

## Styrke gjennom mot og mestring

En studie av karaktertrekk, mestring og indre motivasjon blant erfarne barnevernsarbeidere.

SYLWIA OBUCHOWICZ & MARTA MØRKESTØL

### VEILEDER

Randi E. Kroken

### Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

Emnekode: ME-522

Master

*“I have never been one to flinch or cower  
when faced with an unpleasant task”*

– Charles Portis, True grit (1968, s. 20)

## FORORD

Det føles som i går at vi satte oss ned for å begynne på denne reisen, men nå er vi endelig her - klare til å sette siste punktum. Denne masteroppgaven har vært en utfordrende, men også en utrolig givende prosess. Som søstre og kolleger i barnevernet har vi fått utforske og fordype oss i faglige temaer som betyr mye for oss, og utvidet våre horisonter som fagpersoner. Vi er begge dypt takknemlige for denne erfaringen og den muligheten til personlig og faglig vekst som den har brakt med seg.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter. Vi verdsetter dypt at dere prioriterer å gi oss innsikt i deres opplevelser og perspektiver, til tross for travle timeplaner. Uten deres bidrag ville denne oppgaven ikke vært mulig. Deres stemmer er ikke bare verdifulle, de er selve hjertet i denne oppgaven. Det har vært en glede å lytte til deres visdom og mot, og å bli inspirert av deres lidenskap og engasjement for å hjelpe sårbare barn og familier.

En spesiell takk går også til vår veileder, Randi, for din tålmodighet, veiledning og støtte gjennom hele prosessen. Din kunnskap og innsikt har vært viktig, og vi er takknemlige for dine råd og tilbakemeldinger som har hjulpet oss på veien.

Vi ønsker også å rette en takk til vår arbeidsgiver, Kristiansand kommune, som har gitt oss den nødvendige støtten og fleksibiliteten til å balansere arbeid og studier. Takk til ledere, kolleger og venner for at dere har motivert og heiet oss frem.

Vi vil avslutte med å rette en hjertelig takk til våre partnere, som har vært våre klipper gjennom tykt og tynt gjennom denne prosessen. Fra Sylwia, takk til tålmodigste Petter, for din ubetingede støtte og oppmuntring gjennom alle de lange kveldene og hektiske dagene. Takk til kloke, dyktige Sofie for alle gode og uvurderlige tips. Og fra Marta, takk til min kjære Eirik, og til våre to fantastiske barn, Milla og Fiona, for deres tålmodighet og forståelse når mamma har vært opptatt med studier. Dere har vært vår største motivasjon og glede gjennom dette kaotiske eventyret.

Med disse ordene avslutter vi vår masteroppgave, med dyp takknemlighet for alle som har vært en del av vår reise.

Kristiansand, 21.05.24

Marta Mørkestøl & Sylwia Obuchowicz

## **SAMMENDRAG**

Masteroppgaven utforsker hva som kjennetegner erfarne barnevernsansatte som forblir i yrket til tross for hverdager preget av utfordringer og belastninger det medfører. Gjennom å rette oppmerksomheten mot personlige egenskaper, mestring og indre motivasjon, har studien som mål å bidra til økt kunnskap som kan styrke de ansatte og bygge en bærekraftig og robust tjeneste.

Studien identifiserer flere likheter med «grit» begrepets vektlegging av utholdenhet og lidenskap som nødvendige egenskaper for å forbli i barnevernstjenesten over tid. Drøftingen viser at andre egenskaper som tilpasningsevne, samt informantenes positive holdning til utfordringer, også spiller en avgjørende rolle i hvordan de nærmer seg arbeidsoppgavene. Informantenes grunnleggende verdier som forpliktelse, omsorg og åpenhet fremstår sentrale ved at de påvirker deres relasjoner, dedikasjon og engasjement i jobben.

Funnene viser at informantenes tilpasningsevne og positive innstilling har stor betydning for deres valg av mestringsstrategier. Informantene velger problemfokuserte strategier med en realistisk og "godt nok" tilnærming til arbeidet. De opprettholder en balanse mellom autonomi og lojalitet, og prioriterer egenomsorg ved å sikre en god balanse mellom arbeid og fritid. Når det gjelder arbeidsmiljø, spiller støtte fra kolleger en essensiell rolle i å opprettholde motivasjon og trivsel blant ansatte. Det sterke fellesskapet med nærmeste kolleger bidrar til daglig glede og gir energi. En lederstil som fremmer autonomi og anerkjenner ansattes kompetanse blir også fremhevet som avgjørende for å opprettholde og styrke engasjementet og dedikasjonen til arbeidet.

Funnene viser at informantenes evne til å stå i utfordringer og motgang blir stryket gjennom erfaring og eksponering for krevende situasjoner. Samtidig må denne utviklingen ses i sammenheng med arbeidsmiljøfaktorer som kan ha stor betydning ved enten å styrke eller svekke denne prosessen. Funnene peker på en bekymringsfull tendens der teoretisk kunnskap, som krav til mastergrad og økt fokus på dokumentasjon, vektlegges mer enn erfaringsbasert kompetanse og det relasjonelle arbeidet med barn og unge. Informantene understreker behovet for en arbeidskultur som verdsetter "godt nok" fremfor perfeksjon, og som anerkjenner feil som en naturlig del av læringsprosessen.

## **ABSTRACT**

The master's thesis explores the characteristics of experienced child welfare workers who remain in the profession despite daily challenges and emotionally demanding practice.

Through an emphasis on personal attributes, coping strategies, and intrinsic motivation, the study seeks to advance understanding, enhancing employees' resilience in the face of challenges and cultivating a more robust child welfare service.

The study identifies several similarities with the term "grit," emphasizing perseverance and passion as necessary qualities for remaining in child welfare services over time. The discussion shows that other qualities, such as adaptability and a positive attitude towards challenges, also play a crucial role in how our experienced workers approach their tasks. The informants' core values, such as commitment, empathy, and openness, appear central as they influence their relationships, dedication, and engagement in their work.

The findings show that the informants' adaptability and positive attitude significantly influence their choice of coping strategies. They adopt problem-focused strategies with a realistic and "good enough" approach to their work. They maintain a balance between autonomy and loyalty and prioritize self-care by ensuring a good balance between work and leisure time. Regarding the work environment, support from colleagues plays an essential role in maintaining motivation and well-being among employees. These relationships provide daily joy and give energy. Leadership that promotes autonomy and recognizes employees' competence is also highlighted as crucial for maintaining and strengthening engagement and dedication to the workplace.

The findings show that the informants' ability to withstand challenges and adversity is strengthened through experience and exposure to demanding situations. This development must simultaneously be seen in connection with work environment factors that prove to have a significant impact as they can strengthen or weaken this process. The findings point to a concerning trend where theoretical knowledge, such as the requirement for a master's degree and increased focus on documentation, is emphasized more than experience-based competence and relational work with children and youth. The informants emphasize the need for a work culture that values "good enough" over perfection and recognizes mistakes as a natural part of the learning process.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	3
1.2	Jobbengasjement og jobbtilfredshet .....	5
1.3	Barnevernets rolle og mandat og barnevernsarbeiderens kompetanse .....	6
1.4	Barnevernets rolle og mandat .....	7
1.4.1	Barnevernsarbeiderens kompetanse – en pågående diskusjon: .....	8
1.4.2	Arbeidsbetingelser .....	12
1.5	Problemstilling .....	13
1.5.1	Formål og forskningsspørsmål .....	13
1.6	Avgrensning og begrepsavklaring .....	14
1.6.1	Personlige egenskaper .....	14
2	Tidligere forskning .....	16
2.1	Forskning på turnover .....	16
2.2	Tidligere forskning på personlige egenskapers betydning i jobbsammenheng, jobbtilfredshet og mestringsstrategier. ....	17
3	Teoretisk rammeverk .....	23
3.1	Grit .....	23
3.2	Mestringsstrategier .....	26
3.3	Self-Determination Theory (SDT) .....	27
3.3.1	Autonomi .....	28
3.3.2	Kompetanse .....	28
3.3.3	Tilhørighet .....	29
3.3.4	Indre vs. ytre motivasjon .....	29
3.3.5	Sammenheng mellom teoretiske perspektiver .....	30
4	Metode .....	32
4.1	En abduktiv tilnærming .....	32
4.2	En fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming .....	34
4.3	Bakgrunn for en kvalitativ tilnærming .....	35
4.4	Semistrukturert intervju som datainnsamlingsstrategi .....	36
4.5	Utvalg og rekruttering av informanter .....	38
4.6	Gjennomføring av intervjuene .....	39
4.7	Notater og transkribering .....	40
4.8	Etiske hensyn .....	41
4.8.1	Informert samtykke .....	41

4.8.2	Konfidensialitet og konsekvenser .....	42
4.8.3	Forskerrollen og forforståelse .....	43
4.9	Analysestrategi .....	46
4.10	Forskningskvalitet.....	48
4.10.1	Pålitelighet.....	49
4.10.2	Gyldighet.....	50
4.10.3	Overførbarhet .....	51
5	Analyse .....	53
5.1	Personlige egenskaper og karaktertrekk .....	53
5.1.1	Stayerevne .....	53
5.1.2	Pågangsmot .....	57
5.1.3	Betydning av å være autentisk og ærlig .....	59
5.2	Mestringsstrategier .....	62
5.2.1	Søker veiledning fra kolleger .....	62
5.2.2	Realistisk og samtidig rebelsk tilnærming til arbeidet .....	63
5.2.3	Balanskunstnere som vektlegger behovet for selvomsorg .....	65
5.2.4	Latter som lim og medisin.....	67
5.3	Arbeidsmiljø og kontekstuelle faktorer .....	68
5.3.1	Dra lasset sammen: Solidaritet i praksis .....	68
5.3.2	Spleiset styrke: kollegiale bånd som driver arbeidsglede og øker motstandsdyktighet .....	70
5.3.3	Tillit og kontroll – en balansert ledelsespraksis og en støttende organisasjonskultur .....	73
6	Drøfting.....	78
6.1	Hvilke personlige egenskaper kjennetegner våre informanter?.....	79
6.2	Hvilke mestringsstrategier anvender erfarne barnevernsansatte for å stå i jobben?..	86
6.3	Hvordan beskriver disse ansatte betydningen av arbeidsmiljøet og andre kontekstuelle faktorer for å opprettholde motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen? ....	93
7	Konklusjon og implikasjoner for praksis .....	99
8	Videre forskning .....	106
	Referanseliste .....	108
	Vedlegg .....	114
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	114
	Vedlegg 2: Intervjuguide .....	117
	Vedlegg 3: Godkjennelse fra Sikt.....	119

# 1 Innledning

I den innledende fasen av arbeidet med masteroppgaven søkte vi på tematikk og begreper som omhandler barnevern. Det vi raskt oppdaget var at vi savnet oppløftende og inspirerende overskrifter som: “Veien til suksess: Økt trivsel, sterkt engasjement, gode muligheter for personlig og profesjonell vekst for ansatte i barnevernet som er godt forberedt på møte med hverdagens krav og fremtidens utfordringer”.

Titlene som kommer opp når du søker på “barnevern” eller “barnevernsansatte” inneholder oftere ord som nyansattflukt, høy turnover, praksissjokk, emosjonelt stress og belastninger. Det man også får lese i søkene handler om at kvaliteten på tjenester som tilbys i barnevernet er for dårlig, at det er avdekket flere frist- og lovbrudd og at ansatte mangler nødvendig kompetanse for å håndtere komplekse saker. Artikler og reportasjer om barn, unge og foreldre som har hatt negative opplevelser med barnevernstjenesten er dessverre det som peker seg mest ut i søkene. Flere beskriver at de stadig må forholde seg til nye kontaktpersoner. Andre peker på at de har møtt unge, usikre og utrygge ansatte. Noen har opplevd å bli overkjørt eller opplevd å ikke bli møtt på utfordringene de som familie står i. Budskapet i historiene beveger seg ofte mellom ytterpunkter: Barnevernstjenesten blir enten beskyldt for maktmisbruk og maktovergrep, eller kritisert for å ikke gi rett type støtte og hjelp.

Gjennom årene har myndighetene, forskere, barnevernsarbeidere, fagforeninger og brukergrupper lansert ulike type tiltak og strategier de mener må til for å få snudd den negative utviklingen. Forskere som Kristel Høie Nilsen og Camilla Lauritzen (2022) fremhever at bedring av ansattes arbeidsbetingelser som redusert saksmengde, obligatorisk veiledning for nyansatte og kompetent ledelse er avgjørende for å få snudd den høye turnover-trenden i barnevernet og heve kvaliteten i tjenesten. Gjennom #HeiErna kampanjen i 2019 krevde barnevernsarbeidere tiltak i form av flere ansatte i barnevernet for å bedre forholdene i tjenesten. Økt fokus på dokumentasjonskrav og vektlegging av barns medvirkning har medført at man må bruke mer tid på den enkelte sak: “For oss er det ikke mer videreutdanning og kompetanse som er behovet, men flere kollegaer” var et budskap som gikk igjen hos mange barnevernsansatte som engasjerte seg i kampanjen (Myklebust, 2019).



Krav om nasjonal bemanningsnorm, med en anbefaling om at myndighetene setter et tak på antall saker som er forsvarlige å håndtere for en barnevernsarbeider, har også vært oppe til diskusjon i debatten om hvordan bygge et bærekraftig og bedre barnevern (Fagforbundet & Fellesorganisasjonen, 2015, s. 3). Også brukergrupper som Landsforeningen for barnevernsbarn og Forandringsfabrikken mener det er behov for investering i flere ansatte og satsning på bedre opplæring og veiledning for å få løftet kvaliteten og bedre arbeidsvilkårene (Oterholm, 2016, s.156). Barnevernsreformen, og myndighetenes satsning på økt kompetanse i barnevernet, kan også betraktes som en strategi for å redusere høy turnover ved at den skal bidra til å skape tryggere, mer kompetente ansatte og heve kvaliteten i tjenesten.

Mange av strategiene og tiltakene vektlegger, slik vi ser det, behovet for å tilføre flere ressurser eller foreslår implementering av nye tiltak og krav. Det synes å være få som utforsker hvordan man kan anvende de allerede eksisterende ressursene på en bedre, mer effektiv og bærekraftig måte. For eksempel ved å rette større oppmerksomhet mot de ansatte som har stått i jobben i barneverntjenesten over flere år til tross for hverdager preget av utfordringer, belastninger og ressursmangel.

Som barnevernsarbeidere med mange års erfaring i kommunal barneverntjeneste ønsker vi velkommen alle forslag til tiltak som kan styrke tjenesten vår og forbedre arbeidshverdagen for ansatte. Over en årrekke har vi merket at stadig flere av våre kolleger søker seg over til andre, ofte mindre belastende og bedre betalte jobber. Vi opplever også at et økende antall nyansatte velger å forlate barneverntjenesten etter få år i stillingen. Vi er realister som erkjenner at vi lever i en tid der velferdsstaten står overfor store utfordringer og er under økende press. Mange kommuner har stramme budsjetter. Stadig flere politikere, økonomer og forskere er bekymret for en utvikling der utgiftene til det offentlige bare vokser. Samtidig har vi en global klimakrise. Forskere som Vetlesen og Willig (2018) er opptatt av at vi trenger å forstå hvordan våre verdier og handlinger påvirker miljøet i kombinasjon med økonomiske-, sosiale- og politiske faktorer. De fremhever at vi trenger å utvikle et bærekraftig forhold til naturen og at vi må ta miljømessige hensyn i våre beslutningsprosesser og samfunnsstrukturer.

Vi deler Vetlesen og Willig (2018) betraktninger og deres bekymringer for fremtidens miljø- og samfunnsutfordringer. Vi befinner oss i overgangen til det grønne skiftet, noe som innebærer enorme endringer og utfordringer på samfunns- og individnivå. Selv om vi inner

at vi lever i en tid med begrensede ressurser, har vi tro på at en klok omfordeling og en optimal utnyttelse av de ressursene vi har også er veien å gå for å bedre kvaliteten på vår tjeneste og bedre arbeidsforholdene for ansatte.

Dette bringer oss til et viktig poeng og et overordnet tema for masteroppgaven: Veien til suksess i barnevernet ligger ikke nødvendigvis i økt ressursinnsats, eller implementering av tiltak og strategier, men kanskje heller i en klok, bærekraftig og strategisk bruk av de ressursene som vi allerede har til rådighet.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

“Det må være krevende og tungt å jobbe i barnevernet, alle de skjebnene, jeg hadde aldri maktet eller orket det!”. Det er responsen vi ofte blir møtt med, setningen vi hører, når vi forteller andre hvor vi jobber. Vi kan ikke annet enn å svare et bekræftende “ja, det kan være tungt i perioder, og ja, jobben i barneverntjenesten er ikke for alle”.

Inspirasjonen til masteroppgaven er hentet fra erfaringer vi har gjort oss som to barnevernsarbeidere som har «holdt ut» og «stått i stormene». Vi har et slags hat-elsk forhold til jobben. Det vi vet er at vi fremdeles har et stort hjerte og et stort engasjement for barn, unge og foreldre etter mange års arbeid i barneverntjenesten. Vi har ofte spurt hverandre om det er noe spesielt ved måten vi er skrudd sammen på som gjør at vi blir og at vi fremdeles trives? Hvilken betydning har våre karaktertrekk og personlige egenskaper? Hvilken rolle spiller de i vår håndtering av utfordringer og belastninger i hverdagen?

Det er i diskusjonene om vår egen bakgrunn og våre lange karrierer i barnevernet at vi har funnet inspirasjonen til vår masteroppgave. Vi har utforsket hva som skal til for å stå i jobben i barnevernstjenesten over lengre tid. Dette har ledet oss til tilnærminger som blant annet vektlegger betydningen av personlige egenskaper og karaktertrekk. Et begrep som har fanget vår oppmerksomhet er «grit». Det understreker betydningen av utholdenhet, vedvarende innsats og lidenskap for å overvinne utfordringer og motgang. Begrepet grit som har blitt popularisert av forskere som Angela Duckworth (2017), resonnerer sterkt med våre erfaringer og forståelse av hva som kreves for å stå i utfordringer og motgang og samtidig trives i jobben i barnevernstjenesten.

Ordet “grit” kan referere både til den fysiske substansen av små partikler (som sand eller grus) og til en indre styrke og besluttsomhet (Online etymology dictionary). Duckworth (2017, s.10) tar utgangspunkt i den siste referansen og definerer «grit» som graden av utholdenhet og viljestyrke man besitter for å nå langsiktige mål. Denne utholdenheten og viljestyrken drives og forsterkes av en dyp følelse av mening knyttet til ens arbeid. Etersom ordet, er vanskelig å oversette til norsk kommer vi heretter til å benytte begrepet «grit».

I lys av de globale samfunnsutfordringene vi står overfor og behovet for innovasjon i bruken av tilgjengelige ressurser, ønsker vi å utforske hvordan kontaktpersoner, som har stått i jobben i barneverntjenesten over lengre tid, har mestret utfordringene i arbeidshverdagen. Hvilke strategier bruker disse ansatte for å håndtere hverdagens arbeidsmengder, stress og belastninger? Hvordan påvirker tilgjengelige ressurser på arbeidsplassen deres evne til å takle og mestre utfordringer? Her ser vi til Lazarus og Folkmans (1984) perspektiver om mestringsstrategier. Deres teori, som har sin forankring i transaksjonsmodellen, legger vekt på betydningen av at individets oppfatning av en situasjon, samt individets mestringssevne og mestringsressurser, er sentrale for hvordan de håndterer stress og belastninger.

I utforskningen av hva som kjennetegner ansatte som blir i barneverntjenesten over lengre tid, er vi spesielt interessert i hva som motiverer og driver dem til å fortsette i jobben. Vi ønsker å undersøke hvordan indre motivasjon påvirker deres trivsel og engasjement. For å forstå dette, benytter vi oss av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, som understreker betydningen av indre motivasjon for opprettholdelse av langsiktig engasjement. Deci og Ryans teori, først publisert i 1985, har sitt utspring i psykologi. Den fokuserer på hvordan opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet er avgjørende for å fremme indre motivasjon, og dermed trivsel og engasjement i arbeidet.

Bekymringen for den negative utviklingen med høy turnover i barnevernet, samt et økende antall nyansatte som forlater feltet, utgjør også et viktig bakteppe for vår masteroppgave. Ifølge en rapport fra Bufdir utgitt i 2022 var turnover-raten blant ansatte i barnevernet på 21,9 prosent i 2020 (Bufdir, 2022a, s. 27-29). Til sammenligning lå turnover-raten på 13,6% i kommuner og fylkeskommuner for tilsvarende år. Rapporten peker på flere forhold og faktorer som bidrar til høy turnover blant ansatte i barneverntjenesten der de mest fremtredende er høy arbeidsbelastning, mangel på støtte fra ledelsen, komplekse saker og emosjonell utmattelse (Bufdir, 2022a, s. 42-45). Høy turnover i barneverntjenesten kan ha

svært negativ innvirkning på jobbengasjement og jobbtilfredshet. Den kan føre til et ustabil arbeidsmiljø som svekker teambygging og samarbeid. Dette kan bidra til økt opplevelse av stress, belastning og mistriivsel blant gjenværende ansatte (Bufdir, 2022a, s. 38-40). Som ulike rapporter og forskning viser, skaper høy turnover samlet sett et utfordrende arbeidsmiljø som kan føre til redusert jobbengasjement og tilfredshet blant ansatte i barneverntjenesten.

Avslutningsvis er vår interesse for temaet knyttet til en samfunnsutvikling der kommende generasjoner, inkludert oss selv, må stå lenger i jobben. Det er tankevekkende, men også bekymringsfullt, at disse kravene oppstår i en tid hvor vi føler oss mindre robuste og mer sårbare som enkeltpersoner og samfunn. Ungdata rapportene viser at stadig flere unge sliter med psykiske hverdagsproblemer (Ungdata, 2020). Vi ser flere unge som faller ut av skolen, som strever sosialt og har få eller ingen venner. Dette er en utvikling som bekymrer oss.

Ved å rette søkelyset mot våre kolleger ønsker vi å adressere fenomenet og utforske hva det er ved nettopp disse som gjør at de blir værende i jobben? Hvordan håndterer de utfordringene i arbeidet? Hva driver og motiverer dem? Må man være skrudd sammen på en bestemt måte for å klare å stå i denne jobben? Vil vi finne noen likhetstegn, oss stayers imellom?

## 1.2 Jobbengasjement og jobbtilfredshet

Vårt utgangspunkt for studien er nært forbundet med et ønske om å forstå hvorfor ansatte blir i jobben i barneverntjenesten. Slik vi betrakter det, er jobbengasjement og jobbtilfredshet sentrale begrep i denne sammenhengen.

Jobbengasjement referer til barnevernsarbeiderens følelsesmessige tilknytning til sitt arbeid og til en organisasjon, og er, ifølge Schaufeli et al. (2002, s.74) forbundet med en positiv og meningsfylt følelsesmessig tilstand. Denne tilstanden kommer til uttrykk gjennom vitalitet og dedikasjon hvor den ansatte blir oppslukt og fordyper seg i sitt arbeid. Bakker et al. (2008, s.188) utdyper at jobbengasjementet kjennetegnes ved tre ulike aspekter og dimensjoner: **Vitalitet** knytter seg til ansattes energi eller innsats som kan komme til uttrykk gjennom utholdenhet og vilje til å stå på og anstrenge seg. Dette betegnes som den atferdsenergiske komponenten. I vår studie ser vi nærmere på hvordan spesifikke personlige egenskaper som utholdenhet og viljestyrke kan reflektere den type vitalitet Bakker et al. (2008) snakker om og beskriver. I tillegg er vi opptatt av hvilken betydning disse egenskapene har for informantenes opprettholdelse av deres trivsel og engasjement i jobben.

**Dedikasjon**, eller entusiasme, er slik overnevnte forskere betrakter det, forbundet med ansattes opplevelse av å gjøre noe som er betydningsfullt og viktig for andre og som gir følelser av meningsfullhet, entusiasme og gir inspirasjon i jobben. Dedikasjon betraktes som den emosjonelle komponenten. Det å kunne fordype seg i sitt arbeid kjennetegnes ved å være fullstendig konsentrert og oppslukt av arbeidet. Den betraktes som **den kognitive komponenten** i jobbengasjementet (Bakker et al., 2008, s. 188). I denne konteksten utforsker vi hvordan dedikasjon og evnen til å bli dypt engasjert i arbeidet kan komme til uttrykk gjennom ansattes lidenskap og indre motivasjon. Vi retter også blikket mot arbeidsmiljø og andre kontekstuelle faktorer for å se hvilken betydning de har for opprettholdelsen av ansattes engasjement.

Jobbengasjement hjelper ansatte med å håndtere utfordringene, stress og belastningene i jobben på en effektiv måte. Mens jobbengasjement ofte referer til en tilstand der ansatte føler en dyp forpliktelse og entusiasme for sitt arbeid, handler jobbtilfredshet om den ansattes følelser av tilfredshet med forskjellige aspekter av jobben. Disse kan være knyttet til f.eks. lønn, arbeidsmiljø, forhold til kolleger og muligheter for avansement (Bakker, 2011 s.265-269). Forskning på utbrenthet og turnover i barneverntjenesten peker på at høy arbeidsbelastning, ressursknapphet, manglende kollega- og lederstøtte, manglende følelse av mestring og høy grad av psykisk og emosjonelt stress er noen av de mest sentrale faktorene som har sterk negativ innvirkning på jobbengasjement og jobbtilfredshet (Bufdir, 2022a, s. 42-45). I vår kontekst ser vi det som relevant å utforske hvilken betydning kollegastøtte og lederatferd kan ha for informantenes evne til å stå i jobben og opprettholde sin trivsel og engasjement.

### 1.3 Barnevernets rolle og mandat og barnevernsarbeiderens kompetanse

I denne delen tar vi sikte på å presentere den konteksten som ansatte i barneverntjenesten opererer i, samt belyse de sentrale kravene til kompetanse som stilles til barnevernsarbeidere. I dagens stadig mer komplekse samfunn står barnevernsarbeidere overfor utfordringer som krever et bredt spekter av ferdigheter og kunnskaper. Vi velger å inkludere et avsnitt om arbeidsbetingelser ettersom det er viktige faktorer som påvirker hvordan ansatte kan benytte seg av sin kunnskap, sine ferdigheter og kompetanse. I avsnittet om kompetanse forsøker vi å inkludere flere syn og perspektiv på hva slags kompetanse som trengs i barnevernet og hvordan utviklingen på dette området har vært.

#### 1.4 Barnevernets rolle og mandat

Kjerneoppgavene til barnevernet står beskrevet i formålsparagrafen i barnevernsloven som oppgir: *“Loven skal sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid. Loven skal bidra til at barn og unge møtes med trygghet, kjærlighet og forståelse. Loven skal bidra til at barn og unge får gode og trygge oppvekstvilkår.”* (Barnevernsloven, 2021, § 1-1).

Som barnevernsutvalget redegjør for i sin rapport fra 20. mars 2023, skal barnevernstjenesten først og fremst yte hjelp ved å sette inn ulike typer hjelpetiltak gjennom medvirkning og samarbeid med barn, unge og foreldre (NOU 2023:7, s. 88). Barnevernloven og barnevernstjenestens mandat baseres i stor grad på skjønnsvurderinger (NOU 2023:7, s. 150). Barnevernloven gir samtidig rom for svært inngripende tiltak som plassering i beredskapshjem eller i fosterhjem (NOU 2023:7, s. 25). Stortinget vedtok forslag til ny barnevernlov i 2021. Barnevernloven trådte i kraft i 2023 og erstattet barnevernloven av 1992 i barnevernstjenesten (Bufdir, 2023a).

Hovedendringene i loven innebærer en sterkere vektlegging av barnets rettigheter og medvirkning inkludert retten til å opprettholde familieband. En viktig endring i den nye barnevernloven, slik vi forstår det, er økte kvalitetskrav til dokumentasjon ved at loven nå også skjerper krav til barnevernets begrunnelser av vedtak. Et overordnet og vedvarende prinsipp i barnevernloven er minste inngreps prinsipp, noe som i praksis innebærer at barnevernets tiltak ikke skal være mer inngripende enn nødvendig (Bufdir, 2023a).

Barnevernstjenesten skal først og fremst gi hjelp i hjemmet og sette inn tiltak som gjør foreldre bedre i stand til å mestre omsorgen for barna. Det legges sterkere vekt på å søke løsninger og finne ressurser i barnets familie og nære nettverk ettersom dette kan være tiltak som er bedre tilpasset barna og familiens behov (Bufdir, 2023a). Også barnevernsreformen som trådte i kraft i 2022 legger sterkere vekt på forebygging og tidlig innsats som et overordnet mål. Reformen forutsetter samordnet samarbeid mellom alle velferdstjenester som arbeider med målgruppen utsatte barn og unge. Det innebærer at det ikke nødvendigvis er barnevernstjenesten som skal ha hovedansvaret for alle typer tiltak (Bufdir, 2023b).

Kjerneoppgavene til ansatte i barnevernstjenesten er å avklare bekymringsmeldinger, gjennomføre undersøkelser, iverksette hjelpetiltak, følge opp barn og unge som plasseres i beredskaps- fosterhjem eller på institusjon. Arbeidsoppgavene i barnevernstjenesten varierer betydelig, avhengig av tjenestestørrelse og organisering. I små og mindre kommuner arbeider ansatte ofte etter en generalistmodell der de følger og har ansvar for en sak fra start til slutt. I større kommuner, og i kommuner som har et interkommunalt samarbeid, arbeides det, som vi erfarer, mer utfra en spesialistmodell.

I vår tjeneste, som er en av landets største barnevernstjenester, har vi en inndeling der vi har en avdeling for mottak og barnevernsvakt, vi har egne hjelpetiltaks- og undersøkelsesteam, egne avdelinger for ungdomsarbeid samt avdeling for oppfølging av barn under omsorg. Slik vi erfarer det, er det fordeler og ulemper med begge modellene. Ved å følge en sak fra start til slutt i en generalistmodell, slipper barn og foreldre å forholde seg til stadige bytter av ansatte når de overføres til en annen avdeling. Ansatte får bedre erfaring, oversikt og kunnskap om de ulike prosessene og gangen i en barnevernssak. I en spesialistmodell gis ansatte anledning til å avgrense sitt faglige fokus og det legges bedre til rette for å utvikle høy kompetanse på sitt fagområde (Heggen, Jørgensen & Rød, 2013, s. 88). I sistnevnte modell opplever imidlertid familier flere kontaktpersonbytter, noe som kan være uheldig for relasjonsbyggingen og tilliten man har opparbeidet seg underveis.

#### 1.4.1 Barnevernsarbeiderens kompetanse – en pågående diskusjon:

Barnevernloven stiller spesielle krav til barnevernsarbeiderens ferdigheter, kompetanse og rolle hvor de må mestre balansen mellom det å være en hjelper og kontrollør. I den nye loven blir kompetansekravet lovfestet. Det innføres nå krav om barnevernfaglig mastergrad eller annen relevant utdanning på tilsvarende nivå for ansatte i barnevernstjenesten (Bufdir, 2023b). Gjennom barnevernsreformen, og den store satsingen på økt kompetanse, er målet å gi ansatte et best mulig faglig grunnlag for å kunne utføre kjerneoppgavene.

Kompetanseområdene som fremheves inkluderer teoretisk kunnskap, samspillskompetanse, analyse- og beslutningskompetanse, samt juridisk og forvaltningsmessig kompetanse. Ansatte i barnevernstjenesten skal i særlig grad besitte og mestre viktige ferdigheter som inkluderer kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging i utfordrende situasjoner (Bufdir, 2022b, s. 8-10). Som vi forstår det, er et av målene bak myndighetenes kompetansestrategi å øke den faglige og personlige tryggheten blant førstelinjeansatte i møte med utfordrende og belastende

situasjoner. Strategien skal sikre at de står faglig bedre rustet og er i stand til å tilpasse seg et samfunn som er i kontinuerlig utvikling og endring.

I sin artikkel, «Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten- ulike aktørers synspunkter» skriver Oterholm (2016, s. 146) at selv om profesjonsutdanning er blitt et selvfølgerlig krav for å arbeide i barneverntjenesten, fortsetter diskusjonen om hva slags kompetanse ansatte i førstelinjen bør ha og hvordan denne best kan tilegnes. I sin historiske gjennomgang av kompetansebehovet for arbeid i barnevernstjenesten, er det Oterholms (2016, s. 159) oppfatning at spørsmål om kompetanse har knyttet seg til tre faser i kvalifiseringen: innhold i grunnutdanningene, tilrettelegging av overgangen til yrkeslivet og videre kvalifisering. Fordi arbeidet i barnevernstjenesten dreier seg om å handle i komplekse situasjoner, fremheves nødvendigheten av å bygge et omfattende og sammensatt kunnskapsgrunnlag i utredninger, meldinger og av ulike aktører i feltet. I sin artikkel argumenterer Oterholm (2016, s. 149-151) for at kompetansespørsmålet dreier seg om ulike syn på læring og hvordan denne best kan tilegnes. Mens det ene synet knyttes til læring som tilegnelse av gitt kunnskap og dermed en sterkere vektlegging av teori, har det andre en deltakerorientert tilnærming som vektlegger konteksten for læring og at denne må skje i yrkesfeltet. Oterholm (2016, s. 161-162) avslutter artikkelen med en refleksjon knyttet til satsingen på en masterutdanning. Hun skriver at en master vil kunne bidra og gi bedre teoretisk grunnlag og kunnskap, men den vil sannsynligvis ikke kunne løse utfordringene knyttet til praksisjokket mange opplever, eller hvordan kompetansen skal anvendes i yrkesfeltet.

De siste årene har det vært en utvikling mot en tydelig akademisk vending av profesjonsutdanningen innen barnevernsfeltet, uttrykker Olav Garsjø (2016) i sin artikkel «Den akademiske vendingen i barnevernspedagogutdanningen». Han stiller spørsmål ved hva en slik dreining vil innebære for barnevernsutdanningen og barnevernstjenesten og om den vil svare på praksisfeltets behov. Garsjø (2016, s. 366) peker i sin artikkel på at den tradisjonelle tilnærmingen, med sin vektlegging av praksisnærhet og tilegnelse av kunnskap gjennom erfaring og mesterlære, kan komme i bakgrunnen og erstattes av en mer teoretisk tilnærming til barnevernsfeltet. Innføringen av masterutdanning blir en forutsetning for å innta stillinger innen barnevernssektoren. Garsjø (2016) er opptatt av at man må unngå at akademiseringen svekker den praksisnære kunnskapen og nærheten til det praktiske feltet. Det overordnede målet og samfunnsoppdraget må være å utdanne godt kvalifiserte praktikere.



I sin artikkel om bevisstgjøringen av personlig kompetanse og hvorfor denne bør prioriteres i de sosialfaglige utdanningene, skriver Delås (2011) at målet må være å utdanne dyktige sosialarbeidere som er rustet til å møte praksisfeltets utfordringer og krav. Hun viser til sin erfaring som mangeårig lærer ved barnevernspedagogutdanningen og peker på at de teoretiske og metodiske delene blir vektlagt i langt større grad enn arbeid med personlige holdninger, verdier og væremåter. Delås (2011, s. 83-84) viser til Skau (2005) sin definisjon av den individuelle kompetanse som består av tre aspekter: teoretiske kunnskaper, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. Delås (2011) utdyper at den personlige kompetansen handler om hvem vi er som person i forhold til oss selv og i samspill med andre. Den er knyttet til våre verdier, holdninger og væremåte. Den personlige kompetansen er en kombinasjon av menneskelige kvaliteter, egenskaper og ferdigheter (Delås, 2011, s. 84). Hvilke av de tre aspektene ved kompetansen som er dominerende vil være avhengig av konteksten. Delås (2011, s. 84) vurderer at mens man i utdanningene er mest opptatt av teorikunnskapen, vektlegges praktiske ferdigheter mer i yrkeslivet.

Slik Delås (2011, s. 84) ser det, er den personlige kompetansen ofte bestemmende for hvor langt man kommer med teoretiske kunnskaper og yrkesspesifikke ferdigheter. Hun peker på at dersom man ikke er bevisst de verdier og holdninger som styrer handlingene, kan egne følelser og erfaringer påvirke mer enn faglig kunnskap og forståelse. Bevisstgjøring rundt egen personlig kompetanse skjer ved å legge til rette for øvelser som kan igangsette studentenes selvrefleksjon, som bidrar til selvinnikt ved at man blir kjent med egne forutsetninger, sterke og svake sider. Delås (2011, s. 85) viser til forskning som bekrefter at mennesker med høy grad av bevissthet om egen væremåte er mer sensitive for sosiale signaler, opptrer mer nyansert og fleksibelt i forhold til andre. Hun argumenterer for at studenter trenger å bli utfordret på et personlig plan fordi arbeidet de skal inn i, der de får ansvar for å hjelpe barn og unge som lever i uverdige og vanskelige livssituasjoner, krever et reflektert og bevisst forhold til egen faglighet og egen personlige kompetanse.

I dokumentanalysen av Bufdirs (2019) kompetanseutredning presenterer Jeanette Pedersen (2023) interessante refleksjoner og funn knyttet til hvilke forventninger som stilles til barnevernsarbeiderens kompetanse i den nye barnevernsreformen. Pedersen (2023) har tatt utgangspunkt i kompetanseutredningen Bufdir (2019) utarbeidet i forbindelse med kompetansestrategien for det kommunale barnevernet og presenterer følgende problemstilling: «Hvilke problemforståelse ligger til grunn for Bufdirs kompetanseutredning,

og hvilke forventninger er knyttet til den fremtidige barnevernsarbeideren?» (Pedersen, 2023, s.136).

Pedersen (2023, s. 137) viser til Tresselt og Borgerød (2021) som i sin analyse av offentlige dokumenter fant ut at kompetansen i barnevernet sjelden blir definert, eller at den blir definert på ulike måter i samme dokument. Hun uttrykker at dette medfører en utydelighet i diskusjonene rundt hva som vektlegges når man snakker om mer kompetanse i barnevernet. Pedersens (2023, s.136) funn synliggjør at kompetanseheving og kompetansekrav må ses i sammenheng med kritikken som ha vært rettet mot barnevernsansattes manglende kompetanse og behovet for at barnevernsarbeidere tar “plass” som en tydelig profesjon. En diskurs hun analyserer frem i dokumentene er vektleggingen av at barnevernsarbeideren skal være spesialist. Dette knytter seg, slik Pedersen (2023, s.144-146) forstår det, til en problempresentasjon om at det mangler en tydelig kjernekompetanse i barnevernet.

Pedersen (2023, s. 148) finner at Bufdirs (2019) utredning dreier seg om noe mer enn kun en vektlegging av økt kompetanse. Hun gjør også funn som indikerer et behov for rekruttering av en ny type barnevernsarbeidere som antas å kunne være mer riktig for barneverntjenesten. I denne sammenheng trekker hun frem at det i dokumentene synliggjøres et behov for mer motiverte og personlig egnede mennesker. Det knytter seg til forventninger om hvem barnevernsarbeideren skal være som person. Pedersen (2023, s. 149) viser til hvordan også tidligere sentrale utredninger har fremhevet dette ved å vektlegge at barnevernsfeltet er et personavhengig område, der personlig kompetanse anses som “grunnleggende viktig da den utgjør den enkeltes personlige forutsetninger og potensialer for å kunne ivareta ansvarsoppgavene i barnevernet». Pedersen (2023, s. 151) avslutter sin artikkel med å stille spørsmål ved om masterkravet og mastergrader vil bidra til at barneverntjenesten klarer å beholde og rekruttere særlig egnede barnevernsarbeidere. Hun spør også om satsingen på økt kompetanse vil bidra til å redusere noe av kritikken som har vært rettet mot barnevernstjenestens praksis.

Den overnevnte og pågående diskusjonen knyttet til hvilken kompetanse ansatte i barneverntjenesten bør inneha, og hvordan denne best kan tilegnes og utvikles, er også et tema vi er opptatt av. Er satsningen på masterutdanninger det tiltaket som får bukt med høy turnover og som bedrer kvaliteten i barneverntjenesten? Vil den bidra til at de “rette”

personene søker seg inn og at de bygger og videreutvikler sine personlige ressurser og sin kompetanse?

I lys av utviklingen mot økt akademisering i barnevernsfeltet, reiser diskusjonen om hva som virkelig kreves for å adressere de utfordringene som barnevernstjenesten står overfor, noen viktige spørsmål. Mens det er forståelig at økt teoretisk kompetanse kan bidra til bedre håndtering av kompleksiteten i dagens barnevern, må vi også vurdere om dette alene er tilstrekkelig for å bygge bærekraftige tjenester. Er det på tide å utforske hvordan de personlige ressursene og de praktiske ferdighetene til barnevernsarbeidere kan styrkes ytterligere? Å finne den rette balansen mellom teoretisk kunnskap og praktisk erfaring kan være en kompleks oppgave. Kanskje gjennom en åpen og nysgjerrig tilnærming kan vi nærme oss løsninger som bidrar til å skape en mer robust tjeneste bestående av engasjerte og tilfredse ansatte.

#### 1.4.2 Arbeidsbetingelser

Arbeidsbetingelsene, som økt saksmengde, flere komplekse saker, økte dokumentasjonskrav og begrensede ressurser, har en stor innvirkning på hverdagen til ansatte i barneverntjenesten. Som beskrevet av Oterholm (2016, s. 147) i hennes artikkel "Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten - ulike aktørers synspunkter", er disse faktorene avgjørende for hvordan den enkelte ansatte kan utnytte sin kunnskap og kompetanse i arbeidet. Også Pedersen (2023, s. 136) trekker i sin dokumentanalyse frem at kritikken som har vært rettet mot barnevernets manglende kompetanse må ses i sammenheng med ytre rammer som ressursmangel, høy turnover og dårlig oppfølging fra ledelsen.

Vår erfaring er at arbeidsbetingelser spiller en sentral rolle og kan påvirke den ansattes evne til å håndtere arbeidsoppgaver, stress og belastninger i hverdagen. Vi opplever at mange ansatte arbeider under et kontinuerlig arbeidspress. De erfarer å måtte nedprioritere viktige oppgaver, kontinuerlig håndtere konfliktfylte situasjoner og stå i emosjonelt krevende prosesser. Som tidligere nevnt, har vi liten tro på at arbeidsbetingelsene vil bedre seg de kommende årene. Samtidig erfarer vi daglig at det er personlige forskjeller i måten vi håndterer belastningene og stresset i arbeidet på. Slik vi ser det, kan det ha sammenheng med den enkeltes grad av robusthet, livserfaring og trygghet i rollen som barnevernsarbeider. Vi vet, og har erfart at arbeidsbetingelser kan spille en sentral rolle. De kan styrke eller svekke ansattes evne til å opprettholde sin innsats, trivsel og engasjement i jobben. Ved å utforske

arbeidsbetingelsenes betydning, er målet for denne studien å identifisere gode, bærekraftige tilnærminger samt måter man kan håndtere hverdagens utfordringer og belastninger på som kan implementeres i barneverntjenesten med de ressursene som er tilgjengelig.

## 1.5 Problemstilling

Problemstillingen for denne masteroppgaven er formulert som følger: *Hva kjennetegner ansatte i barnevernet som står i jobben over tid, når de møter utfordringer og belastninger i arbeidshverdagen?*

Vi ønsker å utforske hva som er karakteristisk for barnevernsansatte som står i jobben over tid. Dette innbefatter å identifisere hvilke personlige egenskaper som er fremtredende blant dem og hvilken betydning disse har for deres håndtering av utfordringer og belastninger. Videre er vi opptatt av hvilke mestringsstrategier ansatte anvender i arbeidshverdagen. I denne sammenheng ønsker vi å se nærmere på hvilken betydning arbeidsmiljø, tilgjengelige ressurser som veiledning og ledelse har. Til slutt, ønsker vi å utforske hva som motiverer dem til å forbli i stillingen, spesielt hvordan indre motivasjon påvirker deres trivsel og engasjement.

### 1.5.1 Formål og forskningsspørsmål

Formålet med denne masteroppgaven er å øke forståelsen om spesifikke personlige egenskaper og deres betydning for å bli værende i tjenesten over lengre tid. Videre er målet å bidra med økt kunnskap om hvordan ansatte som står i jobben overkommer utfordringer og belastninger i arbeidshverdagen. Til sist er målet å belyse hvilke forhold i organisasjonen som bidrar til å fremme eller hemme ansattes motivasjon og engasjement i jobben i barnevernstjenesten.

For å oppnå formålet vårt har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke personlige egenskaper og valg av mestringsstrategier kjennetegner erfarne barnevernsansatte som velger å bli lenger i jobben?*
2. *Hvordan beskriver disse ansatte betydningen av arbeidsmiljøet og andre kontekstuelle faktorer for å opprettholde motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen?*

## 1.6 Avgrensning og begrepsavklaring

Vi avgrensner denne studien til å fokusere på erfarne barnevernsansatte, det vil si de som har minst fem års erfaring fra barnevernsfeltet. Vi har valgt å se på denne gruppen fordi vi ønsker å forstå hva som motiverer de som har valgt å bli værende i barnevernet, til tross for utfordringene og belastningene som preger arbeidshverdagen deres. Konseptuelle faktorer, et begrep vi benytter i det andre forskningsspørsmålet, uttrykker vår åpne tilnærming om at andre faktorer enn ledelse og kollegastøtte kan spille en rolle. Det kan eksempelvis være nasjonale føringer og retningslinjer.

Ettersom vi i oppgaven ofte benytter oss av begreper som personlige egenskaper og karaktertrekk vil vi kort redegjøre og definere hva som inngår i dette. Som nevnt under avsnittet om kompetanse trekker Pedersen (2023) frem at myndighetens kompetanseløft uttrykker en forventning om å rekruttere personlig egnende individer som har de rette egenskapene og personlige ressursene for arbeidet i barneverntjenesten. I vår studie er målet å identifisere og utforske betydningen av spesifikke personlige egenskaper for ansattes evne til å stå i jobben i barnevernstjenesten over tid. Nedenfor ser vi det hensiktsmessig å gi en generell definisjon av begrepet.

### 1.6.1 Personlige egenskaper

Innen personlighetspsykologien definerer Cervone og Pervin (2013) personlighet som en samlebetegnelse for de psykologiske karakteristika eller psykologiske kvaliteter ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 150). Store norske leksikon (2020) presenterer at karakter, i vid betydning, er det samme som personlighet. I en snevrere betydning er det personens individuelle og typiske væremåte, spesielt de sidene ved personligheten som reflekterer motiver og deres utforming. Når vi søker opp betegnelsen i relasjon til arbeidsplassen, blir begrepet "personlige egenskaper" ofte sidestilt med "personlig egnethet" og "personlig skikkethet". I en ansettelsesprosess knyttes den ofte til både en vurdering av kompetanse og ferdigheter ervervet gjennom utdanning og til personlige kvaliteter. I teoretisk sammenheng handler drøftingene ofte om denne typen kompetanse er "medfødt" eller om det er en kompetanse som kan læres, styrkes og utvikles (Natland & Johannessen, 2020 s. 86).

I vår forskning vil vi definere personlige egenskaper som karaktertrekk, holdninger, ferdigheter som fremstår unike for den enkelte ansatte, og som spiller inn i deres relasjoner, prestasjoner og trivsel i arbeidet.

## 2 Tidligere forskning

I flere år har barneverntjenester over hele landet meldt om utfordringer knyttet til rekruttering og opprettholdelse av kvalifisert personale. Til tross for den viktige og kritiske rollen som barnevernsarbeidere spiller i samfunnet er det, slik vi betrakter det, lite fokus knyttet til hva som kjennetegner ansatte som står i jobben i barneverntjenesten over tid. Det er særlig lite å finne når det gjelder studier som utforsker betydningen av personlige ressurser og egenskaper. Etter vår kjennskap har det vært betydelig oppmerksomhet rettet på forskning om årsakene til høy turnover, som ofte er knyttet til ressursmangel og krevende arbeidsbetingelser. Dette har så blitt etterfulgt av forslag og strategier for å redusere turnover.

Det er viktig å påpeke at det er gjennomført omfattende forskning på generell motivasjon og trivsel blant arbeidstakere både her til lands og i utlandet. Disse peker i retning av at motivasjon har sammenheng med en rekke faktorer som mestring av arbeidsoppgaver, personlige egenskaper, fleksibilitet på arbeidsplassen, trygg ledelse, anerkjennelse, veiledning og et godt arbeidsmiljø.

Ved at vi også velger å vise til forskning fra andre land, særlig når det gjelder forskning på personlige egenskapenes betydning, er vi bevisste på at funn i disse studiene ikke alltid vil være direkte overførbare til våre forhold. Vi har med oss at andre land har andre typer velferdsstatsmodeller, en annen type lovgivning, annerledes arbeidsvilkår og andre politiske-, økonomiske- og kulturelle kontekster som påvirker barnevernets mandat, oppgaver og rolle. Slik vi betrakter det, kan forskning, litteratur og studier fra andre land, bidra til økt grad av kunnskap og forståelse av fenomener som fremdeles er lite studert her i Norge.

### 2.1 Forskning på turnover

I rapporten «Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover» (Bufdir, 2022a) kommer det frem at det er gjennomført mange studier på turnover i barnevernet. I disse kartleggingene defineres turnover som: «Gjennomtrekk av ansatte i løpet av kalenderåret, det vil si summen av ansettelser og opphør av arbeidsforhold, fratrukket endringer i arbeidsstokken som skyldes at virksomheten øker eller minsker» (Bufdir, 2022a, s. 6). Begrepet turnover, som med andre ord refererer til hvor ofte ansatte forlater organisasjonen og må erstattes av nye medarbeidere, er et utbredt fenomen i barnevernsfeltet.

Som tidligere nevnt viser en fersk rapport fra Bufdir (2022a) at turnover-raten blant ansatte i barnevernet lå på 21,9 prosent i 2020. Til sammenligning lå turnover-raten på 13,6% i kommuner og fylkeskommuner for tilsvarende år.

I Bufdirs (2022a, s. 8) rapport fremgår det at de viktigste årsakene til turnover kan kategoriseres i fem hovedområder: rammebetingelser, ledelse, faglig arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og individuelle faktorer. Spesielt blir rammebetingelser fremhevet som en betydningsfull faktor, hvor høyt arbeidspress og lav lønn i forhold til ansvar og belastning trekkes frem som sentrale årsaker til turnover. Flertallet av respondentene uttrykte at arbeidsmiljøet spilte en avgjørende rolle. Den psykiske belastningen knyttet til arbeidet ble nevnt som en vesentlig faktor som også hadde negativ innvirkning på ansattes jobbengasjement og jobbtillfredshet.

Det ble også gjort funn av et mønster knyttet til utfordringer med ledelse og dens innvirkning på turnover. Dette inkluderte spesifikke mangler i rutiner for debriefing og veiledning, samt mangel på støtte og anerkjennelse fra ledelsen. Rapporten fremviste videre at avviket mellom faglige idealer og realiseringen av disse gjennom bl.a. økte krav til dokumentasjon og saksbehandling, var blant de mest fremtredende årsakene til turnover blant ansatte det siste året. Når det gjaldt nyutdannede som sluttet kort tid etter ansettelse, indikerte nær 60 % av de ansatte i tjenestene at det såkalte "praksissjokket" ved manglende forberedelse på de faktiske kravene i jobben utgjorde en vesentlig risiko for turnover (Bufdir, 2022a, s.40).

## 2.2 Tidligere forskning på personlige egenskapers betydning i jobbsammenheng, jobbtillfredshet og mestringsstrategier.

McFadden et al. (2015) gjennomførte dokumentanalyse på bakgrunn av funn fra 65 ulike studier om resiliens og utbrenthet hos sosialarbeidere. Herunder ble det indentifisert individuelle- og organisatoriske faktorer som kan spille inn og påvirke ansattes opplevelse av jobbtillfredshet og ønske om å bli i jobben. Noen av funnene pekte på at sosialarbeiderens oppvekst og motivasjon for å tre inn i yrket spilte en viktig rolle for karriereforløpet. Andre funn omhandlet identifisering av ulike typer individuelle mestringsstrategier hos sosialarbeidere som kunne styrke/opprettholde og utvikle resiliens hos den ansatte. Dette omhandlet faktorer som: emosjonell aktivering, evne til kognitiv problemløsning og egen mestringssevne (McFadden et al., 2015, s. 11). Dokumentasjonsstudien så også på hvilke



organisatoriske faktorer som påvirket ansattes ønske om å bli i jobben eller slutte. McFadden et al. (2015, s. 14-16) fant klare funn på at støtte fra leder og kollegastøtte var signifikante faktorer som påvirker jobbtilfredsheten og ansattes intensjon om å bli eller slutte.

Baugerud, Melinder og Vangbæk (2018, s. 215) gjennomførte en studie av 506 barnevernsarbeidere i 2017, der de blant annet kartla hvilke faktorer som bidro til høy grad av jobbtilfredsstillelse. Noen av de faktorene som pekte seg ut, og som påvirket graden av jobbtilfredshet, var at nivået på utfordringene i jobben ble opplevd som passende av de ansatte. Andre faktorer knyttet seg til at ansatte opplevde at de hadde kompetanse til å gjøre jobben de var satt til, at de opplevde arbeidsmotivasjon og at de følte at de tilhørte en inspirerende organisasjon. Funnene viste at dersom alle disse faktorene var til stede predikerte de høyere grad av jobbtilfredsstillelse hos ansatte (Baugerud et al., 2018, s. 231).

Steward Collins (2008) redegjør i sin artikkel «Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences» for forskning som ser nærmere på jobbtilfredshet hos sosialarbeidere. I sin artikkel viser Collins (2008) blant annet til forskning som har sett nærmere på gode og dårlige mestringsstrategier sosialarbeidere bruker for å håndtere stress. Collins (2008) viser til Maddi (2002), som har forsket på robusthet, og som blant annet peker på at utvikling av hardføre organisasjoner forplikter organisasjoner til å utvikle strategier og tiltak som reduserer stress og belastninger hos ansatte, og som samtidig hjelper ansatte med å utvikle mestringsstrategier og ferdigheter som gjør dem bedre i stand til å håndtere disse utfordringene. Ifølge Collins (2008) peker Maddi (2002) på at tiltak som gir ansatte bedre opplevelse av kontroll, tiltak som bidrar til at ansatte opplever at de mestrer utfordringene de står i, trening i problemløsning, opplevelse av fleksibilitet er noen av tiltakene som kan bidra til økt robusthet og stabilitet i en organisasjon (Maddi, 2002, her referert i Collins, 2008, s.1187).

Olaniyan, Hetland og Karanika- Murray (2022) gjennomførte dybdeintervjuer med 16 barnevernsarbeidere for å belyse problemstillingen: «Hva er de individuelle psykologiske ressursene eller strategiene som barnevernsarbeidere bruker for å håndtere arbeidsrelatert stress?» Ved å anvende tematisk narrativ analyse kom de frem til fem distinkte personlige kapasiteter: evnen til å være engasjert og ta i et tak når det kreves, ser utfordringer som muligheter for læring og vekst, demonstrerer selvtillit og en tro på sine ferdigheter, aksepterer og håndterer motstand/konflikt/ulike belastninger og aksepterer at det er en del av hverdagen i

barneverntjenesten og til slutt klarer å prioritere arbeidsoppgaver (Olaniyan et al., 2022, s. 4249).<sup>1</sup> Olaniyan et al. (2022, s. 4256) peker på viktigheten av spesifikke personlige egenskaper for å håndtere arbeidsrelatert stress blant barnevernsarbeidere. Disse personlige egenskapene kan spille en avgjørende rolle for ansattes evne til å takle utfordringene i yrket og opprettholde trivsel over tid.

I sin artikkel "Going the extra mile: perseverance as key character strength at work" redegjør forskerne Littman-Oadia og Lavy (2016, s. 240) for funn fra sin kvantitative studie som indikerer at utholdenhet er den egenskapen som i sterkeste grad påvirker arbeidsprestasjon og i sterkeste grad motvirker kontraproduktiv atferd. Det vil si oppførsel som har negativ innvirkning på kolleger, arbeidsmiljøet og organisasjonen. I den kvantitative analysen ble informantenes ulike karakterstyrker som mot, kreativitet, nysgjerrighet, håp, humor og ærlighet kartlagt ved hjelp av skaleringer, skår og skjema. Studien viste også en tydelig positiv sammenheng mellom høy grad av karakterstyrken utholdenhet og variablene som var assosiert med opplevelsen av meningsfullhet og at arbeidet man utførte bidro til å skape en forskjell eller følte som et kall. Funnene pekte på at disse forsterket hverandre positivt, bidro til økt arbeidsprestasjon og bedre trivsel i jobben.

I 2008-2009 gjennomførte Sarah Wendt, Michelle Tuckey og Brenton Prosser (2011) en studie der de intervjuet sosialarbeidere og lærere som arbeidet i et svært belastet område i Adelaide, Australia, som var preget av høy arbeidsledighet, høy kriminalitet og stor fattigdom. Målet for studien var å finne svar på hvordan ansatte i yrker med stor emosjonell belastning kan trives og oppleve personlig og profesjonell vekst og utvikling til tross for de utfordrende forholdene de arbeider under. Funnene som ble publisert i artikkelen "Thriving, not just surviving, in emotionally demanding fields of practice" viste blant annet til at deltakere hadde utviklet spesifikke overlevelsesstrategier. Det som kjennetegnet strategiene var: evnen til å identifisere, sette grenser og akseptere når de kunne ha positiv innvirkning på andres liv og når grensen for deres profesjonelle rolle var nådd (Wendt et al., 2011, s. 320-321). Denne formen for dyp selvbevissthet hjalp dem å opprettholde balanserte personlige liv, stå i og overleve en lang periode i sine omsorgsroller.

---

<sup>1</sup> Prosjektskissen ble levert inn som eksamen våren 2023 i faget «Profesjonsetikk og prosjektutvikling i sosialt arbeid» (SO-408-1) og utgjør en del av grunnarbeidet for masteroppgaven.

Det andre overordnede tema for studien handlet om personlig og profesjonell vekst og trivsel. Alle respondentene i studien, utenom én, trakk frem at de likte utfordringer, det gav en god følelse variasjon i hverdagen. Informantene utrykte at de hadde blitt tryggere i rollen gjennom årene, noe som gav dem økt opplevelse av selvtillit i jobben. Samtlige trakk også frem hvordan det at jobben de gjorde hadde en større mening og betydning opprettholdt deres motivasjon over tid. Kombinasjonen av disse egenskapene, strategiene, og tilnærmingene de ansatte hadde til arbeidet kaller forskerne for «personal domain». Studien deres viser flere eksempler på hvordan personal domain ble brukt til å hjelpe de ansatte med å overleve, trives og vokse i arbeidet sitt. Wendt et al. (2011, s. 321-323) fremhever gjennom sin forskning betydningen av spesifikke personlige egenskaper, indre motivasjon og tro på å gjøre en forskjell i andres liv som sentrale for opprettholdelse av innsats, trivsel og engasjement i jobben. Deres forskning viser hvordan personlig vekst og trivsel er tett knyttet til ansattes evne til å utvikle bærekraftige overlevelsesstrategier for å trives i arbeidet.

Ellet, Westbrook og Dews (2007) gjennomførte en omfattende kvalitativ studie av hvilke faktorer, personlige og organisatoriske, som påvirket hvorvidt en ansatt forble eller forlot deres arbeid i barnevernet. Forskningen bestod av 369 informanter, representert ved alle nivåer innen organisasjonen. Funn fra studien belyste en sammenheng mellom personlige egenskaper hos ansatte som forble i jobben over tid. Personlige egenskaper som ble identifisert i studien knyttet seg til: høy grad av mestringstro, sterk grad av personlig- og profesjonell forpliktelse overfor klientene, ønske om å utgjøre en forskjell, realistisk fremfor idealistisk tilnærming til arbeidet, fleksibel og tilpasningsdyktig, humoristisk sans og god dømmekraft (Ellet et al., 2007, s. 274). Organisatoriske forhold, slik som meningsfylt arbeid, fleksibilitet i arbeidstider og en støttende og verdsettende ledelse ble trukket frem som betydningsfulle faktorer for de som forble i jobben.

Anderson (2000) gjennomførte en studie blant barnevernsarbeidere i USA, der han undersøkte mestringsstrategier og deres forhold til emosjonell utmattelse. Studien omfattet 151 informanter med mer enn to års erfaring i tjenesten, som ble kategorisert som "veteraner". Resultatene viste at mer enn 62% av informantene skåret høyt på emosjonell utmattelse, et aspekt som blant flere forskere indikerer å utgjøre kimen til utbrenthet. Samtidig avdekket undersøkelsen at informantene aktivt benyttet seg av ulike mestringsstrategier for å unngå emosjonell utmattelse, men med ulikt utfall.

Anderson (2000, s. 842) identifiserte to hovedkategorier av mestringsstrategier som han klassifiserte i: "engaged" og "disengaged". Vi velger å oversette disse til *aktive* og *passive* mestringsstrategier. Innen de aktive strategiene fant man metoder som problemløsning, åpenhet om egne følelser, unngåelse av fremmedgjøring av brukerne, kognitiv bearbeiding og å søke sosial støtte. Disse strategiene var knyttet til bedre psykisk helse og redusert emosjonell utmattelse blant ansatte. På den andre siden ble passive strategier som problemunngivelse, selvkritikk, ønsketenkning og sosial unngivelse også identifisert. Sistnevnte strategier hadde en tendens til å forsterke stress og belastning, og ble assosiert med høyere nivåer av emosjonell utmattelse blant de ansatte (Anderson, 2000, s. 844).

Astvik et al. (2014) gjennomførte en lignende studie i Sverige blant ansatte innen sosialt arbeid. Studien identifiserte fem hovedtyper av mestringsstrategier: kompenserende, kravreducerende, uengasjerte, stemme og exit. Innen de kompenserende strategiene fant man ansattes forsøk på å håndtere ubalansen mellom jobbkrav og tilgjengelige ressurser i et forsøk på å opprettholde kvaliteten og ytelseevnen. Dette eksemplifiseres med overtidsarbeid, jobbe selv når man er syk og unngå pauser (Astvik et al., 2014, s. 56). Kravreducerende strategier involverte aksept av lavere kvalitetsstandarder for å overleve i deres arbeid. Herunder brukte informantene uttrykket «godt nok» som nivå på hva de anså realistisk å levere (Astvik et al. 2014, s. 57-58).

Uengasjerte strategier omfattet tilbaketrekning fra situasjoner som oppleves som umulige å endre. Herunder ble det brakt frem eksempler som tilbaketrekning fra sosialt engasjement, der ansatte skjermet seg fra å inngå i relasjoner grunnet høy turnover og uvisshet om hvor lenge kollegaen forblir i teamet (Astvik et al., 2014, s. 59). Stemme, som strategi, refererer til det individuelle, eller kollektive forsøket på å protestere mot eller belyse omstendigheter og rammer som oppfattes utilfredsstillende. Ved å ytre urimelighetene ble ansvaret overfor en selv redusert, ettersom situasjonen blir synliggjort for omstendighetene. Ved å bruke ens stemme, ytre urimelighetene, fungerte det også beskyttende for den enkeltes profesjonelle identitet og mening (Astvik et al., 2014, s. 60). Til sist fant Astvik et al. (2014) strategien exit, som representerer den mest radikale strategien for å håndtere ubalansen mellom jobbkrav og ressurser, nemlig å fullstendig løsrive seg ved å forlate jobben.

Oppsummert belyste Astvik (et al., 2014, s. 64) sitt studie hvordan individer har en tendens til å håndtere overdreven arbeidsmengde gjennom å tilsidesette sitt eget velvære og sette ens profesjonelle verdier på spill, og hvordan dette har konsekvenser ikke både på individnivå, men også for tjenestekvaliteten og profesjonen generelt.

Samlet sett antyder den overnevnte forskningen at både arbeidsbetingelser, mestringsstrategier og personlige egenskaper spiller en avgjørende rolle for å fremme jobbengasjement og jobbtilfredshet blant ansatte i belastede yrker som barneverntjenesten.

### 3 Teoretisk rammeverk

Å forstå hva som kjennetegner erfarne barnevernsarbeidere som forblir i sine stillinger over tid, til tross for utfordringer og belastninger, er, slik vi anser det, av vesentlig betydning for å heve kvaliteten og sikre stabiliteten i barnevernstjenesten. Dette fenomenet er komplekst og kan være påvirket av en rekke faktorer, både individuelle og kontekstuelle. For å få innsikt i de underliggende mekanismene som bidrar til kontinuitet og engasjement blant erfarne barnevernsarbeidere, vil vi anvende flere teoretiske rammeverk.

Vår tilnærming til å utforske dette fenomenet tar utgangspunkt i tre sentrale perspektiver: Grit-tilnærmingen, Lazarus og Folkmans (1984) mestringsteori samt Self – Determination teorien. Disse perspektivene fokuserer på ulike aspekter ved individets egenskaper, mestringsstrategier og motivasjon, og kan bidra til å belyse hvordan erfarne barnevernsarbeidere opprettholder sitt engasjement og trivsel over tid.

#### 3.1 Grit

Grit er et begrep som ble popularisert av psykologen Angela Duckworth og hennes kolleger rundt 2007. De introduserte det som en spesifikk tilnærming til å forstå hvordan utholdenhet og lidenskap kan være nøkkelfaktorer for å nå langsiktige mål og oppnå suksess (Duckworth, 2017, s. 10). Inspirasjonen til utviklingen av Grit-tilnærmingen har Duckworth hentet fra erfaringer hun gjorde seg som psykolog ved West Point Academy og fra sin tid som lærer ved ulike akademier, universiteter og skoler. Grit-tilnærmingen har røtter i personlighetspsykologi, motivasjonspsykologi og positiv psykologi. Innenfor personlighetspsykologien undersøker grit egenskaper som utholdenhet og målrettethet, som Duckworth (2017) mener er avgjørende for å opprettholde innsatsen og nå målene. I motivasjonspsykologien er grit særlig opptatt av indre motivasjonens, og spesielt lidenskapens betydning, for opprettholdelsen av en persons innsatsvilje og engasjement. Den positive psykologiens innflytelse på grit, ligger i fremhevingen av positive egenskaper som optimisme og håp og i hvilken betydning de har for opprettholdelse av trivsel og engasjement (Duckworth, 2017).

I grit – tilnærmingen fremheves betydningen av å kunne nærme seg utfordringer utfra et vekst- og utviklingsperspektiv. Individuer som besitter et slikt tankesett og perspektiv har en vilje til å lære av feil, arbeider hardt og søker etter tilbakemeldinger. De viser i tillegg en forpliktelse til

å utvikle ferdigheter for å bli bedre og mer effektive i arbeidet (Duckworth, 2017). Duckworth (2017, s. 217-225) kaller dette et “growth mindset” og argumenterer for at det er mer avgjørende enn medfødt talent for å lykkes i arbeidet.

En sentral del av grit-tilnærmingen er betydningen av «perseverance» som oversatt betyr viljestyrke eller utholdenhet og som, ifølge Duckworth (2017, s. 63-78), er evnen til å opprettholde fokus, motivasjon og handlekraft over lengre tid spesielt når man møter motstand og utfordringer på veien. Slik Duckworth (2017) betrakter det fanger utholdenheten i hennes definisjon av begrepet, de mer dynamiske aspektene ved selvregulering som motivasjon og forpliktelse. Det handler ikke bare om å “holde ut” men om å opprettholde motivasjon og forplikte seg til å arbeide mot et langsiktig mål til tross for hindringer man møter på sin vei. I et av sine foredrag beskriver Duckworth (2013) at «Viljestyrke og utholdenhet handler om å leve livet som en maraton, ikke som en sprint» (TED, 2013, 3:23).

Utholdenheten er nært forbundet med og avhengig av lidenskapen som er den andre viktige bestanddelen av grit-tilnærmingen. Lidenskapen gir den ekstra motivasjonen og drivkraften som ofte er nødvendig for å stå i og overkomme motstand og utfordringer. Lidenskapen slik, Duckworth (2017, s. 108) definerer den, knytter seg til en intens følelse og opplevelse av meningsfullhet og til en sterk følelse av forpliktelse for arbeidet man gjør. Duckworth (2017) mener at å ha en sterk følelse av formål eller mening i det du gjør, er noe som virkelig driver deg til å fortsette å jobbe hardt og overvinne hindringer. Lidenskapen bidrar til å holde motivasjonen oppe.

Duckworth (2017, 64-67) utviklet en grit – skala som kan brukes som et verktøy for å måle den enkelte persons evne til utholdenhet og grad av lidenskap. Personer som skårer høyt på grit – skalaen besitter både en sterk lidenskap og sterk grad av utholdenhet og viljestyrke. Utholdenheten og viljestyrken driver dem til å fortsette å eksponere seg, øve eller trene for å bli bedre til å utføre oppgaver og nå sine mål. Denne egenskapen, slik Duckworth (2017, s. 108) betrakter det, er nært sammenbundet med evnen til å ikke gi opp når man feiler, og evnen til å reise seg og prøve igjen.

Duckworth (2017) fremhever at det er mulig å utvikle grit- egenskaper ved å dyrke hobbyer, interesser og etablere gode vaner der man øver på spesifikke ferdigheter og hele tiden utfordrer seg selv. Disse egenskapene kan også styrkes ved å skape en sterkere forpliktelse til

arbeidet og ved å knytte det man gjør i jobbsammenheng til noe som har en dypere mening utenfor en selv. I boken viser Duckworth (2017, s. 116) til funn i flere omfattende metastudier som konkluderer med at ansatte som er mer motiverte, presterer og trives bedre når de gjør noe som virkelig interesserer dem samt når det de gjør har en dypere mening knyttet til det å hjelpe eller skape en bedre verden for andre.

Det å bli eldre, det å stå i en jobb over en lengre periode bidrar også, som Duckworths (2017) studier viser, til styrking og utvikling av grit – egenskaper. Hun knytter dette til at man får flere erfaringer med å ha stått i og overvunnet utfordringer og krevende situasjoner i livet. I arbeidskonteksten peker hun på at regelmessig og målrettet ferdighetstrening er den faktoren som i sterkest grad bidrar til utvikling og styrking av grit – ferdighetene. Duckworth (2017) snakker i denne sammenheng om at man kommer i flytsonen, eller “flow” som hun kaller det. Slik vi forstår det, innebærer det å være i en flytsone at du ikke lenger analyserer det du gjør, men du bare gjør det. Det er som å flyte eller surfe på erfaringen, du opplever å ha full kontroll og du føler at du mestrer oppgaven eller utfordringen du står overfor (Duckworth, 2017, s. 143 – 159).

Til slutt vektlegger Duckworth (2017) betydningen av håp som, slik hun ser det, handler om det å ha en tro på og forventning om at man kan overvinne hindringer på sin vei i livet, at man kan påvirke hvordan den neste dagen og fremtiden blir. Håp, slik hun ser det, har ingenting med flaks å gjøre. Håp handler om hvilken innstilling du har når du møter motgang og utfordringer. Det har å gjøre med evnen til å reise seg og ikke gi opp, ikke være redd for å mislykkes eller gjøre feil. Duckworth (2017, s. 203-217) trekker frem studier som viser at det å ha håpefull eller optimistisk innstilling til livet påvirker dine prestasjoner på skolen, din fysiske og psykiske helse og du vil ha sterkere og mer givende relasjoner til andre.

Duckworth (2017) erkjenner at alle har en indre pessimist i seg. Hvis man ønsker å utvikle grit – egenskapene er det, slik hun ser det, viktig å innse at man blir dyktigere etter hvert selv om det kan ta litt tid og selv om du ikke lykkes på første forsøk. Du vil lære, vokse og utvikle deg for det er alltid en ny dag og nye muligheter i morgen (Duckworth, 2017, s. 222). Håp er en dermed også en viktig komponent i grit – tilnærmingen ved at den bidrar til å opprettholde utholdenhet og motivasjon, spesielt i møte med motgang og utfordringer (Duckworth, 2017, s. 325).



For å utvikle og fremme grit – egenskaper på arbeidsplassen, er det viktig å bygge en kultur som verdsetter mestring og kontinuerlig forbedring hvor ledere er gode på å anerkjenne fremgang og innsats selv når resultatet ikke er perfekt. En kultur der det er stor takhøyde for å gi konstruktive tilbakemeldinger som kan bidra til faglig utvikling og vekst. Duckworth (2017) er særlig opptatt av å bygge og utvikle team som jobber sammen og hjelper hverandre mot å nå felles mål. Hun fremhever at dersom en organisasjon ikke har tydelige og definerte mål risikerer man at ansatte som besitter høy grad av grit opererer som individualister og forfølger personlige- mer enn organisatoriske mål.

Artikkelen "Organizational Grit" av Duckworth og Lee (2018) diskuterer blant annet utviklingen og styrkingen av "grit" blant ansatte gjennom ulike metoder, inkludert øvelser, teambygging, klart definerte og oppnåelige mål samt en støttende organisasjonskultur. Forskere fremhever at disse faktorene kan bidra til økt engasjement, økt innovasjon og økt grad av jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Økt fokus på å bygge og utvikle grit – egenskapene kan redusere ansattes ønske om å slutte eller forlate jobben ved at den også styrker ansattes forpliktelse til organisasjonen, hevder forskere. Basert på vår forståelse av Duckworths (2017) grit – tilnærming kan en organisasjonskultur som fremmer grit – egenskapene bygge en mer robust og bærekraftig organisasjon som står bedre rustet til å møte fremtidige utfordringer.

### 3.2 Mestringsstrategier

Gitt oppgavens tema sentrerer vi oss i hovedsak omkring anvendelse av betegnelsen «mestringsstrategier» knyttet opp mot manøvrering innen krevende og stressende kontekster, slik som barnevernsarbeid. Lazarus og Folkman (1984) definerer mestring som kognitive og atferdsmessige forsøk på å takle, tolerere og minske ytre og indre krav og konflikter mellom disse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 308).

Lazarus og Folkman (1980) skiller mellom to hovedtyper av mestringsstrategier: en problemfokuseret og emosjonsfokuseret funksjon (her referert i Lazarus & Folkman, 1984, s. 150). Emosjonsfokuseret mestring handler om å takle følelsesmessig stress. Dette innebærer strategier som å prøve å unngå å tenke på problemet, sammenligne det med noe positivt, eller prøve å finne en slags verdi i den negative situasjonen. Kort forklart, det handler om å håndtere følelsene knyttet til stress uten nødvendigvis å løse selve problemet. Det kan betraktes som at man behandler symptomene, fremfor den faktiske årsaken. På den annen side handler problemfokuseret mestring om å håndtere eller endre problemet som forårsaker stress.

Dette kan innebære å definere problemet, vurdere/skape løsninger, veie alternativer og deretter handle for å løse problemet. I stedet for å fokusere på følelsene rundt stresset, handler det om å aktivt gjøre noe for å adressere selve problemet (Lazarus & Folkman, 1984, s. 162).

Ifølge Lazarus og Folkman (1984, s. 159-164) spiller mestringsressurser en avgjørende rolle i hvordan enkeltpersoner håndterer stressende situasjoner. Mestringsressursene er mangfoldige og omfatter både fysiske, psykologiske og sosiale faktorer. **Helse og energi** spiller en viktig rolle i mestring. En person med god helse og energi har ofte lettere for å takle stressende situasjoner sammenlignet med en som er syk eller utmattet. Å ha **positive oppfatninger om seg selv** og verden betraktes også som en viktig psykologisk ressurs. Troen på at man kan påvirke utfallet av situasjoner og at det finnes håp selv under vanskelige forhold, kan bidra til å opprettholde innsatsen under mestring. **Problemløsningsferdigheter** som evnen til å analysere situasjoner og skape alternative handlingsplaner er en annen viktig ressurs for å håndtere stress. **Sosiale ferdigheter** som evnen til å kommunisere og samhandle med andre på en effektiv måte trekkes også frem som en betydningsfull mestringsressurs. Gode sosiale ferdigheter kan hjelpe til med å løse problemer i samarbeid med andre og øke muligheten for støtte og samarbeid. **Sosial støtte** i form av å ha mennesker rundt seg som kan gi emosjonell, informativ eller praktisk støtte er også en viktig ressurs i mestring av stress. Dette kan være venner, familie eller kolleger som bidrar til å håndtere utfordringer.

I denne studien vil vi se til tidligere forskning knyttet til mestringsstrategier i konteksten barnevern for benevnelser av ulike former for mestringsstrategier. I all hovedsak vil vi tolke mestringsstrategier som de måtene ansatte håndterer og tilpasser seg stress og utfordringer i deres arbeid.

### 3.3 Self-Determination Theory (SDT)

Self-determination theory / Selvbestemmelsesteorien, heretter omtalt som SDT, ble utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan på 1970-tallet, og har blitt en innflytelsesrik teori innenfor motivasjonspsykologien. Teorien fokuserer primært på det psykologiske nivået og differensierer mellom ulike typer motivasjon. Mens den presenterer ulikheter mellom flere ulike motivasjonstyper, er det mest fundamentale skillet mellom indre og ytre motivasjon. SDT er spesielt opptatt av hvordan sosial-kontekstuelle faktorer fremmer og hemmer menneskers motivasjon og vekst utfra hvordan menneskers grunnleggende psykologiske behov for **autonomi, kompetanse og tilhørighet** blir tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2017, s. 3). I

konteksten av et arbeidsmiljø, fant Baard, Deci og Ryan (1998) i deres forskning at ansattes opplevelser av tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet på arbeidsplassen forutsa deres prestasjon og trivsel på jobb. De fant at forskning viser at innenfor spesifikke områder, spesielt de som er sentrale for individets liv, er tilfredsstillelse av grunnleggende behov korrelert med forbedret trivsel (Ryan & Deci, 2000, s. 75).

### 3.3.1 Autonomi

Autonomi handler om menneskers evne til å foreta egne valg og handlinger i kongruens med deres autentiske interesser og verdier. Det kan dermed ikke sidestilles med selvstendighet; du kan være en autonom person som likevel ikke er selvstendig gitt konteksten du befinner deg i. Autonomi beror på at oppgaven, eller valget du foretar gjøres frivillig (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Forskningen til Ryan og Deci (2017, s. 125) fant at dersom du prøver å bruke ytre motivasjon, som for eksempel belønning, for å motivere det som egentlig er motivert innenfra, vil man ironisk nok finne at motivasjonen hos personen går ned. Dette med bakgrunn i at personens kunnskap om en belønning frarøver følelsen av autonomi.

Ryan og Deci (2017, s. 79) presenterer at når det kommer til å fremme autonomi, er det viktig å ta med seg at det ikke handler om hvorvidt det foreligger eksterne krav og påvirkninger, men hvorvidt personene har internalisert og samtykket til dem, eller om personen gjør dem på grunn av press og/eller føler seg kontrollert. På en arbeidsplass handler dette om hvorvidt en arbeidstaker har autonomi i den grad at de opplever de har et valg når det gjelder initiativ og til å regulere sine handlinger. Med andre ord kan ansatte som opplever at de har autonomi til å ta beslutninger om hvordan de utfører sitt arbeid, føle seg mer investert i sitt arbeid og oppleve høyere grad av jobbtildfredshet.

### 3.3.2 Kompetanse

Kompetanse er et av de mest forskede tema innen psykologien og er viden ansett som et kjerneelement innen motiverende handlinger (Bandura, 1989; Deci, 1975; Harter, 2012; White, 1959, her referert i Ryan & Deci, 2017, s. 11). I SDT handler kompetanse om vårt grunnleggende behov for opplevelsen av påvirkningskraft og mestring. I arbeidssammenheng handler kompetanse om at arbeidstaker opplever de har evnen og muligheten til å påvirke utfall basert på deres kunnskap, erfaring og ferdigheter. Det handler om å ha selvtillit og evne til å gjøre en god jobb. En av de viktigste sidene å vite noe om, når det kommer til kompetansedimensjonen, er hvilken påvirkning uventet og uoppfordret tilbakemelding kan ha

for personens indre motivasjon. Hvis man for eksempel gir noen en uventet og uoppfordret positiv tilbakemelding stimulerer det deres motivasjon. Den vil forsterke personens autonomi, som igjen påvirker deres oppfatning av egen kompetanse (Ryan & Deci, 2017, s. 129-130). På samme vis vil negativ tilbakemelding få motivasjonen til å falle, dette da tilbakemeldingen går rett i hjertet av personens tro på egen kompetanse.

### 3.3.3 Tilhørighet

Det siste primærbehovet SDT presenterer for indre motivasjon er tilhørighet. Tilhørighet handler om personers grunnleggende behov for å føle seg sosialt tilknyttet andre, del av et fellesskap. Det handler ikke bare om å føle seg ivaretatt av andre, men om følelsen av å være signifikant overfor andre der man gir og velvillig bidrar (Ryan & Deci, 2017, s.11). De grunnleggende psykologiske behovene som SDT presenterer henger sammen. Sett i konteksten av et arbeidsmiljø, vil man ifølge SDT hevde at dersom man ikke befinner seg i et miljø preget av støttende og stimulerende kvaliteter, der man føler seg utrygg, vil ens evne til å utøve autonomi bli hemmet, og en vil ikke føle seg fullt kompetent.

### 3.3.4 Indre vs. ytre motivasjon

Indre motivasjon, ifølge Ryan og Deci (2000, s. 70), er drevet av ønsket om å være kompetent og selvbestemt og reflekterer den iboende drivkraften til å utføre handlinger. Du gjør handlingen fordi du finner handlingen i seg selv å være tilfredsstillende. Denne formen for motivasjon oppstår når en opplever seg kompetent og har følelsen av å ha kontroll over ens handlinger og utfall. Forskning viser at jo mer en person opplever seg kompetent i en aktivitet og jo mer autonom de føler seg, desto mer indre motivert er de til å fortsette med aktiviteten (Deci, 1975, her referert i Ryan & Deci, s. 70). SDT viser til at grunnlaget for den indre motivasjonen er medfødt. Som et eksempel kan man se til barn som leker. Dette er en spontan handling, en aktivitet som ikke blir påtvunget.

I kontrast til den indre motivasjonen har vi ytre motivasjon. Ytre motivasjon presenteres som kortvarig, og er avhengig av eksterne stimuli eller belønninger. I dette tilfellet utføres handlingen basert på konsekvensen, som er adskilt fra selve handlingen. Eksempler inkluderer belønning, unngåelse av straff, eller ønsket om sosial aksept (Ryan & Deci, 2000, s. 72). SDT hevder denne typen motivasjonen krever stadig påfyll for å opprettholdes og ikke er like verdifull som den indre motivasjonen, som springer ut fra indre behov og ønsker. Studier der deltakere ble tilbudt penger for å utføre oppgaver viste at deltakernes indre motivasjon for

oppgaven ble redusert etter at pengene var introdusert. Dette funnet var kontroversielt da det ble gjort, da behaviorisme og belønningsorienterte teorier dominerte tidens psykologiske landskap (Ryan & Deci, 2017, s. 124-126). En metaanalyse av over 120 studier utført av Koestner, Ryan og Deci fant at konkrete belønninger hadde en underminerende effekt på indre motivasjon (Deci et al., 1999, s. 70).

Selv om SDT fremhever den indre motivasjonens overlegenhet, er det viktig å nevne at ikke all ytre motivasjon nødvendigvis har en negativ effekt. I visse tilfeller kan ytre stimuli og belønninger, når de er strukturert på en støttende måte, bidra til å styrke den indre motivasjonen og fremme positiv atferd. Som eksempel kan man se til ytre belønninger som tilbakemeldinger gjennom anerkjennelse og ros (Ryan & Deci, 2000, s. 155).

### 3.3.5 Sammenheng mellom teoretiske perspektiver

Grit, Self-Determination Theory (SDT), og Lazarus og Folkmans (1984) perspektiver på mestringsstrategier er sammenvevd og utfyller hverandre på flere måter i vår studie. Alle tre legger vekt på betydningen av indre motivasjon og meningsfullhet i menneskelig adferd og mestring.

Grit-tilnærmingen fokuserer på lidenskap og utholdenhet som drivkrefter for å overkomme langvarige utfordringer. Dette perspektivet fremhever hvordan en dyp forpliktelse til mål kan styrke viljestyrken og utholdenheten til individet. SDT presenterer derimot hvordan grunnleggende psykologiske behov som autonomi, kompetanse og tilhørighet er avgjørende for å fremme indre motivasjon og engasjement. Når disse behovene er tilfredsstillt, blir individer mer motiverte og tilfredse, noe som kan forbedre deres evne til å stå i krevende situasjoner over tid.

Lazarus og Folkmans (1984) mestringsteori gir innsikt i hvordan individer oppfatter og håndterer stressfylte situasjoner gjennom ulike mestringsstrategier. Deres perspektiv kan hjelpe oss å forstå hvordan ansatte i barnevernet navigerer gjennom utfordringer og belastninger i sitt arbeid.

Kombinert gir disse tilnærmingene en helhetlig forståelse av hvordan indre motivasjon, mestringsstrategier og personlige egenskaper interagerer. De deler en felles interesse for hva som driver og motiverer individer, samt hvordan de håndterer og overkommer utfordringer og stress. Ved å inkludere disse perspektivene, kan vi få en dypere forståelse av indre og ytre prosesser som påvirker ansattes trivsel og engasjement i barnevernet.

## 4 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne vårt valg av forskningsmetode. Sett i sammenheng med at metode betyr «veien til målet», vil valget av forskningsmetode kunne påvirke hvilke funn vi oppnår og hvordan vi forstår fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). Metodevalg og redegjørelse for vår prosess fra start til endt sluttprodukt er derfor noe vi prioriterer i stor grad for å fremme transparens overfor leseren. Vi vil presentere hvordan vår studie er inspirert av fenomenologi og hermeneutikk, som vitenskapsteoretisk tilnærming. Vi vil deretter begrunne våre valg knyttet til metodisk tilnærming, utvalg og rekruttering av informanter, utførelsen av intervjuene, transkribering av data samt presentere vår strategi for analyse. I tillegg vil vi vie vesentlig oppmerksomhet til etiske hensyn, der vi gjennomgår våre refleksjoner rundt vår rolle som forskere og eventuell forforståelse som kan påvirke studien. Til slutt diskuterer vi studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Vi bemerker at oppgaven har blitt godkjent av Sikt, og en kopi av godkjenningen er inkludert som vedlegg til denne avhandlingen.

### 4.1 En abduktiv tilnærming

Ved starten av denne studien hadde vi allerede tilegnet oss en viss kjennskap til teorier som var relatert til vårt forskningstema. Dette inkluderte teorier om resiliens, som bidro med innsikt i begreper knyttet til utholdenhet samt organisasjonsteorier knyttet til motivasjon på arbeidsplassen. Teoriene var mer eller mindre til stede med oss gjennom hele forskningsprosessen, noen av teoriene endte vi med å aktivt ta i bruk, andre valgte vi å forkaste. Betegnelsen "induktiv tilnærming" blir dermed ikke helt riktig å anvende for vår fremgangsmåte, da flere av teoriene eksisterte i bakhodet vårt til tross for et forsøk på å gå upåvirket av dette inn i prosjektet. Teoriene ble på den andre siden kontinuerlig utfordret og tilpasset basert på empiriske funn. Vår tilnærming har derfor vært mer i tråd med den abduktive, som karakteriseres av at forskningen befinner seg i et dialektisk forhold mellom teori og data (Alvesson & Sköldberg, 2011:54-57; Mason 2018:228, her referert i Thagaard, 2018, s. 184). Mason (2018:228) beskriver hvordan den abduktive tilnærmingen gir en styrke i forskningsprosessen. Hun peker på overgangene mellom dataanalyse, inspirasjon fra ideer som springer ut fra forskerens teoretiske bakgrunn, og utvikling av nye perspektiver som utgjør en kontinuerlig gjentagende prosess (Thagaard, 2018, s. 184).

I starten av studien var vi mer nysgjerrige på sammenhenger mellom resiliensteori og egnethet for å holde ut i jobben i barnevernet. Det ledet oss til et stort felt som omhandlet alt fra resiliensteori til forskning på personlighet og ulike typer kartleggingsverktøy som Big Five-personlighetstest. Det var i forbindelse med utforskningen av personlighetsteorier at vi snublet over grit- tilnærmingen. Vi må innrømme at grit – begrepet «traff» noe i oss. Vi kjente en umiddelbar forbindelse og ble fascinert av hvordan en tilnærming så enkelt kunne fange essensen ved noe av det vi var opptatt av som mennesker og fagpersoner. Samtidig som vi omfavnet grit var vi bevisste på risikoen ved å la oss forføre av en enkel løsning. Vi var klar over faren ved å forenkle komplekse fenomener, og vi visste at valget ville kreve vårt kritiske blikk gjennom hele prosessen. Vi har derfor holdt fast ved en inviterende holdning til kontinuerlig testing og utfordring av teorien.

I vår søken etter å belyse hva som kjennetegner ansatte som har stått i jobben i barneverntjenesten over tid, beveget vi oss parallelt mot teorier sentrert rundt motivasjon og mestring, en perspektivendring som åpnet opp for å tenke utover individnivå.

Vi vil også argumentere for at vi i denne studiens kontekst er avhengig av at vår tilnærming preges av åpenhet og fleksibilitet, for å fange opp de unike nyansene og kompleksiteten som preger vår arbeidsplass. Gjennom å unngå for sterk tilknytning til teoretiske rammeverk, kunne vi la våre empiriske funn veilede oss og forme vår teoretiske forståelse på en mer organisk måte, i tråd med den abduktive tilnærmingen. For ytterligere å unngå begrensning til bestemte teoretiske rammeverk i våre intervjuer, valgte vi å anvende en tilnærming med semistrukturerte intervjuer for å gi rom for en så fri uttrykksform som mulig for våre kontaktpersoner. Semistrukturerte intervjuer gav oss muligheten til å dykke dypt og tilpasse oss informantenes perspektiver og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Denne strukturen tillot oss å dekke våre forskningsspørsmål, samtidig som formen ga rom for å utdype kontaktpersonenes egne perspektiver og erfaringer. Vi oppdaget at denne tilnærmingen inviterte til utforskning av nye forståelser og samtidig tvinge frem behov for å oppsøke ny- eller betrakte allerede kjent teori eller konsept i et nytt lys.

Fangen (2010, s. 232) viser til Wadel (1991) som beskriver analysearbeidet som en evig runddans mellom teori, metode og data. Fangen drar en parallell fra Wadels analysearbeid. Wadel beskriver prosessen som en bevegelse fra observasjon til utvikling av data, og derfra til teoriutvikling, som en tilsvarende fremgangsmåte til abduksjon. I den analytiske fasen har vi



aktivt vekslet mellom ulike teoretiske innfallsvinkler og sammenhenger. Vi har stilt kritiske spørsmål i analyse- og drøftingsarbeidet og prøvd å være bevisste på hvordan disse tilnærmingene og teoriene kan påvirke vårt blikk og vår forståelse av informantenes opplevelser.

#### 4.2 En fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Fenomenologi er en filosofisk retning som setter søkelys på å fremme aktørens perspektiv, for på den måten å kunne belyse sosiale fenomener (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Etersom formålet med denne studien søker å utforske kontaktpersoners erfaringer og opplevelser knyttet til hva som kjennetegner deres utholdenhet og hvordan de opprettholder deres motivasjon for å forbli i barnevernstjenesten, inviterer en fenomenologisk tilnærming i stor grad for oppnåelse av dette. Ved å ta i bruk en fenomenologisk tilnærming vil vi som forskere kunne få kontaktpersonene til å sette ord på hvordan de forstår sin verden, knyttet til det avgrensede fenomenet vi forsker på (Tjora, 2017, s. 27).

Den fenomenologiske tilnærmingen reduserer fokuset til å sentrere seg rundt fenomenverdenen slik den presenteres av personene vi studerer, og setter den ytre verdenen i bakgrunnen (Thagaard, 2018, s. 36). Dette fordrer åpenhet fra oss som forskere, til å ta innover oss kontaktpersoners subjektive opplevelse, for deretter å kunne se dette i sammenheng med konteksten til barnevernstjenesten i vår videre analyse. Gjennom analyse av kontaktpersoners beskrivelser av f.eks. deres utholdenhet og motivasjon vil vi kunne utforske fellestrekk, på tvers av avdelinger og tjenester. Analyse av deres erfaringer vil også kunne gi oss bedre grunnlag til å utvikle en forståelse av essensen ved hva som opprettholder drivkraften og engasjementet i deres jobb, til tross for de belastninger de står overfor i hverdagen (Thagaard, 2018, s. 36).

En hermeneutisk tilnærming handler om å fortolke menneskers handlinger i en større forståelsesramme enn det som gir seg til kjenne ved første øyekast (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 73-74; Thagaard, 2018, s. 37). Vi har valgt å intervju flere kontaktpersoner i barnevernstjenesten og transkriberingen fra disse intervjuene utgjør grunnlaget for vår videre fortolkning.

Thompson (2017, s. 75) fremhever betydningen av det dynamiske samspillet mellom subjektivitet og objektivitet og hvordan disse påvirker og former hverandre gjensidig. Kvale

og Brinkmann (2015, s. 237) beskriver forskerens bevegelse mellom det som skal tolkes og den konteksten det skal tolkes i, samt mellom det som skal tolkes og forskerens forhåndskunnskap. Dette dynamiske samspillet omtales ofte som den *hermeneutiske sirkel*. Gadamer, en sentral figur innen hermeneutikken, vektlegger viktigheten av å forstå meningene bak handlingen eller tekstene, fremfor å bare se til årsakene. Han poengterer også betydningen av forforståelse, og argumenterer for at denne er essensiell for å kunne tolke verden rundt oss (Thompson, 2017, s. 172). Gadamers perspektiv på forforståelsens rolle, der han anerkjenner at fordommer kan ha en positiv verdi, bryter i stor grad med den tradisjonelle hermeneutiske tilnærmingen som tidligere la vekt på å ekskludere egen forforståelse for korrekt tolkning (Fangen, 2010, s. 50-51).

I kraft av våre roller som ansatte i barnevernstjenesten, bringer vi med oss en verdifull samling av kunnskap, refleksjoner og personlige meninger knyttet til det fenomenet vi ønsker å utforske i denne studien. Med vår forforståelse som bakteppe, tilfører hermeneutikken verdi med hensyn til at den oppfordrer oss til å utfordre og utforske våre egne perspektiver og antakelser. I tråd med den hermeneutiske tilnærmingen og Gadamers syn på å utsette ens fordommer for risiko, krever studien en bevissthet om hvordan vi forholder oss til tematikken, Den krever også en åpenhet for alternative tolkninger av fenomenet der vi reflekterer kontinuerlig over hvordan vår forforståelse kan påvirke intervjukonteksten, transkriberingen, analyser og konklusjoner (Thompson, 2017, s. 75; Fangen, 2010, s. 50).<sup>2</sup>

#### 4.3 Bakgrunn for en kvalitativ tilnærming

Bakgrunnen for vårt valg av metode handler om at vi ønsker å gå i dybden i kontaktpersoners opplevelser for å forstå hva som driver dem til å forbli i deres krevende arbeidsrolle. En kvalitativ tilnærming gir oss muligheten til å få frem informasjon om deres erfaringer og kan hjelpe oss til å forstå hva som er viktig for dem, hvilket er sentralt for besvarelse av vår problemstilling (Silverman, 2021, s. 3). Temaet for vår oppgave er personlig da det berører indre tilstander hos den enkelte kontaktperson som vi som forskere ønsker å få satt ord på. Dette fordrer et tillitsforhold mellom oss som forskere og personene i feltet, noe kvalitativ metode kan være særlig egnet for (Thagaard, 2018, s. 12).

---

<sup>2</sup> Prosjektskissen ble levert inn som eksamen våren 2023 i faget «Profesjonsetikk og prosjektutvikling i sosialt arbeid» (SO-408-1) og utgjør en del av grunnarbeidet for masteroppgaven.

#### 4.4 Semistrukturert intervju som datainnsamlingsstrategi

For å innhente rike og detaljerte data om kontaktpersoners erfaringer, holdninger og meninger angående hva som driver dem i deres arbeid, valgte vi å benytte oss av semistrukturerte intervjuer (Tjora, 2017, s. 114). Målet var å få innsikt i verden slik kontaktpersonene opplever den fra deres eget ståsted, altså et innblikk i deres livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Vårt metodologiske valg gjenspeiler en avveining mellom struktur og fleksibilitet der vi ønsket å opprettholde en viss grad av struktur i tråd med den semistrukturerte intervjuformen. Dette for å sikre at vi berører tema som var relevante for våre forskningsspørsmål. På den andre siden har det vært viktig å legge til rette for åpenhet og fleksibilitet i intervjuprosessen, slik at kontaktpersonenes beretninger fikk rom til å utfolde seg fritt. Intervjuguiden ble derfor utformet med åpne spørsmål som var tematisk organisert og knyttet direkte til studiens opprinnelige forskningsspørsmål. Dette tillot oss å lytte ut kontaktpersonenes stemmer og dykke inn i deres erfaringer, refleksjoner og sidespor.

Vi besluttet å gjennomføre et pilotintervju for å teste ut vår intervjuguide og sørge for en initiell justering i forkant av den faktiske datainnsamlingen. Pilotintervjuet gav oss verdifull erfaring og kunnskap der vi oppdaget at flere av spørsmålene var for kompliserte og unødvendig lange. Det kunne for eksempel forekomme at et spørsmål egentlig bestod av flere spørsmål, noe som bør unngås (Fangen, 2010, s. 179). Vi oppdaget også at konkrete spørsmål knyttet til hvilken betydning spesifikke personlige egenskaper hadde, fungerte som en «døråpner». Spørsmålene igangsatte prosesser hos informantene omkring temaer de ikke var vant til å prate om. Den endelige intervjuguiden ble oversendt sammen med informasjonsskrivet til Sikt-kunnskapssektorens tjenesteleverandør for godkjenning før oppstart av intervjuene (se vedlegg 1 og 2).

Intervjuene varte mellom 50 minutt – 1,45 timer. Underveis i intervjuprosessen fortsatte vi å justere oss i takt med erfaringene vi tilegnet oss fra intervjuene. Dette innbefattet blant annet endring av rekkefølge og en ytterligere reduksjon av spørsmål. Vi oppdaget at noen spørsmål ble for utydelige, som igjen fremprovoserte at vi i disse tilfellene risikerte å bli ledende i våre forklaringer av spørsmålet. Med dette mener vi at våre forsøk på oppklaring av spørsmålet fjernet spørsmålet åpne hensikt. Vi ble sittende og presentere eksempler på hva vi mener med spørsmålet, noe som kunne virke innsnevrende for informanten til det punkt at de stod overfor

svaralternativ basert på våre antakelser. Denne type spørsmål, samt spørsmål som ble vurdert irrelevante, ble eliminert tidlig i prosessen. Vi endret ikke lenger på selve intervjuguiden. Vi opprettholdt temaene, men startet å betrakte guiden mer som en huskelapp. Med henblikk til dette kan det pekes på som kritikkverdig at tilpasninger ble gjort underveis med hensyn til intervjuguiden. Det kan føre til at informantene stilles ulike spørsmål. For å gjøre opp for dette sørget vi for at vår «huskelapp» bestod av sentrale spørsmål som ble stilt samtlige informanter. I ettertid ser vi at vårt behov for justering og innskrenking av forberedte spørsmål trolig kom av oppdagelsen om at vi var i behov av mer bevisst naivitet. Det handlet om å skape mer rom til åpenhet fra oss til å ta imot det uventede og bli overrasket (Kvale & Brinchmann, 2015, s. 48).

Et intervju vil aldri kunne reduseres til et spørsmål om spørsmålsteknikk. Det krever evner innen aktiv lytting, altså oppmerksom og sensitiv lytting til det som formidles (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 32-33). En av oss har kompetanse fra samtalemetoder knyttet til barn, i tråd med metoden som anvendes ved avhør av barn på Statens barnehus. Denne kompetansen kom til sin rett ved at vi benyttet oss i høy grad av aktiv lytting, og stilte oppfølgingsspørsmål for å utdype svarene med eksempler og forklaringer. Dette ga rike beskrivelser av fenomen man fort kan ta for gitt at man forstår slik informanten intenderte. Vi var også opptatt av at kun den ene av oss ledet intervjuet, for å unngå å bryte flyten i samtalen som oppstår mellom intervjuer og informant.

Informantene ble sendt noen få spørsmål på forhånd. Dette var spørsmål vi oppdaget ble vanskelige å besvare detaljert på stedet, basert på erfaringer fra pilotintervjuet, og var av typen: «Kan du dele noen konkrete situasjoner der du har følt at du har gjort en forskjell som ansatt i barnevernet?» Ved å sende slike spørsmål til informantene på forhånd, håpet vi at dette ville gi mulighet for mer utdypende svar og historier, i stedet for at spørsmålene skulle resultere i korte og generelle svar fordi informantene ikke kom på noe konkret under selve intervjuet. Vi var samtidig bekymret for kritikken som kunne oppstå ved at de forhåndssendte spørsmålene kunne resultere i svar med manglende spontanitet og autenticitet, noe som igjen kunne påvirke kvaliteten på dataene vi innhentet. Imidlertid opplevde vi at majoriteten av informantene ikke hadde sett på spørsmålene som ble sendt i forkant. Noen hadde sett på spørsmålene, for deretter å glemme dem ettersom andre oppgaver krevde deres oppmerksomhet.

Videre vil vi presentere vår prosess knyttet til utvalg og rekruttering av informanter.

#### 4.5 Utvalg og rekruttering av informanter

Vår utvelgelse av informanter var strategisk, i den forstand at vi valgte informanter fra en rolle og posisjon som best kunne belyse studiens formål og forskningsspørsmål innenfor organisasjonen (Fangen, 2010, s. 55). For å oppnå dette, måtte vi naturlig nok avgrense oss i tråd med vår problemstilling. Derfor valgte vi å rekruttere informanter som hadde innehatt rollen som kontaktpersoner i barnevernet i minimum 5 år. Det var også en forutsetning at de ikke hadde skiftet roller i løpet av denne perioden, da slike endringer også kan betraktes som en form for turnover. Vi valgte å sette søkelys på rollen som kontaktperson fordi denne rollen er kjent for å være en av de mest krevende og belastede i feltet. Vårt valg ble også motivert av våre egne observasjoner og kjennskap til feltet, der vi hadde observert behovet for å forstå og støtte kontaktpersoner bedre. Ved å rette søkelyset på kontaktpersonene i denne studien ønsket vi å gi dem en stemme og belyse deres viktige rolle i barnevernets arbeid.

Bakgrunnen for kvalifikasjonskravet om minimum 5 års erfaring var inspirert av funn i Johansens (2014) rapport knyttet til turnover i barnevernsfeltet, der gjennomsnittlig ansettelsesvarighet tilsvarte et gjennomsnitt på 3,3 år. Vår hensikt har vært å rette søkelys på ansatte som tilsynelatende utviser en mestring og evne til å stå i jobben over tid. Ved å inkludere disse utvelgelseskriteriene, ønsket vi å oppnå en grundig forståelse av en kontaktpersons arbeidshverdag. Vi ønsket også å utforske hvilke strategier de benytter i deres arbeid og hva som bidrar til opprettholdelse av motivasjon.

For å rekruttere våre informanter tok vi kontakt med barnevernledere i to forskjellige kommuner. Vi forklarte prosjektets hensikt i e-postene våre og vedla informasjonskriv. Deretter ba vi om å få tilsendt navnene på 4 kvalifiserte kontaktpersoner fra hver kommune, i tråd med de gitte kriteriene for rolle og ansettelsesvarighet.

Barnevernlederne fungerte som broforbindelser der de henvendte seg deres avdelingsledere, som igjen presenterte oss for aktuelle kontaktpersoner. Vi fikk tips om mange navn, langt flere enn det antall vi hadde bestemt oss å intervju. Det at vi kunne plukke ut blant mange kandidater sikret anonymiteten på en bedre måte, enn hvis vi hadde fått et eksakt antall informanter. 7 av 8 kontaktpersoner ble intervjuet kun en gang. Den eneste informant, som ble intervjuet to ganger, ble opprinnelig intervjuet som et pilotintervju. Etter tilbakemelding

fra vår veileder, der pilotintervjuet ble gjennomgått, endret vi kurs og besluttet å bygge videre på det. Vi innhentet samtykke fra informanten for å inkludere intervjuet i datamaterialet.

Antall informanter for best å belyse tema for studien avhenger av tid, formål og tilgjengelige ressurser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Vår første tilnærming involverte utvelgelse av minimum 8 informanter som utgangspunkt for studien. Under gjennomføringen av intervjuene observerte vi at mønstre og sammenhenger begynte å tre frem. Det ble tydelig at mange av informantenes fortellinger hadde likheter og paralleller med tidligere intervjuer. Informantene ga rike og utdypende svar som bidro til å kaste lys over studiens sentrale spørsmål. Samtidig er det mulig at flere informanter kunne ha tilføyet noe nytt til studien. En ekstra informant kunne for eksempel ha nyansert funnene eller ført til nye temaer (Tjora, 2017, s. 142). I denne typen studier har antallet intervjupersoner en tendens til å være enten for lite eller for stort. Hvis antallet er for stort, begrenser dette tiden tilgjengelig for en dyptgående analyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Masteroppgaven har i seg selv et begrenset omfang. Derfor besluttet vi å ikke utvide informantgruppen utover de 8.

Halvparten av informantene kommer fra en stor barnevernstjeneste, den andre halvparten fra en mindre tjeneste. Begge kjønn er representert, dog skjevt med en mann og resten kvinner.

#### 4.6 Gjennomføring av intervjuene

Samtlige informanter foretrakk at vi kom til deres arbeidsplass i arbeidstiden for å gjennomføre intervjuene. Vi prioriterte fysiske intervjuer da det har klare fordeler å møte intervjuer og deltaker ansikt til ansikt. På denne måten kan kroppsspråk anvendes, for eksempel ved å gi indirekte signaler til informanten om å fortsette fortellingen ved å nikke, eller ved å speile et smil for å vise gjenkjennelse og aksept (Tjora, 2017, s. 170).

Informantene kom med avskrudd telefon og hadde på forhånd sørget for å være tilgjengelige og uforstyrret under intervjuene. Ved ett intervju måtte vi avbryte og bytte rom. Dette skjedde tidlig i intervjuet og opplevdes ikke å forringe flyten da intervjuet kunne gjenopptas fra et tidlig stadium. En informant viste seg raskt å ikke kvalifisere til kriteriene som var satt. Vedkommende befant seg i ny rolle innen ledelse, og måtte dermed erstattes på kort varsel med annen informant. Vedkommende, som tilfeldigvis var tilgjengelig, kvalifiserte for kriteriene og samtykket til deltakelse. Denne kontaktpersonen kom dermed inn i settingen totalt uforberedt. Dette ble imøtesett med å bruke mer tid i kontaktetableringen under

intervjuet. I ettertid har vi reflektert over hvordan nettopp dette intervjuet forløp annerledes og bar noe preg av hast ettersom vedkommende stilte opp på så kort varsel. Lydopptakets lengde viser at dette intervjuet ble det korteste. Det skyldes trolig en blandet følelse hos oss bestående av høflighet og takknemlighet overfor informanten, at vi ikke ønsket å oppta mer tid enn nødvendig. Svarene fra informanten var svært presise og ærlige, men sammenlignet med de andre informantene, som fikk noen av spørsmålene på forhånd, var svarene kortere. Likevel har vi sett en verdi i det å stille totalt uforberedt på tema, som de andre har blitt indirekte forespeilet. Svarene fra den uforberedte informanten var svært like de andres. Dette kan tolkes som at de forhåndssendte spørsmålene ikke nødvendigvis svekket kvaliteten på dataene, og at spontanitet og autensitet ble bevart uansett forberedelse.

Vi anså det som en styrke for intervjusettingen å være to forskere. Det ble avklart mellom oss på forhånd hvilke roller vi skulle innta og hvem som ledet intervjuet. Vi avklarte hvem som skulle lytte etter anledninger for oppklarings spørsmål eller momenter som burde utfordres og utforskes mer. Dette bidro til unngåelse av fallgruver som å konfluere eller projisere i intervjuet (Neumann & Neumann, 2012, s. 82-84). Konfluens handler om ønsket om å bevare en god atmosfære mellom forsker og informant, noe som potensielt kan føre til at man prioriterer dette over forskningen ved å unngå ubehagelige eller kritiske spørsmål. Med en årvåken partner i intervjusettingen kunne dette bli fanget opp og håndtert der og da i form av en vennlig avbrytelse. Det kunne også fanges opp mot slutten av intervjuet der partneren kunne plukke opp igjen tråder som kjentes riktig å utfordre. Ettersom vi selv er ansatte i barnevernstjenesten, er faren for projisering også til stede. Dette kan manifestere seg som overføring av våre antakelser om respondentenes tanker og opplevelser, basert på egne erfaringer. Vi hevder imidlertid at vår bevissthet om egen rolle, kombinert med vår kompetanse innen samtaler med barn hvor bevisst naivitet vektlegges som essensielt, bidro til å opprettholde en holdning av undring overfor det som ble formidlet av informantene, i stedet for å søke etter selvfølgheter.

#### 4.7 Notater og transkribering

Underveis i intervjuet noterte vi oss stikkord fra informantens beskrivelser som var verdt å følge opp med utdypende spørsmål. Tanker som slo ned i oss mens intervjuet pågikk ble også notert. Det var ikke nødvendigvis en logisk sammenheng der og da, men likevel noe en i etterkant av intervjuet kunne bygge videre refleksjon på. Bemerkelsesverdige formuleringer, stemningsskifter og markant kroppsspråk ble også notert. Dette ble gjort for å sikre at forhold

rundt selve intervjuet var tilgjengelige for senere analyse av det transkriberte intervjuet. Slike notater kunne blant annet bidra til å fange opp ironi i det som ble formidlet, for eksempel når informanten lo eller gestikulerte for å understreke et poeng.

Under selve transkriberingen foregår allerede en fortolkningsprosess. Vår tolkning kan være farget av våre egne erfaringer, verdier og forståelsesrammer. For eksempel kan en person som ligner oss selv i kommunikasjonsstil og væremåte, oppfattes som helt vanlig av oss. Noen andre med en annen bakgrunn eller perspektiv kunne ha oppfattet vedkommende som brautende eller dominerende. En setning kan også få svært ulikt utfall basert på enkle tegnsettinger som punktum, komma og utropstegn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212). Det var derfor viktig for oss å etterstrebe en nøytral inntoning overfor transkriberingsprosessen, for å dokumentere det som ble sagt, slik det ble sagt, uten påvirkning av vår fortolkning. Ved å transkribere kort tid etter at intervjuet ble gjennomført, kunne vi ennå huske hva som var blitt sagt. Prosessen i seg selv bar frukter i form av at det allerede oppstod ideer til analyse i denne fasen (Brinkmann & Tangaard, 2010, s. 34). Transkriberingen synliggjorde også rom for læring og utbedring av oss som intervjuer. Det kom eksempelvis frem at det var rom for å utbedre aktiv lytting i enda større grad, eller reservere seg fra å snakke så mye som vi gjorde der spørsmålet ble uklart. Reservasjon og tydeliggjøring av spørsmålene var trolig den største tilbakemeldingen transkriberingsprosessen i seg selv frembrakte.

#### 4.8 Etiske hensyn

Det er allment kjent at forskningsetikken skal være handlingsrettledende og fortelle oss noe om hvordan forskere skal eller bør opptre i bestemte etiske konfliktsituasjoner som kan oppstå i arbeidet som forskere (Grimen, 2003, s. 395). Dette kapittelet er dedikert til å utforske og reflektere over de etiske prinsippene som har vært sentrale i vår forskning. Kvale og Brinkmann (2015, s. 104-110) presenterer fire etiske usikkerhetsmomenter knyttet til intervjuforskning, som vi vil ta utgangspunkt i videre i dette avsnittet: informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerrollen.

##### 4.8.1 Informert samtykke

En forutsetning for intervjuer er at deltakerne har gitt sitt informerte samtykke til å delta (Thagaard, 2018, s. 113). Et informert samtykke innebærer at de involverte deltar frivillig, herunder at de på forhånd blir informert om forskningens overordnede formål, så vel som mulige risikoer og fordeler man kan stå overfor ved deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s.



104). Det er en utfordring å bedømme hvor mye deltakerne skal informeres om i forkant av intervjuet, til å kunne påstå at de er tilstrekkelig informert når de gir sitt samtykke. Til tross for informasjon om formål med studie, vil selve intervjusettingen være en uforutsigbar prosess. Vi utvikler data på bakgrunn av hva som sies, hvordan det sies, og inntrykk av personens kroppsspråk og tonefall. Dette dilemmaet vekker et etisk ansvar i både intervjusituasjonen og hvordan vi bruker data i analysen (Thagaard, 2018, s. 113). Vi forsikret oss om at alle deltakere ble brifet ved starten av intervjuet med mål om å sikre en forståelse av formålet med studien. Vi informerte om hva deltakelse innebar, og hvilke konsekvenser dette kunne ha. Det ble tydelig kommunisert at forskningsfokuset presentert i informasjonsskrivet kunne bli justert utfra intervjuene og videre datainnsamling. Vi oppgav at deltakelsen var helt frivillig og at de kunne trekke seg når som helst uten å lide negative følger. For å formalisere dette samtykket, innhentet vi skriftlige samtykkeerklæringer fra hver enkelt deltaker i etterkant av denne brifingen, før selve intervjuet startet.

Intervjuene ble også avsluttet med en debrief der vi kartla hvordan informanten opplevde intervjusituasjonen. I denne sekvensen ga vi også informasjon om veien videre. Vi avklarte mulighet for oppfølgingsintervju dersom behov for dette skulle oppstå. I debriefingen utviklet det seg, med samtlige informanter, en naturlig form for oppsummering av hva som var blitt sagt. Det gav enda en mulighet for å forsikre seg om at formidlingene var blitt oppfattet som tiltenkt fra deltakerens ståsted. Det ble i denne forbindelse også påminnet om at alt av sitater ville anonymiseres.

Samtykket ble endret for en av deltakerne i prosessen. Som tidligere nevnt ble vi nødt til å endre samtykket overfor deltakeren som gikk fra å være pilotintervju, til å anvendes som likestilt informant. Vedkommende ble også intervjuet enda en gang for oppfølgende spørsmål, samt for på ny å gjennomgå hva opprinnelig intervju er tiltenkt å anvendes til, og hva dette nye samtykket nå innebærer.

#### 4.8.2 Konfidensialitet og konsekvenser

Konfidensialitet refererer oftest til den forpliktelsen forskere har for å sikre at private data som er av identifiserbar karakter ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Vår forskning i barnevernsfeltet involverte innsamling av data fra ansatte i to forskjellige barnevernstjenester. En utfordring vi møtte underveis i vår forskningsprosess var det etiske dilemmaet knyttet til kjønnsfordelingen og hvorvidt det ville være mulig å spore frem hvem

den ene mannen i utvalget var. Dette på bakgrunn av at det generelt er få mannlige ansatte i barnevernstjenesten, ytterligere avgrenset ved at de har hatt stilling som kontaktperson i over 5 år.

Denne situasjonen ble drøftet med veileder. Det ble tilbakemeldt at mannens personvern kunne forbli beskyttet på bakgrunn av at tjenestenes lokalitet forble anonyme, samt at dataene var såpass store. Som et ekstra steg for å forsterke mannens konfidensialitet, valgte vi å unnlate å navngi informantene med pseudonymer, men behandle dem som unisone under benevnelsen «informant».

Vi har også oppdaget at konkret ansiennitet kan være sensitiv opplysning i denne konteksten, derfor har vi valgt å anonymisere denne detaljen. Til eksempel har vi beskrevet informantene som personer med minimum 5 års erfaring innenfor rollen som kontaktperson, for å forhindre at de kan identifiseres på bakgrunn av disse opplysningene.

Vi har også vært opptatt av å være bevisst mulige konsekvenser ved vår forskning, både for informantene og barneverntjenester som helhet. Vår intensjon har vært å minimere de potensielle negative virkningene og etterstrebe at forskningen får en positiv innvirkning for barnevernsansattes arbeidsforhold. Samtidig innser vi at vår forskning kan få frem utfordrende sider ved arbeidet i barnevernet, og vi tar dette ansvaret på alvor. Gjennom åpen dialog med deltakerne har vi søkt å skape en trygg arena for refleksjon og kunnskapsdeling, samtidig som vi har respektert og hensyntatt deres behov for anonymitet.

#### 4.8.3 Forskerrollen og forforståelse

Innenfor kvalitativ forskning, særskilt innen felt som omhandler menneskelig atferd og opplevelser som barnevernsarbeider, blir vår rolle som forskere og vår tilnærming til tematikken relevant for hvordan dataene samles inn, tolkes og presenteres. Neumann og Neumann (2012, s. 17) understreker at det er forskerens oppgave samt utfordring å reflektere over hvordan egen rolle og fremtreden påvirker hele forskningsprosessen. I denne sammenheng fremhever Tjora (2017, s. 232) betydningen av to kvalitetsindikatorer for vellykket kvalitativ forskning: transparens og refleksivitet. Transparens handler om å formidle selve forskningsprosessen med åpenhet og tydelighet, slik at leseren kan vurdere gyldigheten og påliteligheten av studien. Samtidig kreves det refleksivitet av forskeren til kontinuerlig å undersøke egne antakelser, fordommer og følelser som kan påvirke dataene. Kvale og

Brinkmann (2015, s. 273) omtaler dette som å inneha en «refleksiv objektivitet», der man streber etter objektivitet om subjektivitet. På bakgrunn av vår inngående kjennskap til barnevernet gjennom vår arbeidserfaring, og fordi denne forskningen fokuserer på vårt eget praksisfelt, innser vi at vi ikke er nøytrale observatører. Vår rolle i denne forskningen vies derfor oppmerksomhet for å etterstrebe transparens og refleksivitet.

Vi er søstre med en aldersforskjell på 11 år. Våre foreldre er fra Polen. Den ene av oss er født og oppvokst i Polen, mens den yngste av oss fire ble født i Norge ett år etter vår ankomst til Kristiansand i 1984. Vi kommer fra en stolt kultur som kjempet imot kommunistregimet og gjenopnådde sin frihet i 1989. Vår far var en fremtredende politisk aktivist i Solidaritetsbevegelsen. Pappas offer, dedikasjon og hans kamp for frihet, sosial rettferdighet og demokrati i Polen har vært en inspirasjon for oss. Hans modige handlinger og politiske engasjement representerer etter vår mening det beste ved polakkene: den polske fighterspiriten og overlevelsesviljen. Polakker har gjennom historien vist at man må stå opp for det man tror på. Vi bærer med oss denne arven, noe som kan reflekteres i vårt engasjement og vår utholdenhet, både i våre personlige og profesjonelle liv. Som ansatte i barnevernet i henholdsvis 24 og 12 år, ser vi en sammenheng mellom familiære røtter, vårt verdisyn og vår evne til å holde ut, tilpasse oss og kjempe for det vi tror på.

Vår bakgrunn og oppvekst har vært en sentral drivkraft i vår masteroppgave, hvor vi har reflektert over og utforsket hva som kreves for å stå i jobben som kontaktperson i barnevernet. Gjennom vår forskning har vi særlig vært interessert i å undersøke betydningen av personlige egenskaper og karaktertrekk, med utgangspunkt i grit – konseptet. Våre egne erfaringer har vært en kilde til inspirasjon og en veiledning i vårt arbeid. De har samtidig utfordret oss til å være åpne for alternative perspektiver og innsikter.

En annen faktor vi må være ærlige om, er at våre forventninger til hvor store endringer som kan oppnås i vår tjeneste, har justert seg gjennom årene. Gapet mellom våre forventninger og måloppnåelse har blitt redusert, og de står nå, slik vi betrakter det, i et mer rimelig og realistisk forhold til hverandre. Samtidig kjenner vi fortsatt tilfredshet og har et brennende engasjement for jobben vi gjør. Denne justeringen av forventninger, kall det fordommen vår, kan utgjøre en risiko for å påvirke våre forskningsfunn, da vi kanskje ubevisst har forventet å finne likhetstrekk mellom oss og andre som har vært i yrket over lengre tid.

Med utgangspunkt i egne forutsetninger og hypoteser om hvilke egenskaper som er viktige, valgte vi spesifikt å undersøke betydningen av visse karaktertrekk i løpet av intervjuene. Imidlertid opplevde vi, heldigvis, flere ganger at flere av informantene ikke alltid var enige i vår beskrivelse. De introduserte alternative begreper eller perspektiver. Dette fikk oss raskt til å tilpasse våre spørsmål til å være mer åpne, slik at informantene fikk større mulighet til selv å definere og uttrykke seg fritt.

Vår bevissthet om egne fordommer har gitt oss anledning til å utfordre og utforske våre antakelser og vår forforståelse. Gjennom våre innrømmelser og refleksjoner har vi i større grad vært i stand til å identifisere avvik og nyanser i informantenes perspektiver. På denne måten har Gadammers perspektiv på fordommer fungert som et viktig supplement i tilnærmingen til et tema som er så nærliggende for oss. Dette perspektivet har inspirert oss til å aktivt arbeide for å avdekke fordommene, med formål om å utsette dem for risiko og bli overrasket av nye innsikter.

Slik Ryen (2002, s. 119) formidler, kjennetegnes det kvalitative intervjuet av nærhet, samtidig som det kan det være behov for å skape avstand. Vi er klar over vår nærhet og derav vår innflytelse og autoritet i samtalesettingen, i lys av vår lange erfaring som ansatte i barnevernet. Bevissthet om dette har både vært til nytte og til hinder i intervjusituasjonen. På den ene siden har vår kjennskap til informantenes rolle og funksjon bidratt til å skape tillit og åpenhet i samtalen. Vi har lettere kunne relatere oss til deres erfaringer og utfordringer, og på den måten kunnet stille spørsmål for mer dyptgående innsikt i deres perspektiver. Samtidig har vi ofte stått i fare for å ta for gitt hva informantene mener eller opplever, og dermed kunne overse nyanser og detaljer i deres fortellinger.

Vi opplevde flere ganger utfordringer knyttet til denne balansen mellom nærhet og avstand, mellom det å være sensitive observatører og det å stille utforskende spørsmål. Under intervjuene var det en kontinuerlig balansegang mellom å vise interesse og empati. Vi måtte samtidig være varsomme med å påvirke for mye i den ene eller andre retningen. Det kunne for eksempel manifestere seg gjennom ivrige nikk, fremoverlent kroppsspråk eller uttrykk som indikerte hva vi gjenkjente, eller ville høre mer eller mindre av. Det var også flere tilfeller der informanten selv stoppet sin beskrivelse med en, «ja du vet hva jeg mener ...» og dermed antok at vi ikke interesserte oss for nærmere forklaring av et fenomen. Nærhet til feltet utfordret selve intervjusettingen begge veier med andre ord. Det var også tilfeller der

informanten kunne være i tvil om deres svar var riktig, og ville ha en bekreftelse fra oss som erfarne barnevernsarbeidere. Som tidligere beskrevet, om selve intervjusituasjonen, førte erkjennelsen av vår rolle i intervjusettingen til en dypere forståelse av betydningen av aktiv lytting og åpne spørsmål i samtalen for å opprettholde en bevisst naivitet.

Vi erkjenner at vår rolle som forskere ikke bare handler om å samle inn data. Det handler også om å skape et rom der informantens stemmer kan bli hørt og respektert på en måte som ikke forvrenger deres opplevelser eller perspektiver. Situasjonen avhenger av at vi sørger for tilstrekkelig nærhet til å kunne sortere, samt tilstrekkelig avstand slik at vi kan bevare analytisk distanse (Neumann & Neumann, 2012, s. 93). Denne innsikten har vært avgjørende for å sikre integriteten og kvaliteten på vår forskning.

I tillegg til å manøvrere gjennom slike dynamikker under intervjuene, har vi også reflektert over hvordan standarder for oppfølging av nyansatte og dagens krav om mastergrad for å kunne jobbe i barnevernet ikke nødvendigvis representerer det endelige svaret på å forbedre barnevernspraksisen. Vi har gjennom intervjuene innsett viktigheten av å lytte til erfaring, heie frem individene i feltet, og verdsette deres personlige egenskaper, ferdigheter og strategier for å navigere i den komplekse virkeligheten i feltet. Det har fått oss til å bevege oss mer på det personlige plan. Det har også fått oss til å utforske hva som driver disse menneskene, hva de er bygd av, og hvordan deres unike egenskaper og erfaringer kan bidra til å utvikle barnevernsarbeidet på en meningsfull måte.

Vår dreining av fokus har krevd at vi håndterer kontroversielle temaer som kan fremstå som utfordrende eller ladede. Det har spesielt hersket en usikkerhet rundt den etiske siden av å legge vekt på individet. Noen kan tolke studiens fokus som en indikasjon på manglende kompetanse eller evne til å håndtere arbeidet i barnevernet. Vi har måttet erkjenne at det ligger en viss sannhet i denne bekymringen. Det krever mot å innrømme at ikke alle er egnet til å utføre de krevende aspektene ved dette arbeidet. Denne realiseringen har inspirert oss til å utforske en bredere forståelse av egnethet. Den har også gjort oss mer bevisste på de komplekse utfordringene og ansvarsområdene som følger med rollen som barnevernsarbeider.

#### 4.9 Analysestrategi

Vi falt på valget om å anvende tematisk analyse som analysemetode. Tematisk analyse appellerte til oss som analysemodell på grunn av dens fleksible tilnærming (Johannessen et

al., 2018, s. 278). Analyseformen tillot oss å bevege oss gjennom, hva vi i utgangspunktet oppfattet å være et kaotisk materiale på over 100 sider, på en dynamisk og samtidig strukturert måte. Det var i denne fasen av studien vi innså at problemstilling måtte justeres og at forskningsspørsmålene tok form.

Johannessen et al. (2018, s. 282) støtter seg til Braun og Clarke (2016) sin versjon av tematisk analyse når de presenterer sin forenklete utgave bestående av fire steg: forberedelse, koding, kategorisering og rapportering. Vi har valgt å forholde oss til Johannessen et al. (2018) sin versjon av hvordan utføre en tematisk analyse. Første steg, forberedelse, handler om å innhente og få oversikt over data. Vårt datamateriale var transkriberte intervjuer. I tråd med forberedelsesfasen for tematisk analyse, samt i tråd med de grunnleggende praksisene for dataanalyse foreslått av Rapley (2021, s. 344), begynte vi med å gjennomgå notatene fra intervjuene flere ganger for å få oversikt. Denne fasen brakte oss tilbake til intervjusituasjonen, i tid og rom, og frembrakte minner om stemninger som oppstod i oss. Det var viktig å være tilbakeholdne ved å unngå å grave oss dypt i materien på detaljnivå, og opprettholde fokus som fremskaffet en helhetlig oversikt av dataene (Johannessen et al., 2018, s. 284).

Neste fase, bestående av koding, handler om å fremheve viktige poeng i materialet for å danne oversikt over innhold, fremskaffe nye og dypere innsikter i dataene samt tilrettelegge dataene for videre kategorisering (Johannessen et al., 2018, s. 284). I denne prosessen var vi opptatt av å holde en bevissthet omkring hvorfor vi gjorde som vi gjorde, hva vi la til grunn for den enkelte kode, i samsvar med prinsippene presentert av Silverman (2021, s. 344). Johannessen et al. (2018, s. 285) omtaler fasen som en spørsmålsdrevet prosess, noe vi erfarte at vi dro fordeler av ved å være to. Som to forskere, med to ulike blikk på materialet, frembrakte fasen naturlig nok mange spørsmål i dialoger som oppstod mellom oss: Hva tenker du informanten mente med dette? Forstod du det informanten formidler her på samme måte som meg? Hva fikk deg til å tenke sånn om dette? Hva er det som egentlig sies her? Dette tillot oss å identifisere spesifikke detaljer, temaer og mønstre som utmerket seg i materialet. I den praktiske utførelsen av kodingsprosessen startet vi med manuelle metoder, som å tusje ut sitater og notere i margin. Imidlertid overgikk omfanget av materialet raskt disse metodene, og vi gikk over til systematisering av informasjonen i tabeller på PC. Kodingen ble kontinuerlig revidert i lys av nye funn fra andre intervjuer, samt innsikt fra tidligere forskning

og teori. Denne bevegelige tilnærmingen bidro til å danne en helhetlig forståelse av materialet.

Ifølge Johannessen et al. (2018, s. 294) handler den neste fasen, kategoriseringsfasen, om å ta et steg tilbake og betrakte materialet i sin helhet for å identifisere mønstre og sammenhenger på et overordnet nivå. Å kategorisere dataene innebærer å sortere dem på forskjellige måter. Det var en prosess der vi måtte bestemme hva hver kategori skulle inneholde. Det var en kompleks og utfordrende prosess der vi kontinuerlig måtte vurdere antall kategorier, justere størrelsen på dem, samt bestemme hva som skulle inkluderes og ekskluderes av empirisk materiale. Som hjelp til å foreta avgjørelser i denne fasen, hjalp det å gå tilbake til våre forskningsspørsmål. Dette fordi disse kunne fungere som en guide for hvordan vi skulle kategorisere dataene våre til å utgjøre analysens temaer. Selv om vi hadde satt opp noen kategorier, var vi ikke helt fastlåst til dem. Vi la merke til at noen av de mindre undertemaene kunne overlape med de større. Vi måtte dermed sørge for at alt hang sammen for å sikre intern og ekstern konsistens (Johannessen et al., 2018, s. 299). Selv om dette var en krevende prosess, var det viktig for å sikre at vår analyse var klar og sammenhengende innenfor rammene av tematisk analyse.

I den siste fasen, som Johannessen et al. (2018, s. 301) kaller for rapportering, ble kategoriene som ble utviklet i analysen skrevet frem, dvs. vi presenterer analysens funn i tråd med våre forskningsspørsmål. Vi så oss nødt til å gjøre flere justeringer her også, der noen kategorier ble fjernet og andre mer fremtredende. I tillegg dukket det opp nye tolkninger av temaene, betydningen av rekkefølge ble relevant, og flere underkategorier ble identifisert. I denne delen av prosessen søkte vi etter sammenhenger både innad i kategoriene og på tvers av dem, samtidig som vi etterstrebet en edruelighet i mengden informasjon vi presenterte for å underbygge våre poeng.

#### 4.10 Forskningens kvalitet

I dette avsnittet vil vi diskutere kvaliteten ved vår forskning. Vi vil anvende kvalitetskriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generaliserbarhet). Begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet anvendes bevisst som språkuttrykk, da dette er ord som er gjenkjennelige i det dagligdagse språket (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275-276).

#### 4.10.1 Pålitelighet

Pålitelighet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre, herunder hvorvidt resultatet vil kunne reproduseres av andre forskere på andre tidspunkter. I en situasjon der man gjennomfører intervjuer, vil det eksempelvis reises spørsmål ved om intervjupersonen vil endre sine svar overfor en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Narrativet som presenteres av informanten, i øyeblikket der vårt intervju finner sted, kan være påvirket av mange forhold. I senere tid lar det seg derfor vanskelig gjenskape en identisk formidling av samme informant, selv om det sannsynligvis vil forekomme mye likt i deres narrativ.

Mens man i kvantitative studier refererer til repliserbarhet ved omtale av pålitelighet, er ikke dette ansett som et relevant kriterium innenfor nyere litteratur sin presentasjon av kvalitative metoder (Thagaard, 2018, s. 187). Det vektlegges istedenfor at forskeren argumenterer for påliteligheten ved å redegjøre for utviklingen av data i forskningsprosessen. Gjennom denne studien, der vi anvender et kvalitativt forskningsdesign, forekommer det naturligvis påvirkninger fra oss som forskere, ettersom vi selv er instrumentene for innhenting av data. Som et forsøk på å styrke studiens pålitelighet har vi derfor etterstrebet å være transparente gjennom konkrete, ærlige og detaljerte beskrivelser av samtlige prosesser som inngår i denne studien. Vi har gjort dette slik at utenforstående kan vurdere forskningsprosessen trinn for trinn (Thagaard, 2018, s. 188).

Vi har vært nøye på forberedelser til intervjuene, justert intervjuguiden, anvendt båndopptaker og transkribert ord for ord. Vi har notert kroppsspråk og stemninger som oppstod. Alt med mål om å sørge for et reelt bilde av informantenes presentasjon. I intervjuene baserte vi oss i hovedsak på åpne spørsmål, frie for ledende og lukkede formuleringer for å unngå projisering av egne forutinntattheter. Slik vi allerede har redegjort for i tidligere avsnitt, hevder vi ikke å aldri ha tatt i bruk et ledende, eller lukket spørsmål. Kvale og Brinkmann (2015, s. 202) hevder ledende spørsmål kan være nødvendig i intervjusammenhenger. De kan i noen tilfeller virke styrkende for påliteligheten ved intervjuet. Vi hadde en bevissthet ved hvorvidt eventuelle ledende eller lukkede spørsmål virket hemmende for informantenes synspunkt, eller fremmende for å oppklare utydeligheter. I vårt tilfelle oppdaget vi oftere en risiko for at det ble hemmende, selv om intensjonen var god. Et eksempel vi alt har redegjort for handlet om der vi forsøkte å oppklare utydeligheter ved et spørsmål, til det punkt at vi presenterte svaralternativer for å gjøre spørsmålet forstått. Slike situasjoner bidro til at vi etterstrebet å



holde oss til et minimum av bruk av ledende spørsmål. Vi har vært nøye med å opprettholde et bevisst og kritisk forhold til hvordan vår forhåndskunnskap om feltet, kroppsspråk og gjenkjennelse av informantenes budskap kunne påvirke settingen. Dette har vi gjort for å styrke påliteligheten til studien.

#### 4.10.2 Gyldighet

Gyldighet knyttes til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data. Det handler om gyldigheten ved de tolkninger forskeren kommer frem til (Mason 2018:239, her referert i Thagaard, 2018, s. 189). Peräkylä (2021, s. 448) viser til Kirk og Miller (1986:69) som beskriver gyldighet å omhandle troverdigheten til tolkningen, om forskeren navngir det som er målt ved dets rette navn. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 279) sjekkes gyldigheten ved å undersøke feilkildene. Dess grundigere en påstand har blitt testet og utfordret, dess mer øker gyldigheten over den produserte kunnskapen.

Peräkylä (2021, s. 448) refererer til Silverman (2017) og peker på et viktig spørsmål knyttet til gyldigheten i intervjustudier. Det dreier seg om hvorvidt informantenes synspunkter som uttrykkes i intervjuet, reflekterer deres erfaringer og syn utenfor intervjusituasjonen, eller om de i stedet påvirkes av selve settingen under intervjuet. Vi har rekruttert informanter med en spesifikk kompetanse og kunnskap som tillot oss å få frem deres narrativ knyttet til egen arbeidshverdag i barnevernstjenesten. Deres kunnskap og erfaring bidrar til å styrke gyldigheten ved deres betraktninger av hva som spiller inn i deres utholdenhet, mestring og motivasjon for jobben. Samtidig kan man problematisere vår rolle som forskere og hvilken innvirkning det kan ha hatt overfor informantenes formidlinger. Det er noe vi også har redegjort for under avsnittet forskerrollen og forforståelse. Imidlertid, til tross for vår nære kjennskap til feltet, opplevdes det ikke å virke hemmende for informantenes ærlige narrativ. Tvert imot, vi kjente flere ganger på følelsen av takknemlighet og lettelse der informantene korrigerer vår forståelse, eller til tider ledende spørsmål. Situasjoner som dette frembrakte oppklarende diskusjoner som sørget for ivaretagelse av informantenes reelle stemme. Det fremkom ikke noe som tilsier at informantene har svart uærlig, eller vært tilbakeholdne i deres formidlinger.

Thagaard (2018, s. 189) presenterer at en måte å styrke gyldigheten på er ved å være kritisk gjennom analyseprosessen. Vi opplevde det som en styrke å være to forskere i denne prosessen. Å være et forskerteam har tillatt oss å utfordre hverandres tolkninger, analyser

samt å stille kritiske spørsmål i dialoger som oppstod gjennom hele forskningsprosessen. Ved å fungere som djevelens advokater overfor hverandre har vi bidratt til å sikre en grundig og kritisk refleksjon over våre funn og tolkninger, og dermed styrket gyldigheten ved vår forskning.

#### 4.10.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene primært er av lokal interesse, eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner. En vanlig kritikk overfor kvalitativ forskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Vår studie baserer seg på åtte informanter, noe som åpenbart utgjør et begrenset utvalg. Selv om vårt utvalg av informanter er begrenset, har vi gjennom grundig analyse av dataene søkt å identifisere og presentere mønstre, temaer og sammenhenger som kan være relevante også utenfor vår spesifikke kontekst. Våre data er deretter tolket i lys av relevante teoretiske perspektiver.

Lincoln og Cuba (1985, her referert i Ryen, 2002, s. 180) argumenterer for at overførbarheten kan styrkes gjennom å gi leseren rike og detaljerte beskrivelser av den settingen som blir studert. Dette for at leseren selv kan bedømme hvorvidt resultatene kan overføres til andre settinger. Videre legger Peräkylä (2021, s. 454) til at generalisering i kvalitative analyser avhenger av en dialog mellom observasjoner og teori. I vår studie innebærer dette at vi belyser sammenhengen mellom funnene fra analysen og den valgte teorien, heller enn å generalisere funnene til andre populasjoner. Det handler om å forklare hvordan funnene enten støtter eller utfordrer de spesifikke teoriene.

Overførbarheten av våre funn, som også kan påvirkes av at vi har intervjuet en relativt homogen gruppe med ansatte i barnevernet, nærmere bestemt de som innehar rollen som kontaktpersoner, er viktig å vurdere. Studien gir oss et innblikk i en bestemt yrkesrolle, der majoriteten av informantene er kvinner. Sistnevnte kan argumenteres for å være representativt med hensyn til at majoriteten av ansatte innen barnevernsfeltet er kvinner. Imidlertid må vi være oppmerksomme på at flertallet av de som leser studien vår ikke vil ha samme yrkesbakgrunn eller inngående kunnskap om barnevernet. Derfor er det viktig å formidle og tolke våre funn på en måte som er forståelig og relevant for et bredere publikum, som kanskje ikke har den samme kontekstuelle forståelsen. Denne tilnærmingen tar hensyn til Thagaards (2018) poeng om at overførbarhet også kan ses i lys av lesernes tolkning av studien og

hvorvidt fenomenene som undersøkes resonnerer med dem. Selv om mye av samfunnsforskningen handler om fenomener som leseren ikke nødvendigvis kan relatere til ut fra egne erfaringer, viser Thagaard (2018, s. 195) at grundige analyser kan muliggjøre en slags gjenkjennelse hos leseren, på et mer generelt nivå.

Fangen (2010, s. 55) fremhever at i kvalitativ forskning er det ikke nødvendigvis et mål å oppnå generaliserbarhet, men heller å presentere eksempler som kan være relevante også i andre lignende situasjoner eller kontekster. Når vi ser på våre funn, som er basert på studie av erfarne ansatte i barnevernet, anser vi at det foreligger overføringsverdi til lignende yrkesgrupper innenfor sosialt arbeid eller andre hjelpeprofesjoner. For eksempel kan våre innsikter i egenskaper, mestringsstrategier og arbeidsmiljø bidra til å skape en refleksjon om hva som driver ansatte i krevende stillinger og hvordan arbeidsforholdene kan påvirke deres motivasjon og arbeidsutførelse. Det er samtidig viktig å påpeke at vi ser begrensningene ved vår studie. Vi vil nemlig hevde at våre funn er endelige eller gir universelle svar. Andre faktorer eller kontekstuelle variabler som ikke er undersøkt i vår studie, kan påvirke situasjonen i andre settinger på måter vi ikke har tatt høyde for. Ved å dele våre funn håper vi å bidra inn mot en bredere samtale omkring arbeidsforholdene i barnevernet og lignende hjelpetjenester. Det er først og fremst dette vi betrakter å inneha overføringsverdi. Det knytter seg til refleksjonene og nyansene våre funn kan frembringe inn i diskusjoner for hvordan fremme et mer bærekraftig og støttende arbeidsmiljø for de som arbeider med samfunnets mest sårbare.

## 5 Analyse

Formålet med denne studien har vært å belyse hva som kjennetegner de erfarne ansatte i barnevernet når de møter utfordringene og belastningene som følger med arbeidet.

I første del av vår analyse har vi identifisert karaktertrekk og personlige egenskaper som informantene i studien fremhever som viktige for å kunne håndtere motgang og belastninger i barnevernsarbeidet over tid. Gjennom analysen av informantenes erfaringer og perspektiver, undersøker vi hvordan disse egenskapene påvirker deres arbeidshverdag og relasjoner på arbeidsplassen. Informasjonen presenteres med utvalgte sitater og tolkninger. Disse bidrar til å belyse informantenes opplevelser og synspunkter angående egenskapenes betydning i barnevernsarbeidet.

I andre del av analysen presenterer vi hvordan informantene anvender mestringsstrategier i arbeidshverdagen. Dette omfatter både konkrete og uttalte strategier for hvordan denne gruppen håndterer krav og utfordringer i hverdagen. I tillegg har vi vært opptatt av å identifisere strategier som ikke nødvendigvis blir omtalt som strategier, men som knytter seg til væremåter og handlinger informantene utøver. Disse uttalte strategiene ser ut til å ha en stress- og belastningsreducerende funksjon.

I møte med komplekse og krevende situasjoner innenfor barnevernet blir betydningen av et solidarisk arbeidsmiljø og gode kollegiale relasjoner fremtredende. I siste del har vi analysert hvordan solidaritet, samarbeid, kollegiale bånd, tillit og kontroll spiller en fundamental rolle i håndteringen av utfordringer i barnevernsarbeidet. Gjennom intervjuene av de erfarne kontaktpersonene i feltet avdekkes et bilde av et arbeidsmiljø preget av gjensidig støtte, felles ansvar, og en unik dynamikk mellom kolleger og ledere.

### 5.1 Personlige egenskaper og karaktertrekk

#### 5.1.1 Stayerevne

*«I denne materien vi jobber, der vi tar to skritt fram og fire tilbake, er stayerevnen helt avgjørende og noe man er ganske avhengig av i denne jobben.»*

Sitatet uttrykker en felles opplevelse av hverdagen i barneverntjenesten, og hvor kompleks og krevende den kan være. Det synliggjør også at spesifikke personlige egenskaper har en avgjørende betydning i håndteringen av utfordringer og belastninger. Informantenes bruk av begreper som “stayerevne”, "stå-på-vilje" eller "evnen til å stå i det" når de forteller om hva som skal til for å stå i jobben i barneverntjenesten over tid, forstås å uttrykke en form for utholdenhet. Det er en egenskap som ofte assosieres med vedvarende innsats og en evne til å presse seg når man møter utfordringer eller hindringer på veien.

Når vi utforsket personlige egenskaper og betydningen av utholdenhet og viljestyrke, svarte flere at dette ikke var noe de hadde reflektert mye over. Informantene brukte tid på å formulere sine svar. Noen gav uttrykk for at det følte uvant å diskutere ens egne styrker og egenskaper på denne måten. Det var ikke et tema eller noe man snakket om på arbeidsplassen. En av informantene uttrykket det på følgende måte:

*«... man skal kunne stå i ting som er litt dritt og man skal klare det en stund. Jeg vet ikke om det er min egenskap, men jeg vil at andre ser på meg som den som står i det, at jeg er utholdende og mestrer det. Hvis jeg føler at en situasjon ikke er bra, betyr det ikke nødvendigvis at jeg skal gå og finne meg en ny jobb for at det blir bedre. Kanskje jeg må gjøre noe i den jobben for å få det bedre, kanskje jeg må holde ut litt og se.. som i et ekteskap vil jeg si.»*

Når informantene ble bedt om å utdype hva de la i begrepet utholdenhet sa flere at det handlet om “å holde ut”, “tåle å stå i ting”, “pushe seg”, “opprettholde arbeidet” eller “bevare engasjementet” når situasjonen blir vanskelig eller krevende. En av informantene uttrykte det slik: "Det skal mye til før jeg kaster inn håndkleet". Andre fremhevet i denne sammenheng at de var gode på å ta en dag av gangen eller tilpasse seg endringer i situasjoner der nye utfordringer kunne dukke opp underveis. Flere nevnte at utholdenheten knyttet seg til deres evne til å være tålmodig. Det var en egenskap de “henter opp” i jobb sammenheng, men at de egentlig ikke var tålmodige som personer og i privatlivet ellers. En av informantene sier at utholdenheten handler om “å tåle sin egen utålmodighet” når hen snakker om uforutsette hindringer som kunne dukke opp og som gjør at en ikke kan avslutte en krevende prosess.

Noen av informantene beskrev seg selv som sta, viljesterke, besluttsomme eller målrettede, og bemerket at disse egenskapene har vært til stede siden barndommen. De var en del av deres personlighet og hvordan de er skrudd sammen som personer. En informant uttrykker det slik:

*«Jeg har en betydelig viljestyrke på det meste; jeg gir ikke opp når jeg først har satt meg et mål, og slik er det også i andre områder av livet. Jeg forfølger det jeg tror vil være det beste og det er det jeg går for.»*

Informantene beskrev at disse egenskapene fortsatt preger dem som voksne i dag. Som informanten over oppfatter vi at flere betrakter disse egenskapene som en styrke. De hjelper dem i håndteringen av ulike situasjoner og hendelser i livet. I intervju konteksten merket vi at informantene også snakket om disse egenskapene på en noe karikert og lattermild måte ved at de presenterte de uflatterende sidene, spesielt det å være for sta eller utålmodig. De beskrev at de kunne bli for opptatt av å få gjennomslag for sine ting, noe som av og til førte til diskusjoner. Utålmodigheten kom til uttrykk i nedprioriteringen av oppgaver de fant kjedelig eller lite inspirerende som ofte var forbundet med dokumentasjon, skjemaer eller rutinearbeid. Informantenes åpenhet viser en betydelig grad av selvforståelse og selvinnsikt om egne stryker og svakheter, og hvordan disse kan spille inn i arbeidskonteksten og i deres relasjoner.

Det at informantene kontinuerlig håndterer utfordringer og belastninger, synes å bidra til å styrke utholdenheten og viljestyrken deres. Erfaringene gir økt selvforståelse og selvinnsikt. En av informantene uttrykker dette perspektivet på følgende måte:

*«Jeg ha lært å kjempe mye i den jobben, at jeg må stå i det. Jeg har lært mye om meg selv og fått større selvinnsikt.»*

Flere påpekte hvordan slike prosesser gav dem erfaringer som gjorde at de ble mer bevisste på sine egne styrker, ressurser og begrensninger. De beskrev seg som psykisk sterkere og mer robuste individer i dag enn de var i starten av karrieren. I denne konteksten fremhevet noen at det handlet om hvordan de var skrudd sammen som personer. De ble ikke hengende fast i negative tanker eller utfordringer, eller erfaringer der de ikke fikk ting til eller feilet. De fokuserte på å komme seg videre. Informantene beskrev at de ofte gruet seg i starten, men kjente på en følelse av lettelse, stolthet og tilfredshet når de hadde stått i og overkommet større utfordringer i jobben. Flere utdypet at det påvirket så måten de håndterte og tilnærmet seg

fremtidige utfordringer på ved at de møtte disse med en sterkere grad av selvtillit, trygghet og økt psykisk robusthet eller styrke. En informant beskrev sine følelser knyttet til saker som skulle i fylkesnemnda på følgende måte:

*«Du blir mest tappet av det som er veldig alvorlige prosesser med fylkesnemnda, advokater. Jeg har lyst til å kaste opp, når jeg bare lukter at det begynner å nærme seg ... hver gang har jeg tenkt at nå slutter jeg, dette orker jeg ikke! Så går det jo greit ... Jeg gruet meg og det var jævlig, men det gikk jo bra. Så tenker jeg at jeg skal aldri dette igjen, skal aldri i nemnda igjen. Så kommer det ny sak, jeg må inn igjen og så går det greit igjen.»*

Det er gjennomgående i intervjuene at den sterke følelsen av forpliktelse overfor barna og ungdommene informantene jobber med, assosieres med egenskapene stayerevne utholdenhet og viljestyrke. Forpliktelsen og omsorgsfølelsen ser ut til å opprettholde og styrke utholdenheten deres. En av informantene uttrykker det på denne måten:

*«Vi strekker oss kanskje litt langt, det tror jeg mange av oss gjør, men det er jo en viktig jobb vi gjør. Jeg vil gjerne gjøre ting ferdig, ha den siste samtalen. Hvis noen andre skal steppe inn så kan du miste noe på veien.»*

Når informantene snakker om forpliktelse sier flere at den er knyttet til en ansvarsfølelse eller en pliktfølelse for å være tilgjengelig og være til stede for barna og ungdommene. Enkelte uttrykte at den sterke forpliktelsen de følte kunne være problematisk for dem selv og utgjøre en risiko for at de kunne slite seg ut eller bli utbrent i jobben. Flere beskriver at de har en svært høy terskel for å være borte fra jobb. Informantene uttrykker på ulike måter hvordan følelsen av forpliktelse får dem til å strekke seg ekstra i krevende situasjoner og komme seg gjennom psykisk tunge og emosjonelt belastende prosesser. En av informantene fremhever:

*«Vi skylder familiene å stå i det. Den verdien av å stå i det sammen over tid og jobbe sammen med andre som har stått i det over tid er kjempeviktig.»*

Informantene formidler en dyp følelse av forpliktelse til sine familier når de uttrykker at de "skylder" å være til stede. Det indikerer et sterkt moralsk ansvar og en overbevisning knyttet til verdien av å stille opp i gode som i vanskelige perioder for å være tilgjengelig og støtte barna, ungdommene og kolleger på jobben. Analysen synliggjør at informantenes forståelse av

egenskapene knytter seg til mer enn definerende karaktertrekk, tilnærminger eller handlinger. Det berører noe mer fundamentalt som fremstår å være forankret i et grunnleggende moralsk verdisett.

### 5.1.2 Pågangsmot

*«Jeg ble kastet ut i ting raskt og jeg tror det handlet om flere ting. Det handlet om hvordan jeg er som person og hvordan situasjonen var på jobben. Jeg er ikke så redd av meg, så jeg gikk inn med en innstilling om at dette kommer til å gå og at dette får jeg til.»*

Betydningen av pågangsmot kommer tydelig frem i dette sitatet, gjennom informantens innstilling og tilnærming til en ny og utfordrende situasjon som ofte går under betegnelsen “praksissjokket”. Sitatet uttrykker informantens positive og uredde holdning, en form for selvtillit og tro på at man vil klare utfordringen. Det er særlig det fryktløse eller uredde karaktertrekket som best beskriver det vi oftest forbinder med pågangsmot, og som vi finner igjen hos flere av våre informanter. Informantene ser ut til å betrakte nyansattperioden som en slags ildprøve der det at de våger «å hoppe ut i det» gir dem muligheten til å utforske hva de er bygd av og om dette er rett jobb for dem. En av informantene uttrykker det også på denne måten:

*«Det var en tøff start, samtidig var det sånn at: ok, nå får jeg prøvd meg med en gang. Hvis ikke jeg takler dette, så er kanskje ikke dette det rette stedet for meg å jobbe.»*

Noen av informantene beskriver at de tar på seg for mye ansvar og for mange oppgaver. Enkelte gir uttrykk for at de har gått på en smell og blitt sykemeldt i en kortere periode. De fremhever samtidig at de i etterkant blir bedre på å si ifra, prioritere oppgaver og sette gode grenser for å skille mellom jobb og privatliv. Informantene oppgir at erfaringene blir betydningsfulle og viktige. De blir tidlig i karrieren mer bevisste på hva de er bygd av, hva de tåler å stå i og om dette er rett jobb for dem.

Pågangsmot er en egenskap som også kommer til uttrykk i informantenes fortellinger om hvordan de står opp og kjemper for å sikre at barn og familier får nødvendig støtte og hjelp. Denne egenskapen kommer også til uttrykk i beretningene om hvordan de våger å si ifra eller ta diskusjoner med ledelse og andre autoriteter. En informant forteller i denne sammenheng



hvordan hen fikk alle på kontoret med seg for å gripe inn overfor ei mor som var på rømmen med sine barn og hvordan de, på grunn av hens “*kamp*” har det trygt og godt i dag.

Andre formidler lignende historier med en observerbar form for selvtillit og stolthet i intervjukonteksten. Flere sier det handler om at de ikke er redde for å ta opp ting og at det er en egenskap som kjennetegner dem som personer.

*«For det handler om guts og se at de kommer seg videre i livet på grunn av det du gjør og har bidratt med»,* sier en av informantene.

Når informantene beskriver handlinger som uttrykker deres pågangsmot, refererer de til en indre drivkraft eller styrke som inspirerer, driver og motiverer dem når de står overfor utfordringer og motgang.

*«Jeg har en indre glød og den driver meg fremover.»*

Informantene fremhever at en av grunnene til at de fremdeles står i jobben, er engasjerte og trives er at de velger bevisst å spare på gode erfaringer der de har kjempet, stått på og bidratt til endringer i barn og ungdommenes liv. I de gode erfaringene finner informantene positive bekræftelser som synes å styrke deres tilnærminger, væremåte og handlinger.

*«Det å skape endring og se en effekt av det jeg gjør, er det som betyr noe og som jeg tar med meg videre i jobben.»*

Dette synliggjøres også gjennom dette sitatet:

*«La oss si du har ni elendige erfaringer og så en god, der et barn eller ungdom som plutselig knytter seg til deg, eller et foreldrepar som plutselig tør å snakke om det som er vanskelig. Så er det bare så verdt det. Opp i all driten. Men folk er forskjellige. Noen kjenner kanskje mest på de ni dårlige og synes det er litt stusselig med den ene gode. Mens for andre så er det sånn, ja, men vi har gjort det vi kan i ni, så gikk det ikke helt veien, men den ene, fytti, for en god jobb vi gjorde!»*

Det er gjennomgående i intervjuene at informantene våre synes å konsekvent velge å fokusere på de positive erfaringene mer enn de negative. Disse oppveier faktisk, som informanten over uttrykker det, de ni dårlige. Kan det være uttrykk for en type mot? Ved å betrakte motgangen og utfordringene som noe midlertidig, kan informantene rette blikket mot neste mulighet der de kan bidra til positive endringer og utgjøre en forskjell. Kan det være at det er deres pågangsmot som hjelper dem med å rette energien, gløden og den indre drivkraften mot positiviteten og fremtidige utfordringer?

Når informantene uttrykker sine synspunkter på utfordringer og motgang, understreker flere at det nettopp er disse prosessene som gjør hverdagen i barneverntjenesten alt annet enn rutinepreget og kjedelig. Mange påpeker at utfordringene skaper variasjon og gir en følelse av god spenning i arbeidshverdagen når det skjer noe uventet eller akutt.

*«Det handler om at man trenger det at det skjer noe og om det er noe utforutsett og akutt, så er det jo spennende.»*

Flere oppgir at de kan få et kick og kjenner begeistring når de klarer å finne gode løsninger i særlig krevende saker. Pågangsmotet kan i denne sammenhengen fungere som en sterk drivkraft som hjelper med å opprettholde motivasjonen og den positive energien og gløden.

### 5.1.3 Betydning av å være autentisk og ærlig

*«Når du er nyutdannet så tør du ikke å være så tydelig med foreldrene, da pakker du ting mer inn for å skåne deg selv. Jo eldre man blir, jo lenger man har vært her, da kan man være veldig ærlig med hva man ser for man klarer å stå mer i ting.»*

Informantene fremhever betydningen av autentisitet, ærlighet og tydelighet i deres interaksjoner med foreldre og andre aktører. Disse egenskapene er tydelig til stede blant informantene og spiller en sentral rolle i deres tilnærming til barnevernsarbeidet.

Flere uttrykker at det å være ærlig krever mot og psykisk styrke idet det kan innebære ubehag som følge av sterke følelsesmessige reaksjoner fra foreldre. Hos andre kommer ærligheten som egenskap til uttrykk ved at de fremhever å være tydeligere i kommunikasjonen med andre. Informantene formidler at de “går ikke rundt grøten” i krevende samtaler med foreldre og knytter det til at de nå føler seg tryggere i rollen og tryggere på egne vurderinger.

Informantene gir uttrykk for at det å våge å være ærlig og ekte bidrar til å bygge tillit og styrker relasjoner og at de har overveiende positive erfaringer med det. Samtidig peker informantene til hvordan deres ærlighet kan bidra til å effektivisere arbeidsprosessene, da man raskere adresserer kjernen av problemene i møte med familier. Når informantene omtaler viktigheten av ærlighet og tydelighet utviser de, etter vår oppfatning, en tilsvarende holdning i selve intervjusettingen. Dette gjenspeiles i deres kroppsspråk, som er fremoverlent og som utstråler en type styrke og selvtillit, og i deres kommunikasjon og formidling som bærer preg av direktehet og oppriktighet.

*«Jeg er jo voksen, har vært ute noen vinternetter før, det gjør at jeg står stødigere i meg selv, det er ikke noe snikk snakk, jeg vet hvor viktig det er å være ærlig. Da vet foreldrene hvor de har meg hen.»*

Sitatet ovenfor tegner et godt og representativt bilde av hvordan informantene fremstår i intervjukonteksten. Deres «image» og utstråling bærer preg av selvsikkerhet, trygghet og erfaring. Samtidig oppfatter vi at ovennevnte sitat reflekterer at informantenes fremtoning og ærlige uttrykk også knyttes til noe dypere, som er forankret i et grunnleggende verdisyn. Dette verdisynet, som også deles av andre, uttrykker betydningen av oppriktighet, tydelighet og åpenhet om ens intensjoner, spesielt i samtaler med foreldre.

Det å våge å være seg selv, det å være ærlig overfor kolleger og nærmeste leder om hvordan man har det og hva man trenger, fremheves også som avgjørende og viktig for stå i utfordringer og redusere stress og belastningene i jobben. En av informantene uttrykker det slik.

*«Det å våge å være ærlig med de viktige kollegene rundt meg, de som er nærmest. Ventilere med dem og være ærlig på hva jeg kjenner på, er viktig i denne jobben.»*

En annen informant trekker ærligheten frem som essensiell for å forebygge utbrenthet:

*«Det å være ærlig med andre og seg selv, om hvordan det egentlig er og hvordan du egentlig har det kan hindre at du faktisk ikke orker mer.»*

Informantene fremhever behovet for å ha noen man kan stole på, være ærlig og åpen med som ekstremt viktig for deres trivsel på jobb. Samtidig uttrykkes misnøye med det motsatte, altså mangelen på ærlighet blant kolleger. En av informantene uttrykker det på den måten:

*«Det med ærlighet er viktig for meg, men jeg liker ikke når jeg merker at det er noe grums ... For jeg er kjempeærlig selv, og jeg blir veldig skuffet hvis du ikke er det med meg. Man pakker ikke ting inn, man bare sier det - uansett om man er enig eller ikke.»*

Noen av informantene deler også erfaringer om hvordan deres ærlighet og tydelighet har ført til diskusjoner med nærmeste leder og uttrykker at slike situasjoner har vært utfordrende og krevende. Informantene uttrykker samtidig at disse prosessene har gitt dem viktige og gode erfaringer. De har bidratt til økt forståelse for hverandres synspunkter og ståsted og dermed bidratt til bedre relasjon mellom dem selv og nærmeste leder.

For informantene våre handler det likevel mest om å ha folk rundt seg som de kan være 100% seg selv med, på godt og vondt. Flere beskriver at noe av det vondeste og vanskeligste for dem er å "miste" gode kolleger som slutter eller er sykemeldt. En av informantene uttrykker det på følgende måte:

*«Så lenge jeg har en der, så går det bra, det er det viktigste for meg.»*

Informantene opplever at det at de er ærlige og autentiske i kommunikasjonen med foreldre og kolleger bidrar til å bygge tillit og legger til rette for etablering av sterke og nære relasjoner. Informantene fremhever også at det å kunne ha noen rundt seg som de kan være fullt ut seg selv med opprettholder deres opplevelse av trivsel og reduserer stress og belastningene i hverdagen.

Ærlighet og autenticitet fremstår som sentrale verdier som definerer deres selvoppfatning, som er del av deres uttrykk og personlighet og som de søker aksept for og bekreftelse for i relasjoner til andre. Samtidig synes denne tilnærmingen også å bære med seg elementer av sårbarhet. Ved å åpne seg, ved å våge å være seg selv på godt og vondt, og være ærlig, gjør informantene seg mer tilgjengelige og "sårbare" på et menneskelig plan.

## 5.2 Mestringsstrategier

### 5.2.1 Søker veiledning fra kolleger

*«Jeg er jo den her på huset som er dårligst til å bruke veiledere ... Vi veileder nok hverandre, og har en sånn dynamikk i det kollegiale.»*

Selv om veiledning er anerkjent som en viktig ressurs for faglig utvikling og støtte, peker flere informanter på at de ofte ikke benytter seg av veiledning hos leder eller fagstøtte. Informantene viser istedenfor til den sterke kulturen for samarbeid og støtte blant kolleger. Dette fenomenet understrekes av utsagn som:

*«Det utnytter jeg ikke så veldig. Vi får jo tilbud om veiledning av fagstøtte, men som regel så kolliderer de avtalene med ett eller annet så går alltid det andre foran. For det jeg føler er at jeg får det jeg trenger gjennom drøftinger i teamet. Jeg føler meg såpass trygg i det jeg gjør at jeg har ikke behov for veldig tett veiledning eller oppfølging- jeg føler jeg får den tilliten til at jeg ikke må ha den tette oppfølgingen også. I tilfeller der det er snakk om flytting av barna, da bruker jeg selvsagt de rette kanalene- for vi må jo det, drøfte det oppover.»*

Gjennom intervjuene formidler informantene at de selv gjenkjenner sine behov og søker den veiledningen de trenger, ofte før behovet blir presserende. Det interessante fenomenet ved erfarne ansattes preferanse for den kollegiale veiledningen handler også om en form for effektivitet. Flere informanter omtaler det som behov de ikke vil vente til neste ledige veiledningstime for å diskutere, de ønsker å håndtere utfordringen der og da:

*«Men når en har jobbet her, så lenge som jeg har, så er det jo ikke sånn at man sparer det ei uke, en tar det opp der og da når man kommer inn med kollegene i rosetten eller på teamet, sant?»*

Ved å oppsøke veiledning og støtte fra kolleger, kan informantene løse problemer raskere og mer effektivt enn ved å vente på formell veiledning fra leder eller fagstøtte. Det er imidlertid unntak blant informantene, der noen setter ord på en ensomhet som følge av å være omgitt av mange nyansatte. En informant uttrykker:

*«For det er av og til at jeg kjenner at når vi er mange nye, så blir jeg litt alene.»*

I slike tilfeller søker informantene veiledning og støtte fra lederen fremfor kolleger. Eksemplene fra informantene presenterer, slik vi ser det, et ønske om en veiledningsstøtte som tar hensyn til den enkeltes behov og konteksten de omgis av. Informantene viser en preferanse for veiledning og støtte fra kolleger, men også et behov for tilgjengelig formell veiledning når situasjonen krever det.

### 5.2.2 Realistisk og samtidig rebelsk tilnærming til arbeidet

*«Man må lære seg å tåle at noen ikke ønsker hjelp, eller at de ikke kommer til å følge opp våre anbefalinger, at det kanskje bare nesten er godt nok. Men man må tåle det. Så er det noen vi faktisk klarer å hjelpe og gjøre noe med.»*

Når informantene formidler hvordan de forholder seg til sitt arbeid, er det flere som fremhever det å akseptere begrensninger, prioritere oppgaver og sette grenser som avgjørende for deres evne til å stå i jobben over tid og ikke bli utbrent. Flere bruker begrepet «å være realistisk». De utdyper at det å være en realist handler om å bevisst fokusere energien sin på hva man faktisk kan gjøre noe med. I hverdagen fremheves at en realistisk tilnærming også knytter seg til hvordan de prioriterer oppgaver for å redusere belastninger og stress.

Informantene uttrykker i denne sammenheng en tendens til å stole på sin erfaring og rutine i hvordan de prioriterer arbeidsoppgaver. De beskriver hvordan deres langvarige erfaring gjør dem mer effektive. Informantene oppgir at de ikke trenger å bruke like mye tid på å forberede seg til møter og avtaler slik de gjorde tidligere i karrieren. Tilnærmingen gjør at de kan håndtere oppgaver mer rutinemessig og effektivt. En av informantene uttrykker det på denne måten:

*«En kan ofte komme seg gjennom mye og seile på erfaringen, og det er veldig positivt. Man trenger ikke å forberede seg, man kan ta en oppstartsamtale på strak arm.»*

Informantenes evne til å seile på erfaringen kan ses på som et uttrykk for deres realistiske tilnærming til arbeidet. Den kan og betraktes som en strategi for å redusere stress og belastninger under tidspress, i møte med alle forventningene og kravene på jobben. Strategien

kan også betraktes som en egenskap og et karaktertrekk som uttrykker en sterk og trygg profesjonell identitet.

Informantene formidlet at prioriteringene de gjør må ses i sammenheng med det de oppfatter som urealistiske forventninger og krav fra alle hold. Majoriteten fremhever at de forventningene som settes av myndigheter eller ledelse, ofte kommer i konflikt med deres personlige verdier. Informantene ønsker å prioritere tiden, være tilgjengelige, samt å ha tilstrekkelig overskudd og energi til å utføre en god jobb for barna, ungdommene og familiene de arbeider med. En av informantene uttrykker dette på følgende måte:

*«Det handler om forventninger fra alle hold, så jeg velger mine kamper. Jeg er jo mest glad i å jobbe terapeutisk med ungdommen. Så jeg tar kanskje det glatte lag da departementet og andre kommer med sånne forventninger og krav til oss. Skal jeg gjøre jobben min kan jeg ikke tilfredsstille alle. Det viktigste er ungdommen.»*

Flertallet deler dette synet. Noen påpeker at man ikke kan være «flink pike» i denne jobben og prestere på topp på alle områder. Mange benytter uttrykket «godt nok» når de argumenterer for at det er en nødvendig tilnærming og en strategi man må ha for å håndtere alle kravene og forventningene og samtidig ikke bli utbrent. Disse beskrivelsene kan også betraktes som en viktig del av informantenes realistiske tilnærming til arbeidet.

Som informantene over, utdyper flere at denne tilnærmingen hjelper dem i hverdagslige prioriteringer ved at den frigjør tid som de kan bruke på barna, ungdommen og familiene de jobber med og ønsker å hjelpe. Flere informanter går lenger og uttrykker en tydelig «gi faen» holdning og tilnærming til alle forventninger og krav i jobben. Som en informant uttrykker det:

*«Jeg har lært meg å gi mer faen, jeg bryr meg mindre om det som er mindre viktig og jeg har gjort et personlig skille på hva som er viktig.»*

Informantene fremhever at de lar seg ikke påvirke. De investerer mindre tid og energi i det de oppfatter som mindre viktig og vesentlig på et personlig plan. Informantene bruker sterke emosjonelle uttrykk og begreper når de snakker om dette tema. Samtlige fremhever at de er opprørt, flere er nærmest provosert over en utvikling der de som barnevernsarbeidere opplever at de må bruke mer tid foran PC-en på å dokumentere alt de foretar seg i jobben.

*«Altså, godt nok det er det vi jobber etter, så hvorfor skal det ikke være godt nok det vi gjør?»*

Informantene påpeker at denne utviklingen påvirker arbeidshverdagen deres på en svært negativ måte ved at den går utover deres ønske og behov for å være mer til stede for barna, ungdommene og familiene de arbeider med. Informantene opplever at de økte kravene til dokumentasjon blir trådt over hodene på dem. Flere uttrykker at de ikke blir hørt eller møtt på sine ønsker og behov, eller anerkjent for jobben de gjør og tiden de velger å bruke på familiene.

Informantene fremhever at ledelsens og myndighetens vektlegging av dokumentasjon som et viktig krav og en type kvalitetsstempel ved jobben, strider mot deres grunnleggende syn på hva det vil si å være en god barnevernsarbeider og hva barnevernsarbeid i sin essens dreier seg om. Majoriteten av informantene uttrykker at de bevisst nedprioriterer oppgaver som skriving og dokumentasjon for å kunne bruke mer tid på barna, ungdommene og familiene.

### 5.2.3 Balansekunstnere som vektlegger behovet for selvomsorg

*«Jeg har lært å sette grenser for meg selv. Det er nødvendig for å kunne fortsette å gjøre en god jobb på lang sikt. Å ta vare på meg selv er også en del av det å kunne ta vare på andre.»*

Informantene våre er opptatt av å opprettholde en balanse mellom jobb og fritid for å kunne stå i jobben over tid og for å ta vare på sin psykiske og emosjonelle helse. Flere oppgir at holdningen og bevisstgjøringen om å skille mellom jobb og fritid har utviklet seg i takt med erfaringer de har gjort seg i livet og i arbeidet. Enkelte satte denne tilnærmingen i sammenheng med nyansattperioden der de hadde opplevd å gå på en smell og vært sykemeldt i kortere eller lengre periode. Slike erfaringer har økt deres bevissthet om hva de tåler å stå i, formet deres profesjonelle identitet, og bevisstgjort dem på hvordan de kan utnytte sin kompetanse på best mulig måte.

Informantene forteller at erfaringene har bidratt til at de er blitt flinkere til å sette grenser, ta vare på seg selv og sin egen helse for å unngå å havne i lignende situasjon igjen. Flere beskriver å ha utviklet og integrert varsellamper for når de befinner seg i ubalanse mellom jobb og privatliv:



*«Ja, det kommer når jeg våkner på nettene, våkner i tretiden, så da sier jeg jeg til meg selv at, nå er du på vei inn i noe igjen. Så da må jeg hente meg inn og så bygge meg opp igjen.»*

Det er gjennomgående at de vektlegger og prioriterer selvomsorg for å kunne håndtere stress og belastningene i jobben over tid. Dette understrekes ved å fremheve betydningen av å regulere sin egen arbeidshverdag og ved å understreke at man må ikke alltid være tilgjengelig for alle hele tiden. Informantene ser på denne evnen til regulering og balansering av jobb og fritid som et ansvar som ligger på den enkelte. Informantene er tydelige på at man må ta et bevisst valg og praktisere det man har bestemt seg for gjennom prioriteringer og konkrete handlinger. En informant sier:

*«Jeg har lært å logge meg inn og logge meg ut når jeg går fra jobb».*

En annen uttrykker:

*«Jeg har lært å skru av jobben idet jeg går ut døren fra kontoret».*

Andre formidler at de lar jobbtelefonen ligge på kontoret eller at de slår den av hjemme. Informantene viser gjennom sine handlinger, at de har utviklet strategier som bidrar til at de kan opprettholde et skille mellom jobb og fritid. Informantene er også opptatt av å gjøre aktiviteter på fritiden som gir dem energi og som er positivt ladet slik at de fungerer som en type motvekt til det de opplever og står i, i jobben. Flere nevner at de går turer i skogen, trener eller gjør aktiviteter som gir dem påfyll, god energi og balanse. Blant informantene er det også flere som gir uttrykk for at det å ha en balansert tilnærming til jobb og god helse henger nært sammen med hvordan man har det privat og i relasjoner til sine nærmeste:

*«Hvis det ikke er det bra rundt deg, hvis ikke du har mennesker rundt deg som er glad i deg og bryr seg så klarer du ikke denne jobben lenge. Det er det jeg ser. Jeg har sett folk som har problemer med mann og barn, kaos og konflikter. Det sliter jo folk ut. Det forstår jeg. Det er heavy. Da har jeg sagt til dem at de må få orden på det private. For de kan ikke holde ut i en sånn jobb.»*

Det å ha et godt samliv, en partner som støtter, stiller opp og forstår formidles av flere som en nødvendighet for å kunne stå i utfordringene på jobben. Gode relasjoner fylt med omsorg,

omtanke og kjærlighet gir, slik informantene ser det, god energi og bidrar til å redusere stress og belastninger. Skilsmisser, samlivsbrudd, sykdom eller andre belastninger i familien har motsatt effekt og flere fremhever at den type belastninger ofte fører til en type ubalanse som fører til at de ikke klarer å stå i utfordringene de møter i jobben samtidig. En balansert tilnærming til jobb, med fokus på selvomsorg, ser dermed ut til å være betydningsfullt og avgjørende for å stå i belastningene i jobben i barneverntjenesten over tid.

#### 5.2.4 Latter som lim og medisin

*«Det som gir meg god energi er at vi jobber team – vis, vi har vår særegne humor, vi er trygge på hverandre, vi ler mye, det er jo det som skremmer studentene litt. Det handler ikke om at vi ikke har respekt for familiene, men vi er jo nødt til å ha litt sånn humor på det for å overleve tror jeg. Det gir meg mye energi den tryggheten og humoren vi har til hverandre.»*

Samtlige informanter trekker frem humor som en viktig mekanisme for å håndtere stress og belastning i barnevernet. Flere nevner en form for "galgenhumor" som er unik for arbeidsmiljøet, og som bidrar til å styrke båndene mellom kolleger. En informant beskriver denne formen for humor som en bisarr, men betydningsfull støtte blant kolleger når de står overfor utfordrende situasjoner:

*«Og så har jo vi i avdelingen utviklet en bisarr form for kollegastøtte der vi ventilerer så det holder. Det er kjempeviktig. Når du har stått i vanskelige situasjoner, krevende ting, så har vi en galgenhumor som er virkelig fint. Og hjelper meg mye til å få ut de der vanskelige tingene.»*

Informantenes beskrivelser av humor som en ventilasjonsmekanisme gav oss innsikt i hvordan dette fenomenet fungerer som en strategi for å håndtere utfordrende situasjoner i barnevernet. Deres fremstilling av galgenhumor som et viktig verktøy for å håndtere vanskelige situasjoner, belyste hvordan humor brukes som et middel for å bearbeide, redusere stress og sette ord på krevende tema.

Informantenes perspektiv omkring humorens betydning tilførte ytterligere en dimensjon ved å belyse den gjensidige tilliten og tryggheten som humor inviterer til i teamet:

*«Det er rom for alt, du kan bli med hvis du vil, ingen holdes utenfor, det er åpent for alt, så det er egentlig veldig fint.»*

Informantenes fortellinger om det kollegiale miljøet pekte alle på humor som en viktig del av forklaringer på båndet dem imellom. For utenforstående kan humoren fremstå brutal.

Vi, som forskere i intervjusituasjonen, observerte hvordan informantene brukte humor ikke for å bagatellisere sine historier, men som en måte å bearbeide dem på. Humoren beskrives også å bidra til en form for distansering til det vanskelige, en påminnelse om at dette er jobb og ikke ditt liv.

Blant samtlige informanter beskrives humoren å fungere som en kilde til fellesskap, samhörighet og hverdagsglede. Humoren gjør det lettere for teamet å møte utfordringer ved jobben.

En informant fremhever viktigheten av å opprettholde en avslappet holdning til alvorlige temaer:

*«... fordi Alvoret er der hele veien ... Og jeg tror at det er kanskje noe vår avdeling har vært god på å skape, ha en sånn lett holdning med ting som man ikke bør tulle med. Ja, ikke være så fisefin altså. Det gjør at det for meg er lett å komme på jobb, for du vil ikke tyngne ned, sant? Jobben kan være tung.»*

Informantens poeng om å unngå å være "fisefin" ved å tillate seg selv og kollegene å behandle selv de mest alvorlige emnene med en viss grad av letthet, understreker viktigheten av å kunne bevare en balanse mellom det tunge og det lette for å opprettholde trivsel på jobben.

### 5.3 Arbeidsmiljø og kontekstuelle faktorer

#### 5.3.1 Dra lasset sammen: Solidaritet i praksis

*«Og det tenker jeg er fint å vite at vi alle kjenner på både mitt ansvar, min rolle i denne situasjonen og den avdelingen. Og at vi alle står i det sammen, vi er i samme båt.»*

Informantene trekker frem viktigheten av samarbeid blant kolleger for å kunne håndtere de utfordrende situasjonene som oppstår i barnevernet. Gjennom informantenes refleksjoner kommer det frem et bilde av et arbeidsmiljø preget av gjensidig støtte og felles ansvar. Informantene forteller hvordan de som kolleger opplever et felles ansvar og en gjensidig avhengighet av hverandre for å kunne utføre sine oppgaver på en effektiv måte.

En informant reflekterer over hvordan deres fokus har endret seg fra å være rettet mot klientene til å innse den avgjørende rollen kolleger spiller i arbeidsutøvelsen. Refleksjonen vitner om en økende bevissthet omkring den gjensidige avhengigheten og betydningen av å samarbeide med kolleger for å kunne håndtere jobben.

*«Man tenker ikke så mye på det kollegiale når man begynner å jobbe, man vil jobbe for å prøve å hjelpe familier, eller redde barn. Og så etter hvert ser man jo at kolleger er superviktige. Det går jo ikke uten, og vi er jo avhengig av hverandre.»*

Flere informanter peker på hvordan en stor saksmengde, eller pågående krevende oppgaver kan virke overveldende og føre til belastning for enkeltpersoner. I slike situasjoner fremhever de viktigheten av forpliktelse og samarbeid innad i det kollegiale fellesskapet for å kunne håndtere presset og unngå at noen "velter lasset".

I særskilt utfordrende situasjoner påpeker en informant hvor viktig åpenhet og kommunikasjon er mellom kolleger for å kunne unngå sykemelding:

*«Og så er det jo klart at det er jo perioder der ting er bare kjempeheavy, og alle på avdelingen er nesten nede for telling, og plutselig er det to av de som blir sykemeldte. Da er det klart at det er jo ikke greit å sitte der og bli irritert over det, samtidig så kjenner jo de fleste på det, for det er jo sånn: ja, men hva med oss andre da? Vi er like slitne vi, men du velger å sykmelde deg, ikke sant? Og så er det ulike grunner til at folk velger det, og det skal en jo ha respekt, for det er ikke det jeg mener. Men det er jo noe med det å dra lasset sammen da, snakke sammen og ikke bare plutselig, å, ja - nå var hun vekk uten at noen visste noe om det.»*

Informanten beskriver utfordringene ved å håndtere tunge perioder der flere kolleger blir sykmeldte samtidig. Informanten presenterer også et behov for å forhindre misforståelser eller frustrasjon blant kolleger, i form av åpenhet og kommunikasjon. De fremhever samtidig

samarbeidets betydning for å opprettholde trivsel i arbeidsmiljøet og effektivitet.

Kommentaren om å "dra lasset sammen" illustrerer behovet for kollektiv innsats og støtte for å håndtere vanskelige situasjoner og opprettholde et positivt arbeidsmiljø.

### 5.3.2 Spleiset styrke: kollegiale bånd som driver arbeidsglede og øker motstandsdyktighet

*«Det er sånne små øyeblikk, at en kjenner seg litt hjemme på jobb.»*

Gjennom intervjuene fremstår kollegarelasjoner som en hjørnestein for opprettholdelse av motivasjon og engasjement på arbeidsplassen. Som en informant poengterer:

*«Det tror jeg har veldig mye med kolleger å gjøre. At en trives på jobben, gleder seg til å treffe kolleger, en har det fint, og en har det gøy når man er på jobb imellom alle de tøffe møtene, og imellom de alvorlige tingene, så kan en le og kan liksom tulle på jobb og kjenner seg såpass trygg på de kollegene en har da at en vet at de er der, hvis man trenger det da.»*

Samtlige tillegger stor betydning knyttet til det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen for å skape en positiv arbeidsatmosfære, til tross for de utfordrende aspektene ved arbeidet.

En informant sammenligner kollegene med en utvidet familie, og antyder at dette båndet er av større betydning enn forholdet til ledelsen:

*«Jeg kunne aldri hatt en jobb hvis ikke det var for at vi var som en stor teit søskenflokk. Det er gull verdt, og selvfølgelig har det mye å si med ledelse også. Det har mye å si hvordan leder leser deg og liksom skjønner deg, men ikke så mye som kolleger. Jeg kan tåle en leder som ikke matcher deg, skjønner du? Så lenge kollegene er gode.»*

Informanten peker på en dypere tilknytning som går utover det rent profesjonelle samarbeidet. Mange forteller historier om sine kolleger, der de ikke bare beskriver hvordan gode relasjoner bidrar til trivsel, men også til å håndtere stress og vanskelige situasjoner på en bedre måte.

I forlengelsen av informantens beskrivelse av temaet som en «søskenflokk» vitner resterende informantere beretninger i stor grad om tilsvarende nære beskrivelser i forklaringen av kollegarelasjoner. Samtlige beskriver et særegent bånd som oppstår mellom kolleger som står

i stormene sammen. De peker på dypere relasjoner som utvikler seg utover det rent profesjonelle. Flere nevner vennskap utenfor arbeidsplassen. De ser frem til å komme tilbake på jobb etter ferien for å møte kollegene sine igjen:

*«Altså en blir så tett knyttet her, og da blir det jo mer vennskap enn kollega, og så er det jo bare kjempegøy å komme på jobb og treffe igjen venner, egentlig, og så jobber en godt sammen, og en vet hvor en har hverandre.»*

Informantene beskriver å kjenne sine kolleger, der de kan lese på deres kroppsspråk om de har mye og er overveldet. De forteller om eksempler på private meldinger, for å synliggjøre sin støtte og heie hverandre frem etter endt arbeidsdag. En informant sendte SMS til sin kollega etter jobb da hun visste kollegaen var borte i forbindelse med tunge møter i en sak og forklarte at det handler om:

*«... den fellesskapsfølelsen, at man bryr seg mer enn bare om de rutineoppgavene vi skal gjøre, vi bryr oss om hverandre på ekte.»*

Båndene som beskrives til kolleger fremstår å fungere som en form for sosial støtte som bidrar til å styrke hverandre i krevende prosesser.

Når taushetsplikten hindrer deling av erfaringer og inntrykk på hjemmebane, blir kollegene desto viktigere som støttespillere for bearbeidelse og prosessering av jobbrelaterte utfordringer. En informant beskriver det slik:

*«Vi har vært makkere, og da blir man veldig godt kjent, både på godt og vondt. Men det er noen utfordringer å bli så nære som vi har blitt. Samtidig så er det noe veldig trygt ved at du har noen rundt deg. For det nytter ikke å komme hjem å forklare vår hverdag, ikke sant? Det er så vanskelig å sette seg inn i noen av de situasjonene vi står i. Men det er godt å ha noen som forstår uten at du må fortelle, og forklare.»*

Den særegne relasjonen som oppstår mellom kollegene, kan tolkes som en form for fellesskap som deles av de som står i en lignende situasjon. Denne felles opplevelsen av å håndtere utfordringer og belastninger i arbeidet, ser ut til å skape et unikt bånd som forsterker samholdet og solidariteten i teamet.

Informantene bruker liknende betegnelser når de beskriver hva som er viktig i deres kollegarelasjoner. De peker på ærlighet, humor, tillit, fellesskap, forpliktelse og ydmykhet. Flere er åpne om at kollegarelasjoner er avgjørende for deres trivsel, at miljøet på arbeidsplassen er trygt og tillitsfullt, der kollegene kan fungere som en "sikker havn" for å dele tanker og følelser. En informant beskriver hvordan hun bearbeider, gjennom kolleger, i etterkant av et vanskelig møte:

*«Da er det jo veldig fint å ha noen kolleger på kontoret som man virkelig stoler på og er trygg på. For det er jo ikke alle på en måte man kan sette seg ned og ta en sånn type prat med da. Nei, så for min del hvis jeg ikke hadde hatt det, så hadde jeg nok ikke jobbet her. I en så psykisk tøff jobb da så trenger du støtte av kolleger og ikke minst ledelse.»*

Samtidig som kollegarelasjonene gir støtte og glede, erkjenner informantene at negative energier og misnøye kan smitte og påvirke arbeidsmiljøet negativt. De peker på betydningen av å opprettholde en balanse mellom støtte og konstruktivitet for å sikre et positivt og produktivt arbeidsmiljø.

*«... så kan det jo slå andre veien hvis en plutselig får en kollega som er veldig krevende og som en på en måte ikke kommer overens med. Hvordan skal en forholde seg til det da? For det er klart at det er jo noen en ikke kommer så godt overens med. For min del, så er det jo viktig at de en er på team med og sitter i rosett med, at en klikker litt sammen med de da. Hvis det kommer inn en som er tar mye plass og er veldig krevende og prater mye og er veldig sånn selvfokuserte, så kjenner jeg at det er tapper meg veldig.»*

Flere informanter reflekterer også over hvordan overdreven vektlegging av negative aspekter ved jobben kan påvirke arbeidsmiljøet. Informantene beskriver det som energitappende og tyngende dersom kolleger vier stress og vanskeligheter ved jobben for stor oppmerksomhet. De beskriver hvordan dette kan føre til en negativ spiral som påvirker hele arbeidsmiljøet:

*«Folk skal ha lov til å stress på jobb og ha det vanskelig, men hvis man på en måte vier veldig mye fokus til det, så synes jeg det kan være eller bli mer negativt på jobb.»*

I forlengelsen av nevnte tema delte en annen informant at dette henger sammen med en forpliktelse overfor det kollegiale fellesskapet, og at dette innebærer å ta jobben seriøst, dele erfaringer og være åpen for andres perspektiver:

*«... ved at man faktisk kommer på jobb, tar jobben seriøst, deler av sine erfaringer, tar imot gode råd fra kolleger, åpen for at det er andre måter å se ting på. Man er forpliktet til å bidra til et godt kollegamiljø.»*

Informantenes felles stemme belyser hvordan gjensidig støtte og felles erfaringer bidrar til at de kan fungere som terapeuter og veiledere for hverandre, som igjen bidrar til å opprettholde trivsel og styrke blant dem.

### 5.3.3 Tillit og kontroll – en balansert ledelsespraksis og en støttende organisasjonskultur

*«Hvis man ikke har en organisasjon eller en ledelse som anerkjenner de belastningene som er i denne jobben, så har man jo et stort problem.»*

Flere informanter fremhever verdien av å bli sett av ledelsen som et virkemiddel for å redusere følelsen av stress og belastninger i arbeidet. Et sentralt tema i denne anerkjennelsen er tillit, som ikke nødvendigvis handler om skryt, eller oppgavedelegering, men der de ansatte får rom til å ta egne beslutninger og utøve skjønn i sitt arbeid:

*«Hun er veldig flink til å se oss, veldig flink til å gi oss tillit, anerkjenne oss, stole på oss, gir oss frihet til å gjøre det sånn som vi mener er best fordi hun stoler på at vi tar gode vurderinger.»*

Informantene beskriver et behov for en gjensidig forpliktelse mellom ledelsen og de ansatte. Dette partnerskapet innebærer ikke bare at ansatte føler seg forpliktet til å utføre jobben sin på best mulig måte, men også at ledelsen investerer i de ansattes utvikling og trivsel. Som en av informantene sier:



*«Hvis jeg skal ha en forpliktelse til jobb så føler jeg at de som er i min jobb, eller de som kanskje er ledere, må ha en forpliktelse tilbake også ... Hvis en har lyst til å ta en utdanning, gå på kurs. At du blir satt pris på, at du får det for å stå i jobben, eller for å kjenne motivasjon til å stå i jobben, eller for å gjøre jobben bedre – det føler jeg også er å vise forpliktelse tilbake.»*

Informantene peker på hvordan tillit og kontroll er tett sammenvevd. De reflekterer også rundt hvordan erfaringen deres spiller en viktig rolle i dynamikken mellom tillit og kontroll:

*«Så er det jo sånn når en har jobbet her såpass lenge, så er det jo godt at for eksempel ledelsen da stoler på en og at de ikke på en måte hele tiden maser, men de stoler på at du gjør den jobben du skal.»*

Informantene ser på tilliten de mottar i sammenheng med sin erfaring, der tilliten fra leder øker i takt med årene i feltet. De beskriver også hvordan erfaringen fører til at de ofte blir gitt de mest krevende sakene. I forlengelsen av dette fremkommer et behov for et balanseforhold mellom forventninger som stilles de ansatte med hensyn til den tilliten som er gitt dem i form av arbeidsoppgaver:

*«Jeg føler det er en forventning at vi skal stå i sakene og klare sakene veldig selv og være selvstendig, noe jeg synes er helt topp, men så kan det på en måte i andre ting føles som man blir behandlet som et lite barn fordi du skal bli passet på. Jeg tenker at, for meg, så drives jeg av den friheten, jeg elsker å jobbe tillitsbasert. Jeg orker ikke ha noen som henger over meg ... Jeg må kjenne at hvis du har tillit til at jeg skal kunne gjøre jobben min så må jeg få lov til å gjøre jobben min.»*

Som informanten uttrykker det, er det en forventning om selvstendighet og ansvar i jobben, noe som oppleves som positivt. Samtidig kan det oppstå en følelse av å bli overvåket eller behandlet som et lite barn i visse situasjoner. Informanten understreker behovet for frihet til å kunne utføre jobben på en effektiv måte i samsvar med de forventningene som stilles:

*«De rammene, de rutinene vi har ... Ikke alltid at de står helt i samsvar med hvordan livet er på gulvet.»*

Behovet for frihet og tillit gjenspeiles også i informantenes beskrivelser av hvordan tilliten fra lederen har resultert i økt fleksibilitet i utførelsen av oppgaver. En informant beskriver hvordan deres leder har gitt anerkjennelse for utført arbeid, selv når det har vært gjort på en noe avvikende måte:

*«... jeg vet nå at min leder stoler på at jeg gjør en god jobb. Hun har sagt det gjentatte ganger. Hun har trukket frem når jeg har gjort en god jobb, og det har kanskje gjerne vært i tilfeller der jeg har gjort det litt på min egen måte, så da vet jeg at det er greit. Så da tillater jeg meg å gjøre det igjen.»*

Mens tillit oppleves som motiverende og styrkende, forklarer flere informanter hvordan for mye kontroll oppleves som begrensende og demotiverende. Kontrollen kan manifestere seg på ulike måter: det kan handle om avdekking av svakheter, feil og mangler ved praksis, etterfulgt av tilbakemeldinger til de ansatte. Samtidig som det anerkjennes å være behov for kontroll i arbeidet, fremkommer det at selv små kritikker ovenfra kan oppleves negativt og demotiverende. Herunder hvordan ledelsen noen ganger kan undervurdere betydningen av ansattes arbeid, og at dermed små, bagatellmessige kritikker kan oppfattes negativt:

*«Jeg synes at noen ser på oss på en bitteliten brøkdel av det vi holder på med: Å, dere er ikke gode nok på det! Så blir vi liksom snurt. Ja, men ser dere at 99% av det vi gjør er bra? ... Så da kan det bli litt sånn at ledelsen burde være forsiktig med å peke på sånne små og bagatellmessige ting, i hvert fall i våre øyne ... Det dreper viben min.»*

En annen informant uttrykker lignende bekymringer rundt organisasjonens forventninger til de ansatte og håndtering av kritikk:

*«Vi skal ikke ha så mye tekst og samtidig så kan man og bli kritisert for at det er for lite og mangelfullt i en tilsynsrapport fra statsforvalteren.. Hele barnevernet opererer i et landskap av at det mangler fasit. Det finnes ingen fasit på noe, men det kommer jevnlig noe tilsyn som hekter seg på et eller annet som mangler. Hvor mange er veldig redd for å bli tatt for noe sånt og har gjort en feil ...»*

Det er tydelig at de erfarne ansatte har utviklet en større selvtillit og trygghet når det gjelder å håndtere feil og utfordringer i arbeidet. De har i tillegg fått mer slingringsmonn og tillatelse til

å utføre oppgavene sine på sin egen måte. Dette uten å bli overvåket eller kritisert på samme måte som de med mindre erfaring. Når informantene diskuterer forskjellen mellom godt erfarne og nyere ansatte, og hvordan organisasjonen kan påvirke deres forventninger og tilnærming til arbeidet, kommer dette fremt:

*«Ellers så må organisasjonen gjøre en stor jobb med hvordan de snakker til de ansatte og hva de forventer fra de ansatte, for det er ikke min måte de heier frem. For å si det sånn, vi har jo noen i avdelingen som er eldre enn meg, som mest sannsynlig ville vokst opp på samme måte som meg, som burde ha mye av de samme egenskapene, men det vet en jo aldri, men jeg tenker det. Og likevel er de livredde for å ikke gjøre det til fingerspissen riktig, og da blir jeg sånn – ja, men gi litt faen da. Du trenger ikke skrive 5 sider journalnotater og 3 sider vurderinger, det går helt greit. Du har skrevet altfor mye, men likevel er de så redd for å gjøre feil og da tenker jeg sånn, er det barneverntjenesten sitt ansvar da? Er det de som har lært henne inn i dette, eller skapt en forventning om at hun må gjøre det sånn? ... Hvorfor klarer ikke de å tenke at det er godt nok? Hvorfor klarer de ikke tenke det?»*

Som informanten over, reflekterer flere over hvordan organisasjonen opererer i et landskap der det alltid vil være mangler og hvor flere er redde for å gjøre feil. Informanten over stiller spørsmål ved om det er organisasjonen som har skapt en kultur der flere ansatte er redde for å feile, og hvorfor noen ansatte ikke klarer å tenke at arbeidet deres er godt nok. Denne undringen, eller tonen av bekymring, reflekteres i flere av informantenes råd overfor nyansatte i barnevernet. Informantene oppfordrer i ulik grad til at nyansatte avviker fra perfektjonisme og heller fokuserer på å oppfylle reelle krav og forventninger fra ledelsen, med familiens behov i sentrum. De er opptatt av hvilke forventninger som stilles overfor nyansatte, og antyder at disse er urealistiske:

*«Gi litt mer faen i alle krav og forventninger om å gjøre alt perfekt.»*

Rådene overfor nyansatte bærer også preg av et beskyttelses- og selvivaretakelsesfokus, der informantene snakker utfra egne erfaringer og viktige lærdommer de har gjort seg på veien:

*«Du må tørre og spørre, få opp selvtilliten, tørre og gå på trynet. Mange tror de skal kunne alt raskere enn hva det faktisk er, men da kan ta ett til to år. Det er sånn livet er. Ingen kan alt med en gang, men du blir tryggere etter hvert .... Du må være flink til å sette grenser ift. hva*

*som er viktig og ikke viktig. For man har ikke kapasitet til å følge opp alle like godt hele tiden.»*

Informantene beskriver frustrasjon over stadig nye krav som stilles og peker på en utvikling som bekymrer dem. Alvoret i sakene er høyere, innholdet i hva som forventes gjort i den enkelte sak har økt. De opplever en utvikling der kvaliteten på arbeidet måles i tall og nå innføres kompetansekrav om master. Sistnevnte uroer blant annet med hensyn til hvem som skal prioriteres å bli ansatt i barnevernet, og dermed bli informantenes neste kollega:

*«For det er jo noe med det å se personlighet og væremåte. Hvem er du som person da? Det er ikke nødvendigvis sånn at den som har den masteren på papiret passer best inn i kollegagruppen på akkurat den avdelingen ...»*

En informant beskriver diskursen mellom erfarne kolleger angående masterkravet, og hvordan de vil stille seg til å ta imot kolleger med høyere lønn enn dem selv, samt hvilke signaler masterkravet sender dem:

*«Fordi flere nå som jeg har snakka med har sagt at de kommer til å finne seg en ny jobb hvis de skal sitte og lære opp en ny en nyansatt som er avhengig av oss erfarne for å lære de opp. Og så skal de få nesten hundre tusen mer i lønn. «Da slutter jeg» er det mange som har sagt, «det gidder jeg ikke». Og så kan en jo ikke forvente at en skal få masterlønn uten å ha master, men det er jo noe med hva gir de til de erfarne? Hva får en igjen for å være her? Hvordan signaliserer ledelsen at de faktisk er takknemlige for at en er her år etter år etter år. Eller signalisere de bare at ja, ja, men, da er det bare å slutte. Vi kan erstatte deg med noen nye, det er ikke så viktig, men det er jo på en måte hvordan en sier det da.»*

Informanten gir et innblikk i den frustrasjon og bekymring som medfølger masterkravet og følgelig lønnsforskjeller som kan oppstå mellom de erfarne og de nyansatte. Sitatet presenterer også at situasjonen sender et signal fra ledelsen om manglende verdsettelse av erfaring og ansattes kontinuerlige innsats.

## 6 Drøfting

Ved å gjennomføre intervjuer med ansatte som har vært i barnevernstjenesten i mer enn fem år, har vi utforsket deres subjektive opplevelser og meninger. Vi har undersøkt hva de anser har vært betydningsfullt for å opprettholde sitt engasjement og trivsel i arbeidet. Vår drøfting tar utgangspunkt i de tre hovedtema som vi har presentert og analysert i kapittel 5.

I utforskningen av hva som skal til for å håndtere og stå i en arbeidshverdag preget av utfordringer og belastninger, har vi sett til tilnærminger som blant annet vektlegger betydningen av personlige egenskaper og karaktertrekk for å lykkes, utvikle seg og trives. En tilnærming som har fanget vår oppmerksomhet er grit, som understreker viktigheten av utholdenhet, lidenskap og vedvarende innsats for å overvinne utfordringer og motgang (Duckworth, 2017). I drøftingsdelen viser vi også til relevant forskning som, slik vi tolker den, støtter opp om eller som også utfordrer grit-tilnærmingen og som bidrar til å gi et mer nyansert bilde til våre funn.

I lys av utfordringene med vedvarende høy turnover i barnevernstjenesten, og behovet for innovasjon i bruken av tilgjengelige ressurser, ønsker vi å utforske hvordan ansatte, som har stått i jobben over lengre tid, har mestret utfordringene i arbeidshverdagen. Hvilke strategier bruker disse ansatte for å håndtere hverdagens arbeidsmengder, press, stress og belastninger? I drøftingsdelen ser vi til Lazarus og Folkmans (1984) perspektiver om mestringsstrategienes betydning for å redusere arbeidsrelatert belastning og stress. I denne sammenhengen ser vi også hvordan funnene kan forstås i lys av grit-tilnærmingen og SDT.

Vi er til slutt nysgjerrige på hva som motiverer og driver våre informanter til å stå i jobben. Hvilken betydning har kollegastøtte og lederatferd for deres opprettholdelse av vedvarende innsats og engasjement? Her henter vi primært kunnskap fra Deci og Ryans teori om selvbestemmelse (SDT), og den indre motivasjonens betydning for opprettholdelse av langsiktig engasjement. Vi trekker også på kunnskap fra grit – tilnærmingen som vektlegger at det å ha en sterk følelse av formål eller mening i det du gjør er en sterk drivkraft som hjelper deg til å arbeide hardt og overkomme hindringer.

Funnene er omfattende og antyder muligheten for videre utforskning i et større prosjekt. Vi har valgt å rette søkelys mot de mest sentrale faktorene som er fremtredende i vår analyse.

Funnene kan bidra med relevant kunnskap knyttet til å forstå hva som kjennetegner ansatte som står i jobben over tid til tross for utfordringer og belastninger de møter på i hverdagen. Kapittelet vil drøfte følgende tre temaer fra analysen: personlige egenskaper, mestringsstrategier og arbeidsmiljøets innvirkning på opprettholdelse av jobbengasjement og trivsel på arbeidsplassen.

### 6.1 Hvilke personlige egenskaper kjennetegner våre informanter?

I filmen «True grit» av Cohen brødrene ber den unge, modige jenta, Mattie Ross, den tøffe og erfarne US Marshall, Rooster Cogburn, om hjelp til å finne mannen som drepte hennes far. Rooster fremstår som en antihelt når vi først møter han. Han er upolert, til tider kynisk, men i løpet av filmen utviser han mot, styrke, råhet og empati når han tar på seg oppdraget med å hjelpe Mattie. Hans grit kommer til uttrykk gjennom hans urokkelige vilje og evne til å takle farlige og vanskelige situasjoner med mot, dedikasjon og beslutsomhet. Til tross for hans tøffe og harde ytre, får han et stort hjerte for Mattie. De utvikler en unik og nær relasjon. Roosters komplekse personlighet, hans grit og dype integritet gjør han til en av de mest kjente og minneverdige helteskikkelsene i westernfilmene.

Å utforske personlige egenskaper og karaktertrekk hos våre informanter, og hvilken betydning disse har, kan gi økt kunnskap om hva som påvirker ansattes evne til å stå i jobben over tid. Som Rooster, står ansatte i barnevernstjenesten overfor komplekse og utfordrende situasjoner som krever mot, viljestyrke og utholdenhet. De blir utfordret på måter som krever “true grit”. Hvordan kommer disse karaktertrekkene til uttrykk i deres daglige arbeid og hvordan påvirker de deres evne til å håndtere krevende situasjoner over tid?

Studien viser at informantene møter utfordringer og motgang med en holdning preget av sterk innsatsvilje og en “stå-i-det” innstilling. Våre funn antyder en sammenheng med grit-tilnærmingens definisjon av begrepet som vektlegger utholdenhet. Grit kjennetegne blant annet av kontinuerlig innsats og prestasjon over tid, uavhengig av utfordringens omfang eller varighet (Duckworth, 2017, s. 67-69). Det er nettopp denne vedvarende innsatsen, og evnen til å ikke gi opp som kjennetegner utholdenheten hos våre informanter. Denne egenskapen ser ut til å spille en avgjørende rolle i opprettholdelsen av deres engasjement. Utholdenheten styrkes og utvikles gjennom erfaring og stadig eksponering for krevende situasjoner. Denne egenskapen bygger robusthet og bidrar til økt trygghet i rollen.

Informantenes utholdenhet og innsatsvilje blir også fremhevet i forskningen til Olaniyan et al. (2022, s. 4242), hvor de identifiserer fem distinkte personlige kapasiteter som barnevernsarbeidere benytter seg av for å håndtere arbeidsrelatert stress. Disse personlige kapasitetene omfatter personlighetstrekk, egenskaper og psykologiske ressurser. Utholdenhet og innsatsvilje reflekterer kapasiteten til å kunne ta tak i situasjonen når det kreves. Denne egenskapen spiller inn og påvirker hvordan ansatte håndterer utfordringer, belastninger og stress i arbeidet.

Ved gjennomlesing er det tydelig at informantene har litt forskjellige tilnærminger til egenskapen utholdenhet. Noen identifiserte seg med det vi kan kalle de “klassiske” grit – karaktertrekkene som viljestyrke, stahet, stayerevne eller besluttsomhet. Flere betraktet disse som en integrert del av sin personlighet og noe som definerte dem som personer. I denne sammenhengen fremhever informantene betydningen og viktigheten av å inneha denne egenskapen. De uttrykker at den hjelper dem med å stå i og presse seg gjennom krevende prosesser, spesielt når disse tar lengre tid enn først antatt

Andre la vekt på at deres utholdenhet handlet om å være tålmodig eller tilpasse seg endringer som kunne dukke opp. I denne sammenheng er det interessant å bemerke at flere beskriver å besitte en “skru på” knapp der de bevisst går inn for å anvende denne egenskapen i møte med utfordrende og krevende situasjoner på jobben. I denne konteksten kan tålmodighet betraktes som en strategisk tilnærming. Den kjennetegnes av informantenes evne til å tilpasse seg uforutsette endringer eller hindringer som kan oppstå underveis i en prosess.

Ved å velge å mobilisere denne egenskapen eller strategien, når det trengs mest, kan informantene øke sine muligheter for å oppnå best mulige resultater.

Beskrivelsen over synliggjør at også andre egenskaper som tilpasningsevne og fleksibilitet spiller inn og har betydning for informantenes evne til å stå i jobben i barnevernstjenesten over tid. Nyansene som kommer til uttrykk i informantenes forståelse av og tilnærming til utholdenhet som en egenskap, avspeiler det komplekse samspillet og forholdet mellom ulike egenskaper.

Mens viljestyrke og besluttsomhet kan være egenskaper som er nødvendige for å håndtere vanskelige situasjoner, kan tålmodighet, fleksibilitet og tilpasningsevne være avgjørende for å tilpasse seg og håndtere uforutsette eller komplekse utfordringer som oppstår underveis.

Funnene samsvarer med forskningen til Ellet et al. (2007), som belyste at personlige egenskaper som blant annet fleksibilitet og tilpasningsdyktighet påvirket om en ansatt ble værende eller forlot sin stilling i barneverntjenesten

I sin artikkel: “Is grittiness next to happiness? Examining the association of triarchic model of grit dimensions with well-being outcomes”, problematiserer Jesus Alfonso D. Datu (2020) grit- tilnærmingen. Datu (2020) understreker at Duckworth (2017) vektlegger evnen til utholdenhet som en essensiell egenskap for å nå et langsiktig mål. Datu argumenterer imidlertid for at personer med tilpasningsevne kan være flinkere til å finne nye måter å nå målene sine på. Tilpasningsdyktige personer er også gode på å endre eller justere planene sine hvis de ikke fungerer, påpeker Datu (2020, s. 981-1009). I sin artikkel viser han til forskning som fremhever at utholdenhet og tilpasningsevne har like stor betydning og positiv innvirkning på arbeidsprestasjon. Funnene i vår studie viser noe tilsvarende. Egenskaper som tilpasningsevne og fleksibilitet spiller også en viktig rolle i hvordan informantene håndterer og tilnærmer seg utfordringene og belastningene i arbeidet.

Informantene aksepterer at utfordrende, stressfylte og belastende situasjoner er en del av hverdagen og noe de må forvente å bli eksponert for. Denne innstillingen, eller egenskapen, ser ut til å ha en verdi i seg selv ved at den virker stressreducerende. Den ser også ut til å skape en mer realistisk og balansert oppfatning av arbeidssituasjonen. Det er noe vi belyser nærmere i påfølgende drøfting der vi ser på at det å være en realist også kan være uttrykk for en aktiv tilnærming til utfordringer og en mestringsstrategi. Funnene støttes av forskning utført av Olaniyan et al. (2022). I deres studie identifiserer de denne aksepten av den krevende arbeidshverdagen som en av fem distinkte personlige kapasiteter som barnevernsarbeidere bruker for å håndtere arbeidsrelatert stress i hverdagen i jobben.

Det at informantene våre stadig må håndtere emosjonelt krevende situasjoner, gir dem muligheter til å styrke sine egenskaper, utvikle sine ferdigheter og bygge psykologisk motstandskraft. Informantene formidler at de blir tryggere, psykisk sterkere og får økt selvtillit etter å ha overkommet utfordringer og belastninger i arbeidet. Erfaringene gjør dem bedre rustet i møte med nye, samt lignende situasjoner. Informantenes opplevelser reflekterer Duckworths (2017) syn og hennes forskning som viser at mennesker som bevisst øver og trener, kan styrke og utvikle grit – egenskaper. Den spesifikke treningen bidrar til at de står bedre rustet i møte med fremtidige utfordringer og belastninger (Duckworth, 2017). Dette



synet, og våre funn, harmonerer også med nyere studier som viser at utholdenhet er en egenskap som var assosiert med lavere nivåer av arbeidsrelatert utbrenthet (Salles et al., 2014). Det som skiller seg litt ut i vår forskning fra Duckworths (2017) perspektiv, er at våre informanter ikke aktivt eller bevisst søker å styrke eller utvikle disse ferdighetene. Det fremstår heller å være en positiv konsekvens av deres positive tilnærming til utfordringer og det at de stadig blir eksponert for- og må håndtere slike situasjoner i arbeidshverdagen.

Ved gjennomlesing av intervjuene synliggjøres hvordan våre informanter responderer på vanskelige og belastende situasjoner med en holdning og tilnærming preget av optimisme og pågangsmot. Pågangsmotet fungerer som en drivkraft som hjelper våre informanter med å styre energien og motivasjonen mot fremtidige utfordringer. I denne sammenhengen, ut fra vår forståelse av denne egenskapens betydning, virker pågangsmot også å bidra til å redusere arbeidsrelatert stress og belastninger. Det ser ut til at denne egenskapen hjelper våre informanter med å legge negative erfaringer bak seg og rette fokuset mot de mulighetene som ligger foran dem.

Informantenes optimistiske og positive holdninger til utfordringer og belastninger, i kombinasjon med deres pågangsmot, reflekterer den rollen håp har i Duckworths (2017) grit tilnærming. Duckworth (2017) betrakter optimisme og håp som en del av den indre motivasjonen som driver en person til å forfølge sine mål. Den er knyttet til en langsiktig forventning om å lykkes selv om man feiler eller møter motgang og utfordringer på veien. Informantenes positive innstilling og syn på utfordringer harmonerer også med funnene i Wendt et al. (2011) sin forskning. Denne forskningen understreker viktigheten av en positiv holdning til utfordringer og motgang som en avgjørende faktor for å kunne stå i og trives i et yrke som preges av høy grad av emosjonelt stress og belastning.

Pågangsmot fremtrer også som en egenskap som er essensiell for å opprettholde og styrke engasjementet og utholdenheten på jobb over tid. Egenskapen benevnes som en uredd holdning i møte med nye utfordringer, en sterk drivkraft eller en god energi. Den får våre informanter til å dytte seg selv og strekke seg ekstra i en ofte krevende og belastende hverdag.

Pågangsmotet kommer spesielt til uttrykk i kontekster der informantene kjemper for barna og ungdommene. Det synliggjøres i historiene der informantene opplever at de har fått til endringer og utgjort en forskjell. I disse kontekstene fremstår pågangsmotet å være forankret i

et verdissyn som er knyttet til et ønske om å hjelpe og bidra med noe positivt i andres liv. Våre funn synliggjør at pågangsmot har paralleller med lidenskap som Duckworth (2017) fremhever spiller en essensiell rolle for å opprettholde engasjement og motivasjon i prosesser der veien til målet er preget av vedvarende motgang og motstand. Det som kjennetegner lidenskapen, er at den er forbundet med noe meningsfullt og større enn individets personlige verdier og interesser. Lidenskapen knytter seg til verdier som handler om å bidra til å skape en bedre verden og et bedre liv for andre. Den type mål driver, motiverer og hjelper individer med å holde ut, stå i krevende prosesser og overkomme hindringer (Duckworth 2017).

Våre funn samsvarer med forskningen til Wendt et al. (2011). De fant at ansatte som opplevde at jobben deres hadde betydning og mening, opprettholdt motivasjon og trivsel over tid, selv under krevende forhold. Også funn i forskningen til Littman-Oadia og Lavy (2016) viste en tydelig positiv sammenheng mellom høy grad av karakterstyrken utholdenhet og variablene som var assosiert med opplevelsen av meningsfullhet i arbeidet man utførte. Egenskapene forsterket hverandre positivt, bidro til økt arbeidsprestasjon og bedre trivsel i jobben. Dette stemmer overens med vår forskning. Informantenes fortellinger viser at erfaringer, der de har utgjort en positiv forskjell i andre menneskers liv, er det som gir motivasjon og energi i jobben.

Analysen viser at ansattes personlige verdier som følelsen av forpliktelse, ansvarsfullhet, empati og samvittighet spiller en viktig rolle for opprettholdelsen av informantenes vedvarende engasjement og dedikasjon til arbeidet. Informantenes verdier og følelse av moralsk ansvar påvirker deres handlinger og prestasjoner på arbeidsplassen. Det moralske ansvaret kommer til uttrykk i informantenes fortellinger om hvordan de føler en forpliktelse for å være til stede på jobb, selv når de føler seg dårlig eller er syke. Det synliggjøres i deres uttalte behov for å fullføre prosesser der de har investert tid i relasjoner og bygget opp tillit til barna, ungdommene og familiene.

Det moralske ansvaret reflekteres også i deres omsorg for kolleger. Informantene fremhever viktigheten av å være til stede på jobb, da fravær kan legge byrder og ekstra arbeid på andre.

Også grit – tilnærmingen vektlegger betydningen av forpliktelse. Duckworth (2017) fremhever at ansatte som føler en sterk grad av dedikasjon og forpliktelse til arbeidet og til arbeidsplassen yter mer, er mer fornøyde, lojale og blir lenger i jobben. I vår kontekst

synliggjøres at informantenes sterke graden forpliktelse er forankret i deres verdisyn og i det moralske ansvaret de føler, mer enn til selve arbeidet og arbeidsplassen. Det er deres grunnleggende verdisyn og følelse av ansvar og forpliktelse som får dem til å strekke seg ekstra og opprettholde engasjementet og innsatsen. Våre funn synliggjør et av Credés (2018, s. 606-611) hovedpoeng i artikkelen “what shall we do about grit” der han spørsmålsstiller om grit kan betraktes som et unikt begrep og tilnærming. Han påpeker at grit, overlapper og har flere likhetstrekk med andre begreper som selv-kontroll og spesielt egenskapen “samvittighetsfullhet”.

Samvittighetsfullhet refererer til en personlighetsdimensjon som beskriver graden av organisering, pålitelighet, nøyaktighet og ansvarlighet hos en person. Den har flere overlappende likhetstrekk med egenskapen utholdenhet (Credé, 2018). I sin artikkel viser forskeren til metastudier han og andre forskere har gjennomført som viste at folk som scorer høyt på utholdenhet, har en tendens til å score høyt på samvittighetsfullhet også. Lidenskap hadde en sterk sammenheng med samvittighetsfullhet, men ikke så sterkt at den overlappet, fremhevet (Credé, et al. 2017, her referert i Credé, 2018). Credés (2018) betraktninger samsvarer med våre funn som viser at informantenes personlige verdier spiller inn og har en sterk innvirkning på deres innsatsvilje og opprettholdelse av engasjement. Credés (2018) forskning, slik vi tolker den, viser samtidig at personlige egenskaper og personlige verdier er tett sammenvevd og vanskelig å skille fra hverandre. Våre funn synliggjør Credé (2018) sitt poeng og hans kritikk av grit. Grits vektlegging av spesifikke egenskapers betydning fremstår, også for oss, å være en forenkling av personlighetsdimensjoner og virkeligheten. Disse er langt mer komplekse og dynamiske enn det grit-tilnærmingen legger til grunn.

Betydningen av å være ærlig og autentisk i samhandling med andre er en grunnleggende verdi og noe som kjennetegner kommunikasjonen og karaktertrekkene til informantene våre. Informantene fremstår tydelige med en direkte kommunikasjonsstil i intervjukonteksten. Deres kroppsspråk er avslappet, de har et fast blikk som utstråler trygghet og selvtillit. Vi registrerer også at flere tenderer å lene seg mot oss når de snakker om ting som betyr mye for dem.

I intervjukonteksten trekker informantene paralleller til deres lange erfaring i jobben, krevende møter med familier, og hvordan dette har bidratt til en utvikling der de i dag er mer trygge, selvsikre og robuste som personer. Informantene forklarer at ærligheten ofte møtes

med motstand, til tider sinne i første omgang. Tillit skapes på sikt ved at den andre ikke trenger å være i tvil om informantenes intensjoner og vurderinger. Etter prøving og feiling, der informantene ser tilbake på erfaringer med å trå varsomt og å «gå rundt grøten», kan man si at de i dag aktivt og bevisst utsetter seg selv for prøvelser i jobben. Deres erfaringer har gitt dem innsikt i at en ærlig og autentisk væremåte og kommunikasjonsstil ikke bare fører til mer effektivt arbeid. Det skaper også et mer tillitsfullt samarbeidsklima over tid.

I denne sammenheng fremstår ærligheten som en verdi som beskriver informantenes integritet, profesjonalitet og dedikasjon. De står ved sine meninger, våger å si fra, samtidig som de er villige til å lære av sine feil. Ærligheten kan være uttrykk for det Duckworth (2017) beskriver som et «growth mindset» og som ofte kjennetegner personer som besitter høy grad av grit. Den type tankesett understreker viktigheten av å være ærlig med seg selv og andre om hva man er god på og hva man har utfordringer med. Tenkemåten oppmuntrer til kontinuerlig læring og personlig vekst. Selvbevisstheten og selvvinnsikten, som informantene viser, i forhold til seg selv og i samspill med andre, reflekterer samtidig det Delås (2011) beskriver som en grunnleggende faglig og personlig trygghet.

Betydningen av å være ærlig og autentisk som i vår studie, også er knyttet til behovet for å være seg selv i relasjoner til andre, fremstår å ha stor betydning for informantene. Den bidrar til å redusere stress, den påvirker deres trivsel og engasjement. Ved å være seg selv og ærlig opplever informantene at disse egenskapene legger til rette for etablering av tillitsfulle og sterke relasjoner på jobb. Sårbarheten som flere beskriver at de føler når de tar farvel med gode kolleger understreker at det relasjonelle også har en betydelig innvirkning på deres engasjement og trivsel.

Ved gjennomlesing av intervjuene ble det tydelig for oss at samspillet mellom egenskapene er komplekst. Mens pågangsmotet synes å inspirere, gi driv og motivere våre informanter, sikrer utholdenheten at handlingen blir opprettholdt over lengre tid. Vi finner flere fellesnevner til grit-tilnærmingen, samtidig synliggjøres at egenskaper som forpliktelse, tilpasningsevne og betydningen av å være ærlig og autentisk også spiller inn og har en essensiell betydning for informantenes evne til å stå i jobben over tid. Grit viser sine svakheter ved at den utforsker ikke grundig nok betydningen av den moralske og etiske dimensjonen slik den kommer til uttrykk i vår og øvrig forskning som har vært kritisk til tilnærmingen. Vi savner en sterkere vektlegging av sosiale- og kulturelle faktorer samt arbeidsbetingelsenes betydning. Disse

elementene kan også påvirke ansattes evne til å stå i stormene og fremdeles opprettholde sitt engasjement og trivsel i jobben.

Erfaringene informantene har gjort seg i løpet av karrieren i barnevernstjenesten bidrar, som våre funn viser, til å forme en uredd, sterk og trygg profesjonell identitet. Gjennom intervjukonteksten utviser våre informanter høy grad av selvinnsikt og selvbevissthet. De snakker uanstrengt og åpent om egne karaktertrekk og hvordan disse kan representere en styrke, en utfordring og et sårbart element i relasjoner til andre. Informantenes positive innstilling synliggjør at de besitter det Duckworth (2017) benevner som et «growth mindset». De betrakter utfordringene som muligheter, har fokus på løsninger, og evner å tilpasse seg kompleksiteten som møter dem. De ser på erfaringer der de ikke har lyktes eller gjort feil som en naturlig del av læringsprosessen som bidrar til utvikling og vekst.

“I have never been one to flinch or crawfish when faced with an unpleasant task” er et sitat hentet fra boken “True Grit” skrevet av Charles Portis (1968). Sitatet reflekterer en holdning preget av utholdenhet, mot og besluttsomhet. Det sier også noe om personen, i dette tilfelle unge Maddie, som ikke viker unna selv i møte med ubehagelige oppgaver. Som hovedkarakterene i boken True Grit utviser også våre informanter “grit” i form av mot og styrke i møte med motgang og utfordringer. Som Rooster og Maddie holder også våre informanter fast på sine verdier. De stoler på egen erfaring og egne styrker. Informantenes sterke ansvars- og omsorgsfølelse og deres genuine og ærlige fremtoning styrker og skaper tillit i deres relasjoner, og uttrykker deres dedikasjon og lidenskap for arbeidet.

Grit – tilnærmingen har inspirert oss til å våge å dykke inn i det personlige aspektet ved vårt arbeid. Vi har hatt et ønske om å forstå hvilken betydning egenskapene våre har for å kunne stå i arbeidet i barnevernstjenesten over tid. Selv om drøftingen viser at grit-tilnærmingen har sine begrensninger, mener vi at den bidrar til å øke oppmerksomheten rundt betydningen av spesifikke personlige egenskaper for å opprettholde vedvarende engasjement og trivsel i arbeidet. Våre funn inspirerer oss. Funnene synliggjør at det er mulig å utvikle og styrke personlige egenskaper og at det å trå feil eller ikke lykkes er en del av læringsprosessen.

## 6.2 Hvilke mestringsstrategier anvender erfarne barnevernsansatte for å stå i jobben?

Gjennom analysen av våre funn ble det fremtredende for oss hvordan ulike strategier er tett sammenvevde og hvordan de påvirkes av konteksten som omgir dem. Mestringsstrategiene

blant de erfarne barnevernsansatte åpner opp for en diskusjon om hvilke strategier nettopp denne gruppen anvender, styrker og svakheter ved dem, samt hvordan strategiene relaterer seg til teori og tidligere forskning.

Informantene gir inntrykk av å være tydelige, trygge og kompetente barnevernsarbeidere. De fremstår uredde for å ta beslutninger, det være seg populære eller upopulære. Deres syn på egen kompetanse vitner om selvtillit og troen på at de har evnen til å gjøre en god jobb. Kompetanse utgjør en sentral del av SDT for opprettholdelse av indre motivasjon. I konteksten av arbeid innen barnevern, handler kompetanseelementet ved SDT om at informantene innehar en tro på at de har påvirkningskraft i lys av deres kunnskaper, erfaring og ferdigheter. Beskyttelse av denne troen, ved å betrakte seg selv som et verktøy for endring, kan forstås som en mestringsstrategi blant våre informanter.

Deres vektlegging av de positive historiene, der deres yrkesutøvelse har medført et positivt utfall, formidles med glede og synes å være et bevisst valg av fokus for å «holde ut». Det er de positive historiene som driver dem videre, ikke historiene der det har gått galt. Dette mønsteret kan tolkes i lys av Lazarus og Folkmans (1984) perspektiv om mestringsressurser, spesielt betoningen av positive oppfatninger om seg selv og verden. Ved aktivt å velge å vektlegge de positive aspektene av sitt arbeid, søker informantene å unngå å la seg blir overveldet av negative tanker og følelser. De velger heller å kanalisere sin oppmerksomhet mot det som gir dem glede og mening.

Denne strategien kan også relateres til Deci og Ryans (2009) teori om indre motivasjon, der tilbakemeldinger på ens kompetanse spiller en sentral rolle i å opprettholde motivasjonen. Informantenes bevisste valg om å nedprioritere oppmerksomheten rundt de negative historiene og heller fokusere på de positive tilbakemeldingene de mottar, kan sees som et forsøk på å styrke sin indre motivasjon ved å dyrke og anerkjenne sine suksesser.

Gjennom historiene de formidler, hører vi informantene presentere med stolthet hvordan positive endringer i andres liv påvirkes av noe de selv har bidratt med. Deres aktive valg om å nedprioritere oppmerksomheten rundt familiene der utfallet ikke har endt godt, tolker vi som en strategi for bevisst å ta innover seg positive tilbakemeldinger. Disse valgene kan bidra til å forsterke deres motivasjon, og holde på avstand det som kan svekke denne. Strategien vitner om en kontrollert holdning blant informantene til hvordan de skal forholde seg til det som

truer motivasjonen og synet på egen kompetanse. På denne måten sørger de også for å tildele seg selv positive tilbakemeldinger og bekreftelser for å stimulere deres indre motivasjon. Sistnevnte kan tenkes å belyse Deci og Ryans (1985) teori om hvordan indre motivasjon virker stabiliserende og kan sørge for kontinuitet, ettersom den ikke er avhengig av ytre belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 130).

I forlengelsen av dette illustreres også det vi anser å være en strategi om å inneha en realistisk tilnærming til arbeidet. Strategien kjennetegnes av prioritering av oppgaver og en bevisst aksept av begrensninger. I perioder med hastverk og manglende tid til forberedelse, uttrykker informantene å «seile på erfaringen». Her tar de utfordringer på strak arm, og hopper over steg de ellers ville foretatt seg, eksempelvis forberedelse. Erfaring kan dermed anses å fungere som et kompass innen denne strategien. Den veileder dem gjennom travle og utfordrende perioder, og bidrar til å redusere stresset ved situasjonen. Strategien kan også være uttrykk for en mestringsstilstand Duckworth (2017, s. 154-163) beskriver som “flytsone” og som kjennetegnes av å være i en tilstand der man ikke lenger trenger å forberede seg. Man identifiserer utfordringen som noe man vet man kommer til å mestre- og man handler på autopilot.

Repertoaret de har tilegnet seg gjennom arbeidserfaring tillater informantene å manøvrere med en større grad av effektivitet, selvsikkerhet og trygghet, med realistiske forventninger til grunn for hva en skal levere. En realistisk tilnærming til arbeidet kan, i våre øyne, relateres til Lazarus og Folkmans (1984) presentasjon av mestringsstrategier. Informantenes evne til å regulere sine arbeidsmengder ved å prioritere oppgaver kan ses som en form for problemfokustert mestring. I denne konteksten tar de konkrete skritt for å håndtere utfordringene de står overfor. Den realistiske tilnærmingen fremstår å virke stressreducerende. Den fungerer som en strategi for å unngå følelsen av å bli overveldet av forventninger og krav. Sistnevnte samsvarer med beskrivelsen av å inneha mestringsressursen problemløsningsferdigheter (Lazarus & Folkman, 1984, s. 159-164).

I lys av SDT, kan informantenes selvregulerende tilnærming også forstås som en utøvelse av autonomi. Deres evne til å ta kontroll over sine egne handlinger og prioriteringer kan bidra til at de opplever en større grad av autonomi. På denne måten opprettholdes deres indre motivasjon og følelse av mestring (Ryan & Deci, 2017). Strategien kan fungere som et grep

for oppnåelse av tilsvarende sammenheng som den Baugerud et al., (2018) fant i deres undersøkelse, der følelsen av å mestre jobben assosieres med følelsesmessig tilfredshet.

Det rebelske aspektet ved strategien, særlig det at informantene bevisst nedprioriterer tiden de bruker på dokumentasjon, kan representere og være uttrykk for en form for protest, eller en motreaksjon. Det kan også uttrykke en avmaktsfølelse med hensyn til alle kravene som stilles. Ved å «gi faen», slik flere informanter uttaler, kan informantene styre motivasjonen og energien sin på det flere av dem uttrykker at virkelig betyr noe, nemlig barna og familiene de jobber med. Denne «gi faen»-innstillingen kan dermed også betraktes som en strategi for å opprettholde deres profesjonelle integritet og autonomi i jobben. Informantenes realistiske og rebelske tilnærming til arbeidet kan, i positiv forstand, knyttes til Duckworths (2017) begrep "grit", hvor deres strategier kan bidra til å opprettholde lidenskap og utholdenhet i arbeidet.

De realistiske og rebelske strategiene spenner seg fra momenter knyttet til en bevissthet om at man ikke kan redde alle familier, til at man ikke kan levere perfekt på alle krav. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på mulige fallgruver ved nevnte strategivalg. En rebelsk holdning kan for eksempel bidra til forbedring og innovasjon. Denne holdningen kan også komme i konflikt med etablerte retningslinjer og systemer. I lys av grit kan man, i negativ forstand, stille spørsmål ved om en realistisk tilnærming også kan være et uttrykk for individualisme der informantene forfølger personlige mer enn organisatoriske mål. En kan også spørre seg om tilnærmingen virker begrensende overfor den enkelte informants potensiale. Dette fordi tilnærmingen kan skape en tendens til å fokusere for mye på kortsiktige og oppnåelige mål, mens man kanskje ignorerer muligheten for å strekke seg etter mer utfordrende, langsiktige mål.

Funn i vår studie vitner ikke om en selvbegrensning som går på bekostning av den enkeltes potensiale. Informantene oppgir aldri i løpet av intervjuene at deres manøvreringer, eller effektiviseringer handler om å unnsnippe oppgaver som er krevende. Tvert imot, fremstår informantenes realistiske tilnærming og rebelske holdning å handle om en tøff prioritering i hverdagen som de ikke har vansker med å forsvare. En prioritering som sørger for at deres profesjonelle integritet gis større plass i deres arbeid, der de sørger for å anvende en overvekt av tid til barna og familiene fremfor PC-skjermen.



Det ser ut til å være en tendens blant de erfarne ansatte om å foretrekke støtte og veiledning fra kolleger, fremfor formell veiledning fra leder eller fagstøtte. Denne strategien kan tolkes som et uttrykk for deres kompetanse, autonomi og trygghet i rollen. Den beskriver også informantenes bruk av mestringsressurser som sosiale ferdigheter og sosial støtte for stressreduksjon gjennom problemløsning i samarbeid med andre (Lazarus & Folkman, 1984, s. 163-164). I stedet for å følge en standardisert tilnærming, er informantene i større kontakt med sine umiddelbare behov. De velger å søke veiledning der de føler seg mest komfortable og mottar den mest effektive og relevante støtten, nemlig fra sine kolleger. Informantenes tilbøyelighet til å følge egne instinkter og søke veiledning på egne premisser kan også reflektere en dypere tillit til deres faglige skjønn. Dette kan indikere at de har en tro på at deres evner og kompetanse er tilstrekkelige for å takle de utfordringene de møter. Funnet kan også være en illustrasjon på informantenes bruk av autonomi. De utfordrer den tradisjonelle oppfatningen av veiledning som en topp-ned-prosess, og heier frem samarbeidet blant jevnbyrdige. Funnet av informantenes bruk av veiledning kan sies å sammenfalle med tidligere forskning gjennomført av Gibson et al., (1989, referert i Collins, 2008) som indikerte at kolleger var den primære kilde for støtte, samt forskning utført av Balloch et al., (1998, referert i Collins, 2008) som antydte at støtte fra de ansattes leder/veileder ikke ble ansett som den viktigste.

For å fremme indre motivasjon, særlig autonomiaspektet, handler det ikke bare om at mål og krav skal følges, men også samtykkes til og internaliseres (Ryan & Deci, 2017, s. 79). Blant våre informanter fremstår de å ha et bevisst og kontrollert forhold til flere krav og mål som ikke frembringer entusiasme og iver. Dette er krav som informantene har satt ord på, protestert mot og uttrykt misnøye ved overfor leder og kolleger. I tråd med Astvik et al., (2014) sine funn, samsvarer deres holdninger med den aktive strategien om å sette stemme til misnøyen. Denne holdningen og strategien fremstår samtidig å fungere beskyttende for den enkeltes profesjonelle identitet og integritet. Selv om informantene uttrykker at de ikke nødvendigvis oppnår ønsket endring ved formidling av uenighet, innehar de en tone av tilfredshet over muligheten for å si ifra, fremfor resignasjon. De går til verks gjennom å gjenoppta kontroll, og handler utfra kravene de er uenige i, dog noe tilpasset for å sikre deres autonomi og integritet i situasjonen.

Vi finner også at informantenes realistiske og rebelske strategier kan sees i sammenheng med Astvik et al., (2014) sine funn knyttet til at ansatte var fornøyde med å levere «godt nok» i

arbeidet. I dette tilfellet fremstår det sammenfallende med vårt funn knyttet til at «godt nok» ser ut til å fungere som et kompromiss mellom å opprettholde faglig standard og håndteringen av kravene i hverdagen. Det er viktig for oss å fremheve at flere av Astvik et al., (2014) sine funn peker på mer kortvarige og unnvikende strategier. Dette er noe vi ikke gjenkjenner blant informantene i denne studien. Våre informanternes valg av strategier sammenfaller i større grad med bruk av aktive mestringsstrategier. Det indikerer en annen tilnærming til det å håndtere belastninger i arbeidet. Med andre ord ser det ut til at informantenes strategier henger mer sammen med Andersons (2000) og Lazarus og Folkmans (1984) strategibetegnelser, der de er aktive og problemløsningsfokuseret.

Et interessant funn som kaster lys over Astvik et al. (2014) og Andersons (2000) strategier i aksjon, er der informantene stilles overfor for mye negativt fokus i det kollegiale. Strategiene deres om å være aktive og problemløsningsfokuserte beskrives i disse tilfellene å komme til kort. De presenterer erfaringer med hvordan en kollega sin misnøye kan føre til en spiral av negativitet. Situasjonen munner ut i frustrasjon hos informantene, da kollegaens strategivalg ikke samsvarer med deres. Møtet mellom aktive og passive strategier, der løsningsfokus møter problemfokus, kan også indikere en ubalanse i støtte, som Carver et al. (1989, referert i Collins, 2008) har diskutert i sin forskning. Carver et al. (1989) forklarer hvordan emosjonell støtte kan være svært positivt, og hvordan det kan bidra til en tilbakevending til problemløsningsorientert mestring. Imidlertid påpeker de også at overbruk av ventilasjon og sympatisering over lengre tid kan hindre mestring og tilpasning. Dette skyldes antakelsen om at overdrevent fokus på stress kan distrahere fra aktiv mestring og fremgang. Dynamikken i dette møtet mellom strategiene, eller type støtte, kunne vært interessant å utforske nærmere ettersom tonen blant informantene under disse sekvensene minnet om en form for frustrert resignasjon. Dersom sistnevnte tolkes riktig av oss, kan dette vitne om at informantene, i disse situasjonene, tenderer mot et mer passivt strategivalg i tråd med Astvik et al., (2014) sine funn.

Når vi ser nærmere på informantenes beskrivelser om viktigheten av balanse mellom jobb og privatliv, ser vi hvordan denne strategien reflekterer Lazarus og Folkmans (1984) perspektiver på mestringsressurser. Informantenes aktive valg om å regulere arbeidstiden, sette grenser for tilgjengelighet og håndtere eventuelle inntrengninger av jobben på privatlivet, vitner om en aktiv tilnærming for å opprettholde trivsel og forebygge utbrenthet. Flere informanter satte ord på indre «alarmer» som varslet dem når jobben truet deres private sfære, hvorpå de sørget for

å håndtere dette raskt for å forhindre ubalanse. Viktigheten av denne «alarmen» kan sees i sammenheng med tidligere funn knyttet til forskning om turnover, der blant annet Ellet et al., (2007) trekker frem jobbens inntrenging overfor privatsfæren som en årsak til turnover. Strategien, slik vi ser det, sørger for at de erfarne barnevernsansatte opprettholder sin trivsel og helse. Den vitner om en aktiv, bevisst tilnærming for å forebygge overbelastning, utbrenthet og turnover.

Humor, nærmere bestemt galgenhumor, fremstår å være en fremtredende mestringsstrategi blant informantene. Å vite at avdelingen deler en form for humor og letthet i møte med tunge temaer kan bidra til en følelse av samhørighet og fellesskap. Det fungerer også som en drivkraft for å møte arbeidsdagen med optimisme og energi. Funnet sammenfaller med forskningen til Ellet et al., (2007), der humoristisk sans ble trukket frem som en personlig ressurs blant de ansatte i barnevernet som forble i jobben over tid. Informantenes felles forståelse av humorens effekter antyder at det ikke bare er en individuell respons på stress. Humor fungerer også som en kollektiv praksis som binder teamet sammen. Ved å dele galgenhumor i et fellesskap, unngår informantene å stå alene i møte med alvoret i barnevernsarbeidet. Humoren reflekterer informantenes positive holdning i møte med stressende situasjoner, slik Lazarus og Folkmans (1984) perspektiver på mestringsstrategier fremhever, samt viktigheten av sosial støtte for å håndtere stress.

Oppsummert finner vi at vår studie gir innsikt i hvordan erfarne barnevernsansatte kontinuerlig evaluerer og tilpasser seg utfordringer på arbeidsplassen ved å anvende en rekke mestringsstrategier, i hovedsak problemfokusede tilnærminger i tråd med Lazarus og Folkmans (1984) rammer for mestring. Informantene fremstår å ha funnet en balanse mellom deres autonomi og rebellvirksomhet, og de er villige til å samarbeide og tilpasse seg når det er nødvendig.

Ved å omfavne begrepet «godt nok» fremstår det som informantene gir seg selv tillatelse til å ikke streve etter perfektjon på samtlige områder. De velger å gjøre det beste de kan innenfor gitte rammer og begrensninger. Tilnærmingen synes å ha en stressreducerende effekt. Når informantene velger å rette fokus mot de positive historiene, virker ikke dette å være av begrensende karakter, tvert imot, tolker vi dette å være en aktiv problemfokusede mestringsstrategi for ivaretagelse av mestringstro, håp og drivkraft til å fortsette og til å holde ut. I sum representerer informantenes strategier en aktiv tilnærming til å håndtere de

utfordringene og stressorene som følger med arbeidet i barnevernet. Strategiene er rettet mot å endre eller håndtere problemene direkte, i stedet for å unngå dem eller undertrykke følelsene knyttet til dem (Lazarus & Folkman, 1984).

### 6.3 Hvordan beskriver disse ansatte betydningen av arbeidsmiljøet og andre kontekstuelle faktorer for å opprettholde motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen?

Informantene peker på flere sterke forbindelser knyttet til kontekstuelle faktorer for hva som bringer dem glede i arbeidet. De uttrykker en dyp følelse av meningsfullhet og forpliktelse overfor barna og familiene de jobber med. Samtidig peker samtlige på sterke følelser overfor det kollegiale fellesskapet. Betydningen av et godt arbeidsmiljø, støtte og solidaritet i det kollegiale illustrerer en form for hverdagsglede som virker sterkt motiverende overfor informantene. Deres engasjement er ikke et resultat av en ytre påvirkning, men heller en indre drivkraft som forsterkes av deres autonome handlinger og muligheten til å uttrykke sine meninger fritt.

Hjelperrollen overfor sårbare barn og familier utgjør en av de tydeligste motivasjonsfaktorene i denne studien, hvorav dette formidles med en sterk overbevisning. Studien viser at informantene utviser høy grad av autonomi overfor familier, kolleger og leder. De uttrykker sine meninger ærlig og uten frykt. Denne holdningen antyder at de har en viss grad av kontroll og frihet til å ta beslutninger og handle i tråd med sine verdier og overbevisninger. Opplevelsen av autonomi kan styrke deres følelse av ansvar og tilfredshet med det arbeidet de utfører. Deres evne til å være ærlige og uredde kan også tolkes som et tegn på deres dedikasjon og ønske om å bidra til forbedringer og endringer. Den indikerer en indre motivasjon for å jobbe for det de tror på.

Som tidligere beskrevet, deler informantene historier om prøving og feiling når det gjelder ærlighet. Ærlighet fremstår derfor ikke bare som et fremtredende karaktertrekk. Det fungerer også som et verktøy som informantene aktivt benytter seg av for å bygge tillit og øke effektiviteten i deres arbeid med familier. Informantenes erfaringer med prøving og feiling, fra å nøle med å være helt åpne til å omfavne ærligheten, er en god illustrasjon på hvordan informantene stadig utsetter seg for muligheten til å vokse i rollen som barnevernsarbeider.

Denne aktive utsettelsen for prøvelser illustrerer en krevende og potensielt risikofyllt tilværelse. Det fordrer en støttende og trygg kontekst å ikke velge minste motstands vei.

Ryan og Deci (2017, s. 124) viser til flere hundre studier som stadfester hvordan indre motivasjon, som en medfødt evne, kan enten blomstre eller visne utfra de sosiale omstendighetene. Informantene i denne studien peker i stor grad på betydningen av deres kolleger når de snakker om hva som bidrar til opprettholdelse av motivasjon i en ellers krevende kontekst. De omtaler viktigheten av kolleger som anerkjenner hverandres kompetanse, søker råd og veiledning fra hverandre. De stiller opp når andre kommer til kort. Metaforen om å visne eller blomstre utfra konteksten man omgis fremstår svært treffende basert på informantenes stemmer. Samtidig overraskes vi av tyngden det kollegiale gis av informantene, i relasjon til trivsel og motivasjon.

Hverdagsleden og samhørigheten informantene opplever med sine kolleger kan betraktes som en utvidelse av Duckworths (2017) vektlegging av meningsfullhet i arbeidet og lidenskap. Den gleden og tilknytningen informantene føler til sitt arbeid og til sine kolleger beskrives ikke å være kun en overfladisk tilfredsstillelse. Den uttrykker en dypere følelse av engasjement og fellesskap. Kollegial betydning for informantene resonnerer inn i SDT, der "tilhørighet" identifiseres som en av de tre grunnleggende behovene for indre motivasjon. Informantene føler seg sosialt tilknyttet et fellesskap. De er betydningsfulle for hverandre og kompetansen verdsettes av den andre. Tilhørigheten kommer til uttrykk når informantene omtaler deres team, rosetten de sitter i, eller slik noen beskriver det: familien deres. Ikke overraskende blir betydningen av kollegialt samhold ofte fremhevet som viktigere enn relasjonen til lederen. Uttrykket "søskenflokk" illustrerer denne dype følelsen av samhørighet og fellesskap på arbeidsplassen. Funnet harmonerer med flere studier, der betydningen av relasjon til- og støtte fra kolleger oppgis som en av flere signifikante faktorer som påvirker jobbtilfredsheten og ansattes intensjon om å bli i jobben (McFadden et al., 2015; Baugerud et al., 2018; Collins, 2008).

Det fremstår samtidig tydelig for oss hvilke sårbarheter som faller inn i kollegers betydning overfor motivasjonen. Den høye turnovergraden i barnevernet skaper en situasjon der kollegene ikke alltid kan stole på hverandre som en solidarisk støttegruppe. Et illustrerende eksempel viser hvordan dette kan føre til at ansatte henvender seg til leder istedenfor kolleger for råd når de føler seg ensomme i sin kompetanse. Den umiddelbare støtten, effektiviteten og

tryggheten i form av å snu seg til teamet, rosetten man sitter i, går tapt i slike tilfeller. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 355) peker på viktigheten av å tilhøre en gruppe når man står overfor komplekse oppgaver. Ifølge dem vil komplekse oppgaver på individuelt nivå ofte føre til at enkeltindividet føler seg overveldet av frustrasjon, der apati blir resultatet. Gruppen tilbyr mangfoldigheten av evner, kunnskaper og ferdigheter som gjør at medlemmene kan utfylle hverandre på en positiv måte. Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever at gruppen danner grunnlag for en sterkere motivasjon og mestringsfølelse enn tilfellet ville vært på individuell basis. Duckworth (2017) peker også på viktigheten av team når hun snakker om oppbygging av grit – egenskaper som utholdenhet og lidenskap. Når ansatte i barnevernet jobber i et støttende og samarbeidende team, har de en bedre mulighet til å utvikle og opprettholde denne formen for grit. Ved å dele felles mål og støtte hverandre gjennom vanskelige situasjoner, kan ansatte i teamet inspirere hverandre til å fortsette å jobbe hardt og streve etter suksess, selv når arbeidet blir utfordrende. Grit presenteres dermed ikke bare som en individuell egenskap, men også et resultat av det sosiale miljøet en person jobber i.

Krevende situasjoner oppstår når flere ansatte sykemelder seg samtidig under tunge perioder. Informantene beskriver en dyp følelse av ansvar og forpliktelse til fellesskapet, til det punktet at en informant stiller spørsmål ved hvorfor enkelte sykemelder seg uten å informere resten av teamet. Dette illustrerer den personlige dynamikken som utvikler seg mellom ansatte i barnevernet, der selv så private saker som sykemelding forventes uttalt og diskutert. Det peker også på en holdning blant kolleger som føler de kan bidra til å avverge sykemeldingen gjennom å tilby støtte eller hjelp. Denne holdningen uttrykker, slik vi ser det, informantenes sterke verdisyn og følelse av moralsk ansvar for å stille opp og hjelpe hverandre i vanskelige situasjoner. Samtidig kan det også ligge en undertone av straff eller byrde overfor de erfarne ansatte som blir igjen og må ta på seg ekstra oppgaver når andre er borte. Dette kan bidra til en følelse av urettferdighet eller ubalanse i arbeidsbelastningen, noe som ytterligere utfordrer deres motivasjon i stressende situasjoner.

Informantene beskriver å ta et ansvar for å guide kolleger med mindre erfaring på hvordan forholde seg til den overveldende mengde krav som følger med jobben. En informant uttrykker i denne forbindelse å ha en opplevelse av at det foreligger ulike forventninger overfor uerfarne vs. dem selv. Informantene peker på at de kan få mer handlingsrom og tillit i lys av deres erfaring sammenliknet med nyansatte. Det gjelder også i situasjoner der de har måttet avvike fra rutiner og retningslinjer. Dette kan forstås, i positiv forstand, som at de

erfarne opplever å motta en autonomistøttende ledelse. De blir gitt rom til å utøve deres erfaringsbaserte skjønn. Autonomistøttende kontekster legger til rette for selvbestemte aktiviteter, som innebærer en følelse av at handlingen kommer fra ens eget valg, hvilket styrker indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 552).

På den andre siden kan man si at det tegnes et bilde av variabelt lederskap, avhengig av den ansattes erfaringsnivå. Dette reiser spørsmål om variasjonen i ledelsesstil faktisk reflekterer autonomistøtte overfor erfarne, eller om den heller indikerer manglende konsistens og tydelighet fra leder og organisasjonens side? Med henblikk til egen erfaring, erkjenner vi at situasjoner der avvikende praksis hos den erfarne tolereres, også kan handle om at leder, i perioder med ressursmangel, i større grad er tilbøyelig for å akseptere snarveier for å opprettholde arbeidseffektiviteten.

Fleksibiliteten og friheten tillit fra leder medfører, kan argumenteres å nære opp om informantenes kompetanse og autonomi. Informantenes aktiviteter er i stor grad selvbestemte, handlingene er dermed preget av integrering i motsetning til følelsen av utøvelse under press og konflikt. Integrering er faktisk det ultimate kjennetegnet på autonomi (Deci & Ryan, 1987, s. 1033). Informantene uttrykker sterk verdsettelse av situasjoner der de får muligheten til å utøve sin autonomi. Imidlertid påpeker de også problematiske tilfeller der friheten blir begrenset av ledelsen, noe som kan utfordre deres motivasjon og engasjement.

Når det gjelder andre kontekstuelle faktorer som synes å spille inn og påvirke informantenes motivasjon knyttes disse til forhold utenfor organisasjonen og til en bekymringsfull utvikling kjennetegnet ved økte krav til dokumentasjon og forventinger om «feilfri» praksis. Myndighetenes masterkrav, som innebærer at flere ansatte må ha høyere utdanning, setter ytterligere press på barnevernsarbeidere for å møte nye standarder og kompetansekrav. Dette kan både motivere til faglig utvikling og skape stress på grunn av økte forventninger.

Informantene beskriver ulike former for kontroll i arbeidsmiljøet, og uttrykker en blanding av aksept og motstand mot denne kontrollen. Flere sier at kontrollen ikke alltid står i samsvar med den tilliten de er gitt når det kommer til å håndtere sakskompleksiteten i arbeidet. Kontrollen tar form gjennom krav om omfattende dokumentasjon og tallfesting av saksmengde. Informantene påpeker hvordan tilsyn som avdekker feil skaper en atmosfære av frykt, mens bagatellmessige kritikker virker overskyggende for det gode arbeidet.

Denne typen kontroll kan sammenlignes med eksterne reguleringer, som beskrevet av Deci & Ryan (1987, s. 1033), som preges av strengere krav, økt spenning og en negativ tone, noe som kan svekke følelsen av autonomi og motivasjon. I tillegg til dokumentasjonskrav og tilsyn opplever informantene at normtall på saksmengde ikke alltid er realistiske. Det kan føre til en følelse av utilstrekkelighet og ytterligere press. Samlet sett kan disse faktorene utfordre motivasjonen og engasjementet til barnevernsarbeidere, til tross for deres kompetanse og dedikasjon til arbeidet.

Forståelsen av hvordan balansen mellom autonomistøtte og kontroll påvirkes av eksterne faktorer som tilgang på ressurser, arbeidskrav og organisasjonens prioriteringer, kommer tydelig frem i informantenes bekymringer rundt temaet kontroll. Til tross for de utfordringene de står overfor, opplever informantene en viss jobbtilfredshet. Dette gjør de ved å utfordre og tilpasse seg de kravene og den kontrollen som pålegges dem. I intervjusamtalen om kontrollens påvirkning bemerker vi derimot at informantene i stor grad uttrykker en bekymring for deres mindre erfarne kolleger. De uttrykker en uro over signalene som kontrollen sender om behovet for å opptre som "flink pike". Dette antyder at balansen mellom autonomistøtte og kontroll kan være skjør, spesielt for nyansatte som kan føle seg overveldet og forvirret av de ulike kravene.

Våre funn viser tydelige forskjeller i krav og forventninger som blir presentert for erfarne sammenlignet med uerfarne ansatte. Mens erfarne ansatte har utviklet en forståelse for retningslinjer og standarder gjennom årene, der de fremstår å kunne manøvrere trygt gjennom motsetninger og variasjoner, undrer vi oss over om den tette oppfølgingen av nyansatte kan føre til en mer detaljstyrt, kontrollert opplæring som stiller forventning om «feilfri» praksis.

I våre funn fremkommer det at flere av informantene opplever de nye masterkravene og den økte vektlegging av teoretisk kompetanse som en degradering av deres profesjonelle status, integritet og ervervede kompetanse gjennom årene. Flere uttrykker bekymring og er provoserte over en utvikling som ikke gir anerkjennelse for å ha stått i jobben over mange år, verken i form av et betydelig lønnsloft eller på andre måter. Samtidig uttrykker flere at dagens barnevern "bæres" og kan holde det gående, på grunn av erfarne ansatte som stiller opp og står i stormene. Informantene beskriver hvordan de, som erfarne, ofte ender opp med å ta på seg de mest krevende sakene. De må være til stede og støtte de nye (ofte unge) ansatte. De må stadig tilpasse seg og håndtere nye utfordringer, endringer og krav. Den manglende



verdsettelsen og anerkjennelsen fra myndighetene og den ytre konteksten virker å demotivere informantene og sette spørsmål ved deres kompetanse. Dette kan tolkes å falle inn under effekten av å motta negativ tilbakemelding, som sår tvil om deres kompetanse og dermed svekker deres motivasjon (Deci & Ryan, 2009, s. 446).

Gjennom Deci og Ryans forskning har det blitt påvist en klar positiv sammenheng mellom det å motta positiv tilbakemelding på ens arbeidsprestasjoner og kompetanseopplevelse, som virker forsterkende for indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 130). En måte informantene oppgir å få tilbakemeldinger og anerkjennelse på er gjennom relasjonen til leder. En relasjon bestående av gjensidig forpliktelse, der leder virker støttende, lyttende til deres behov og investerer i dem gjennom kurs- og utdanningstilbud. Anerkjennelse blir også gitt når en informant blir rost for å avvike fra et krav og handle ut fra sitt skjønn. Dette kan sies å samsvare med hva som fremmer grit - egenskaper hos ansatte der lederen verdsetter mestring, anerkjenner fremgang og innsats, selv når resultatet ikke er perfekt (Duckworth, 2017).

Når det kommer til betydningen av arbeidsmiljø og kontekst overfor motivasjon, formidler informantene et behov for å etablere tydeligere retningslinjer og forventninger som gjelder alle ansatte, uavhengig erfaringsnivå. Dette så man unngår urealistiske forventninger som kan føre til utbrenthet, eller ytterste konsekvens oppsigelse. De erfarne informantenes tilbakemeldinger overfor nyansatte kommer i en tone av omsorg, med refleksjoner over egne lærdommer i den krevende jobben. Deres klare budskap om at unge i jobben må våge å feile, ikke strebe etter å være «flink pike» og ikke forvente å gjøre alt feilfritt betrakter vi som et like viktig signal rettet overfor organisasjonen.

## 7 Konklusjon og implikasjoner for praksis

Gjennom vår analyse og påfølgende diskusjon har vi identifisert funn som gir innsikt i hva som kjennetegner ansatte når de møter utfordringer og belastninger i hverdagen. I dette avsnittet søker vi ikke bare å konkludere vår problemstilling, men også å utfordre eksisterende perspektiver knyttet til barnevernets praksis og organisasjonskultur. Vi vil nå se nærmere på våre funn og hvordan de kaster lys over kompleksiteten «på gulvet» i barnevernsfeltet.

Personlige egenskaper som utholdenhet, tilpasningsevne, pågangsmot, forpliktelse, deres ærlige, autentiske kommunikasjonsstil og fremtoning er sentrale i beskrivelsen av informantene. Disse egenskapene kan betraktes som grunnleggende byggesteiner i personligheten deres. Egenskapene gir denne gruppen en robusthet og motivasjon til å håndtere de komplekse utfordringene som følger med arbeidet i barnevernet. Utholdenheten bidrar til at ansatte står bedre rustet i møte med motgang og stress, mens pågangsmotet driver dem til å fortsette å søke løsninger i krevende og belastende situasjoner. Informantene opplever at de utvikler og styrker sine egenskaper og ferdigheter gjennom vedvarende eksponering, og betrakter erfaringene som muligheter for læring. Deres oppriktighet, sterke følelse av forpliktelse, omsorg og ansvarsfullhet gjør at de kan opprettholde dedikasjon i arbeidet og bevare sin integritet. Deres grunnleggende verdisyn fungerer som et indre kompass, som hjelper dem å navigere og rette sin oppmerksomhet mot muligheter som ligger foran dem i møte med nye mennesker og situasjoner.

Informantenes egenskaper som tilpasningsevne og positive innstilling til utfordringer spiller inn og påvirker deres valg av mestringsstrategier i hverdagen på jobb. De er villige til å samarbeide og tilpasse seg når det er nødvendig. Ved å være litt rebelske opprettholder informantene sin autonomi og integritet i en kontekst som kan være preget av krav og restriksjoner. Deres realistiske tilnærming kan også sees som en tilpasningsstrategi for å håndtere kompleksiteten og redusere belastningen i arbeidet. Balansen mellom jobb og privatliv spiller en viktig rolle i å opprettholde god fysisk og mental helse. Den styrker informantenes evne til å stå i krevende prosesser på jobb. Tilpasningsevnen synliggjøres også i måten informantene omfavner begrepet "godt nok", hvor justering og tilpasning gjør det mulig å unngå å strebe etter perfektjon på alle områder. Denne egenskapen bidrar til at informantene kan prioritere effektivt og viser deres evne til å håndtere ulike situasjoner. Den gjør det også lettere for dem å akseptere realiteten av begrensede ressurser og de tilgjengelige

mulighetene. Tilpasningsevnen hjelper informantene med å opprettholde fokus på å oppnå det beste mulige resultatet, selv om det ikke nødvendigvis er perfekt.

Informantenes positive innstilling til utfordringer, og deres vektlegging av de gode historiene og erfaringene, kan også ses som en aktiv problemfokuset mestringsstrategi. Den positive innstillingen bidrar til å styrke deres tro på egen mestring, opprettholde håp og gir dem drivkraft til å fortsette. Ved bevisst å vektlegge det positive og det som fungerer bra, velger informantene å se muligheter fremfor begrensninger og belastninger som slike situasjoner kan medføre. Denne tilnærmingen og strategien synes å ha en stressreducerende effekt. Den viser også en bevissthet om hvordan informantenes valg av fokus kan påvirke deres evne til å mestre situasjoner og opprettholde motivasjonen til å fortsette.

Arbeidsmiljøet, inkludert støtten fra erfarne kolleger og ledere, spiller en viktig rolle i å opprettholde motivasjonen og trivselen blant erfarne ansatte. Kollegastøtten gir ikke bare psykologisk og emosjonell støtte. Den fungerer også som en kilde til hverdagsglede, begeistring og energipåfyll som opprettholder utholdenheten og engasjementet over tid. Også relasjonen til nærmeste leder spiller en betydningsfull rolle. Flere uttrykker at de har ledere som er engasjerte, som forstår deres situasjon og stoler på deres prioriteringer og vurderinger. Ledere som gir autonomistøtte og anerkjenner ansattes kompetanse, skaper et miljø der våre informanter føler seg verdifulle og motiverte. Denne lederstilen bidrar til å opprettholde og styrke deres engasjement og trivsel.

Ved å systematisere funnene fra denne studien kan vi se hvordan forskningsspørsmålene henger sammen og påvirker hverandre. Funnene beskriver samspillet mellom egenskaper og mestringsstrategier som blir aktive under problemløsning. De synliggjør også betydningen miljø og kontekst har for opprettholdelsen av informantenes arbeidsprestasjon, motivasjon og trivsel. I etterkant ser vi hvordan vår vektlegging av disse aspektene harmonerer med påstanden til Kaufmann og Kaumann (2015, s. 355). De argumenterer for at selv om erfaring, ferdigheter og evner er nødvendige forutsetninger for effektiv problemløsning, er de ikke tilstrekkelige. En høy grad av motivasjon er også nødvendig. Funnene understreker også poenget til Duckworth og Lee (2018) om at bedrifter som ønsker å bygge en robust og bærekraftig organisasjon, må prioritere å skape en støttende og inspirerende arbeidskultur og praksis.

Vi argumenterer for at informantenes egenskaper påvirker hvilke mestringsstrategier de benytter seg av. Hvordan konteksten responderer på disse strategiene kan enten styrke eller svekke informantenes opplevelse av egen kompetanse og motivasjon for arbeidet. Slik vi betrakter det, krever det mot, selvtillit, faglig og profesjonell trygghet å anvende en realistisk strategi der «godt nok» er et akseptabelt resultat i en arbeidskontekst der føringene ovenfra kan signalisere noe annet. Suksessen til denne tilnærmingen avhenger dermed av ledelsens og organisasjonens aksept av slike strategier og graden av tillit til den ansattes kompetanse. Dynamikken som beskrives her, illustrerer kompleksiteten knyttet til arbeidsmiljøets betydning og understreker behovet for en helhetlig tilnærming som tar hensyn til både individuelle egenskaper og organisatoriske faktorer.

Når vi løfter vårt blikk finner vi at de erfarne ansatte raskt kan oppfattes som sterke og standhaftige gjennom vår presentasjon. Det er derfor viktig for oss å sette ord på en annen følelse vi sitter igjen med, der vi etter studien i stor grad kjenner på sårbarheten som omgir denne gruppen.

Våre informanter står overfor betydelige utfordringer knyttet til en utvikling der organisasjonskulturen, og deres arbeidsmiljø, er preget av en økende frykt for å gjøre feil og et sterkere press knyttet til økt effektivitet. Det blir ekstra utfordrende når de opplever å miste nære kolleger som slutter i tjenesten. Informantene opplever at den erfaringsbaserte kompetansen nedtones. De observerer en gradvis nedprioritering av relasjonsarbeidet og verdien av å investere tid i menneskene man arbeider med. Dette skjer til fordel for økende vektlegging av det teoretiske, med en større vekt på etterlevelse av retningslinjer, prosedyrer og metoder. Bekymringen knyttet til denne utviklingen deles også av Garsjø (2016) og Delås (2011), som observerer denne tendensen i arbeidsfeltet og i utdanningskonteksten. De argumenterer for viktigheten av å ikke nedtone den erfaringsbaserte kunnskapen og forsterke bevisstheten om personlig kompetanse. Forskerne understreker at disse faktorene er avgjørende for hvordan man utøver sitt arbeid og anvender teoretisk kunnskap i møte med sårbare familier.

I forlengelsen er det viktig å trekke frem behovet for en refleksjon og økt kunnskap om hvilke signaler kompetansediskusjonen og kravet om mastergrad kan sende denne ansattgruppen. Følelsen av å være undervurdert eller oversett kan ha betydelig innvirkning på deres motivasjon, spesielt når ytterligere utdanning kreves uten tilsvarende verdsetting av

erfaringsbasert kompetanse og ferdigheter. Det blir fremtredende for oss, gjennom denne studien, hvordan informantenes egenskaper kan betraktes som en form for kompetanse i seg selv, noe som trenger mer anerkjennelse og oppmerksomhet.

Vi vil argumentere for at det å arbeide i barneverntjenesten krever en uredd holdning og mot for å stå opp for barn og unge i kontekster der andre fraskriver seg ansvar, er uenige, eller der tiltakene lar vente på seg. Det krever også mot å gå i diskusjoner med ledelsen og på den måten utfordre rådende føringer, retningslinjer og krav. Slik vi ser det, er alle organisasjoner avhengige av modige stemmer som våger å stille kritiske og ubehagelige spørsmål. Disse modige og kritiske stemmene kan bidra til viktige diskusjoner, refleksjoner med påfølgende justeringer og nødvendige tilpasninger innad. I denne konteksten kan erfarne ansatte spille en sentral og avgjørende rolle. De besitter den nødvendige selvtilliten, erfaringen, tryggheten og uredde holdningen man ofte trenger for å våge å si ifra. Det frister å trekke paralleller til helsetilsynets anbefalinger i «Stina – rapporten» (Fylkesmannen i Aust – og Vest Agder, 2018). Rapporten fremhevet i sine konklusjoner at svikten i behandlingen av den unge jenta, med det medfølgende tragiske utfallet, stod ikke på hjelpebehovet eller innsatsviljen. Svikten knyttet seg blant annet til fraværet av en «kaptein» som kunne skjære gjennom, styre skuta og stake ut kursen for tiltakene. Hvordan legger vi til rette for at unge i dag utvikler og styrker egenskaper som gjør dem i stand til å tre inn i kapteinsrollen og ta føringen, slik denne rapporten fremhever?

I sin dokumentanalyse av Bufdirs (2019) kompetanseutredning presenterer Pedersen (2023) interessante refleksjoner og funn knyttet til hvilke forventninger som stilles til barnevernsarbeiderens kompetanse i den nye barnevernsreformen. Hun identifiserer to sentrale diskurser i dokumentene. Den ene knytter seg til kompetansehevingen og til behovet for at barnevernsarbeidere tar «plass» som en tydelig profesjon og blir spesialister på sitt felt. Forskeren identifiserer også funn som indikerer et behov for rekruttering av en ny type barnevernsarbeider som, slik hun belyser, antas å være mer riktig for arbeid i barneverntjenesten (Pedersen, 2023, s. 148). I denne sammenheng trekker hun frem at dokumentene synliggjør et behov for mer motiverte og personlig egnede personer. Dette knytter seg til forventninger om hvem barnevernsarbeideren skal være som person. Pedersens (2023) funn, som påpeker behovet for motiverte og personlig egnede barnevernsarbeidere, reflekterer, slik vi tolker det, behovet for en spesifikk type kompetanse.

Som tidligere beskrevet, fremstår utholdenhet, pågangsmot, tilpasningsevne, forpliktelse og ærlighet å være essensielle egenskaper og tilnærminger for vår gruppes evne til å møte de komplekse utfordringene som arbeidet med sårbare barn og familier medfører. Besitter våre informanter den type personlige kompetanse som etterlyses i Bufdirs (2019) kompetanseutredning? Et viktig aspekt er mangelen på konkretisering i dokumentene som Pedersen (2023) har analysert, angående hva det innebærer å være "personlig egnet" og "motivert" i barnevernsarbeidet. Det er behov for en klarere forståelse av hvilke spesifikke egenskaper og kvalifikasjoner som kreves for å oppfylle disse kriteriene, samt hvordan man kan styrke og utvikle disse blant studenter og ansatte.

Pedersen (2023) påpeker i sin artikkel at barnevernsreformen og behovet for en mer spesialisert profesjon kan betraktes som en respons på den vedvarende kritikken mot barnevernansattes kompetanse og kvaliteten i tjenestene. Ulike tilsyn gjennomført de siste årene har også påpekt feil og mangler ved tjenestekvaliteten, samt at ansatte i barneverntjenesten mangler nødvendig kompetanse for å håndtere komplekse saker. Den internasjonale oppmerksomheten norsk barnevern fikk i forbindelse med sakene som ble behandlet i Den europeiske menneskerettighetsdomstolen, som Norge tapte, påvirket tilliten til norsk barnevern, særlig i utlandet, og førte til konkrete lovendringer. Negative medieoppslag, spesielt grundige reportasjer som avdekker svikt og lovbrudd i tjenesten, har også bidratt til økt søkelys på barnevernets arbeid og de ansattes kompetanse.

Disse faktorene har hatt sterk innvirkning for utformingen av den nye barnevernloven, som legger økt vekt på barns rettigheter, medvirkning og bevaring av familiebånd. En annen viktig endring i den nye loven, som også kan ses i lys av overnevnte kritikken, er økte kvalitetskrav til dokumentasjon og skjerping av kravene til barnevernets begrunnelser for vedtak. Som ansatte i barnevernstjenesten anerkjenner vi den kritikken som har blitt rettet mot oss og vår tjeneste. For å kunne utføre vårt arbeid er vi avhengige av samfunnets tillit og legitimitet. Vi betrakter de nye lovendringene som nødvendige skritt for å forbedre kvaliteten i tjenesten. Lovendringene vil også bedre ivareta og sikre barns, unges og foreldres medvirkning og rettssikkerhet. Samtidig ser vi at den samlede kritikken barnevernstjenesten har vært gjenstand for de siste årene påvirker mer enn bare lovverk og kompetansekrav.

Sammen med enkelte av våre informanter mener vi å kunne observere en utvikling der det i løpet av de siste årene har oppstått en ubalanse mellom frykten for å gjøre feil og det å strebe

etter "godt nok" i barnevernet. Til tross for at barnevernet opererer med mål om at omsorgen skal være "god nok" for barna, er det en tendens til overdrevent fokus på å unngå feil. Det uttales å foreligge en forventning om å utøve en form for perfektjonisme blant ansatte. Dette utgjør et paradoks som bør utforskes. I denne konteksten kan det være hensiktsmessig å utvide begrepet "godt nok" ikke bare til omsorgssituasjonene som undersøkes, evalueres og vurderes, men også som et retningsgivende prinsipp for praksisen i barnevernet. Kanskje en slik tilnærming vil kunne bidra til å skape en mer realistisk, helsefremmende og bærekraftig arbeidskultur i vår tjeneste som også ivaretar nyansatte på en bedre måte?

I artikkelen "Decision-making under uncertainty in child protection" forsket Munro (2018) på betydningen av å utvikle en positiv feilkultur i barnevernet for å forbedre beslutningstaking og risikohåndtering. Munros (2018) forskning konkluderte med å understreke behovet for at barnevernet som organisasjon må akseptere at feil er unngåelige og behandle dem som muligheter for læring og forbedring, i stedet for å gi represalier. Hun understreker viktigheten av å skape et miljø der ansatte føler seg trygge nok til å rapportere feil uten frykt for represalier, og hvor det er rom for å lære av disse feilene. Dette er relevant i lys av vår drøfting om betydningen av støtte fra kolleger, ledere og en støttende arbeidskultur for å opprettholde motivasjon, dedikasjon og trivsel blant ansatte.

Munros (2018) stemme reflekteres i informantenes råd til nyansatte. Rådene bærer en visdom ervervet gjennom erfaring. De fremmer betydningen av å stole på egne styrker, utfordre seg selv, våge å feile og fortsette å kjempe.

Disse rådene signaliserer noe grunnleggende og essensielt for å bygge et bærekraftig barnevern for fremtiden. De understreker viktigheten av å se hele mennesket, med alle dets sider, feil og mangler. Innledningsvis nevner vi at kommende generasjoner, inkludert oss selv, må stå lenger i jobb. Samtidig viser utviklingen at vi blir mer sårbare som enkeltindivid og samfunn. Hvordan kan vi møte denne økende sårbarheten, og hvilke tiltak bør vi som tjeneste iverksette? Informantene våre fremhever behovet for ledere og organisasjoner som heier frem motet til å prøve og feile, og deretter reise seg opp igjen. Studien synliggjør også behovet for å utvikle og styrke essensielle egenskaper gjennom praksis, erfaring og eksponering.

I sum avslører våre funn den harde virkeligheten som informantene står overfor i rollen som kontaktperson i barnevernet. Vi betrakter dem ikke bare som ansatte, men som enkeltpersoner

som daglig kjemper mot komplekse utfordringer og belastninger disse medfører. Deres egenskaper alene definerer dem ikke. Studien fremhever kampen for å bevare det menneskelige aspektet i et system som stadig krever mer. I en tid der perfektjonisme truer med å dominere, minner informantene oss om viktigheten av mot, utholdenhet og dedikasjon i møte med livets utfordringer. I deres historier finner vi håp, lidenskap og styrke som er avgjørende for å forme fremtidens barnevern.



## 8 Videre forskning

Som forskere har vi hatt privilegiet til å kunne dykke ned i dybden av barnevernsansattes komplekse virkelighet og få et glimt av de utfordringene og triumfene som preger hverdagen til gruppen som står i frontlinjen. Gjennom denne studien har vi blitt rikere med hensyn til innsikt og forståelse, samtidig har vi innsett at våre perspektiver og funn bare skraper i overflaten av den omfattende kunnskapen som ligger hos de erfarne ansatte i feltet.

I denne delen av vår oppgave ønsker vi å peke på noen av de områdene hvor vi mener det er hensiktsmessig med ytterligere forskning. Vi har innsett at selv om vi har fått et innblikk i de personlige egenskapene, mestringsstrategiene og kontekstens betydning overfor de erfarne ansatte, er det mye vi fortsatt ikke vet. Vår forskning alene er åpenbart ikke tilstrekkelig for å løse de komplekse problemstillingene barnevernet står overfor med hensyn til turnover.

En av de mest verdifulle innsiktene vi har fått gjennom vår forskning, er betydningen av å lytte til erfarne ansatte i barnevernet. Denne gruppen navigerer daglig gjennom et komplekst landskap, står i utfordringer og bærer med seg en visdom som kun kan oppnås gjennom år med praksis. Deres erfaringer, perspektiver og refleksjoner er i våre øyne, uvurderlige.

Etter en gjennomgang av vår analyse og diskusjon, ser vi klart og tydelig noen områder der vi kunne ha forbedret tilnærmingen vår. For det første innrømmer vi at vår iver etter å inkludere et bredt spekter av temaer har ført til at vi ikke dykket dypt nok inn i noen av dem. Vi ser nå verdien av å fokusere mer på en enkeltstående teori som et teoretisk bakteppe, i stedet for å spre oss for tynt over temaer som Grit, Self-Determination Theory (SDT) og mestringsstrategier. Vi erkjenner at tidsbegrensninger, kombinert med kravene fra både jobb og studie, førte til at vi selv følte oss presset og manglet mot til å gjøre en helomvending i forskningsretningen og kun gå for ett tema. Vi ser også en annen svakhet ved studien, knyttet til mangelen på variasjon blant informantene våre. Ved å kun inkludere erfarne ansatte i barnevernet, kan vi ha gått glipp av muligheten til å få et mer nyansert bilde av fenomenene. En fremtidig forskningstilnærming kunne derfor involvert å inkludere både erfarne og uerfarne ansatte, slik at vi kunne ha sammenlignet perspektivene deres og fått et dypere innblikk i for eksempel hvordan de yngre ansatte betrakter de erfarne i jobben.

Forslag til videre forskning kan følge ulike temaer som utforsker dybden av egenskaper og mestringsstrategier i barnevernet. En potensiell vei er å sammenligne utviklingen av disse

egenskapene og strategiene mellom ansatte i ulike stadier av deres karrierer i feltet, for eksempel nyansatte versus erfarne. Dette kan gi innsikt i hvordan disse faktorene formes og tilpasses over tid, og hvordan de påvirker ansattes tilnærming til utfordringer i arbeidet.

Forskning på personlig kompetanse, stressmestring og selvomsorg, kan spille en viktig rolle i å styrke barnevernsfeltet. I denne sammenheng vurderer vi at det trengs mer forskning som kan bidra til utvikling av strategier og tiltak som kan støtte og styrke ansattes evne til å håndtere utfordrende situasjoner samt tiltak som kan forbedre organisasjonens ivaretagelse og oppfølging av ansatte.

En annen interessant retning for forskning er å undersøke hvordan man kan utvikle en positiv feilkultur i barnevernet. Dette innebærer å utforske organisatoriske tiltak som fremmer en kultur som verdsetter læring gjennom feil, som anerkjenner og oppmuntrer ansatte til å utforske og anvende alternative tilnærminger.

Videre forskning kan også dykke dypere inn i betydningen av erfaringsbasert kompetanse i barnevernet. Det er interessant å utforske hvordan denne typen kompetanse kan verdsettes og anvendes til et felles gode, kanskje særlig overfor nyansatte.

## Referanseliste

Anderson, D.G. (2000) Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child Abuse & Neglect Vol. 24*(6), 839-848.

[https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(00\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(00)00143-5)

Astvik, W., Melin, M., & Allvin, M. (2014). Survival strategies in social work: a study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health. *Nordic Social Work Research, 4*(1), 52-66.

<https://doi.org/10.1080/2156857X.2013.801879>

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.

<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200.

Barnevernsloven. (2021). *Lov om barnevern (LOV-2021-06-18-97)*. Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97?q=barnevernloven>

<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Baugerud, G.A., Vangbæ, S., Melinder, A. (2018). Secondary traumatic stress, burnout and compassion satisfaction among Norwegian child protection workers: Protective and risk factors. *The British journal of social work, 48* (1), 215-235.

<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx002>

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Eds.) (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Gyldendal Akademisk.

Bufdir (2023a). *Ny barnevernslov*. Barne- ungdoms- og familiedirektoraret.

<https://ny.bufdir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/ny-barnevernslov/>

Bufdir (2023b). *Barnevernsreformen – en oppvekstreform*. Barne- ungdoms- og familiedirektoraret.

[Barnevernsreformen - en oppvekstreform | Bufdir](#)

Bufdir (2022a). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? En nasjonal omfangsundersøkelse av årsaker og kjennetegn ved tjenester og institusjoner med høy turnover*. Barne- ungdoms- og familiedirektoraret.

[turnover blant ansatte i barnevernet hvorfor slutter sa mange en nasjonal omfangsundersokelse.pdf \(bufdir.no\)](#)

- Bufdir (2022b). *Faglige anbefalinger om kompetansekrav og utdanning for kommunalt barnevern*. Barne- ungdoms- og familiedirektoratet.  
[Officemal, Bufdir, rapport](#)
- Collins, S. (2008). Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences. *British Journal of Social Work*, 38(6), 1173–1193. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm047>
- Credè M. (2018). What shall We Do About Grit? A Critical Review of What We Don't Know. *Educational Researcher*, 47(9), 606-611.  
<https://doi.org/10.3102/0013189X18801322>
- Datu, J.A.D., McInerney, D.M., Żemojtel-Piotrowska, M. *et al.* (2020). Is Grittiness Next to Happiness? Examining the Association of Triarchic Model of Grit Dimensions with Well-Being Outcomes. *J Happiness Stud* 22, 981–1009.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-020-00260-6>
- Deci E. L., Koestner R., Ryan R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol Bull*, 125(6):627-68; discussion 692-700.  
[10.1037/0033-2909.125.6.627](https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E., & Ryan, R. (2009). Self-Determination theory: A consideration of human motivation universals. I P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 441–456). New York, NY: Cambridge University Press.  
[10.1017/CBO9780511596544.002](https://doi.org/10.1017/CBO9780511596544.002)
- Delås, G. M. (2011). Bevisstgjøring av personlig kompetanse: Hvorfor bevisstgjøring av personlig kompetanse bør prioriteres i de sosialfaglige utdanningene. *Uniped*, 34 (4), ss. 82-88. Hentet fra idunn.no: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1893-8981-2011-04-07>
- Duckworth, A. (2017). *Grit: Why passion and resilience are the secrets to success*. Penguin Random House Uk.
- Duckworth A. L., & Lee T. H., (2018). Organizational grit. *Harvard Business Review*, 96(5), 98-105.
- Ellett, J. A., Ellis, I. J., Westbrook, M. T., Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee

retention and turnover. *Children and Youth Services Review*, (vol 29), utg. 2, s. 264-281.

<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2006.07.005>

Fagforbundet & Fellesorganisasjonen. (2015). Bemanningsnorm i barnevernet: Faglig forsvarlig barnevern for barn og unge. (Brosjyre).

<https://www.fo.no/getfile.php/134085->

[1543245599/Dokumenter/2015/Bemanningsnorm\\_barnevernet\\_hefte\\_2.pdf](https://www.fo.no/getfile.php/134085-1543245599/Dokumenter/2015/Bemanningsnorm_barnevernet_hefte_2.pdf)

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Fylkesmannen i Aust- og Vest Agder. (2018). *Historien om Stina*. Hentet fra: [Offisiell](#)

[brevmal i farger \(statsforvalteren.no\)](https://www.statsforvalteren.no/brevmal-i-farger)

Garsjø, O. (2016). Den akademiske vendingen i barnevernspedagogutdanningen.

*Tidsskriftet Norges barnevern*, 92(03–04), 366–378.

<https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-17>

Grimen, H. (2003). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Grit. (u.å.). I *Online etymology dictionary*. Hentet 14.mai 2024 fra [grit | Etymology of grit](#)

[by etymonline](#)

Heggen, K., Jørgensen, T. & Rød, A. P. (2013). Det kommunale barnevernet: Faglege

argument i møte med kommunalpolitikk. *Tidsskriftet Norges Barnevern* 90(2), 84-98.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1838-2013-02.03>

Johannessen, L.E. F, Rafoss, T.W & Rasmussen, E.B (2018). *Hvordan bruke teori?*

*Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johansen, I. (2014). Turnover i det kommunale barnevernet. SSB rapport 2014/18. Hentet

fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og->

[publikasjoner/attachment/175497?ts=145d565f0d8](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/175497?ts=145d565f0d8)

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg).

Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg.). Oslo:

Gyldendal akademisk

Lazarus, R. & Folkman, S. 1984. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer

Publishing Company, Inc.

Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2016). Going the extra mile: Perseverance as a key

character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240-252.

<https://doi.org/10.1177/1069072715580322>

- McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and Burnout in Child protection social work: Individual and organizational themes from a systematic literature review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546-1563.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>
- Munro, E. (2018). Decision-making under uncertainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & Family Social Work*, 24(3), 123–130.  
<https://doi.org/10.1111/cfs.12589>
- Myklebust, O. A. (2019, 8. februar). Barnevernsansatte demonstrerte: - Hei Erna. Hvorfor hører vi ikke noe fra deg? *FriFagbevegelse*. [Barnevernsansatte demonstrerte: – Hei, Erna. Hvorfor hører vi ikke noe fra deg? | FriFagbevegelse](#)
- Natland, S. & Johannessen, A. (2020) Det er noe med den personlige egnetheten: Arbeidsgivers vurdering av uformelle kompetanser og deres betydning for ansettelser innen helse- og sosialfeltet. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 23(2), 86- 99.  
<https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-02-01>
- Neumann, C.B. & Neumann I.B. (2012). *Forskeren i forskerprosessen: metodebok om situering*. Cappelen akademisk
- Nilsen, K. H., & Lauritzen, C. (2022, oktober 5). *Kan noe av årsaken til at vi fortsatt sliter med turnover i barnevernet være at vi utreder de samme tingene om igjen og om igjen?* [Kan noe av årsaken til at vi fortsatt sliter med turnover i barnevernet være at vi utreder de samme tingene om igjen og om igjen? | Fontene.no](#)
- NOU 2023:7. (2023). *Trygg barndom, sikker fremtid—Gjennomgang av rettssikkerheten for barn og foreldre i barnevernet*. Barne- og familiedepartementet.  
[NOU 2023: 7 \(regjeringen.no\)](#)
- Olaniyan, Oyeniya, S., & Hetland, H. & Karanika-Murray, M. (2022). Narratives of individual capacities: Positive organisational scholarship amongst child welfare workers in Norway. *British Journal of Social Work* 7(52), 4242-4259.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac063>
- Oterholm (2016). Kompetanse til arbeid i barnevernstjenesten – ulike aktørers synspunkter. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 93(3-04), 146-164.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-02>
- Peräkylä, A. (2021). Validity in Qualitative Research. I D. Silverman (Red.), *Qualitative research* (5. utg., s. 447-462). London: SAGE Publications Ltd.
- Pedersen, J. (2023). Personlig egnende spesialister som løsning på barnevernets utfordringer? *Tidsskriftet Norges barnevern*. 100(2-3), 134-153.

<http://doi.org/10.18261/tnb.100.2-3.6>

- Portis, C. (1968). *True grit*. New York, Simon and Schuster.
- Rapley, T. (2021). Some Pragmatics of Qualitative Data Analysis. I D. Silverman (Red.), *Qualitative research* (5. utg., s. 447-462). London: SAGE Publications Ltd.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salles A, Cohen GL, Mueller CM. The relationship between grit and resident well-being. *Am J Surg*. 2014 Feb;207(2), 251-4.  
[10.1016/j.amjsurg.2013.09.006](https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2013.09.006)
- Schaufeli, W., B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A., B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silverman, D. (2021). Introducing qualitative research. I D. Silverman (Red.), *Qualitative research* (5. utg., s. 3-16). London: SAGE Publications Ltd.
- TED. (2013, 9. mai). Angela Lee Duckworth: Grit: The power of passion and perseverance [Video]. YouTube. <https://youtu.be/H14bBuluwB8>
- Teigen, K. H. (2020, 15.august). Karakter (psykologi). I *Store Norske Leksikon*. Hentet 2.april 2024 fra [karakter – psykologi – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/karakter-psykologi)
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thompson, N. (2017). *Theorizing practice* (2. utg.). Palgrave Macmillian.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Ungdata. (2020, 23.01.2020). *Stress, press og psykiske plager blant unge*. OsloMet.  
[Stress, press og psykiske plager blant unge - Ungdata](https://ungdata.no/stress-press-og-psykiske-plager-blant-unge)
- Vetlesen, A., & Willig, R. (2018). *Hva skal vi svare våre barn?* Heftet Oslo: Dreyers forlag.

Wendt, Sarah., Tuckey, R., M., Prosser, B. (2011): Thriving, not just surviving, in emotionally demanding fields of practice. *Health and Social Care*, 3(19) 317-325.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2010.00983>



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*Trivsel og dedikasjon: En studie av hva som fremmer jobbtilfredshet og energi hos erfarne barnevernsansatte.*

#### **Formålet med prosjektet**

Dette er et spørsmål til deg om du ønsker å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hva som kjennetegner ansatte i barneverntjenesten som holder ut i jobben, som er engasjerte og opplever at de utgjør en forskjell. Du får tilsendt dette skrivet fordi du har jobbet som kontaktperson i barneverntjenesten over 5 år. Forskningsspørsmålene vil omhandle hvordan barnevernsansatte, som har stått i jobben over tid, beskriver utholdenhet, forpliktelse og hva som gir energi. Prosjektet vil også undersøke hvilken betydning tilgjengelige ressurser i organisasjonen har hatt for opprettholdelsen av disse ferdighetene. Personopplysninger vil kun bli brukt under masterprosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi du har arbeidet som kontaktperson i minimum 5 år. Vi ønsker å intervju til sammen 8 kontaktpersoner. Eneste kriteriet er at du har jobbet konsistent som kontaktperson i den angitte perioden.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Agder er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det vil innebære å bli stilt spørsmål gjennom intervjuer om tema knyttet til utholdenhet, trivsel og engasjement. Vi ønsker et intervju fra en til to timer, og muligens kontakt i etterkant hvis det er behov for utfyllende informasjon.

Når det gjelder personopplysninger trenger vi kun informasjon om din stilling og erfaring. Videre vil det bli tatt lydopptak og tas notater, disse vil bli slettet etter transkribering.

### **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og anonymisert. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Randi Edland Kroken  
Veileder

Marta Mørkestøl og Sylwia Obuchowicz  
Studenter

- Du kan lese mer om personvern på neste side.

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Det vil kun være student og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Opplysningene vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Dokumentene vil bli lagret på en egen fil fraskilt fra kontaktopplysningene dine. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med kodenavn som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Da vi ønsker å intervju kontaktpersoner i potensielt flere barneverntjenester og kommuner, vil dette anonymiseres ved å ikke oppgi innbyggertall, men kun henvise til om det er stor eller liten størrelse. Videre vil vi gi kommunene fiktive navn, og ikke vise til hvor i landet det er. Ved denne anonymiseringen unngår man at du som informant vil kunne gjenkjennes i publikasjon.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysningene om deg for formål knyttet til vitenskapelig forskning, og fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen en måned. Vi vil gi deg en god begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine opplysninger.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2024. De resterende opplysningene vil da slettes.

### **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Randi Edland Kroken. Telefon: 38141956 / 92266714.
- Vårt personvernombud: Universitetet i Agder.

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

## Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Innledning: Introduksjon av forskeren og formålet med intervjuet
2. Erfaringer med å jobbe i barnevernet: Informantenes opplevelser av å arbeide i barnevernet
  - Hva ledet deg inn mot barnevernet?
  - Hvordan vil du beskrive din arbeidserfaring i barnevernet? Fra start til nå
3. Motivasjon og energi
  - Hva har bidratt til at du har klart å opprettholde din motivasjon og engasjement i arbeidet? Spesielt når du står overfor kontinuerlige utfordringer og belastninger?
  - Kan du dele noen konkrete situasjoner der du har følt på støtte og motivasjon fra kolleger/ fagstøtte/leder?
  - Beskriv energien det kollegiale gir deg, kom gjerne med eksempler og på hvilken måte dette treffer deg.
4. Utholdenhet, forpliktelse og engasjement:
  - Hvilken betydning tillegger du utholdenhet og viljestyrke i ditt arbeid?
  - er det egenskaper som kjennetegner deg som person? Andre egenskaper?
  - Kan du dele noen eksempler på positive erfaringer eller øyeblikk i jobben som har styrket din tro på betydningen av utholdenhet i barnevernet?
5. Forpliktelse
  - Hvor viktig mener du det å føle på en forpliktelse til jobben er?
  - Hva betyr forpliktelse for din trivsel og engasjement?
6. Mening:
  - Kan du dele noen konkrete situasjoner der du har følt at du har gjort en forskjell som ansatt i barnevernet? Hva var det som ga deg den følelsen
  - Hvordan påvirker følelsen av å gjøre en forskjell din trivsel og engasjement
  - Hvordan vil du beskrive din personlige oppfatning av hva som gjør jobben din meningsfull, og hvordan har dette utviklet seg over tid?

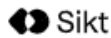
7. Tiltak for å forbedre barneverntjenestens oppfølging av ansatte:

- Hva slags mestringsstrategier bruker du for å takle stress og emosjonell belastning i ditt arbeid?
- Hvordan bruker du tilgjengelige ressurser som veiledning og opplæring for å stå i utfordringer og håndtere arbeidsrelatert stress på jobben?
- Hvordan tror du at organisatoriske faktorer som arbeidsmiljø og ledelse påvirker din evne til å stå i, håndtere utfordringer og stress på jobben?
- Hvilke organisatoriske endringer eller tilpasninger vil du foreslå for å bedre støtte ansatte i barnevernet med å opprettholde trivsel og engasjement?
- Hvordan har du personlig tilpasset deg utfordringene og kravene i barneverntjenesten for å holde ut og oppleve at du utgjør en forskjell?
- Kan du gi noen råd til nyansatte i barnevernet om hvordan de kan utvikle utholdenhet, forpliktelse og opplevelsen av å utgjøre en forskjell i arbeidet sitt?

8. Avsluttende spørsmål:

- Er det noe annet du ønsker å få frem?
- Hvordan var intervjuet for deg? Noen tilbakemelding til oss som intervjuer?

## Vedlegg 3: Godkjenning fra Sikt



# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
606324

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
13.02.2024

**Tittel**

Trivsel og dedikasjon: En studie av hva som fremmer jobbtilfredshet og energi hos erfarne barnevernsansatte.

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

**Prosjektansvarlig**

Randi Edland Kroken

**Student**

Marta Mørkestøl & Sylwia Blanka Obuchowicz

**Prosjektperiode**

21.08.2023 - 30.06.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2024.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.