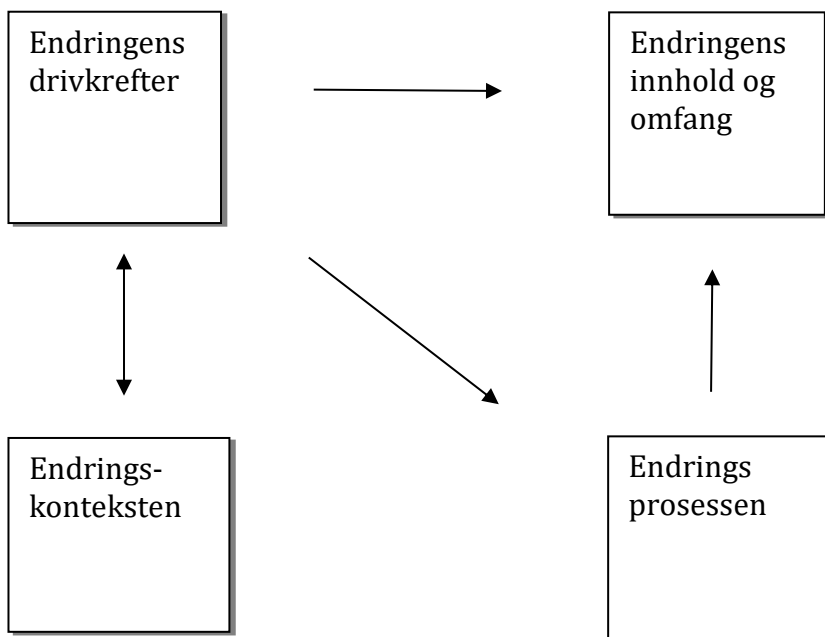
Ved å belyse teori om endring knyttet til tidsaspekt, og endring som finner sted etter at det har skjedd noe, en reaktiv endring i organisasjonen, håper jeg å finne svar på hvorvidt krisen som er oppstått påvirker den planlagte endringen i positiv eller negativ forstand, spesielt når Kotter nevner viktigheten av å skape en slags kriseforståelse, slik at det er lettere for ansatte å forstå behovet for endring. Det kan være usikkerhet knyttet til hvorvidt ansatte har samme oppfattelsen av behov for endring, til tross for kriseforståelsen. Samtidig som det vil være interessant å se hvorvidt ledelsen har klart benytte seg av det momentet som organisasjonen befant seg i.

4.2 Endring som prosess

Jacobsen, 2018, presenterer i boka *Organisasjonsendringer og endringsledelse* til en modell som inneholder fire viktige elementer i en endringsprosess, og er å forstå som et pedagogisk rammeverk for å begripe endring. Modellen viser til at endring kan foregå langs flere dimensjoner og at de ulike elementene påvirker hverandre. Jeg har valgt i min oppgave å kun fokusere på endringens drivkrefter og hvordan de påvirker innholdet og omfanget, samt endringenes drivkrefter og hvordan de påvirker endringskonteksten og visa versa. I tillegg vil jeg se på hvordan endringsprosessen påvirker endringens innhold og omfang. Modellen som presenteres er derfor et forenklet rammeverk.

Det er interessant og samtidig viktig å stille seg spørsmålet, hva det er som driver frem endringene, eller hva er det som ligger til grunn for endringer? Spesielt med tanke på at endring

innebærer at noe nettopp endres og noe blir annerledes. I tillegg resulterer endring til at atferden til ansatte blir endret, og at vi kommer til å gjøre ting annerledes i organisasjonen. Selv om dette skjer over tid og igjennom prosesser, er spørsmålet likevel interessant, spesielt når vi vet at stabilitet og forutsigbarhet er viktige elementer i en organisasjon. Det ene elementet i figuren viser til drivkraft, vi har ulike elementer av drivkrefter for endring som kan være forklarende for selve endring.



En modifisert modell av Jacobsen, som fungerer som en overordnet ramme for oppgaven, hvor jeg hovedsakelig vil konsentrere meg om rubrikkene «endringens innhold og omfang» og «endringsprosessen», hentet fra (Jacobsen, 2018, s. 26).

4.2.1 Endringens drivkrefter

Jeg har tidligere vist til Fylkesmannens rapport etter tilsynet med barneverntjenesten i Kristiansandsregionen, hvor det ble påpekt blant annet en rekke lovbrudd og manglende planarbeid. I tillegg har jeg vist til sammenslåingen i 2016 av fem ulike barneverntjenester til en interkommunal tjeneste, hvorav Kristiansand er vertskommune. Dette kan være klare ytre drivkrefter som peker på behovet for endring, men de sier lite om hvilke tiltak som må iverksettes, hvilke tiltak som er riktige.

Identifiseringen av drivkreftene for endring, må ligge til grunn for å kunne gjennomføre endringer (Jacobsen, 2018, s. 53). Drivkraften som er identifisert eller fortolket brukes av endringsagenten i den planlagt endringen. Det starter alltid med subjektive oppfatninger av endringsbehovet. Endringsagenten har en egen oppfattelse av behovet for endring.

Endringsagenten kan ikke fungere som en motor for gjennomføring av endring dersom drivkreftene kun er objektive (Jacobsen, 2018, s. 47)

Planlagt endring, eller endringer som er intensjonale, det innebærer at det er intensjoner bak endringen, kan handle om at noe ikke tilfredsstillers dagens krav, eller at det finnes muligheter i organisasjonen som ikke benyttes godt nok.

Drivkreftene må fortolkes, det kan gjøres ved at noen i organisasjonen oppdager drivkreftene og kan formidle videre hva det innebærer for organisasjonen, og hvilken konsekvens det vil ha. I en organisasjon vil det kunne være ulike fortolkninger av drivkreftene.

Eksempel på dette kan handle om hvilken kontekst du befinner deg i når du fortolker drivkreftene. Fortolkningene av drivkreftene kan dermed oppfattes svært ulikt ut fra hvor i organisasjonen du befinner deg.

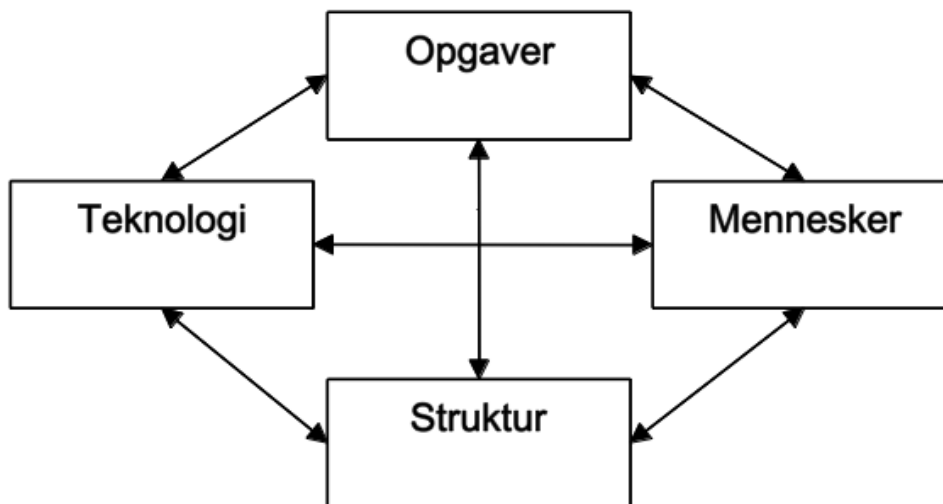
Endringsagentens oppfatning av behovet for endring blir til slutt drivkraften for endringen. Endringsagenten vil også ha en forståelse for hva de tror situasjonen er i dag, og hva de tror er løsningen, eller målet. Det er viktig å påpeke at dette er endringsagentens fortolkning, og nødvendigvis ikke sannheten, dette kan igjen føre til ulike oppfatninger om behovet for endring, hva som bør endres, når og hvordan, i tillegg kan det også forårsake uenigheter blant ansatte knyttet til løsningen (Jacobsen, 2018).

4.2.2 Oppsummering

Bak enhver endring finnes drivkrefter som må fortolkes, dette er slik jeg tolker det et svært kritisk punkt for å lykkes med endringen. Jeg ønsker med mitt forskningsspørsmål å prøve å finne ut hvordan ledelsen tolket drivkreftene for endringen bak Stina rapporten. I tillegg vil det være interessant å se på i hvilken grad de ved sine fortolkninger klarte å involvere de ansatte i endringsprosessen og i tillegg hvordan de jobbet med eventuelt motstand. Det kan være vanskelig for ledelsen å jobbe med endring dersom ikke ansatte også har et slags eierskap til endringen, det bør kanaliseres ut til ansatte, og hvor de bør fungere som medeiere av endringsprosjektet.

4.3 Endringens innhold og omfang

Jacobsen viser i boka *Organisasjonsendring og endringsledelse (2004)* til en modell av Harold Leavitt. Modellen har til hensikt på en enkel måte å beskrive en organisasjon, ved å kategorisere organisasjonen inn i fire ulike elementer, og hvor han peker på at hvert av elementene påvirker hverandre gjensidig.



Figur 4.2 Leavitts modell for sentrale elementer i en organisasjon (Jacobsen, 2004, s. 75)

Leavitt mener at skal man klare å gjennomføre endring i en organisasjon vil det være av avgjørende betydning å ha kjennskap til hvordan en organisasjon fungerer. Han viser i denne modellen til at elementene er gjensidig avhengig av hverandre. Hver organisasjon består av disse fire elementer: teknologi, oppgaver, mennesker og struktur, som jeg i denne oppgaven vil benytte som en overordnet struktur og en avgrensning når jeg vil forske på endringsprosessen som har foregått i barneverntjenesten. Jeg har valgt å bruke denne modellen for å vise til nettopp den dynamikk som oppstår i organisasjonen når den gjennomgår endringer, og hvilken innvirkning endring har på de ulike elementene. Når jeg ser på elementet struktur vil jeg også vise til at den består av to dimensjoner, hvorav en dimensjon peker på prinsipp for oppgavedeling, gruppering og arbeidsdeling, mens den andre dimensjon peker på prinsipp for koordinering av oppgavene.

4.3.1 Oppgaver - mål

Barneverntjenesten som organisasjon er et ledd i det offentlige styringssystemet, og det fordrer at det er et visst samsvar med de andre tjenester og aktører i samfunnet. De klassiske organisasjonsteoretikerne peker på at organisasjonene er et verktøy for å nå målene eller utføre bestemte oppgaver. Bukve (2014).

Leavitt viser til at organisasjoner må ha et formål, den er opprettet for å løse ulike oppgaver. Det kan handle om alt fra å produsere varer for salg, eller å tilby tjenester til innbyggerne. Det må fremkomme klart og tydelig for de som jobber i organisasjonen hva som er hensikten eller formålet med organisasjonen (Jacobsen, 2004). En organisasjon er et sosialt system som er bevisst satt sammen for å løse spesielle oppgaver. Barn, - unge og familie direktoratet har utarbeidet et saksbehandlerrundskriv som konkretiserer hensikten og oppgavene til barneverntjenesten, den viser til følgende hovedmål for barneverntjenesten:

Barneverntjenestens viktigste oppgave er å sikre at barn og unge får god omsorg og trygge oppvekstvilkår ved å tilby riktig hjelp til rett tid til barn og familier som har behov for det. Barneverntjenesten har også et ansvar for at barn som utsettes for mishandling, overgrep eller alvorlig omsorgssvikt sikres nødvendig beskyttelse og omsorg.

Barn,- unge og familiedirektoratet. (2020)

Barneverntjenestens oppgaver kan grovt deles inn i to hovedfokus, den har både et forebyggende fokus, som har som formål å forhindre at barn og unge utsettes for omsorgssvikt, men har også et fokus på å gripe inn dersom barn og unge blir utsatt for omsorgssvikt.

Tjenesten består av mennesker som utfører konkrete oppgaver som er nedfelt i norsk lov.

Barnevernet mottar bekymringsmeldinger fra ulike instanser, offentlige eller private, i tillegg kan privatpersoner sende inn bekymringsmeldinger. Foreldre og barn kan også selv be om hjelp fra barneverntjenesten, det anses imidlertid som en søknad. Meldingene kan omhandle ulike bekymringer knyttet til barn eller unge. Meldingene som barneverntjenesten mottar skal avklares innen 7 dager, det vil si det må fattes en beslutning om saken skal undersøkes eller henlegges. Dersom meldingen skal undersøkes vil en konkret oppgave være å prøve å finne ut om barn lever i omsorgssituasjoner som kan skade deres helse eller utvikling. Dersom det er behov for hjelp i familiene er det barneverntjenesten som plikter å tilby, eller sette familiene i kontakt med rett

instans. Barneverntjenesten skal alltid vurdere om handlinger og avgjørelser som blir tatt er til barnets beste. Barnets beste har en bred rettslig forankring, og skal være et grunnleggende hensyn i alle vurderinger foretatt av barneverntjenesten. Barneverntjenesten har også til oppgave å sørge for at barn og unge får medvirke i alle faser av en sak. Tjenesten har også ansvar for at de oppgaver de utfører er forsvarlige, det innebærer at de vurderinger som er foretatt kan vise til god praksis, som er forankret i gode barnevernfaglige vurderinger og anbefalinger. De nasjonale kvalitetsmål som var utgangspunktet for Fylkesmannen i tilsynet i Stina saken, vil være førende for hva som regnes som en forsvarlig tjeneste. Kort oppsummert skal barneverntjenesten utføre oppgaver som sikrer at barn og unge får hjelp som virker, og at barn og unge blir møtt med trygghet og respekt, og møte en tjeneste som er samordnet og preget av kontinuitet og at tjenesten samarbeider med andre instanser for å ivareta sine oppgaver.

4.3.2 Struktur – inndeling

Organisasjoner må også bestå av en struktur, hvor organisasjonsstrukturen i en organisasjon viser til hvordan arbeidsoppgavene er fordelt, og hvordan organisasjonen er gruppert, samt hvordan det hele koordineres. I tillegg viser organisasjonsstrukturen til hvordan beslutningsmyndighet i organisasjonen fordeles mellom ledere og medarbeidere. Dette kan beskrives ut fra en vertikal og en horisontal inndeling, hvor den vertikale inndelingen blant annet viser til nivåer som har myndighet til å fatte beslutninger som påvirker ansatte lengre nede i hierarkiet, og den horisontale inndelingen viser til mer en uformelle og større grad av fleksibilitet, og kan vise til funksjoner i organisasjonen som fungerer som brobyggere.

Arbeidsoppgavene i en organisasjon er gjerne inndelt etter ulik spesialisering, dette for å fremme effektivitet, slik at organisasjonen kan benytte de ansattes kompetanse og kunnskap. Å koordinere de ansattes atferd slik at de kan løse oppgaver i fellesskap, er et av formålene med organisasjonsstruktur. Til dette benytter man rammer av regler og rutiner for de ansatte, samt ulike belønningssystemer, slik at organisasjonen kan opptre takt. Arbeidsdelingen er gjerne delt inn i to ulike nivåer, hvor vi finner et individuelt nivå og et gruppenivå. På individnivå er oppgavene svært spesialiserte og kan resultere i lite variasjon i oppgaver for den enkelte medarbeider? men på samme tid kan det fremme effektivitet. På gruppenivå vil en tenke over alle organisasjonens oppgaver og se hvilke av oppgavene som kan og bør ses på i en sammenheng. I barneverntjenesten kan dette vise til oppgaver knyttet til ulike områder innenfor mandatet,

eksempel kan de som jobber med forebygging struktureres inn i ei gruppe, eller de som arbeider med å undersøke bekymringsmeldinger struktureres i ei annen gruppe, eller de som jobber med ungdom som mottar tiltak fra barneverntjenesten kan struktureres i ei gruppe. Man kan også velge å samle alle med en spesiell kompetanse inn ei gruppe, eksempler kan dreie seg om ansatte med en egen kompetanse på sped- og småbarns utviklingspsykologi, hvor de danner ei faggruppe i tjenesten. Faren med grupperingen kan være at det utvikles såkalt silotenkning i organisasjonen, ansatte blir så opptatt av sin egen gruppe og sine oppgaver at man ikke ser helheten i organisasjonen, og havner i utakt. Det må derfor sikres at det hele koordineres, og at strukturen legger til rette for koordinering. Jo flere grupperingen eller spesialiseringer desto viktigere er det med koordinering. Organisasjonsstruktur må også legge til rette for at det foregår samarbeid mellom ansatte med ulike kompetanse, det kan skje igjennom horisontale ordninger for samarbeid. Formålet her er å bedre kommunikasjonen og koordinere mellom de ulike gruppene eller avdelingene som organisasjonen er strukturert inn i. Det kan omhandle tverrfaglige team i organisasjonen, fokus på fysiske samlokaliseringer, personell som roterer mellom enhetene, eller at det opprettes stillinger som fungerer som koordinatorene mellom de ulike avdelinger, uten at de nødvendigvis har beslutningsmyndighet over noen avdelinger. I barneverntjenesten kan dette vise til blant annet ulike drøftings-team og til eksempel fagutviklere som jobber med å utvikle faget i de ulike avdelinger og sørge for så lik praksis som mulig, gitt de ulike geografiske forskjellene som finnes. Det er også et viktig punkt i organisasjonsstrukturen å se hvor beslutninger fattes, eller hvor beslutningsmyndighet blir fordelt i organisasjonen. Beslutningsmyndighet kan befinne seg på ulike nivåer, både desentralisert som betyr lengre ned i hierarkiet og sentralisert som betyr lengre oppe i hierarkiet. Dersom alle beslutninger tas sentralisert vil det innebære at beslutninger fattes høyt oppe i hierarkiet. I barneverntjenesten har den enkelte saksbehandler stor grad av autonomi i klientsaker, det er de som mottar førstehåndsinformasjonen om brukeren og deres livssituasjon, og på bakgrunn av den informasjonen vil den ansatte ha bedre kunnskap om situasjonen til vedkommende, og vil kunne danne seg et grunnlag for hvilke tiltak som er best egnet for vedkommende, fremfor en leder som sitter lengre fra brukeren.

Jacobsen og Thorsvik i boka *Hvordan organisasjoner fungerer* viser til både fordeler og ulemper ved desentralisering og sentralisering av beslutningsmyndighet. Ved sentralisering pekes det på blant annet en forutsigbar praksis, klart ansvar og klare styringssignaler, men ulempen er at en kan risikere at lokal informasjon kan gå tapt, lite fleksibilitet, og en treghet og kan forårsake

demotivering blant ansatte. Ved en desentralisering av beslutningsmyndighet viser de til at det kan gi større grad av lokal tilpasning, mer fleksibelt og motiverende, samtidig har dette også sine ulemper og viser til manglende styring, uklart ansvar, uforutsigbart og det kan resultere i ulik praksis. Barneverntjenesten som en offentlig organisasjon opplever et stort press utenfra knyttet til lik behandling og kunne levere en forutsigbar tjeneste, dette viser til at det er et stort fokus på rettssikkerhetskravet, det kan igjen føre til at beslutningsmyndighet flyttes fra desentralisering mot sentralisering, nettopp for å best ivareta forutsigbar og likere praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den kommunale barneverntjenester er delt inn med en administrasjon som ledes av en barnevernleder, tjenesten har ansvar for de oppgaver som er beskrevet i Lov om barneverntjenester. I større byer kan barneverntjenestene deles inn i såkalte bydelsnivåer. Kommuner gis også anledning til å inngå i interkommunale samarbeid knyttet til barnevernet jmf. Kommuneloven §5.

Det kan være ulike måter å organisere barneverntjenestene på, både i forhold til geografi og også i forhold til oppgaver, eller type brukere. Større barneverntjenester eller tjenester med stor geografisk spredning eller tjenester som har inngått i interkommunale samarbeid, kan ha en geografisk inndeling med såkalte områdekontorer, som kan innebære at tjenesten kan være lokalisert med et hovedkontor, hvor ledelsen befinner seg, i tillegg ha avdelingskontorer rundt om i det aktuelle distriktet. Det kan være ulike former for hvordan ledelsen blir knyttet sammen med den øvrige tjenesten, hvor det kan være etablert rutiner for å sikre god kommunikasjon oppad, men også nedad, fra for eksempel ledelsen til saksbehandlere.

Barneverntjenestene er ofte inndelt ut fra det vi kaller for en generalistmodell eller spesialistmodell. Jeg har tidligere beskrevet i grove trekk hovedoppgaver til barneverntjenesten, hvor det å undersøke bekymringsmelding er en av oppgavene, deretter tilby barn og familier hjelpetiltak, og i tillegg følge opp barn og unge som ikke kan bo hjemme. Enkelte tjenester har ansatte som jobber både med undersøkelser og med tiltak, samt fosterhjemsarbeid, dette kalles en generalistmodell, i tillegg har vi tjenester som velger å jobbe ut fra en spesialistmodell, hvor gruppene er inndelt etter de konkrete oppgavene som tjenesten har ansvar for. Det kan innebære at ei gruppe jobber kun med undersøkelser, neste gruppe jobber med tiltak i familiene, samt ei gruppe som jobber med barn og unge som er plassert utenfor hjemmet.

4.3.3 Mennesker-kompetanse

Enhver organisasjon må bestå av mennesker til å utføre eller administrere oppgavene, og menneskene vil være organisasjonens viktigste ressurs. Leavitt viser til at det er menneskene som gjør organisasjoner til sosiale systemer, hvilket er ett av kriteriene til at det kan kalles en organisasjon (Jacobsen, 2004). Det er ikke mennesket som er til for å oppfylle organisasjonens behov, men motsatt, dette er grunntanken i human-resource tankegangen. Den viser videre til at både organisasjonen og den ansatte trenger hverandre, hvor organisasjonen er i behov av kompetansen og ressursen til den ansatte, så er den ansatte i behov av både muligheter til å bruke sin kompetanse, øke sin kompetanse og i tillegg er den ansatte også i behov av lønning. Bolman & Deal (2014, s.147) viser til Cable og DeRue (2002), som spør: *Hvordan skal vi finne og holde på folk med de evner, kvalifikasjoner og holdninger som trengs til arbeidet?* Dette har vært et betydelig fokus den senere tid i barneverntjenestene, hvordan beholde gode ansatte i tjenesten, da det det vises til høy turnover. Samtidig settes det fokus på å øke kompetansen til den ansatte. Buf.dir har bidratt med å stimulere til økt kompetanse ved at kommunene kan søke om tilskudd for spesielle kompetanseheving. Det er stor enighet knyttet til at mennesker ønsker å bruke sine ressurser, de ønsker å gjøre et godt arbeid, de ønsker å ha mulighet for å videreutvikle seg og at motivasjon for arbeid ikke bare kan se hen til lønning. Å være tilknyttet en organisasjon gir også muligheter for å ha sosialt samvær med andre, og det kan gi mennesker mulighet til å finne en mening og en hensikt med livet Bolman & Deal (2014, s. 149).

Samtidig som vi ser en tendens til et stadig økende krav til kvalitet og kompetanse til de ansatte, et større krav om mer fleksibilitet hos ansatte i organisasjoner, i tillegg til at det er et stort fokus på å holde kostnadene lave, flere oppgaver skal utføres på samme estimert tid, og kanskje med færre ansatte, dette gjøre det ekstra komplisert ut fra en human-resource tenkning

For å jobbe i barneverntjenesten er det på dette tidspunkt ikke noen formelle krav til en spesifikk kompetanse, men flere kommuner har selv valgt på tross av manglende beskrivelser fra direktoratet, å stille som et krav at en saksbehandler skal ha en bachelor-grad. Hovedvekten av saksbehandlere i barneverntjenestene har gjerne en bachelorgrad med en sosialfaglig bakgrunn, men vi finner også pedagoger og sykepleiere i barneverntjenestene, samt ansatte som har en mastergrad. Enkelte kommuner har i tillegg psykologer og eller ekstra kompetanse knyttet til juridiske emner.

4.3.4 Teknologi - virkemiddel

Leavitt viser til elementet teknologi eller virkemiddel i sin figur, denne dimensjonen kan best beskrives som de fremgangsmåter som organisasjonen benytter for å nå sine mål. Bukve i boka *Det kommunale laboratorium* viser til at selve organisasjonen er et verktøy for å nå målene, eller gjennomføre de bestemte oppgaver som organisasjonen skal løse (Bukve 2014). Jeg vil vise til en kategorisering av ulike typer virkemidler utviklet av Christopher Hood og mye benyttet i policy- og organisasjonsanalyse (Hood 1983).

Informasjon eller formidling

Organisasjoner benytter ulike former for informasjonsspredning for å nå sine mål, det kan være alt fra propaganda til vitenskapelig informasjon rettet mot klienter for å påvirke deres oppførsel. I barneverntjenesten kan dette blant annet vise seg igjennom målrettet veiledning, man veileder foreldre for å forsøke å påvirke deres atferd. I tillegg kan det også vise seg innen det forebyggende perspektiv, når barneverntjenesten informere om sin tjeneste til de ulike samarbeidspartnere, det kan være alt fra hvordan de kan komme i kontakt med barneverntjenesten, eller hvordan barneverntjenesten kan veilede samarbeidspartnere i forhold til når informasjonsplikten til barneverntjenesten kan være utløst.

Regulatoriske

Det andre jeg vil peke på er organisasjoners muligheter til å utøve offentlig myndighet. Hvor det gis hjemmel for ulike sanksjoner, pålegg, gebyrer, forbud osv. i tillegg til organisasjonens retningslinje, prosedyrer og planer. For barneverntjenesten kan vedtak om tiltak være et virkemiddel for å oppnå målet om at barn skal ha trygge og gode oppvekstvilkår, i tillegg til mer inngripende tiltak som vedtak om såkalte tvangsparagrafer. I «Stina-saken» bla det blant annet benyttet tvangsparagraf jf. Lov om barneverntjenesten §4-24 i forhold til plassering på institusjon uten hennes samtykke. Slike tvangsplasseringer gir barneverntjenesten en mulighet til å beskytte barn og unge som kan være en fare for seg selv, eller andre. I siste instans har vi også rettsapparatet, barneverntjenesten kan ikke fatte vedtak om omsorgsovertagelse, men kan forberede sak som bringes inn for både Fylkesnemnda for sosiale saker, Tingretten, Lagmannsretten og Høyesterett.

Insentiver-belønning

For at organisasjonen kan realisere sine mål kan det benyttes ulike insentiver eller belønninger. Det kan være økonomisk støtte eller tilskudd av ulike slag, alt med den hensikt å påvirke atferden i en bestemt retning. Barneverntjenesten kan til eksempel gi økonomisk støtte til familier som ikke har råd eller vil prioritere barnehager eller sfo, hensikten med å gi økonomisk støtte til eksempel barnehage kan da være at barnet er i behov av det pedagogiske læringsopplegget for at det bidra til å fremme en sunn utvikling hos barnet, da det kan være begrensinger knyttet til foreldrenes foreldreferdigheter. Dette kan være i tråd med organisasjonens målsetning, og kan vise til både viktigheten av inkludering og sosial trening for barn. Barneverntjenesten kan i tillegg bistå brukerne i møte med til eksempel NAV, hjelpe ungdommer til å søke om støtte til utdanning fra Lånekassa, for å motivere til utdanning. Målet er at det skal fremme god utvikling for barn og familier.

Organisering

Det fjerde typen virkemiddel omhandler valg av måter å strukturere samhandlingen og kontakten med målgruppen på. Jeg har vist til informasjon og formidling som et virkemiddel, dette kan blant annet organiseres i barneverntjenesten igjennom såkalte «barnevernsproffer», det er tidligere barnevernsbarn som bidrar med egen erfaring og informasjon om barneverntjenesten ut til barn og unge, men også inn mot ansatte, for å påvirke atferden til målgruppa. I tillegg finner vi at barneverntjenesten i Kristiansand inngår i en samlokalisering av tjenester rettet mot barn og unge, som de har kalt Familiens hus. Familiens hus består av ulike faggrupper som tilbyr ulike tjenester til barn og unge og deres familier. Dette er også en måte å organisere de ulike virkemidlene tjenesten benytter seg av for å sikre at barn og unge får god omsorg og trygge oppvekstvillkår, og ikke minst kunne tilby riktig hjelp til rett tid. I tillegg finner vi bruk av støttekontakter inn mot barn og unge for nettopp å påvirke deres atferd i ønsket retning. Støttekontaktordningen er en god organisering av virkemiddelet råd og veiledning, og er gjerne hyppig brukt på samme måte som støttefamilier/besøkshjem som går inn og gir støtte til hele familien.

4.3.5 Oppsummering

Både indre og ytre og drivkrefter påvirker organisasjonens ulike elementer som er beskrevet

ovenfor, dette kan føre til ubalanse i organisasjonen spesielt dersom endringsfokuset kun er rettet mot en av komponentene. Kotter viser i boka *Perspektiver på ledelse* (2015) til at en leders oppgave er nettopp å få overblikk i en sak, se etter spesielle mønstre, få oversikt over hvordan ting henger sammen for å kunne lede ansatte. Som en leder som skal lede organisasjonen igjennom en endringsprosess, vil det være viktig å være klar over ubalansen det kan skape i organisasjonen dersom man mister synet av alle komponentene, slik at en kan være forberedt på å jobbe for å gjenskape balansen.

4.4 Endringsstrategier

Buchanan og Boddy peker på tre endringsstrategier eller modeller i boka *The expertise of the change agent 1992*, som kan bidra til å fremme vellykket endring: Prosjektstyring, involvering og forhandling, hvorav prosjektstyring best kan tolkes som å bidra til å skape orden i endringsprosessen, involvering fokuserer på å skape eierfølelse til endringsprosjektet blant ansatte for å forhindre apati og oppgitthet, og forhandling fokuserer på å håndtere eventuell motstand blant de ansatte. Det er ikke gitt at en leder benytter seg, eller skal benytte seg av alle tre strategiene i gjennomføringen av et endringsprosjekt. Det innebærer at i noen prosjekter vil endringsagenten benytte i større grad modeller knyttet til prosjektstyring, i andre endringsprosjekter er det av større relevans å benytte seg av involveringsmodellen, eller vi finner at noen endringsprosjekter vil være best tjent med større grad av forhandling, mellom ansatte og ledelse. Det finnes flere studier på hvorfor man ikke har lyktes med å implementere endring. Resultatene peker i retning av at hovedutfordringen som oftest ikke ligger på det tekniske, men snarere at organisasjonen og ledelsen er hovedutfordringen (Buchanan & Boddy, 1992, s. 3) En av utfordringene er at det vektlegges for mye fokus på planlegging og kontroll, og mindre på tema som teamutvikling og kommunikasjon.

Jeg ønsker å se om jeg i mitt forskningsprosjekt kan finne spor av noen av disse strategiene eller modellene i endringsprosjektet, spørsmålet er om jeg vil finne spor av at ledelsen i barneverntjenesten har benyttet prosjektledelse for å gjennomføre endringene, og i så fall i hvilken grad vil det henge sammen med endringsresultatet? Likedan vil jeg være på utkikk etter om tjenesten har benyttet involveringsmodellen igjennom prosessen og i gjennomføringen av endringer, og om det har vært benyttet forhandlingsstrategier? Jeg ønsker å se om en eller flere av

strategiene utpeker seg som mer relevant, og om dette kan ha en sammenheng med de resultater som jeg finner.

4.4.1 Prosjektstyring

Mange endringsprosjekter har mislykkes i sitt forsøk på endring, Buchanan og Boddy viser til i boka *The expertise of the change agent 1992*, på noen forklaringsfaktorer for hvorfor endringsprosjektene ikke lykkes. Jeg vil i dette avsnittet sette søkelys på prosjektstyring som en viktig komponent i endringsprosessene, og hvordan det kan henge sammen med eventuelt gode resultater.

Søkelys på prosjektledelse beskrives som en strategi eller en modell knyttet til endringsprosess. Prosjektledelse har fokus på blant annet god planlegging i forkant av endringsprosesser, en aktiv styring fra ledelsen som viser til at endringen blir styrt ovenfra. Elementene som går igjen i denne modellen er både identifisering av problem, formulere mål, lage en fremdriftsplan, en klar ansvars og arbeidsdeling, fordele ressurser og til slutt etablere tilbakemeldingsrutiner Byrkjeflot i (Baldersheim og Øgård 1997, s.350). Dette vil bidra til å sette søkelys på et overordnet ansvar og for prosessen videre. Undersøkelser hvor endringsprosesser ikke har lyktes viser ofte til organisatoriske utfordringer og manglende ledelse (Buchanan & Boddy, 1992, s. 9). Det ligger en forventning om at prosjektledelsen skal ha kompetanse til både å gjennomføre og å ha kontroll. Dinsmore i boka *The expertise of the change agent 1992*, har definert prosjekt som en unik satsning, som har en start og en slutt, gjennomført av ansatte for å nå blant annet etablerte mål. Dinsmore går videre og beskriver ledelse av endringsprosjektet som en kombinasjon av systemer, ansatte og teknikker som samkjører resursene som trengs for å gjennomføre prosjektet med å nå målene. Prosjektledelse handler om hvordan leder styrer prosjektet. Kommunikasjon og valg av blant annet språk brukt av ledere for å fremme endring, kan ha en betydning for om endringsprosessen karakteriseres som vellykket (Whetten & Cameron, 2015, s. 483), dette viser også Dinsmore til når han argumenterer ut fra sin erfaring til at halvparten av problemene ved prosjektledelse omhandler menneskelig atferd, og han går videre ved å viser til blant annet utfordring med teambygging, kommunikasjon, forhandling, konflikthåndtering, problemløsning og hvordan avgjørelser tas, dette er svært relevante lederegenskaper knyttet til prosjektledelse (Buchanan & Boddy, 1992, s. 8-9). Det vil i min oppgave være et fokus på om jeg finner spor av prosjektledelse i barneverntjenesten i Kristiansand ved gjennomføringen av de planlagte

endringer.

4.4.2 Involvering

Jeg vil videre i oppgaven sette søkelys på i hvor stor grad ansatte i barneverntjenesten i Kristiansand har blitt involvert i endringsarbeidet. Pettigrew oppsummerer i boka *The expertise of the change agent* (Buchanan & Boddy, 1992, s. 14) faktorene med enkle ord som: sannhet, å stole på, kjærlighet og kollektiv tilnærming til endring, og viser til at fokuset er å etablere eierskap blant de ansatte, involverer dem, slik at også ansatte «eier» løsningene. Dette vil kunne føre til at ansatte i langt større grad er villige til å leve med endringen, uansett utfall. Modellen er forankret i ideer om at jo flere som deltar av de ansatte, jo mer vil dette kunne føre til et større engasjement og kreativitet. Tanken bak er at medarbeider bør involveres i endringsarbeid, dette ligger dypt forankret i vår vestlige system, både i forhold til demokrati, religion og sosialt. Vestlig tankegang tror på at mennesker skal være involvert i endringer som påvirker deres liv. Tanken rundt at mennesker vil bli mer fornøyd når de blir tatt med i beslutningsprosesser, og ikke påtvunget endringer finner vi også i vårt vestlige system, som har røtter dypt i menneskers frihet og individualismen (Buchanan & Boddy, 1992, s. 20). Det vises til en eldre studie som ble gjennomført på 1940 tallet i USA, fra en tekstilfabrikk. Coch og French ledet studien, hensikten med forskningsprosjektet var å studere i hvilken grad involvering av ansatte knyttet til den planlagte endringen hadde betydning for både produksjon og også for å forhindre turnover. De ansatte ble delt inn i tre grupper, hvor første gruppe ikke deltok i prosessen rundt endringen, de ble ikke tatt med på rådslag, de ble ikke hørt, men ble kun fortalt hva de skulle gjøre. Neste gruppe fikk mulighet til å uttale seg om endringene, siste gruppe ble involvert i endringen og fikk mulighet til å komme med innspill på linje med ledelsen. Ved å studere produksjonen til de tre gruppene ble Coch og French svært overrasket. Produksjonen i sistnevnte gruppe øke betraktelig i denne perioden. Gruppen som fikk medvirke noe, kunne også vise til en økning av produksjonen, men første gruppe som ikke deltok, viste det seg at produksjonen ble redusert, i tillegg til at «turn-overen» var høy. Ut fra denne studien ble det konkludert med at dersom ansatte har eierskap til endringene vil de i større grad gi mer av seg selv, og «eie» endringen, da de kjenner på følelser som «jeg var med og endret dette». (Buchanan & Boddy, 1992, s. 14) Det viser til at en forankring blant de berørte kan være en nøkkel for å gjennomføre gode endringsprosesser.

Resultatet av forskningsprosjektet til Coch og French har vært gjenstand for videreutvikling, og Watson (1966) tegnet ned noen punkter som ville hjelpe prosjektlederen med å jobbe aktivt mot den motstanden som kan finne sted i organisasjonen mot endring. Punktene viser til blant annet hva som kan bidra til å redusere motstand. Eksempler fra Watsons punkter er at motstanden kan bli mindre dersom ledere slutter å føle at prosjektet er deres, eller prosjektet får full støtte fra topp-ledelsen, eller oppgavene ikke blir merarbeid for ansatte, i tillegg viser punktene til at motstanden kan bli mindre dersom det blir tilrettelagt for tilbakemeldinger underveis, og at ansatte kan være med å definere problemet, og motstanden kunne også bli mindre dersom ansatte opplevde empati fra ledelsen, disse punktene ble kalt: Coch og French style. (Buchanan & Boddy, 1992, s. 14-16).

I min oppgave vil jeg se etter i hvilken grad jeg finner spor av at ansatte har blitt involvert og har fått mulighet til å påvirke og forhandle i endringsprosessen (Buchanan & Boddy, 1992, s. 15).

4.4.3 Forhandling

Forhandlingsmodellen viser til et perspektiv som ser på organisasjoner som er satt sammen av kontinuerlige forhandlingsprosesser. Det viser til at det foregår forhandlinger kontinuerlig, og at det i organisasjonen kan opprettes ulike koalisjoner for å kunne forhandle og påvirke resultatene. Det er ikke uvanlig at ledelsen møter motstand i organisasjoner knyttet til omorganisering eller andre former for endring. Forhandlingsmodellen viser til at organisasjonen kan danne koalisjoner for å nettopp håndtere motstand. Eksempler kan være gruppedannelser hvor en deltagelse kan være basert på formelle rettigheter og eller interessestyring. Organisasjonen kan danne plattformer, eller bygge arenaer slik at det kan opprettes kontakt mellom partene, ledelsen og de ansatte, hvor det åpnes opp for å diskutere ulike løsninger, og hvor en gjerne kommer frem til et slags kompromiss. Noen ganger er det prosjektleder som legger til rette for slike forhandlingsarenaer mens andre ganger kan det være snakk om aktive motkrefter som tvinger frem forhandling. Det kan enkelte ganger fortone seg destruktivt da motstandere i verste fall kan overta endringsprosessen slik at den parkeres, eller så kan forhandlingsarenaen brukes konstruktivt slik at det oppleves som en vinn/vinn situasjon, prosessen vil da oppleves som inkluderende. (Baldersheim og Øgård 1997, s.357).

4.4.4 Oppsummering

Jeg ønsker med avsnittet over å vise til at strategiene som prosjektledelse, involvering og forhandling er viktige elementer i en endringsprosess, og har vist til teorier knyttet til hvordan jobbe med endring, hvor det pekes på prosjektledelse, ansattes involvering og behovet for å få eierskap til endringen, samt hvordan prosjektledelsen kan jobbe aktivt for forhandling, for å håndtere motstand og forhåpentligvis minske motstanden for å finne løsninger som bygger på kompromisser.

4.5 Oppsummering.

Jeg har i teorikapittelet satt søkelys på endring som en prosess, hvor drivkreftene må fortolkes av endringsagentene som på bakgrunn av fortolkningen utformer endringsprosjekter. Jeg har tatt for meg ulike teorier om endring og valgt å sette søkelys på en reaktiv endring. Dette er en endring som skjer i etterkant av at noe har hendt, og som vil kunne passe i forhold til min valgte case.

Videre har jeg sett på behov for at det legges til rette strukturelt for endring, og hvor teorien peker på at det vil være av avgjørende betydning at dette er på plass. Å lede en organisasjon igjennom en endringsprosess vil kreve av leder ulike typer kompetanser. Jeg har sett på både kompetanse i forhold til prosjektstyring, men også at leder må ha kompetanse knyttet til mellom-menneskelige relasjoner, eller involvering. I tillegg vil det være viktig at endringslederen også har kompetanse på å håndtere konflikter som kan oppstå, og være villig til å forhandle. Det avhenger selvsagt ut fra hvilken endringskontekst organisasjonen står i, og også hvilken organisasjonstype det omhandler.

5. Metode

I oppgaven har jeg valgt å forske på endringsledelse og endringsprosess. Jeg ønsker å se om jeg finner spor av ulike modeller for endring, samt hvor i organisasjonen endringen har funnet sted. For å få svar på mitt forskningsspørsmål må jeg velge en metode jeg mener kan gi meg best svar på den valgte problemstillingen. Jeg har valgt en kvalitativ metode da jeg mener den vil være mest hensiktsmessig. Jeg har valgt en fremgangsmåte som går fra teori til empiri, en deduktiv tilnærming. Videre i dette kapitlet vil jeg vise til hvordan jeg har samlet inn dataene jeg har benyttet, og hvordan jeg har foretatt utvelgelsen av dokumenter som jeg har samlet inn, samt hvordan utvelgelsen av respondenter har foregått til intervjuer rundt endringsprosessen. Jeg har valgt å benytte meg av en konkret case, en organisasjon jeg har god kjennskap til, og vil samtidig si noe om fordeler og ulemper ved å studere en case hvor en har kjennskap til organisasjonen. Videre vil jeg beskrive hvordan jeg har bearbeidet materialet og foretatt analysene.

5.1 Forskningsdesign

Metoden er kun et redskap eller en fremgangsmåte som kan gi oss et sannere bilde av det vi søker å finne svar på. Å ha kjennskap til metode og hvordan den kan brukes på forskjellige måter er viktig, fordi metoden kan både avklare og tilsløre det fenomenen vi forsker på. Metoden er heller ikke i seg selv nøytral, den kan være styrende ovenfor valgt problemstilling. Metodekunnskap er viktig ikke bare i et forskningsprosjekt, men generelt i samfunnet, å bruke læren om metode til blant annet å øve seg opp til en kritisk refleksjon knyttet til blant annet ulike forskningsrapporter, rapporter som kan føre til at organisasjoner igangsetter store og omfattende endringsprosjekter. (Holme & Solvang, 1996).

Vi skiller mellom to hovedformer, en kvalitativ og en kvantitativ metode. Forskjellen på de to ulike tilnærminger kan enkelt oppsummeres i innsamling av harde eller myke data. Den kvantitative metode opererer med harde data, det vil si at metoden omformer data til tall, metoden er ofte betegnet som mer strukturert en kvalitativ metode som er mer fleksibel. Den kvalitative metoden opererer gjerne med få enheter, og hvor innsamling av data ofte skjer igjennom direkte intervjuer. Det er en større nærhet mellom forsker og undersøkelsespersonen.

For å utvide mine kunnskaper om det fenomenet jeg vil undersøke og få svar på mitt forskningsspørsmål, mener jeg den kvalitative metode igjennom innsamling av dokumenter og

samtaler, vil kunne gi meg et sannere bilde. Igjennom innhenting av dokumenter og samtaler vil jeg få informasjon om virkeligheten, såkalt empiri. Det stilles strenge krav til empirien som en samler inn, og det kan oppsummeres i gyldighet og troverdighet, eller validitet og reliabilitet. Empirien skal gi svar på det vi spør om, og i tillegg må undersøkelsen være til å stole på. For å få svar på forskningsspørsmålet kan en velge ulike tilnærminger, induktiv, deduktiv eller abduksjon. Ved en induktiv tilnærming beveger forskeren seg fra empiri til teorien, mens i en deduktiv tilnærming går man fra teorien mot empirien. Begge disse tilnærminger befinner seg på hver side av en skala. En abduksjons tilnærming beskrives best som en pragmatisk tilnærming hvor forskningen fremstår som en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015).

5.2 Casestudie

Etter at forskningsspørsmålet er avklart vil neste steg være å velge det undersøkelsesopplegget som er best egnet, det finnes ikke et undersøkelsesopplegg som vi kan kalle for det beste, men for å finne ut hvilket undersøkelsesdesign som en mener er best egnet, vil en måtte spørre seg spørsmålet om hva er det som kan belyse min problemstilling best mulig. Dette vil ha stor betydning for om undersøkelsen kan regnes som gyldig. I forhold til gyldighet, pekes det på to forhold, både en intern gyldighet som viser til om vi har tilstrekkelig med empirisk material som kan si noe årsak og virkning, og om det foreligger nærhet til undersøkelsen. Deretter har vi en ekstern gyldighet som viser til om funnene er generaliserbare, som betyr så enkelt som om funnene kan overføres til andre enheter, og om funnene kan allmenngjøres. Jacobsen viser i boka *Hvordan gjennomføre undersøkelser 2015* til tre ulike undersøkelsesdesign. Han beskriver *utvalgsundersøkelser* som viser til at en studerer et utvalg fra en større populasjon. Deretter vises det til undersøkelsesdesignet *Det eksperimentelle designet* som kort kan oppsummeres som en eliminasjon av alternative forklaringer, det tredje designet kalles en *casestudie*. I samfunnsvitenskapelig metode kan casen bestå av flere personer, det kan være en spesiell enhet, ei gruppe mennesker eller som i mitt tilfelle en organisasjon. Studie av enkeltindivid regnes som den laveste undersøkelsesenheten i en samfunnsvitenskapelig metode. Ved valg av en case så kan svarene på forskningsspørsmålet være vanskelige å overføre til andre enheter, casestudiet er begrenset i tid og rom. Intensjonen med denne oppgaven handler ikke primært om å finne kausale sammenhenger, men heller å vise til forholdet til de ulike komponentene i diamanten når organisasjonen gjennomgår endringer, og klare å avdekke spor av en spesiell modell for endring

som tjenesten har benyttet.

Målet med en god case-studie er å samle inn informasjon, presentere empirien og analysere de data vi har samlet inn på en adekvat måte, Yin viser i boka *Case study research, design and methods*, til noen kjennetegn på hvorfor en bør velge case-studie, og peker samtidig på at det ikke finnes noen klar fasit, men at valget vil avhenge av mitt forskningsspørsmål. Når du som forsker ønsker å se dypere inn i et tema for å få en beskrivelse av et sosialt fenomen, samt når forskerspørsmålet ønsker å få svar på noen spørsmål knyttet til hvordan og hvorfor, da kan case studie være den rette metode. (Yin, 2014, s. 3-4) Casestudiet som metode har endret seg over tid, før 1930 tallet ble den ansett som en hoved-metode, men gjennomgikk en lengre periode hvor den fikk sterk konkurranse av andre metoder før den igjen fra 80 tallet ble sett på med nye øyner. Dette henger sammen med måten en samler inn data på innenfor casestudiet, som betegnes med nærhet til aktørene og de hendelsene du vil studere (Andersen, 2013, s. 43).

5.3 Dokumentundersøkelse

Kvalitativ metode fokuserer seg på innsamling av ord, det kan dreie seg om historier, fortellinger, referater, dokumenter, som enten formidles muntlig eller forskeren finner ordene nedskrevet. I min oppgave vil jeg hovedsakelig baserer informasjonen på dokumentasjoner som jeg har mottatt fra barneverntjenesten og fra fylkesmannen. En slik studie jeg har valgt fokuser seg på dokumenter som er nedtegnet av andre, i tillegg til de dokumentene fra samtalen med ansatte i tjenesten. Jeg er interessert i å få kjennskap til hva barneverntjenesten har gjort av endringer, og igjennom innhenting av dokumenter fra saken vil jeg forhåpentligvis finne svar på hva som er besluttet i tjenesten, og i tillegg finne ut igjennom dokumentene hvor i organisasjonen endringen har funnet sted. Innhenting av skriftlig dokumentasjoner bidrar til at teksten kan være mer gjennomtenkt og bearbeidet, den kan fremstå mer reflektert.

5.4 Innsamling av data og bearbeiding av dokumentasjonen

Jeg har i oppgaven satt søkelys på i hvilken grad barneverntjenesten i Kristiansand har benyttet ulike endringsstrategier i arbeidet med å lukke avvikene etter rapporten fra fylkesmannen. Fokuset mitt har vært rettet inn mot både endringsprosessen og hvor i organisasjonen endringen eventuelt har funnet sted. Den viktigste kilden til å kunne få informasjon, var igjennom

innhenting av ulike dokumenter knyttet til lukking av avvikene. Jeg har henvendt meg til både fylkesmannen, barneverntjenesten og dokumentsentralen i Kristiansand kommune for å få tilgang på relevante dokumenter. Jeg har mottatt dokumenter i flere ulike omganger. Ofte var det slik at når jeg mottok ett sett med dokumenter og begynte på gjennomlesning, ble jeg ledet frem til nye dokumenter som jeg måtte forhøre meg om, nye dokumenter som det var referert til i de dokumenter jeg allerede hadde mottatt. Slik har jeg samlet meg informasjon om endringsprosessen og sitter med et stort antall dokumenter som vil danne grunnlag for den videre analysen. Det var også naturlig å kontakte ledere i barneverntjenesten i Kristiansand for en samtale rundt temaet endring i barneverntjenesten, og i tillegg få informasjon om hvem andre det ville være relevant å snakke med i tjenesten. Jeg ønsket samtale med ansatte på ulike nivåer for å klare å kartlegge om jeg fant spor av de ulike endringsmodellene til Buchanan og Boddy. I alt har jeg intervjuet seks ansatte i barneverntjenesten i Kristiansand.

Ansatte i tillegg til dokumentgjennomgang er bærere av den informasjon og kunnskap jeg har vært i behov av for å få svar på mitt forskningsspørsmål (Andersen, 2013, s. 122). Da undersøkelsen omhandler selve gjennomføringen og evalueringen av endringsprosessen etter «Stina-saken», er det ikke den ansattes personlige opplevelse av prosessen som har hatt størst fokus, men hva som faktisk ble gjennomført. Samtalene med de ansatte ble ikke tatt opp på bånd, men det ble skrevet referat hvor den ansatte fikk lese igjennom referatet slik at vi hadde en felles forståelse for samtalens innhold. Referatet inngikk som en del av dokumentanalysen. Da innholdet i referatet ikke viste til informasjon av personopplysninger var det heller ikke nødvendig å innhente godkjenning fra NSD, personverntjenester.

Jeg har for egen del utarbeidet en matrise hvor jeg har ført opp de elementer jeg har vært på jakt etter fra Leavitts diamant, *menneske/kompetanse, teknologi, struktur og oppgaver*, samt de ulike endringsmodeller fra Buchanan og Boddy, *Prosjektmodell, involveringsmodell og forhandlingsmodell*. Alle dokumenter jeg har samlet inne er nummerert fra 1 og oppover, hvor jeg har gjennomgått hvert dokument for å kartlegge om jeg finner spor av de valgte elementene. Hvert av elementene i matrisen fikk en egen fargekode, planen var at jeg skulle gi teksten i dokumentene den fargen som pekte i retning av elementene. Det ble imidlertid for komplisert, og det endte med at jeg i stedet omgjorde matrisen med en ekstra kolonne, hvor jeg førte inn nummeret på det aktuelle dokumentet og krysset av for hvilke av elementene jeg fant spor av i

det nummererte dokumentet. Gjennomlesning av dokumentene ble foretatt gjentatte ganger til jeg nådde en slags metning, det vil si jeg klarte ikke å få mer ut av dokumentene (Hjerm, Lindgren & Blomgren, 2011, s. 90). På den måten var det mer oversiktlig når empirien skulle skrives inn i oppgaven.

5.5 Å forske på eget fagfelt

Å forske på barneverntjenesten i Kristiansand kan henge nært sammen med å forske på egen organisasjon. Både fordi jeg har inngående kjennskap til tjenesten da jeg leder tilsvarende tjeneste i en kommune i samme fylke, og fordi jeg inngår i ulike forum hvor leder av barneverntjenesten i Kristiansand også deltar. Jacobsen viser til at det å studere på eget felt bør oppmuntres, både fordi tilgangen til informasjon kan være lettere, man har større kjennskap til strukturen og kulturen, blant annet i form av til eksempel språkbruk. I tillegg vil jeg ha kjennskap til historien til organisasjonen og påtrykket tjenesten møter både fra brukere og samfunnet ellers. Det finnes selvfølgelig også ulemper som man må være klar over, man kan ved å studere egen organisasjon utvikle såkalte *blinde flekker* som beskrives som om man ikke helt ser hva som skjer i organisasjonen på bakgrunn av forutinntatte holdninger. En annen utfordring er at en kan kjenne på behovet for å sensurere kritiske funn fra dokumentene, noe som kan være en utfordring i mitt tilfelle som skal samarbeide med ledelsen i barneverntjenesten i Kristiansand også fremover. Det å oppdage eventuelle kritikkverdige forhold og stå for de i oppgaven vil være avgjørende for at oppgaven skal ha troverdighet.

5.6 Validitet

«Grunnlaget for forskning er at informasjon samles inn på en måte som gjør den relevant og til å stole på. Dette krever igjen at informasjonsinnsamlingen følger ett sett kriterier, slik at gyldighet og troverdighet kan etterprøves og diskuteres» (Jacobsen 2015, s 13).

Jacobsen viser i avsnittet over til at forskningen må være både gyldig og troverdig. Jeg har tidligere vist til metode som et redskap, og hvor det må velges riktig metode for å få frem svar som er gyldige. Valideringen skal gjennomsyre hele prosessen rundt forskningen, og ikke kun en del av prosessen. De innsamla dokumentene, empirien må kunne gi svar på de spørsmål som

casestudiet har som mål og besvare. Jeg har ikke fått tilgang til interne referater, og det er grunn til å stille spørsmål om jeg har fått en ærlig og sann beskrivelse av studieobjektet. Samtidig har jeg valgt å intervju ansatte og stilt dem tre spørsmål som kunne gi svar på det jeg eventuelt ville fått frem i interne referater. Det vises til at det skal være belegg i det empiriske materialet for de slutninger og konklusjoner som jeg trekker, dette viser til intern gyldighet. Neste spørsmål dersom en finner at undersøkelsen som er valid, er om funnene er overførbare til andre kontekster og andre situasjoner, med andre ord, er funnene generaliserbare? (Kvale et al., 2015). Resultatene må ha en ekstern gyldighet, det vil si at de kan overføres til andre sammenhenger. Ikke bare er dette et forskningsmessig krav, men ut fra mitt utgangspunkt for valg av problemstilling og case, er det nettopp for at jeg skal kunne ta med meg funn fra oppgaven vider i min jobb.

5.7 Reliabilitet

Spørsmålet en må stille seg i forskning er i hvilken grad empirien er pålitelig og troverdig, for at oppgaven skal ha betydning, må man kunne stole på de resultater som presenteres, samtidig må det stilles krav til at det er mulig å etterprøve resultatene, dette er kjernen i reliabilitet. Studien skal være tillitsvekkende og ikke danne grunnlag for tvil, en annen forsker skal kunne komme frem til samme resultat som det jeg har gjort (Jacobsen, 2015). «Stina-saken» har vært krevende for barneverntjenesten i Kristiansand, noe som kan påvirke reliabiliteten i oppgaven, både situasjon og tidspunkt er faktorer som vil være med å påvirke påliteligheten. Jeg som barnevernleder kan også ha påvirket de ansatte jeg intervjuet, jeg har kjennskap til flere av lederne, og jeg inngår i et læringsnettverk med barnevernlederen i Kristiansand. På samme tid kan det også bidra til å vekke tillitt, da jeg gjerne har større forutsetning til å vite «hvor skoen trykker» fordi jeg kjenner til barneverntjenestens rammer og vilkår.

6. Empiri

For å kunne få svar på mitt forskningsspørsmål var jeg avhengig av å få informasjon knyttet til prosessen rundt endringsarbeidet som var gjort i forbindelse med «Stina-rapporten». Jeg vil i dette kapitlet vise til den informasjonen som er innhentet. Jeg har valgt å avgrense ut fra elementene til Leavitts diamant, *menneske/kompetanse, struktur, teknologi/virkemiddel og oppgaver*, samt endringsmodellene beskrevet av Buchanan og Boddy: *Prosjektmodellen, involveringsmodellen og forhandlingsmodellen*. Jeg vil først ta for meg avvikene som fylkesmannen påpekte i «Stina-rapporten», for deretter å beskrive de endringer barneverntjenesten har foretatt seg. Deretter vil jeg se etter hvilken endringsmodell jeg finner spor av i endringsprosessen.

6.1 Presentasjon av empiri

«Stina-rapporten» fra fylkesmannen pekte på flere lovbrudd og avvik, og viste til brudd på følgende i Lov om barneverntjenesten, §§ 1-4, 4-1 annet ledd, 4-3, 4-5, samt brudd på internkontroll forskriften § 4 g og h som omhandler krav til styring og ledelse. Den viste til manglende forsvarlighet i barneverntjenesten.

Forsvarlighet i barneverntjenesten viser blant annet til at de ulike valg foretatt av tjenesten skal begrunnes, og lovhjemles. Det skal foretas analyser eller barnevernfaglige vurderinger i alle avgjørelser eller veikryss tjenesten står i, slik at det kan spores tilbake til hva som lå til grunn for de konkrete avgjørelsene som ble tatt. I den forbindelse er det også viktig med konkrete planer og evalueringer underveis. Ledelsen har et ansvar for å sikre at slike planer og evalueringer ligger til grunn i alle saker. Når barn og unge som mottar hjelpetiltak fra barneverntjenesten og har behov for koordinerte tjenester over en lengre tid, har de en rett i Lov om barneverntjeneste § 3-2 a, til å få utarbeidet en individuell plan. Individuell plan har til hensikt å sørge for at tjenestene som er knyttet opp til barnet og unge, er koordinerte, og skal sikre en helhetlig tanke rundt vedkommende. Det skal utnevnes en koordinator som har ansvar for planen, som regel er dette kontaktperson i barneverntjenesten. Dette ble ikke tilbudt «Stina», og det foreligger heller ikke dokumentasjon på at en slik plan har blitt vurdert. Fylkesmannen påpekte også mangler både i forhold til dokumentasjon og planer i «Stina-saken». I tillegg beskriver rapporten fra

fylkesmannen at ledelsen ikke hadde sikret seg at barneverntjenesten hadde foretatt grundige evalueringer i «Stina-saken», og at det ikke forelå barnevernfaglige vurderinger knyttet til de ulike veivalg tjenesten hadde tatt. Rapporten pekte også på at det ikke fremkom tydelig i de ulike samarbeidsmøter som barneverntjenesten deltok i, hvem som faktisk koordinerte saken, hvem som ledet møtene, og hvem i samarbeidsmøter som tok avgjørelser.

I tillegg viste fylkesmannens rapport til en manglende internkontroll. «Stina-rapporten» pekte på at ledelsen manglet system for hvordan ivareta lovpålagte oppgaver og sørge for at tjenesten fulgte myndighetskravene. Fylkesmannen viste til at det manglet konkrete planer som ledelsen kunne følge med på, og som kunne evalueres slik at tiltak kunne korrigeres, i tillegg til avvikssystem slik at ledelsen kunne følge med på avvik som ble meldt inn av ansatte.

Barneverntjenesten har lovhjemmel til å fatte tvangsvedtak rettet mot barn og unge, det kan gi tjenesten en større mulighet til å beskytte og sette rammer rundt barnet som en vurderer at barnet er i behov av. Fylkesmannen viste til at det rådet en slags «konsensus» blant samarbeidspartnere som var koblet på i saken rundt at «Stina» at hun ikke tålte tvang, samtidig viser Fylkesmannen til at «Stina» fungerte bedre i de perioder hvor det var fattet vedtak med hjemmel i tvangsparagrafer. Fylkesmannen etterlyser at barneverntjenesten dokumenterte barnevernfaglige vurderinger knyttet til bruk av regulatoriske virkemidler. Dette var rammer som «Stina» selv gav uttrykk for at hun trengte. I tillegg viste Fylkesmannens rapport til at barneverntjenesten ikke hadde fulgt «Stina» godt nok opp på de ulike plasseringer, eller foretatt og dokumentert vurderinger knyttet til de ulike valg som ble foretatt. Her påpekte også fylkesmannen at det burde vært en større involvering fra ledelsen i barneverntjenesten.

«Stina-rapporten» pekte på blant annet manglende medvirkning for «Stina». Det innebærer ikke at barn og unge skal bestemme alt selv i saker som gjelder dem, men de skal bli lyttet til, og barneverntjenesten skal utforske hva som ligger bak deres ønsker, og begrunne hvorfor barneverntjenesten eventuelt velger andre tiltak en det barnet/ungdommen selv ønsker. Det ble også vist til mangelfull oppfølging av barn på institusjon.

I tillegg viste fylkesmannens rapport til mangler i forhold til informasjon/formidling, da det fremstod i tverrfaglige møter rundt jenta at barneverntjenesten ikke tydelig nok fikk frem deres ansvar som «mor og far» for jenta, og dermed ikke stilte større krav til samarbeidspartnere.

(Fylkesmannen i Aust – og Vest Agder, 2018).

Nedenfor har jeg systematisert de avvikene som ble påpekt i «Stina-rapporten» innenfor de elementene i Leavitts diamant som oppgaven bygger på. Jeg vil på slutten av kapittelet legge til en ny kolonne som viser til de konkrete endringer barneverntjenesten i Kristiansand har foretatt seg.

«Diamanten»:	Avvik påpekt i rapport fra fylkesmannen
Oppgaver	
Struktur	Manglende planarbeid Ledelsen har ikke sikret oppfølging knyttet til at myndighetskravene var fulgt, eller etterspurt vurderinger og evalueringer av alvorlige saker, spesielt i de ulike veivalg tjenesten stod i Manglende system for å melde inn avvik
Kompetanse	Manglende barnevernfaglige vurderinger Manglende evalueringer i saker Manglende medvirkning fra «Stina» Manglende dokumentasjon Det manglet forståelse av kontaktpersonene rolle i saken Manglende systematisk oppfølging av ungdom på institusjon
Teknologi - organisering eller informasjon? - regulatorisk?	Samarbeid med manglende agenda Manglende vurderinger knyttet til bruk av tvangsparagraf, og oppfølging av unge på institusjon som blir utsatt for tvangsbruk.

Det første dokumentet jeg mottok var stilet til Fylkesmannen i Agder, fra Kristiansand kommune, datert 11.april 2018. Dette var kommunens første formelle svar etter offentliggjøringen av «Stina-rapport». I dette dokumentet svarte barneverntjenesten på hvordan de har tenkt å lukke avvikene og viste til vedlagte planer for det videre arbeidet. Arbeidsgruppa som var etablert rett etter offentliggjøringen av «Stina-rapporten» hadde jobbet med oppfølgingsplanen, og utarbeidet

forslag til hvordan de kunne lukke avvikene. Oppfølgingsplanen tok for seg punkt for punkt fra fylkesmannens rapport, hvor arbeidsgruppa hadde foretatt en egen analyse av hvert enkelt punkt, og i tillegg utarbeidet nye mål og beskrevet forslag til tiltak. I tillegg la barneverntjenesten ved en tiltaksmatrise som inneholder konkrete tiltak, samt en oversikt over dato for når tiltaket var igangsatt og en frist for når tiltaket skulle være implementert.

Mye av dokumentene som er innsamlet, omhandler korrespondanse mellom barneverntjenesten og fylkesmannen, hvor barneverntjenesten presenterer nye og reviderte planer. Tiltaksmatrisen som ble oversendt til fylkesmannen viste til selvpålagte tidsfrister for igangsetting og implementering av endringsforslagene, samt forslag til konkrete tiltak. Fristene var i første omgang satt til 6 – 8 mnd fra brevet ble sendt fra barneverntjenesten 11.04.2018. Tiltaksmatrisen ble revidert, og det ble sendt over nye datoer fra barneverntjeneste til fylkesmannen. Underveis i korrespondansen mellom barneverntjenesten og fylkesmannen, frem til fylkesmannens siste brev hvor de viser til at avvikene er lukket 02.03.20, har det forekommet forslag til forbedringer av tiltakene, og utsettelse. I avslutningsbrevet fra fylkesmannen viser de til at avvikene er lukket, men at tjenesten fortsatt har punkter til forbedring på enkelte områder. Fylkesmannen viser til at barneverntjenesten fortsatt hadde et forbedringspotensial knyttet til bruk av individuell plan i barnevernssaker, samt å gi barn og unges mulighet til å medvirke i utarbeidelsen av planer knyttet til dem selv. Barneverntjenesten må fortsatt ha søkelys på evalueringer, dato for evalueringer, og sikre at det brukes riktige navn på de ulike møter som barneverntjenesten inngår i, eks skille i dokumentene på om det er et drøftingsmøte, samarbeidsmøte, ansvarsgruppe møte osv. I tillegg viste avslutningsbrevet fra fylkesmannen til at barneverntjenesten fortsatt må fokusere på å etablere en lik praksis på hva som skal dokumenteres og hvor dokumentene skal lagres.

I svarene fra fylkesmannen kommenterer de barneverntjenestens arbeid så langt i prosessen, og retter søkelys på ulike forbedringspunkter, de kommenterer også barneverntjenestens tidsfrister, og anerkjente også at arbeidet var omfattende og krevende.

6.2 Samtaler med ansatte

Jeg har tidligere vist til at jeg valgte å snakke med ansatte som hadde ulike roller i barneverntjenesten, både ledere og kontaktpersoner, i tillegg var det viktig for meg å snakke med ansatte som hadde vært tett på «Stina-saken» men også ansatte som ikke hadde vært direkte

involvert i saken. Jeg snakket med seks personer i barneverntjenesten. Samtlige av de ansatte viser til at de ble svært overrasket over innholdet i «Stina-rapporten», ingen av dem hadde forventet et avvik i denne størrelsen, tvert imot. De forteller at det kom som et sjokk på dem, og at de ikke fikk noen forvarsel, slik at de kunne forberede seg på avvikene. Barneverntjenesten hadde tidligere hatt tilsyn i andre krevende saker, og opplevde selv at de hadde et stort fokus på medvirkning, samarbeid med andre instanser, samt fokus på forsvarlighet. I tillegg hadde barneverntjenesten siden 2013 hatt egen «barneverns-proffer» som hadde bidratt med gode konstruktive innspill i saksbehandling.

Videre forteller de ansatte om at rådmanns-teamet ble koblet på saken umiddelbart, hvor de gjennomgikk rapporten sammen med ledelsen i detalj. Ikke lenge etterpå gikk leder for oppvekstetaten ut i media og beklaget avvikene offentlig. Enkelte ansatte forteller om leders uttalelser, og at dette opplevdes svært krenkende overfor dem. De forteller om en tjeneste i krise og hvor enkelte av de ansatte ikke opplevde av at kommunens øverste ledelse var tilstrekkelig til stede for dem. I samtale med noen av de ansatte vises det også til en manglende kommunikasjon i den første fasen mellom ledelse og ansatte.

I samtale med ansatte rundt de konkrete endringer, forteller de at det har vært blanda følelser knyttet til enkelte endringstiltak. Hvor noen opplevde at endringene kun var skissert for å tilfredsstille Fylkesmannen. Samtidig som de gir tilbakemelding om at enkelte av endringene var nødvendige og til syvende og sist nyttige. Det vises til blant annet beslutningsteamet, hvor de peker på at på den ene siden er det godt at store beslutninger forankres i tjenesten, og ikke bare hos den enkelte saksbehandler. Samtidig kan dette oppleves som om andre skal «bestemme» over saksbehandlers egne saker, saker hvor saksbehandler har kjent til barnet/ungdommen over lang tid. Det er også utarbeidet rutiner for systematiske og planlagt veiledning mellom barnevernleder og avdelingsleder, det fremstår usikkert om det blir praktisert ifølge ansatte.

Selv om ansatte har uttrykt at de er enige i enkelte av endringene som ble iverksatt, viste de samtidig til at noen av endringer, så som sjekklister, kunne oppleves som kontrollerende, og hvor de opplevde enkelte av endringene som en form for mistillit fra ledelsen, enkelte ansatte gikk og følte på at de ikke gjorde en god nok jobb. I tillegg forteller ansatte om endrede rutiner som ble presentert for dem, og som ikke fungerte. I samtalen stiller de seg undrende til hvorfor de ikke ble tatt med i utarbeidelsen av rutinene, da det var de som best kjente til hvordan det

fungerte. Det ville ha spart dem for frustrasjonen over mindre funksjonelle rutiner, som likevel måtte sendes tilbake til staben som hadde utarbeidet rutinene, slik at de kunne foreta nødvendige endringer. Endringene som ble presentert for de ansatte ble også oppfattet som merarbeid. I tillegg viser de til at enkelte av avdelingene som ikke jobbet direkte med «Stina» manglet den røde tråden fra «Stina-rapporten» inn mot de foreslåtte endringer, og på bakgrunn av dette var nok motstanden større.

Ansatte forteller at «Stina-rapporten» påpekte at sakene manglet en tydelig leder, dette er noe de ansatte ikke kjenner seg helt igjen i, da de har opplevd møter med samarbeidspartnere som både konstruktive og produktive.

Ansatte forteller om en stor usikkerhet knyttet til egne kompetanse etter «Stina-rapporten», ansatte som hadde jobbet flere år i tjenesten, og som hadde faget «inn under huden», ble plutselig svært usikre, spesielt knyttet til hvordan de skulle dokumentere rett, og vite forskjell på en barnevernfaglig vurdering kontra beskrivelse av faktum. Det kom til et punkt, forteller noen av de ansatte, at vi var nødt til å si til hverandre at vi gjør en god jobb, vi måtte selv oppmuntre hverandre. Videre viser ansatte til at enkelte har valgt å slutte i jobben som kontaktperson i barnevernet etter «Stina-rapporten».

Jeg ble gjort kjent via de innsamla dokumentene og samtale med ansatte, at tjenesten hadde gjennomgått en evaluering av hele barneverntjenesten i Kristiansandsregionen, foretatt av PWC våren 2019. Etter ny forespørsel til kommunen, fikk jeg tilsendt PWC-rapporten i sin helhet.

6.2.1 Evalueringsrapport fra PWC

Evalueringen gjennomført av PWC var en bestilling fra kommunene i forbindelse med at fem ulike kommuner ble interkommunale på feltet barnevern 01.01.2016. Dette omfattet følgende kommuner: Søgne, Songdalen, Lillesand, Birkenes og Kristiansand kommune, hvorav Kristiansand kommune var vertskommune. Hensikten med evalueringen var at sammenslåingen av barneverntjenestene i de fem kommunene skulle evalueres etter at de hadde fungert som en interkommunal tjeneste i 3 år.

Formålet med evalueringen er beskrevet som følge:

Formålet med evalueringen har vært å belyse hvorvidt de overordnede målsettingene med å opprette en interkommunal barneverntjeneste er oppnådd. Vi har særlig lagt vekt på

målsettingen om å organisere tjenesten på en måte som fremmer det forebyggende arbeidet og tidlig innsats i nær kontakt med andre instanser. Evalueringen skal dokumentere hva som har fungert godt og mindre godt etter at tjenesten ble opprettet, og peke på utviklingsområder fremover. Evalueringen skal fungere som beslutningsgrunnlag for fremtidig organisering av barneverntjenesten i Kristiansandsregionen, og som grunnlag for utvikling av organisasjonen

Evaluering av barneverntjenesten i Kristiansandsregionen juni 2019

Evalueringen av det interkommunale samarbeidet ble besluttet allerede i 2016, altså to år før fylkesmannen leverte «Stina-rapporten». I PWC sin evalueringsrapport blir ikke «Stina-rapporten» nevnt, jeg fant det interessant at denne evalueringen hadde funnet sted midt i endringsprosessen med å lukke avvikene knyttet til «Stina-rapporten». Det kan peke på at det har pågått to store prosesser samtidig i tjenesten som hver for seg hadde to ulike fokus, hvor den ene fokuserte på evaluering, mens den andre prosessen satte søkelys på endringsprosessen og implementering av nye tiltak.

Spørsmålet jeg stilte meg i oppstarten av analysene av dokumentene, var hvor mye av PWCs funn var knyttet til sammenslåingen av barneverntjenestene, og hvor mye av funnene var knyttet til endringsarbeidet etter «Stina-rapport» spesielt når PWC viser til en endringstrett tjeneste?

PWC slår fast i rapportens sammendrag at tjenesten er preget i stor grad av en krevende ressursituasjon. Det vises også til utfordringer på de ulike områdeavdelingene, og konkretiserer dette med blant annet sykefravær, turnover, høyt arbeidspress som kan være et hinder for godt samarbeid med samarbeidspartnere. Det pekes også på at ansatte opplever at ledelsen har hatt søkelys på å overholde lovkravene, og detaljstyrer i større grad nå kontra tidligere, og at dette til sammen resulterer i mindre motiverte ansatte.

PWC foretok en verdikartlegging av ansatte i tjenesten, hvor ansatte skulle krysse ut for personlige verdier, nåværende verdier i tjenesten, samt ønskede verdier i tjenesten. Funnene viser til at det er ingen av verdiene i dagens kultur som vi finner igjen i de ansattes personlige verdier, derimot finner vi elementer i de ansattes personlige verdier som de ønsker skal prege tjenesten i fremtiden. Det er verdier som medbestemmelse, åpenhet, humor og respekt. Flere av verdiene i dagens kultur bar preg av at de ansatte opplevde seg kontrollert, og at beslutninger tas uten deres

involvering. Evalueringen viser også til at ansatte er preget av såkalt endringstretthet. De peker på for mange endringer de siste årene, og at de blir tatt med i ulike prosesser, men at ansatte opplever at beslutningene allerede er tatt før prosessen er avsluttet. De ansatte etterspør reell medvirkning og beslutningsprosesser som er gjennomsiktede og åpne for alle ansatte.

PWC bemerker i sin rapport en svakhet med oppdeling av ledergruppa, hvor det foreligger en risiko for at lederne ikke trekker i samme retning og er samsnakket. Videre viser rapporten til at det jobbes for ulikt i tjenesten, det vil si på de ulike områdekontorene og at tjenesten har få områder hvor de kan jobbe for å bevare en helhetlig praksis.

PWC viser også til at ansatte ønsker en åpnere ledelse.

Rapporten viser også til at tjenesten bærer preg av at ansatte opplever ressursmangler, høyt arbeidspress og krevende saker, og at det kan henge sammen med et høyt sykefravær. I tillegg vises det til at flere ansatte velger å slutte i jobben som saksbehandler og begrunner dette med at jobben er for krevende å stå i over tid.

Rapporten fra PWC viser til at ansatte opplever en endringstretthet, og peker på at det har vært mange endringer de siste årene. Tjenestene har gått fra flere selvstendige barneverntjenester til å bli interkommunale, dette har klart vært en stor endring, fem kommuner skal nå fungere som en innenfor feltet barnevern. I tillegg har tjenesten jobbet med å lukke avvikene etter «Stina-rapporten».

6.4 Endringenes innhold - elementer fra Leavitts «diamant»

Oppgaven har søkelys på endring, og om det har forekommet organisatorisk endring i barneverntjenesten etter «Stina-rapporten». Jeg har derfor systematisert deler av empirien inn under de ulike elementene til Leavitts diamant, *menneske-kompetanse, oppgaver, struktur og teknologi-virkemidler*

6.4.1 Oppgave

Formålet til barneverntjenesten er grundig beskrevet i teorikapittelet. Kort oppsummert omhandler det å tilby tjenester til barn som både skal forebygge omsorgssvikt, og som skal bidra til å sikre god omsorg. I tillegg til at tjenesten har mulighet til å gripe inn i familiene for å forhindre at barn helse og utvikling tar skade. Barneverntjenesten skal utføre oppgaver som er nedfelt i norsk lov. Det er ikke kommet frem konkrete funn som viser til at oppgaven til

barneverntjenesten er endret seg etter «Stina-rapporten», funnene retter seg mot endring knyttet til virkemidler for å løse oppgavene, og et behov for å heve kompetanse til ansatte som skal løse oppgavene, og en endring i strukturen som skal sikre at tjenesten levere forsvarlige tjenester.

6.4.2 Struktur

Strukturen er selve rammeverket rundt organisasjonen. Det ble påpekt i «Stina-rapporten» et rammeverk i barneverntjenesten som ikke var sterkt nok. Barneverntjenesten skriver 15.oktober 2018 svar til fylkesmannen at de var i gang med en omstrukturering av blant annet ledergruppa, og begrunner dette med at de hadde behov for tettere oppfølging av ledergruppa på systemnivå. De viser da til tjenestens organisering med områdekontorer, hvor hvert kontor ledes av en avdelingsleder. Barneverntjenesten har etter «Stina-rapporten» hatt søkelys på en systematisk oppfølging av den enkelte avdelingsleder, spesielt med tanke på å implementere endringene i tjenesten. I et senere brev til fylkesmannen 15.01.19 viste barneverntjenesten til endringer som var innfridd, og vi finner at de har omstrukturert ledergruppa slik at nestleder nå har fått et større ansvar for alle lederne på områdeavdelingene, både personalansvar og oppfølgingsansvar. Ledergruppen har blitt delt opp i to ledergrupper hvor ei ledergruppe består av områdelederne, og ei ledergruppe består av barnevernleder, nestleder, ledere for tiltaksavdeling, fosterhjemsavdeling, mottak/barnevernvakt/alarmtelefonen, koordinator for fagstab og leder for administrative støttefunksjoner. Elementet «struktur» omhandler også kommunikasjon mellom de ulike nivåer i tjenesten. Det vises i dokumenter fra barneverntjenesten som er oversendt til fylkesmannen til nye rutiner som skal sikre kommunikasjonen oppad og nedad i organisasjonen. Hvor det pekes på blant annet rapporteringer og utfylling av sjekklister fra kontaktperson til avdelingsleder, og videre til barnevernleder.

Det er blitt utarbeidet en rutine i forhold til systematiske veiledninger og samtaler med barnevernleder og avdelingsledere. Dette for å sikre en bedre kommunikasjon både oppad og nedad til den enkelte avdeling. Det vises også til at det er opprettet et fagråd som har som oppgave å drøfte komplekse saker, eller saker som krever ekstra innsats fra barneverntjenesten og eller andre hjelpeinstanser over tid, fagrådet har faste medlemmer. Det har også blitt etablert beslutningsteam, dette er et team som har en såkalt støttefunksjon inn mot krevende saker, hvor saksbehandler skal drøfte sakene i beslutningsteamet for å beslutte veien videre.

Barneverntjenesten skriver videre til fylkesmannen at det var krevende å iverksette nye rutiner. Ledermøtene fikk nytt innhold, hvor et av målene var at de nye rutinene skulle gjennomgås i fellesskap på ledermøter, slik at avdelingsledere kunne ta med seg nye rutiner ut til områdene sine, for å sikre lik forståelse og lik praksis. Dette viser til en koordinering av tjenestens oppgaver, og peker på hvordan arbeidsoppgavene er fordelt.

For å sikre god koordinering ble det satt et søkelys på å tette gapet mellom saksbehandlere og ledelsen, slik at ledelsen får bedre kjennskap til hvordan lovpålagte oppgaver følges opp, og det ble utarbeidet rutiner for rapportering og sjekklister slik at ledelsen kan lettere følge med, i tillegg til rutiner for planlagte veiledning med ledelsen.

Endring i strukturen vises også i den koordinerende funksjon som vi finner på den horisontale linjen. I brev som er stilet til fylkesmannen fra barneverntjenesten datert 15.01.19 vises det til at nestleder etter «Stina-rapporten» har fått en koordinerende funksjon som en slags bro-brygger mellom barnevernleder og de ulike avdelingslederne som har sin arbeidsplass ute på områdekantorene. Koordineringen mellom avdelingsledere og barnevernledere skal ivaretas via faste veiledning og oppfølgingsmøter. Ifølge avslutnings dokument som er stilet til fylkesmannen fra barneverntjenesten viser de til at igjennom to internrevisjoner på det aktuelle teamet i tidsrommet 23.08.19 og 13.12.19, er det en klar forbedring, og at det er gjennomført oppfølgingsamtaler mellom barnevernleder/nestleder og avdelingsledere. Samtidig viser både PWC og samtale med ansatte til at det fortsatt er et gap mellom ledelsen og avdelingen.

Det ble i tillegg etablert nytt avvikssystem slik at ansatte kan dokumentere avvik i et system som ledelsen har oversikt over. Dersom avvik ikke registres vil en vanskelig fange opp om en prosedyre ikke følges, og dersom en prosedyre ikke følges kan det føre til brudd knyttet til en forsvarlig tjeneste. Det ble utarbeidet rutiner for gjennomføring av internkontroll i tjenesten, rutiner for henvisning til spesialisthelsetjenesten, rutiner for interne drøftings-team, diverse rutiner for oppfølging av barn og unge på institusjon og ulike sjekklister. De har også iverksatt frist på 1 ukes dokumentasjonsfrist, som innebærer at ansatte har ei uke på å dokumentere inn i fagsystemet, fra for eksempel diverse møter og eller fra samtaler. De har utarbeidet felles analysemodell for de mest komplekse saker, slik at tjenesten får en bedre oversikt over de alvorlige saker som de til enhver tid jobber med, samt utarbeidet rutiner for internkontroll. Barneverntjenesten har også utviklet rutiner og prosedyrer for ulike møtevirksomhet.

Jeg har tidligere pekt på at organisasjoner må ha et formål og jeg har vist til at barneverntjenestens formål grovt kan deles inn i et forebyggende fokus samt et mer inngripende fokus. Når tjenesten har et forebyggende fokus vil det innebære blant annet samarbeid med andre instanser som jobber for å styrke barn og familier i kommunen.

I «Stina-rapporten» påpeker fylkesmannen mangler knyttet til samarbeid med andre instanser, og viser spesielt til møtevirksomhet med ulike samarbeidspartnere knyttet til barn og unge, og hvor det pekes på blant annet manglende agenda for møtene. I barneverntjenestens oppfølgingsplan vises det til et av fokusene fremover knyttet til samarbeidspartnere, er en tydeligere ledelse fra saksbehandlere, hvor det må fremkomme hvem som har ansvaret, det skal være tydelig hva slags møter som avholdes og hva agendaen er for møtet, i tillegg vises det til å trygge medarbeiderne i sine roller som kontaktpersoner/saksbehandlere.

6.4.3 Menneske – kompetanse

Jeg har tidligere pekt på at det er menneskene som gjør organisasjoner til sosiale systemer, hvilket er ett av kriteriene for at det kan kalles en organisasjon.

I 2018 fikk fylkesmannen i oppgave fra Barn,- unge- og familie direktoratet (buf.dir) å opprette læringsnettverk, hvor de ulike barneverntjenestene i fylket ble invitert til å delta. Hensikten med læringsnettverket var å styrke kompetansen til ansatte i de ulike barneverntjenestene i landet. Til hvert læringsnettverk fulgte det med midler som deltagerne i læringsnettverket kunne disponere i tråd med formålet. Fylkesmannen i Agder opprettet et slikt læringsnettverk i 2018, bestående av alle barnevernledere i fylket.

Barneverntjenesten i Kristiansandregionen spilte inn i læringsnettverket et forslag som gikk ut på å starte en såkalt barnevernskole. Nestleder i Kristiansand barneverntjeneste fungerte som prosjektleder for barnevernskolen. Barnevernskolen fikk etter hvert navnet Kuba, som er en forkortelse på *kompetanseutvikling for barnevernansatte i Agder*. Kristiansand barneverntjeneste fremmet forslag om ulike fokusområder som Kuba kunne ha søkelys på, dette ble drøftet i læringsnettverket, og hvor barnevernledere i Agder gav sin tilslutning på de foreslåtte områder. De foreslåtte områdene var også i tråd med funn fra både rapporten: *Svikt og Svik*, samt Helsetilsynets rapport: *Det å reise vasker øynene*, begge rapporter er tidligere beskrevet i oppgaven. I dokumentene som er innhentet i forbindelse med oppgaven, fremkommer det tydelig

at Kuba har hatt en sentral plass med å lukke avvik, og i tillegg bidra med å iverksette endringene i barneverntjenesten.

Det ble i første svarbrevet til fylkesmannen oversendt en tiltaksmatrise utarbeidet av arbeidsgruppa som ble etablert ganske tidlig i prosessen. Matrisen viste til en oversikt over prioritert oppfølging, med dato for igangsetting og ferdigstillelse. Denne matrisen viser til at alle tiltak skulle vært ferdige i løpet av 2018, kun ett tiltak viste til at det var forventet ferdigstillelse i 2019, dette tiltaket omhandler implementering av ulike analyseverktøy til bruk i arbeid med ungdommer. Barneverntjenesten foretok høsten 2018 en internkartlegging av tiltak rettet mot ungdommer, for å sikre seg at tiltakene var treffsikre. I rapportens konklusjon uttrykker de mangler på kompetanse på områdene rettigheter etter andre lovverk. Det ble utviklet kursmoduler i Kuba hvor blant annet jurister fra fylkesmannen var invitert til å forelese om juridiske emner.

«Stina-rapporten» viste til at det ikke forelå individuell plan eller manglende dokumentasjon på at slik plan var tilbudt, i saker hvor brukere hadde behov for langvarige og koordinerte tjenester. Dette har barneverntjenesten jobbet med, og i oppfølgingsplanen som ble oversendt til fylkesmannen viste barneverntjenesten til at de skulle utvikle kursmoduler for barnevernskolen, (Kuba) knyttet til å øke den ansattes kunnskap om blant annet individuell plan og andre planer. Ansatte viser også til at det forelå en del motstand mot innføring av individuell plan, noe som henvises til begrenset kunnskap om planens hensikt, i tillegg har det krevd en del ressurser å implementere individuell plan, ved at planen skulle skrives i et nytt fagsystem som også ansatte måtte lære seg å bruke. Dette fagsystemet kunne også samarbeidspartnere logge seg inn på å skrive rett inn i planen elektronisk.

«Stina-rapporten» viste også til kompetansemangler angående dokumentasjon, og kunnskap knyttet til skillene mellom faktum, vurderinger og beslutninger. Dette kan peke på de ansatte manglet en forståelse knyttet til de ulike begrepene. Barneverntjenesten valgte også å legge dette inn under barnevernskolen (Kuba), for å sikre seg at ansatte hadde tilstrekkelig kjennskap til begrepene.

Det ble utviklet kursmodul for barnevernskolen (Kuba) knyttet til å heve den enkeltes kompetanse når det gjelder å ta ledelse og ansvar, denne kursmodulen er ennå ikke gjennomført. Det ble i tillegg funnet mangler knyttet til at ansatte ikke hadde latt barn/unge medvirke

tilstrekkelig i egne saker. Det ble derfor utvikle kursmodul for barnevernskolen (Kuba) knyttet til medvirkning.

6.4.4 Teknologi – virkemiddel

Dette området viser til hvilke arbeidsmåter barneverntjenesten tar i bruk for å løse oppgavene. Vi kan, som nevnt, dele disse inn i fire ulike kategorier: informasjon eller formidling, regulatoriske virkemidler, ulike insentiver-belønninger og organisering av virkemidlene.

Informasjon/formidling

Informasjon eller formidling kan også vise til hvordan barneverntjenesten veileder, gir informasjon for å kunne påvirke atferd. Det har i oppfølgingsplanen blitt satt lys på hvordan kontaktpersonen skal «eie» saken ovenfor samarbeidspartnere, da ansatte har formidlet at de opplever seg ofte presset av samarbeidspartnere til å sette inn ulike tiltak i familiene. Å være eier av saken og gi informasjon til samarbeidspartnere om barnevernets mandat og rolle, er en viktig rolle i formidling av tjenesten. Et av de andre punktene som barneverntjenesten har satt søkelys på omhandler hvordan de skal få ut informasjon om tjenesten. Spesielt blir det vist til informasjon gitt ut til samarbeidspartnere om hvilket ansvar barnevernet sitter med i den enkelte sak. Å gi informasjon til samarbeidspartnere er et virkemiddel for å oppfylle lovkravene til en forsvarlig tjeneste.

Regulatorisk

Et ledd i å ivareta at barn og unge får hjelp, og at barneverntjenesten har en forsvarlig praksis, kan innebære at barneverntjenesten må fatte vedtak som omhandler tvang. Dette for å gi barnet den beskyttelsen tjenesten vurderer at barnet er i behov av på det aktuelle tidspunkt. De endringer som er foretatt for å ivareta de regulatoriske virkemidler finner vi innenfor elementet struktur og mennesker. Dette viser oss at de ulike elementene i Leavitts diamant, påvirker hverandre gjensidig. Fylkesmannen påpekte at de fant manglende vurderinger knyttet til bruk av tvangsparagraf, og oppfølging av unge på institusjon som blir utsatt for tvangsbruk. Dette viste fylkesmannen til som et avvik innenfor forsvarlighetskravet. Analysen som arbeidsgruppa foretok seg, viste til at dette avviket knyttes opp mot ansattes kunnskap og kompetanse i forhold til konkretet vurderinger og bruk av tvangsparagrafer. For å lukke dette avviket ble det satt søkelys på å formulere flere nye rutiner for blant annet systematiske oppfølging av barn på institusjon.

Insentiver-belønninger

Det har til nå ikke kommet frem opplysninger i empirien som viser til mulige endringer knyttet til dette punktet.

Organisering

For at tjenesten skal kunne nå målene må det foreligge en organisering av virkemidlene som er fokusert ut mot målgruppa. For å lykkes med å gi barn og unge riktig hjelp i en tidlig fase, er barneverntjenesten også avhengige av å samarbeid med andre instanser. Dette samarbeidet er et målrettet organiseringstiltak. Avviket i «Stina-rapporten» viste til svakheter knyttet til nettopp dette samarbeidet med andre samarbeidspartnere, og hvor arbeidsgruppa igjennom oppfølgingsplanen har fokus på å styrke ansatte i deres rolle inn mot samarbeidspartnere. Det ble utviklet kursmoduler igjennom Kuba som hadde fokus på blant annet møteledelse. Jeg kan ikke ut fra empirien se at det er påbegynt eller gjennomført en kurs modul som setter søkelys på møteledelse. Avvik innenfor dette elementet henger sammen med elementet mennesker, det er ansatte som utfører jobben, og avvik innenfor de ulike elementene viser i dette tilfelle til at det er behov for kompetanseheving. Rapporten fra PWC viser til at samarbeidspartnere etterlyser større initiativ fra barneverntjenesten i disse forumene.

6.5 oppsummering

Jeg har begynnelsen av kapittelet vist til en tabell hvor jeg har gitt en oppsummering over hvilke endringer som fylkesmannen pekte på var nødvendige etter gjennomgangen av «Stina-saken», her presenteres en fullstendig tabell som også inkluderer de endringer som ble gjennomført i barnevernet i Kristiansand.

«Diamanten»:	Avvik påpekt i rapport fra fylkesmannen	Endringer gjennomført i barnevernet i Kr sand
Oppgaver		
Struktur	Manglende planarbeid Ledelsen har ikke sikret oppfølging knyttet til at myndighetskravene var fulgt, eller etterspurt vurderinger og evalueringer av alvorlige	Etablert nye rutiner for forskjellige planarbeid Egne kursmoduler i Kuba med fokus på utarbeidelse av planer, innføring og opplæring knyttet til individuell plan

	<p>saker, spesielt i de ulike veivalg tjenesten stod i</p> <p>Manglende system for å melde inn avvik</p>	<p>Etablert rutiner for å sikre kommunikasjon mellom leder og avdelingsledere</p> <p>Rutiner for rapportering i krevende og komplekse saker</p> <p>Etablert beslutningsteam for å forankre større beslutninger i tjenesten</p> <p>Innføre og gi opplæring i nytt avvikssystem</p> <p>Klargjøre rollene mellom i tjenesten i forhold til ledelse og øvrige ansatte</p> <p>Utvikle planer og rutiner for internrevisjon</p> <p>Opprette et fagråd,</p> <p>Etablert nytt avvikssystem</p>
Kompetanse	<p>Manglende barnevernfaglige vurderinger</p> <p>Manglende evalueringer i saker</p> <p>Manglende medvirkning fra «Stina»</p> <p>Manglende dokumentasjon</p> <p>Det manglet forståelse av kontaktpersonene rolle i saken</p> <p>Manglende systematisk oppfølging av ungdom på institusjon</p>	<p>Kompetanseheving igjennom Kuba hvor dette har vært et tema</p> <p>Sjekklistene som skal sikre evalueringer i alle saker</p> <p>Etablert nye rutiner som skal sikre medvirkning</p> <p>Kompetanseheving igjennom Kuba på tema medvirkning</p> <p>Etablere nye maler med hjelpetekst</p> <p>Ny dokumentasjonsfrist slik at ikke det ventes for lenge med å dokumentere, da vesentlig innhold kan gå tapt.</p> <p>Kompetanseheving igjennom Kuba knyttet til «skrive-kurs»</p>

		<p>Iverksette nye kartleggingsverktøy og analysemodeller</p> <p>Utarbeide sjekklister for systematiske veiledning mellom avdelingsleder og fagstøtte.</p> <p>Etablere nye rutiner som skal sikre forsvarlig ivaretagelse av ungdom på institusjon</p>
Teknologi	<p>Samarbeid med manglende agenda</p> <p>Manglende vurderinger knyttet til bruk av tvangsparagraf, og oppfølging av unge på institusjon som blir utsatt for tvangsbruk.</p>	<p>Etablert nye referatmaler for samarbeidsmøter</p> <p>Nye rutiner og prosedyrer i forhold til ulik møtevirksomhet.</p> <p>Etablert nye rutiner for oppfølging av barn på institusjon</p>

Rapporten fra Fylkesmannen var fyldig, særlig angående brudd på forsvarligheten.

Barneverntjenesten igangsatte umiddelbart en prosess med å lukke avvikene, og det ble utarbeidet en detaljert oppfølgingsplan som skulle sørge for at avvikene ble lukket. Det ble iverksatt et omfattende endringsarbeid i barneverntjenesten i Kristiansandsregionen. Skissene som jeg har fått tilgang på har vært grundige med analyser knyttet til de ulike punktene som fylkesmannen pekte på, samt mål for arbeidet og til slutt forslag til tiltak. I tillegg ble det etablert en såkalt barnevernskole (Kuba) for hele Agder, som alle barnevernstjenestene i Agder er en del av, dette prosjektet ledes av nestleder i barneverntjenesten i Kristiansand. Endringsarbeidet har vært omfattende.

Fylkesmannen skriver i sitt avslutningsbrev til Kristiansand kommune, datert 02.03.2020, at barneverntjenesten har over to år jobbet med å lukke lovbruddene, og har redegjort underveis i forhold til fremdriften. De viser til mye godt arbeid og en forbedring i arbeidet knyttet til nye planer, nye maler, barns medvirkning og gode barnevernfaglige vurderinger i de ulike veivalg barneverntjenesten står ovenfor. Fylkesmannen viser til at tjenesten har fremdeles et forbedringspotensial på enkelte områder, men det er ikke det samme som ikke å komme i mål.

Spørsmålet er om endringsarbeidet var vellykket? Dokumentene som jeg har samlet inn, i tillegg til alle intervjuer viser at tiltakene som ble beskrevet i oppfølgingsplanen, er iverksatt. Det er etablert flere nye rutiner, i tillegg til endring på eksisterende rutiner, det er utviklet sjekklister og nye rapporteringskrav, jeg finner de fleste forslag til tiltak fra oppfølgingsplanen igangsatt, kun et fåtall var ikke igangsatt når oppfølgingsplanen ble sendt over første gang til fylkesmannen, men under intervju med ansatte viste det seg at de nå var igangsatt. En kan på den ene siden si at prosjektet var vellykket, dersom en kun skal vurdere om tiltakene ble iverksatt.

Barneverntjenesten har gjennomgått en større endringsprosess. Men om endringene er blitt en del av tjenesten og inngår som en del av kulturen, gjenstår å se. Fylkesmannen viser til at det fremdeles er en vei å gå. Slik jeg vurderer det, handler det kanskje også om organisasjonskultur, hvilket jeg ikke har vært inne på i oppgaven, men kulturen sier noe om «hvordan vi gjør det her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s.4). I barneverntjenesten i Kristiansand vil rutiner og planer si noe om hvordan de skal gjøre det, men det konkrete arbeidet har ifølge fylkesmannen fremdeles en vei å gå før en kan si at tiltakene er iverksatt og blitt en del av tjenesten. Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder holdt et seminar i september 2019 med søkelys på historien om «Stina». Det var invitert flere forelesere, som skulle fortelle om sin vinkling til saken. Fylkesmannen fokuserte på hva saken handlet om, og hvilket fokus de som tilsynsorgan hadde. Barneverntjenesten i Kristiansand var også en av foreleserne og deres fokus var på: Hva har vi lært av «Stina-saken»? Her går barneverntjenesten igjennom hva de som tjeneste har gjort for å lukke avvikene, hvor de viser i seminaret til at tjenesten har kartlagt kompetansenivået til alle ansatte, samt iverksatt kompetanseheving i tjenesten, i samarbeid med resten av barneverntjenestene i Agder. De har i tillegg kartlagt og forbedret samarbeidsrutinene til samarbeidspartnere. Tjenesten har også endret flere rutiner, og satt søkelys på dokumentasjon. I de mest komplekse sakene har barneverntjenesten innført rutiner knyttet til analyser av saken, og innført beslutningsteam hvor alvorlige saker drøftes og hvor forslag til veien videre, forankres i tjenesten.

Som en kort oppsummering fra seminaret i september 2019 viser barneverntjenesten til deres analyse om hva de gjorde galt i «Stina-saken», hvor de peker på blant annet at de undervurderte kompleksiteten i selve «Stina-saken», men også at de burde anerkjent de ansattes følelser i større grad, og brukt mer tid på prosessen, slik at man kunne unngått skyldfølelse og heller fokusert mer på ansvar.

6.6 Endringsstrategier

Spørsmålet jeg har stilt meg er om jeg i empirien vil finne spor av de ulike endringsmodellene beskrevet i Buchanan og Boddy, *prosjektledelse, involvering og forhandling* og om resultatene av endringsprosessen kan forklares ut fra hvordan tjenesten har valgt å organisere endringen på. Jeg har valgt å systematisere empirien ut fra de tre ulike modellene.

I samtale med ansatte viser flere til at de har en klar tanke om at avvikene måtte lukkes. «Stina-rapporten» var klar og tydelig på avvikene, selv om enkelte ansatte under intervju gav uttrykk for at de ikke var enige i alt som fylkesmannen påpekte i rapporten, men viste til at de ikke hadde noen valg, avvikene måtte lukkes. Derfor mente også enkelte ansatte at det ikke var særlig hensiktsmessig å involvere ansatte i å definere fokusområdene, ut over det fylkesmannen allerede hadde gjort. Det ble blant annet henvist til innholdet i tiltaksmatrisen.

6.6.1 Spor av prosjektledelsesmodell

Denne modellen peker på hvem som definerer problemet, hvem som formulerer målet og hvem som utarbeider fremdriftsplaner. Det vises også til en plan for både ansvar og arbeidsfordeling. Oppfølgingsplanen viser til at det under hvert av avvikene har arbeidsgruppa analysert punktene fra «Stina-rapporten», og ført opp hvem som har ansvar for å iverksette tiltakene, som igjen viser til hvilken konkret avdeling i barneverntjenesten som har det overordna ansvaret for igangsettingen. Det er i tillegg søkelys på evaluering av arbeidet, underveis i prosessen og i etterkant av prosessen. Spørsmålet er hva som er ledelsens strategi, og ledelsens mål. Her finner jeg en klar strategi fra ledelsen, hvilket de ansatte jeg intervjuet også var tydelige på, avvikene skulle lukkes. Flere av de ansatte fortalte i intervjuet at det forelå mye bra i de foreslåtte endringene, men at det kunne oppleves som om det kun var for å tilfredsstille fylkesmannen.

Prosjektledelsesmodellen har også fokus på å etablere tilbakemeldingsrutiner. Jeg finner i innhentede dokumenter ingen beskrivelser på at det er etablert en tilbakemeldingsrutine, men jeg finner i intervju med en ansatt som viser til at barnevernsproffene, tidligere barnevernsbarna, har blitt tatt med og bedt om innspill, men ikke som en etablert rutine slik modellen viser til.

Enkelte av de ansatte fortalte under intervju at det tidlig i endringsprosessen var mangler knyttet til kommunikasjonene mellom ansatte og ledelsen. men at dette endret seg til det bedre etter at PWC hadde vært inne med sin evaluering. I tillegg fortalte flere av de ansatte i intervju at de opplevde det som vanskelig at kommunens øverste ledelse, leder for oppvekst, kommuniserte ut til media og beklaget avvikene, og ikke gjorde mer for å møte de som ansatte i kommunen, som var sterkt berørt av «Stina rapporten». Videre forteller noen av de ansatte som jeg har intervjuet at de ikke var enige i alt som stod omtalt i rapporten, men at de har liten påvirkningsmulighet når fylkesmannen viser til avvik. I samtale med ledelsen i barneverntjenesten vises det til at ledelsen var opptatt av å lukke avvikene, og at de i ettertid ser at de skulle brukt mer tid på prosessen, spesielt burde det vært et større fokus på den enkelte ansatte som var i en krise på bakgrunn av Fylkesmannens rapport. Det vises til at det ble opprettet egne møter mellom ansatte som var berørte av saken, og kommune-ledelsen, men at det ikke har vært tilstrekkelig for å ivareta den enkelte ansatte. Det var vondt og ikke oppleve støtte fra kommunens øverste ledelse, spesielt i den første sårbare tiden, forteller noen av de ansatte i intervju. Videre i intervju med ansatte vises det til at mellom møtene til arbeidsgruppa, fikk et lite utvalg fra arbeidsgruppa til oppgave å utvikle en tiltaksmatrise, denne matrisen ble drøftet i arbeidsgruppa og deretter godkjent, før den ble sendt videre til fylkesmannen. I dokumentene vises det til at ledelsen erkjenner en prosess som gikk svært raskt, og at prosessen bar preg av at arbeidsgruppa skulle jobbe effektivt for å lukke avvikene. Dokumentasjon som jeg har innhentet, viser til at det har forekommet fem arbeidsmøter i arbeidsgruppa før det ble sendt over analyser og tiltaksmatriser til Fylkesmannen, den såkalte oppfølgingsplanen.

6.6.2 Spor av involveringsmodell

Det ble, som nevnt over, i barneverntjenesten raskt opprettet en arbeidsgruppe som skulle jobbe med å lukke avvikene. Arbeidsgruppen bestod av ansatte i barneverntjenesten: barnevernleder, nestleder, avdelingsleder for ungdom, avdelingsleder for fosterhjemavdelingen, saksbehandlere til «Stina», leder for merkantil og ansatte fra ledergruppa. Det kommer ikke frem hverken i de innsamla dokumenter eller ut fra samtale med enkelte ansatte, at de hadde kjennskap til hvem som besluttet deltagerne som skulle sitte i arbeidsgruppa, og hvilken rolle de hadde inn i arbeidsgruppa. Medlemmene av arbeidsgruppa var hovedsakelig ledere, men også en av saksbehandlerne som hadde jobbet med «Stina-saken». I dokumentene fremkommer det at

kontaktperson som var valgt inn i arbeidsgruppa, var valgt inn på bakgrunn av kjennskap til «Stina-saken». Det kom ikke klart frem at det fantes en arena hvor de ansatte kunne melde sine kommentarer eller komme med innspill til arbeidsgruppa. Ledelsen i barneverntjenesten forteller at det ikke alltid var enighet i arbeidsgruppa på strategien som ble valgt, hvor enkelte i arbeidsgruppa ønsket å kontakte fylkesmannen for å beskrive deres opplevelse av tilsynsrapporten, men hvor andre hadde størst fokus på å lukke avvikene. Arbeidsgruppa skisserte tidlig hva som skulle endres, og det ble foretatt en analyse og laget en plan for den videre oppfølgingen. Jeg finner i evalueringsrapport gjennomført av PWC at ansatte uttaler at de blir tatt med i ulike prosesser, men at de opplever at beslutningene er allerede fattet før prosessene er ferdige. I denne modellen fremstår kommunikasjon som ekstra viktig mellom ledelsen og de ansatte. Ansatte har i evalueringen til PWC vist til en frustrasjon over en mindre transparent og åpen ledelse, og at organisasjonen manglet strategiske retning. Det kan være vanskelig å gå mot et bestemt mål dersom ingen forteller hvor målet er. PWC foretok en verdikartlegging blant de ansatte, her fremkommer det klart at verdien «medvirkning» finnes i de ansattes personlige verdier og i organisasjonens ønskede verdier for fremtiden, men den kommer ikke konkret til uttrykk i organisasjonen på det gitte tidspunkt hvor tjenesten var midt i endringsprosessen.

6.6.3 Spor av forhandlingsmodell

I denne modellen foregår det forhandlingsprosesser kontinuerlig, denne modellen er en praktisk endringsmodell som er utrustet for å håndtere eventuelle motkrefter som ikke er uvanlig å identifisere når en skal jobbe med endringer i organisasjoner. Det kan være prosjektledelsen som kan legge til rette for at det kan forekomme forhandlinger. I endringsprosessen i Kristiansand finner jeg få spor som viser til en forhandlingsmodell. Hverken fra samtale med ansatte eller i fra de innhentede dokumenter som jeg har samlet inn, vises det til formelle eller uformelle forhandlingsmøter som kan spores til at det har forekommet forhandlinger.

6.7 Endringens drivkrefter

Det er liten tvil om at det har forekommet endringer i barneverntjenesten etter jobbingen med å lukke avvikene etter «Stina-rapporten». Spørsmålet er mer hvilken betydning hadde valg av endringsmodell for resultatet? Jacobsens modell har fungert som et pedagogisk rammeverk for oppgaven, hvor endringenes drivkrefter som jeg har vist til, blant annet omhandler «Stina-

rapporten», og hvordan denne har påvirket innholdet i endringen i stor grad, selv om ansatte viser til at innholdet i både rapporten *Svikt og svik*, samt *Å reise vasker øynene* også har vært en drivkraft for ending, så fremgår det for meg tydelig at «Stina-rapporten» har vært en fremtredende drivkraft for endring. Jeg finner at den har påvirket både endringskonteksten, endringsprosessen og endringens innhold og omfang.

Rapporten kom som et sjokk, sier de ansatte, hvor de forteller om en krise. Kotter viser til en modell for endring, hvor første steg er å skape en slags kriseforståelse av behovet for endring, samtidig som det kan være krevende å jobbe med endring når organisasjonen er i krise. PWC viser til en krevende ressursituasjon, og at det var utfordringer på ulike områder. Det vises til sykefravær, høy turnover og høyt arbeidspress. Dette kan peke på at konteksten for endring har vært krevende, som ifølge modellen også påvirker drivkreftene. Tiltaksmatrisen var omfattende og tidsfristene korte for implementering, noe som jeg mener har påvirket endringsprosessen. Ansatte beskriver at endringene igjennom blant annet nye rutiner, sjekklister og nye maler opplevdes overveldende i den forstand at de mistet noe av troen på egen kompetanse, i tillegg førte det til en endringstretthet som PWC pekte på. Det fremstår ikke som ansatte har «eid» endringene, noe de selv viser til.

6.7 Oppsummering

Jeg har i avsnittet ovenfor systematisert mine funn inn under de endringsmodeller jeg har valgt å fokusere på. Resultatene viser klart at det er mest spor av prosjektledermodellen, denne modellen viser til blant annet at en aktiv styring fra ledelsen, og hvor prosjektledelsen planlegger og styrer prosjektet. Det fremkommer tydelig at det er arbeidsgruppen som ble etablert, som styrer endringsprosessen, og som formulerer målene og utformer fremdriftsplanen. I oppfølgingsplanen er det i tillegg klart definert ansvar og arbeidsdeling. Når det gjelder involveringsmodellen som viser til eierskap blant ansatte, finner jeg lite i empirien som tyder på at ansatte eier prosjektet, og jeg finner få spor av at ansatte har medvirket i ulike beslutninger, og hvor ansatte selv forteller i intervju at de blir tatt med i prosesser, men at det fremstår som om beslutningene allerede er fattet på forhånd, det er da vanskelig å hevde at ansatte har hatt reell medvirkning. Jeg har tidligere vist til et sammendrag av noen av Watsons (1966) punkter for å redusere motstand, og jeg finner ut

fra disse punktene at enkelte ansatte ikke opplevde støtte fra kommunens toppledelse, det vil si ledelse for oppvekst, og at det var begrensa muligheter for å gi tilbakemeldinger på blant annet oppfølgingsplanen, og ansatte manglet arena for å gi tilbakemelding. Jeg finner heller ikke spor av at ledelsen har benyttet forhandlingsmodellen som for eksempel viser til formelle plattformer for kontakt mellom partene, og eller ulike grupperinger/koalisjoner for å håndtere motstand.

I siste kapitlet vil jeg drøfte om valg av endringsstrategi var det som bidro til at organisasjonsendringen kom i mål med å lukke avvikene, og neste spørsmålet er om det var valg av endringsstrategi som også bidro til slitasje på ansatte? Til sist spør jeg om hvilken betydning endringsmodellene har hatt for resultatene og om endringsprosessen har vært vellykka, og så fall, har det blitt vasket frem noen faktorer som kan forklare grad av vellykkethet? Kan mine funn generaliseres, eller gjelder de kun for barneverntjenesten i Kristiansand?

7. Drøfting

Hensikten med dette kapittelet er å drøfte ut fra empirien om valg av endringsmodell har hatt betydning for endringsprosessen, og om det kan forklare resultatene av endringsprosessen i Kristiansand.

Jeg har i kapittelet ovenfor beskrevet organisatoriske endringer i barneverntjenesten, og finner at oppfølgingsplanen som ble utarbeidet i tråd med avvikene fra «Stina-rapporten», stort sett er fulgt opp med de forslag til tiltak som er beskrevet. I tillegg finner jeg at endringsprosessen hadde en klar karakter av toppstyrt ledelse, en top-down prosjektledelse. Jeg finner få spor i endringsprosessen av både involveringsmodellen og forhandlingsmodellen.

Hovedfokuset mitt har vært på endringsledelse, og hvorvidt det har forekommet organisatoriske endringer i barneverntjenesten etter «Stina-rapporten». En av de ansatte som jeg snakket med har vært usikker på om det har forekommet endringer direkte knyttet til «Stina-rapporten». Flere av de ansatte jeg snakket med, viste til at det har blitt satt søkelys på hele det norske barnevernet igjennom ulike offentlige utredninger, som til eksempel *svikt og svik*, og rapporten fra helsetilsynet: *Å reise vasker øynene*. Begge rapportene har vist til at barneverntjenestene på landsbasis har vært, og er i behov av endringer og korrigeringer. Jeg finner likevel at det helt klart var «Stina-rapporten» som både igangsatte endringsprosessen, og som har vært førende igjennom hele prosessen. Jeg tror ikke endringen hadde funnet sted i det omfang, og på dette tidspunktet dersom det ikke hadde vært for nettopp «Stina-rapporten».

Å jobbe med å lukke avvik innebærer svært ofte at man må korrigere atferd, etablere nye rutiner, og eller endre på gjeldende rutiner, for å unngå avvik ved et senere tidspunkt. Jacobsen viser til:

En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkt

(Jacobsen, 2018, s. 17)

Dersom barneverntjenesten kan vise til ulike trekk på ulike tidspunkt, vil tjenesten ifølge Jacobsen ha gjennomgått en endring.

7.1 Var det valg av endringsmodell som førte til at de fikk lukket avvikene?

Jeg har vist i empirien igjennom en tabell til hvilke avvik som fylkesmannen fant etter tilsynet med barneverntjenesten. I tillegg har jeg vist i samme tabell til de endringer som barneverntjenesten har foretatt i etterkant av «Stina-rapporten». Det råder ingen tvil om at rapporten fra fylkesmannen har vært tung å fordøye for ansatte i tjenesten, og at innholdet i rapporten kom som et sjokk på de ansatte. Samtlige av de jeg snakket med forteller om innholdet i rapporten kom svært uventet. De trodde selv at de ikke kom til å få avvik, og var derfor overrasket over det fylkesmannen hadde påpekt. Fylkesmannen har mange ulike oppgaver, hvor en av oppgavene er som tilsynsmyndighet. Når fylkesmannen gjennomfører tilsyn og viser til avvik slik som i «Stina-rapporten», så er det ikke noe en tjeneste kan velge å rette seg etter eller ikke. De avvik som påpekes må tjenesten forholde seg til, og foreta de nødvendige endringer for at tjenesten ikke gjentar avvikene. Prosjektstyring kan som modell for endring knyttet til tilsynsrapporter, være en god strategi for endring. Modellen har søkelys på blant annet identifisering av problemene, som er viktig for å jobbe med endring etter et tilsyn. Det er viktig for tjenesten å analysere hva det var som har ført til avvik, for å vite hva de må endre på for å unngå de samme feilsteg. Deretter fokuserer prosjektstyring på å formulere mål og lage en fremdriftsplan for endringsprosessen. Dette vil være svært relevant for en tjeneste som må jobbe med endring etter et tilsyn, tjenesten må vite hvor de skal og hvordan komme seg til mål. I tillegg har prosjektstyring fokus på en aktiv styring fra ledelsen.

I første brev som barneverntjenesten oversendte til fylkesmannen 11.04.2018 viser de til at arbeidsgruppa har gjennomført fem møter hvor de har gjennomgått «Stina-rapporten» i detalj og analysert avvik for avvik, for deretter å utarbeide en detaljert oppfølgingsplan med klare målsetninger, samt disposisjon over tiltak. I oppfølgingsplanen viser de til hvem som har ansvar for igangsetting, og den gir en oversikt over dato for når tiltakene skal være påbegynt. Dette er noe av styrkene til prosjektledelse, som viser til at skal organisasjonen komme i mål med endringsprosessen, vil det være viktig med klare mål og en fremdriftsplan som organisasjonen kan følge, samt en tydelig arbeidsfordeling. Oppfølgingsplanen til barneverntjenesten viser en klar plan med tydelige målsetninger. Igjennom hele prosessen finner jeg i korrespondansen mellom fylkesmannen og barneverntjenesten at fremdriftsplanen er styrende for arbeidet med å lukke avvikene. Jeg finner at valget av endringsmodell som tjenesten har benyttet, har bidratt til

at barneverntjenesten har foretatt de endringer som fylkesmannen påpekte i «Stina-rapporten», og dermed har kommet i mål med lukking av avvik.

7.2 Hvilken betydning hadde valg av endringsmodellen for resultatet?

Jeg finner at valg av endringsmodellen prosjektstyring, har vært betydningsfull for resultatet. Fordi det nettopp handler om at avvik som påpekes av fylkesmannen, er tjenesten pålagt å endre, slik at de ikke gjentar de samme handlinger som førte til avvikene i neste omgang. Dette er ikke noe som tjenesten kan velge bort, og derfor kan det ikke være rom for forhandlinger om en skal «lukke» et avvik eller ikke. Derimot kan en forhandle om veien frem mot målet, men selve lukkingen av avvikene er ubetingete. Når fylkesmannen viser til avvik, vil tjenesten ofte forholde seg til frister satt av fylkesmannen for å foreta de nødvendige endringer. Det er også en leders ansvar å sørge for at tjenesten drives forsvarlig ut fra gjeldende lovverk og forskrifter. Jeg finner det derfor naturlig at en endringsprosess som kommer som et krav fra et tilsyn, koordineres og styres av nettopp ledelsen i tjenesten, en slik endringsprosess bør være styrt ovenfra.

7.3 Hvilken betydning hadde valg av endringsmodellen for ansatte?

Prosjektstyring viser til at endringene blir styrt ovenfra, og det råder liten tvil om at endringene i barneverntjenesten i Kristiansand ble styrt av ledelsen i barnevernet. I innhentede dokumenter, og fra samtaler med ansatte, vises det til at arbeidsgruppa som ble etablert i etterkant av «Stina-rapporten», utarbeidet en klar ansvars og arbeidsfordeling. Deltagerne i arbeidsgruppa hadde ansvar for å identifisere problemene, formulere mål samt utarbeide en fremdriftsplan. Dette kom tydelig frem i oppfølgingsplanen som arbeidsgruppa utarbeidet. Jeg er ikke blitt kjent med at det har forekommet en åpen prosess i forhold til sammensetningen av arbeidsgruppa, noe også ansatte jeg har snakket med formidlet. Det som derimot er klart er at deltagerne er hovedsakelig ledere i barneverntjenesten, bortsett fra en deltager som var valgt inn på bakgrunn av vedkommende sin kjennskap til «Stina». Jeg har tidligere referert til Watson som viser til flere punkter som kan hjelpe prosjektleder med å håndtere eventuell motstand mot endring, og hvor han peker på at motstand fra ansatte vil bli mindre dersom lederne ikke definerer prosjektet som utelukkende sitt. Når det er arbeidsgruppa som jobber med identifisering av problemer og lager konkrete fremdriftsplaner, uten at ansatte har fått medvirke, kan det fremstå som om ledelsen

føler at prosjektet er utelukkende deres, slik Watson påpeker. Ansatte forteller om frustrasjon knyttet til enkelte av endringene, og viser spesielt til endrede rutiner som ble utarbeidet, hvor de ikke har fått medvirke. I tillegg forteller de om en opplevelse av mistillit fra ledelsen, dette knytter de til rutiner som ble presentert for dem uten at de fikk være med å definere innholdet. Ansatte jeg snakket med viser til en ambivalens knyttet til endringene, på den ene siden forteller de om motstand mot forslagene i den første fase av prosessen, men i etterkant kan de vise til at enkelte av endringene er bra for tjenesten, men også for dem selv.

Involvering fra de ansatte ville i langt større grad skape en forståelse for de endringene som ble igangsatt. Involveringsmodellen viser klart til at ved å etablere et «eierskap» blant de ansatte knyttet til endringene, ville det kunne ført til at ansatte «eide» løsningene. Jeg har tidligere vist til en studie foretatt av Coch og French i USA på 1940 tallet, hvor det ble forsket på et prosjekt knyttet til medvirkning. Resultatet viste klart til at den gruppa med ansatte som ble tatt med på rådslag, og som ble hørt, og samtidig fikk påvirke og komme med innspill, viste i overraskende grad til større tilfredshet. Ansatte i denne gruppa håndterte endringene langt bedre enn ansatte som ikke fikk medvirke, de hadde tross alt vært i prosessene, og dermed «eide» endringene. I tillegg produserte ansatte i denne gruppa mer, i motsetning til ansatte i gruppa som ikke fikk delta, eller komme med innspill. Ansatte i gruppa som ikke fikk medvirke, produserte mindre, og i tillegg viste ansatte til at de var langt mindre tilfredse, og fabrikken opplevde at mange av de ansatte som ikke fikk medvirket, valgte også å avslutte arbeidsforholdet.

Dersom vi ser dette sammen med evalueringsrapporten fra PWC, viste den til en krevende situasjon for ansatte i barneverntjenesten, i tillegg til en høy turnover. De viste også til at ledelsen har hatt et stort fokus på å overholde lovkrav, og detaljstyre i større grad nå, kontra tidligere. Det er på samme tid en leders oppgave å sørge for at tjenesten drives i tråd med gjeldende lovverk, og på samme tid er det leders oppgave å være opptatt av at tjenesten følger rutiner og prosedyrer. Ansatte viste til at de opplevde det mindre motiverende på arbeidsplassen, enkelte ansatte har fortalt at de måtte bevist gå inn å oppmuntre hverandre og fortelle hverandre at de gjorde en god nok jobb, for å klare å holde motivasjonen oppe, de hadde ikke eierskap til endringene. Dette sammenfaller med resultatene til studien foretatt av Coch og French, når medarbeidere ikke fikk medvirke, sank motivasjonen.

Der hvor endringsprosesser ikke har lyktes, vises det til organisatoriske utfordringer og manglende ledelse. I tillegg pekes det på utfordringer knyttet til kommunikasjon og problemløsning. Ansatte forteller i intervju om manglende kommunikasjon, hvilket også PWC rapporten viste til. Prosjektstyringsmodellen viser til at det skal etableres en tilbakemeldingsrutine. Jeg finner ingen slike rutiner i barneverntjenesten for tilbakemeldinger. Jeg vil ikke påstå at endringsprosessen i Kristiansand ikke har vært vellykket, men jeg finner klare områder som kunne og burde blitt håndtert annerledes, for å ivareta de ansatte. Dette viser også ledelsen selv til, hvor de på et seminar i september 2019, som jeg tidligere har referert til, viser til at de burde brukt lengre tid på prosessen, og anerkjent ansattes følelser, og gitt rom for diskusjoner.

Det har vært en tydelig rød tråd igjennom alle dokumenter som jeg har mottatt, og igjennom samtaler med ansatte, at det har vært et mål for øye, å lukke avvikene. Det fremstår også tydelig at det har vært mindre fokus på å involvere ansatte og deres prosess igjennom endringsprosessen. Det kan være en forklarende faktor at endringskonteksten har vært krevende, tjenesten var i en stor krise. Jeg finner derfor klare tegn på at valg av endringsmodellen prosjektstyring, har vært en medførende årsak til at det har blitt påført slitasje på ansatte.

7.4 Oppsummering av endringsmodellen

Det er interessant å stille seg spørsmålet i hvilken grad er endringene i barneverntjenesten i Kristiansand er bærekraftige. Vil endringene vare? Barneverntjenesten har fått blant annet nye maler og nye rutiner, de har gjennomført flere kompetanseløft igjennom Kuba-satsningen. Når jeg gjennomgår Fylkesmannens rapport etter tilsynet, og leser kommunens oppfølgingsplan slår det meg hvor omfattende og inngripende endringsforslagene er på hele tjenesten. Jeg finner få områder i organisasjonen som ikke er berørt av endringene, og det hele ble styrt ut fra en klar visjon om å lukke avvikene etter tilsynet.

Kommunikasjon og valg av språk brukt av ledelsen er et viktig område innenfor prosjektstyring. Ansatte har etterspurt en mer transparent ledelse. Problemer knyttet til prosjektledelse viser til menneskelig atferd, hvor det pekes på manglende teambygging og manglende konflikthåndtering. Ansatte forteller om en sårhet etter at kommunens øverste ledelse gikk ut i media og beklaget avvikene.

Jeg finner få spor av involveringsmodellen i endringsprosessen. På bakgrunn av den krevende situasjon tjenesten var i, er det interessant å stille seg spørsmålet om det ville endret noe i endringsprosessen, dersom endringsagentene benyttet involvering i større grad?

Involveringsmodellen har fokus på eierskap blant ansatte, og på bakgrunn av den krevende situasjonen tjenesten befant seg i etter offentliggjøringen av «Stina-rapporten», er det ikke urimelig å tenke at endringsprosessen ville ha opplevd annerledes for den enkelte ansatte, dersom de fikk større eierskap til endingene, og i tillegg til at det ble tilrettelagt for at ansatte fikk mulighet til å medvirke på de ulike beslutninger som ble fattet.

En tjeneste med en slik karakter som barneverntjenesten vil alltid være en tjeneste i endring. Når en jobber med mennesker må en tilpasse seg, både mennesket og samfunnet en er en del av, oppbrudd må være en del av tjenestens tradisjon. Når tjenesten beskrives som endringstrette er det bekymringsfullt ut fra et perspektiv hvor endring er en del av hverdagen.

I boka *The expertise of the change agent* (1992) henvises det til Pettigrew som framhever viktigheten av å involvere ansatte i endringsprosessen slik at ansatte kan etablere eierskap til løsningene.

Jeg finner få spor av involvering av ansatte utenfor arbeidsgruppa. Flere av tiltakene som ble foreslått var knyttet opp til kompetansehevingene i Kuba. Ansatte viser til at i denne fasen, i forberedelsen til oppstart av Kuba, og mellom forelesninger har alle ansatte vært involvert i forskjellige grader. Dette peker mer i retning av selve implementeringen fremfor at ansatte har vært involvert i denne delen av endringsarbeidet.

En av de ansatte påpekte i samtalen at fordi barneverntjenesten er lokalisert på ulike geografiske områder, og at få avdelinger hadde direkte kontakt med «Stina», har flere avdelinger manglet den røde tråden fra de foreslåtte endringer som har blitt foretatt, og opp mot lukking av avvikene etter «Stina-rapporten». For enkelte opplevdes det som om endringsprosjektet var eid av ledelsen. Det er derfor et sentralt spørsmål i lukkingen av avvikene om ansatte som skulle «leve» med løsningene, ville hatt en større forståelse for endringene, og sett den «røde-tråden» dersom de var involvert i større grad i denne prosessen.

Spørsmålet er i hvilken grad tjenesten hadde kommet lengre i endringsprosessen ved å benytte involveringsmodellen. Jeg har allerede vist til at barneverntjenesten kom langt i endringsprosessen, og jeg har pekt på at oppfølgingsplanene har blitt fulgt i stor grad, men jeg har også vist til at det har vært en pris å betale for endringene. Prisen har vært som også PWC har pekt på i sin evaluering, til en endringstrøtt tjeneste. En tjeneste som gir uttrykk for at de er slitne av forslag til nye tiltak, og at de opplever at de ikke reelt blir tatt med i prosesser, da deres opplevelse er at beslutninger allerede er fattet før de blir invitert med ulike forum. I tillegg vises det til sykemeldinger og høy turn-over.

7.5 Organisatoriske endringer

Jeg har i begynnelsen av oppgaven stilt spørsmålet hvilke organisatoriske endringer har barneverntjenesten i Kristiansandsregionen foretatt på bakgrunn av «Stina-rapporten». Igjennom empiri kapitlet har jeg vist til endringer innenfor flere av elementene i Leavitts diamant. Jeg finner størst endringer innenfor elementene struktur og mennesker.

Jeg har i tillegg vist til at elementene i diamanten gjensidig påvirker hverandre. Foretar man endringer i ett av elementene kan det føre til ubalanse i organisasjonene. I barneverntjenesten i Kristiansand er det etablert blant annet mange nye rutiner og sjekklister som griper inn i elementet struktur. Endringene vil påvirke menneskene i organisasjonen, og dersom det ikke tas hensyn til, og legger til rette for endringene, vil det kunne resultere i en forskyvning, eller en ubalanse. Jeg har vist til en endringstrett tjeneste, til ansatte som er slitne, dette kan også være et resultat av at det ikke er tatt hensyn nok til å forberede ansatte for endringer innenfor elementet struktur.

Menneskene er organisasjonens viktigste ressurs, og både organisasjonen og menneskene trenger hverandre, hvor organisasjonen er i behov av den ansattes kompetanse, så er ansatte i behov av å bruke sin kompetanse, sine ressurser og få mulighet til å videreutvikle seg. Å være tilknyttet en organisasjon kan gi livet mening. Det fremkommer klart i samtale med ansatte at prosessen knyttet til «Stina-rapporten» har vært krevende, og hvor de viser til ansatte med flere års erfaring sår tvil om egen kompetanse. Igjennom «Kuba» skal ansatte få hevet sin kompetanse på sentrale områder innenfor barnevernsfaget. Selv om kursmodulene er utviklet først og fremst for å lukke avvikene, ser jeg at innholdet også samsvarer med funn både fra rapporten *Svikt og svik*, samt

Helsetilsynets rapport, *Å reise vasker øynene*. Begge rapportene viste til mangler knyttet til dokumentasjon av barnevernfaglige vurderinger, i tillegg til mangler knyttet til barns og unges medvirkning.

I barnverntjenesten finner jeg at det har foregått endringer knyttet til ansattes kompetanse, de har deltatt på kompetanseheving igjennom Kuba og fått hevet sin kompetanse på flere viktige områder. Likevel viser empirien til at ansatte nå våger mindre, og de opplever seg mer usikre på egen kompetanse, hvor de før kunne beslutte veien videre selv, må enkelte saker igjennom beslutningsteam. Ansatte gir blanda tilbakemeldinger knyttet til beslutningsteam, men jeg tolker likevel deres uttalelser at det er godt at beslutninger forankres i tjenesten, men de som kontaktpersoner fremstår ifølge dem selv, som mindre autonome. Jeg har vist til at jeg ikke finner endringer innenfor elementet oppgaver, men når alt oppsummeres vises det til at kunnskap og forståelse knyttet til elementet oppgaver har vært mangelfulle jf. «Stina-rapporten». Barnets beste har en bred rettslig forankring og skal være det grunnleggende hensyn i alle vurderinger som barneverntjenesten foretar seg, spørsmålet om hva som er barns beste kan ikke defineres i en setning, da det er sammensatt, hvert barn er forskjellig.

8. Konklusjon

Det har i senere tid blitt rettet kritikk mot Leavitt modell, hvor kritikken peker på at modellen ikke har tatt mer høyde for menneskelig atferd og kultur, og viser til at atferden til ansatte i en organisasjon er svært relevant. Det er også vist til at mål-oppnåelse og strategier for å nå målene også har vært fraværende i Leavitts modell. Endringer forekommer når omgivelsene ikke er fornøyd med det tjenestene produserer, eller at inntjeningen i bedriften ikke når de mål som er satt, det kan være både i forhold til resultat, inntjening eller legitimitet som vi tidligere har vært inne på. Ved bruk av Leavitts diamant i oppgaven, har det vært enklere å sortere hvor i organisasjonen endringen har funnet sted. Leavitts diamant er en analysemodell, som har bidratt til at jeg kan beskrive organisasjonen ut fra et systemperspektiv. Det har på samme tid vært utfordrende å plassere endringene inn i riktige kategorier, jeg har måtte omrokere noen ganger for at de skal passe inn, jeg opplever ikke modellen som helt dekkende for alle endringer som kan finne sted i en organisasjon.

Bruk av valgte endringsstrategier for å kartlegge om ledelsen av endringsprosessen har påvirket resultatene, har jeg funnet svært nyttige. I oppgaven har jeg funnet tydeligst spor av prosjektstyring, og lite involvering og forhandlingsmodell. Dette mener jeg kan forklare ansattes reaksjoner, hvor noen av de ansatte jeg har snakket med, forteller at de har sett på endringsprosessen som noe som ikke direkte angår dem, samtidig som andre ansatte jeg har snakket med har fortalt om endringene som fikk dem til å føle at de ikke gjorde en god nok jobb. På samme tid kan jeg som barnevernleder kjenne på behovet som ledelsen i barneverntjenesten i Kristiansand har hatt, å lukke avvikene raskt. Mulig et sterkt ønske om å gjøre seg ferdige med tilsynet? Når enkelte ansatte viser til i intervju at de fikk en følelse av at tiltakene kun var for å tilfredsstille fylkesmannen, så kan jeg forstå det. Når en tilsynsrapport avdekker så mange avvik som «Stina-rapporten» viste til, så har du som leder et ansvar for å sørge for at tjenesten har en forsvarlig drift, og ledes i tråd med de gjeldene lovkravene. Det er derfor ikke unaturlig at ansatte kunne føle på at tiltakene som ble iverksatt var for å tilfredsstille fylkesmannen. For på en måte er det jo sant, da fylkesmannens rolle er blant annet som tilsynsmyndighet, og skal være en instans som ivareta rettsikkerheten til innbyggerne, da handler det om for barneverntjenesten å bevare eller gjenopprette tjenestens integritet som en forsvarlig tjeneste.

Omstendighetene kan påvirke resultatene. Jeg har vist til at det har vært, og er fremdeles krevende for ansatte i barneverntjenesten i Kristiansand. Jeg har valgt dokumentanalyse og supplert med samtaler med ansatte i barnevernet. Utvalget i studien er liten, men dokumentasjonsmengden har vært stor. En svakhet er at jeg ikke fikk tilgang til referater fra interne møter, det var derfor ekstra viktig å snakke med ansatte. Jeg har valgt en kvalitativ metode, spørsmålet jeg stiller meg selv er om jeg ved å benytte en kvantitativ metode ville fått et annet resultat? I tillegg har jeg vært bevist på min rolle som leder i en barneverntjeneste i samme fylke som Kristiansand barneverntjeneste, og spurt meg selv om det kan ha påvirket ansattes svar i intervjuet? Ville svarene vært annerledes om en person som ikke hadde kjennskap til barneverntjenesten foretok intervjuet? På samme tid så kan nettopp min kjennskap også bidra til større åpenhet og tillitt. Reliabiliteten kan også påvirkes av tidspunkt og situasjonen rundt casen. Jeg har vist til at det har vært vanskelig for ansatte, og for enkelte er det fremdeles sårt. Evalueringsrapporten fra PWC viser til mange av de samme funn som meg, dette mener jeg også bidrar til å styrke reliabiliteten i oppgaven.

Funnene i empirien er gjenkjennelige. Barneverntjenesten er en tjeneste med et høyt tempo, og med til tider lav bemanning, slik også evalueringsrapporten til PWC viste til. Behovet for å styre endringene og komme seg videre, tror jeg flere barneverntjenester vil kunne kjenne seg igjen i. Jeg mener at funnene i denne oppgaven også vil være relevante for andre barneverntjenester, spesielt når tjenesten skal foreta endringer etter for eksempel et tilsyn, som kan ha påvirket ansatte i større grad, slik «Stina-rapporten» har gjort. Jeg tenker også andre organisasjoner som skal foreta endringer vil mine funn være relevante, spesielt der endringene påvirker de ansatte direkte. Skal vi klare å ivareta ansatte, å få de til å føle at de eier endringene, så vil det være klokt å bruke tid på endringsprosesser, og involvere ansatte i større grad enn det mine funn viser til. Dette vil ikke bare gjelde for endringer knyttet til barneverntjenesten.

Hver organisasjon bærer med seg noe særegent, og hver organisasjon har mennesker til å utføre oppgavene. Jeg mener derfor at endringer knyttet til organisasjoner som påvirker ansatte i den grad som endringene i barneverntjenesten i Kristiansand har vært igjennom, vil være best tjent med å også benytte seg av involvering av ansatte, for å forhindre demotiverte ansatte, turn-over og eventuelt motstand mot endring. Derfor mener jeg at mine funn også er gjeldene for andre organisasjoner og ikke bare for barneverntjenester.

Å forske på eget fagfelt har vært krevende, jeg tenkte i starten at det ville gjøre oppgaven lettere, men jeg var ikke klar over at jeg selv kom til å bli så utfordret. Jeg har aldri hatt som intensjon med oppgaven å finne feil i barneverntjenesten i Kristiansand, jeg har tvert imot hatt stor respekt for den krevende situasjonen de har stått i. Som barnevernleder har jeg igjennom skriveprosessen kjent på en stor frustrasjon og fortvilelse over de krav fylkesmannen stiller til tjenesten, «Stina-rapporten» har vært krevende å fordøye. Barneverntjenesten er en tjeneste som får mye negativ omtale i media. Samtidig som det foregår mye bra arbeid i mange barneverntjenester, hvor vi finner dedikerte sosialarbeidere som strekker seg langt for at barn og unge skal vokse opp i trygge oppvekstvilkår. Jeg har vært bevisst på at min kjennskap til enkelte ansatte i barneverntjenesten kan påvirke resultatene i oppgaven. Jeg tilhører også samme læringsnettverk som barnevernleder i Kristiansand, men fordi jeg har vært bevisst på dette underveis, og stilt meg selv kritiske spørsmål til mine funn, så mener jeg likevel at resultatene er troverdige og funnene er gyldige.

Valg av tema for oppgaven har vært på bakgrunn av at jeg finner endringsledelse spennende. Jeg har i mitt yrkes aktive liv vært involvert i flere ulike endringsprosesser, hvor noen har vært vellykkede mens andre derimot har vært svært mislykka. I tillegg står jeg overfor store organisatoriske endringer i barneverntjenesten med en strukturreform som trer i kraft i 2022. Min oppgave er å lede tjenesten og foreta de nødvendige endringer som må til, for å tilpasse oss reformen. Resultatene fra mine funn viser meg at skal vi lykkes med endringsprosessen inn mot 2022, vil det være av stor betydning å involvere ansatte. Det vil innebære å legge til rette for en arena for tilbakemeldinger, og samtidig være bevist på min kommunikasjon ut til ansatte. Å bruke tid på prosessen, lytte og få tilbakemeldinger tror jeg vil være avgjørende for om vi klarer omstillingene som ligger foran oss. Fordelen for oss, er at vi ikke står i en krise slik som barneverntjenesten i Kristiansand har stått i, det ser jeg har vært svært utfordrende og krevende, ikke bare for ansatte, men også spesielt for ledelsen.

Fylkesmannen har avsluttet tilsynet, lysene på scenen er slukket, scenen er tom og de ansatte har gått tilbake til arbeidet. De er slitne og trette. Organisasjonen er annerledes i dag enn den var før «Stina-rapporten», det har forekommet organisatoriske endringer, men noe har også endret seg i den enkelte ansatte. De viser til større usikkerhet, mindre autonomi, mer byråkratisering. Som en ansatt sier: Vi vil ha ryggen fri - vi tør mindre.

Kilde

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Avgjørelser fra EMD i saker om vern av privat- og familieliv fra 2015. (2016). *Tidsskrift for familierett, arverett og barnevernrettslige spørsmål*, (03), 232-263.

Bukve, O. (2014). Organisasjonsteori -analyse av kommunal organisering. I **Baldersheim, H. & Rose, L. E.** (2014). *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Buchanan, D. A. & Boddy, D. (1992). *The expertise of the change agent : public performance and backstage activity*. New York: Prentice Hall.

Baldersheim, H. og Øgård, M. (1997). Omstillingsledelse I kommunene-arena for den politiske fornuft. **Byrkjeflot, H. & senteret, L. O. S.** (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures i Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur* (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Grødal, N. Ragnhild. (2001). *Hemmeligheter om ledelse*. Oslo: Cappelen.

Hjerm, M., Lindgren, S. & Blomgren, E. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Havik, T. (2004). *Barnevernet: forutsetninger og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Holme, I. M. & Solvang, B. K.** (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Hood, C. C.** (1983). *The tools of government*. London: Macmillan.
- Jacobsen, D. I.** (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I.** (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I.** (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I.** (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J.** (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P.** (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J.** (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Ø. L.** (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Olsen, A.-K.**, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, I. & Norge Barne- og, l. (2017). *Svikt og svik : gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt : utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 13. november 2015 : avgitt til Barne- og likestillingsdepartementet 22. juni 2017* (bd. NOU 2017:12). Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2015). *Developing management skills* (9th ed. utg.). UpperSaddle River, N.J: Pearson.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Internett:

Andresen, J.F/Statens helsetilsyn. (2019). *Det å reise vasker øynene*. Hentet fra: [https:// Det å reise vasker øynene | Helsetilsynet](https://Det å reise vasker øynene | Helsetilsynet)

Fylkesmannen i Aust- og Vest Agder. (2018). *Historien om Stina*. Hentet fra: <https://www.fylkesmannen.no/nn/agder/Barn-og-foreldre/Barnevern/Tilsynsrapportene-etter-drapet-pa-Sorlandssenteret-er-klar/>

Barnevernloven. (1992). Lov om barneverntjeneste (LOV 1992-07-17-100). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Barnevernloven. (1992). Lov om barneverntjeneste (LOV 1992-07-17-100). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100#KAPITTEL_3

(prop 73 L 2016-2017).

Kommuneloven Kap 5 interkommunalt samarbeid. Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83#KAPITTEL_2-1

<https://bufdir.no>

Kommunale læringsnettverk. Hentet fra: https://bufdir.no/Barnevern/Kompetansesatsing_kommunalt_barnevern/Kvalitetsutvikling_i_barn_evernstjenestene/Kommunale_laringsnettverk/

Barn,- unge og familiedirektoratet. (2020) *Saksbehandlerrundskrivet*. Hentet fra:
<https://bufdir.no/Barnevern/Fagstotte/saksbehandlingsrundskrivet/#25>

Dokumentoversikt

- Svar på rapport etter tilsyn med Kristiansand kommune v/barneverntjenesten datert 11.04.2018
- Barneverntjenesten for Kristiansandsregionens oppfølgingsplan etter fylkesmannens tilsyn av hendelsen på Sørlandssenteret 26.07.17
- Tiltaksmatrise
- Plan for «barnevernskolen»
- Fylkesmannens tilbakemelding på plan for å rette opp lovbrudd etter tilsyn-gjelder datert 27.06.2018
- Tilbakemelding på fremdrift iht. Oppfølgingsplan datert 15.10.2018
- Ny tiltaksmatrise
- Fylkesmannens tilbakemelding på plan for å rette opp lovbrudd etter tilsyn-gjelder datert 05.11.2018
- Tilbakemelding på fremdrift datert 15.01.2018
- Rutine til møte mellom avd.leder og barnevernleder/nestleder
- Rutine for fagråd i barneverntjenesten
- Prosedyre for internrevisjoner i barneverntjenesten
- Rutine for generell oppfølging av barn i institusjoner
- Plan for Kuba nivå 2
- Sluttrapport for prosjekt TTU-treffe sikre tiltak for ungdom
- Fylkesmannens tilbakemelding på plan for å rette opp lovbrudd etter tilsyn-gjelder datert 25.06.2019
- Referat fra møte med Kristiansand kommune 14.10.2019 angående lukking av avvik datert 07.11.2019
- Tilbakemelding på fremdrift iht. Oppfølgingsplan i tilsynssak datert 19.12.19
- Lukking etter lovbrudd i tilsynssak – saken gjelder xx-Kristiansand kommune, barneverntjenesten for Kristiansandregionen datert 02.03.2020
- Referat fra intervjuer med ansatte i barneverntjenesten
- Evaluering av barneverntjenesten i Kristiansandsregionen juni 2019 PWC

Vedlegg

Spørsmål til ansatte i barneverntjenesten.

1. *Forelå det en plan for organisasjonsendringen, **prosjektplan**, kjenner du til **hvordan** den ble utformet, og av **hvem**?*
2. *Hva ble gjort for å **involvere** ansatte i endringsprosessen, var det fokus på **medvirkning** og forelå det en plan for hvordan trekke ansatte med i prosessen?*
3. *Var det **motstand eller skepsis** blant ansatte knyttet til de foreslåtte endringene? hva ble i så fall gjort for å **håndtere** uenighet eller motstand?*

