

Å stå godt i egne sko når du står i bro.

En kvalitativ undersøkelse om hvordan ledere etterspør og vektlegger emosjonell robusthet i rekruttering av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste.

Christin Basberg Haugesten

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse- MAVERD 599

Antall ord: 22509

03.05.21

Forord.

Master i verdibevisst ledelse- det har vært lærerikt, nyttig, spennende, utfordrende, slitsomt og gøy.

Takk til Iris Anette Olsen for glimrende lederskap og inspirasjon til å ta nettopp denne utdannelsen.

Takk til medstudenter og lærere ved VID, for inspirasjon og bidrag til utvikling både faglig og personlig. Takk til informantene som sa ja til å delta i studien som ledet frem til denne oppgaven.

Særlig takk til veiledningsgruppe 4, med Benedicte Kivle i spissen, for ivaretagelse, konstruktive tilbakemeldinger og en rørende omsorg underveis dette siste året med oppgaveskriving. Dere har lært meg mye.

Gry Bruland Vråle, veileder av første klasse! Takk for tro, håp og tillit. Du har vært viktig for meg dette året.

Ellers vil jeg takke kollegaer og venner i barneverntjenesten i Arendal gjennom mange år. Dere er min inspirasjon, og det er en glede å jobbe sammen med dere.

Inger og Svein Knap-Basberg; Takk for deres uendelige heiarop, og troen på at verdier er styrende for handling. Med kjærlighet.

Min kohort på Tromøya; Dere er mitt alt.

Arendal 03.05.2021

Christin Haugesten

Sammendrag:

Hovedmålet med denne undersøkelsen er å svare på problemstillingen; «Hvordan etterspørres og vektlegges emosjonell robusthet i rekruttering av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste».

Bakgrunnen for valg av tema er stadig økende krav til kompetanse og utrustning hos de som jobber i barneverntjenestens første linje. Ny barnevernlov, samt flere dommer i Den internasjonale domstolen i Haag, der Norge er dømt for brudd på menneskerettighetene, setter krav til flere sider av barnevernfeltet. En av dem handler om rekruttering, og å få ansatte som kan makte å stå i den svært krevende jobben som kontaktperson. Emosjonell robusthet som begrep er lite brukt av informantene i undersøkelsen, men flere av dem mente det var dekkende for mye av det de så etter når de skulle rekruttere til ledige stillinger.

Hvilken type kompetanse er det bruk for i kommunal barneverntjeneste, og hvordan utvikles og ivaretas den? Denne undersøkelsen er gjennomført ved kvalitativ metode. Intervju av 5 ledere med rekrutteringsansvar fra 5 ulike kommuner i Norge. Dataene er analysert etter Giorgi's fenomenologiske modell for analyse av kvalitative data, slik Malterud har presentert det i en 4 trinns prosess.

Funnene er i hovedsak drøftet innenfor teori om kompetanse, bakkebyråkrati og veiledningsteori.

Hovedfunnene viser at emosjonell robusthet etterspørres som personlig egnethet, men at intervjuet i seg selv ikke er nok til å avgjøre om en søker er emosjonelt robust eller ikke. Et annet hovedfunn er at det var liten planmessig, strukturert oppfølging av nyansatte i den kommunale barneverntjeneste, og især lite fokus på utviklingen av emosjonell robusthet og faglig profesjonsutvikling. Dette har dannet grunnlag for utviklingen av en modell i oppgaven der en ser på det gjensidige avhengighetsforholdet som oppstår mellom personlige og strukturelle faktorer, når en nyansatt skal vokse og utvikle kompetansen organisasjonen er i behov av. Både ytre og indre tiltak må til for å sikre at en nyansatt får den nødvendige og tette oppfølging som trengs for å utvikle en trygg profesjonell forankring. Undersøkelsen fant også at det man søker etter når man lyser ut ledige stillinger i kommunal barneverntjeneste er mennesker som på ulikt vis makter å balansere de store

motsetningene som kreves i et system der både hjelp og kontroll er to styrende akser å jobbe etter.

Nøkkelord: Emosjonell robusthet, rekruttering, personlig egnethet, kompetanse.

Summary:

The main objective of this survey is to highlight; “How and if emotional resilience is demanded and emphasized, in recruitment of professionals to the municipal child welfare service”.

The reason for choosing this topic is increasing demands for competence and equipping of those working in the first line of child welfare services. New child welfare law, as well as several judgments in the International Court of Justice in The Hague, where Norway has been convicted of human rights violations. This forces Norwegian child welfare system to make some changes. This emphasizes the need for resilient professionals.

Emotional resilience is a term the informants in the survey believed described much of what they were looking for when recruiting for vacancies.

What kind of expertise is there in municipal child welfare services, and how is it developed and nourished? I have interviewed five managers with recruitment responsibilities from five different municipalities in Norway. I have analyzed the data according to Giorgi's phenomenal model for analysis of qualitative data, as Malterud has presented it in a four steps process.

I discuss the findings within theory of competence, ground bureaucracy and guidance theory.

The main findings show that emotional resilience is demanded as personal fitness, but that the interview itself is not enough to determine whether an applicant is emotionally robust or

not. Another main finding is that there was little planned, structured follow-up of new employees in the municipal child welfare service, and in particular little focus on the development of emotional resilience and professional development. This has formed the basis for the model in the task in which one looks at the interdependence relationship that arises between personal and structural factors, when a new employee will grow and develop the competence the organization needs. The choice of how the organization receives new employees is a choice based on values. The survey also found that leaders in municipal child welfare search for people who, in different ways, are able to balance the great contradictions required in a system where both aid and control are two governing axes to work by.

Keywords: Emotional resilience, recruitment, personal fitness, competence.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag:	3
Summary:	4
Kapittel 1. Innledning.	8
1.1. Problemstilling.....	9
1.2. Forskningsspørsmål.....	9
1.3. Om barnevernet.	10
1.4. Avgrensning:.....	12
Kapittel 2. Teoretisk tilnærming.....	13
2.1. Begrepsavklaringer:	13
2.2. Rekruttering:.....	15
2.3. Verdibevisst ledelse:.....	16
2.4. Kompetanse.....	18
2.4.1 Kunnskap:	19
2.4.2. Ferdigheter:	20
2.4.3. Evner:.....	21
2.4.4. Holdninger:.....	21
2.4.5 Skjønnsutøvelse:.....	22
2.4.6 Formell kompetanse/uformell kompetanse:	23
2.5. Fem faktor modellen	23
2.6. Bakkebyråkrati.....	25
2.7. Sekundærtraumatisering.....	28
2.8. Tidligere forskning	30
Kapittel 3 Metode:.....	31
3.1 Metodisk tilnærming	31
3.2. Forskerens forforståelse:.....	32
3.3. Datainnsamlingsmetode.....	34
3.4. Studieenhet	36
3.5. Drøft av validitet og reliabilitet.....	37
3.6. Forskningsetiske sider	38
3.5. Analyseprosessen:	39
Kapittel 4. Presentasjon av funn:	41
4.1 Delkapittel 1.....	42
4.1.1. Personlig egnethet er begrepet som brukes for å dekke etterspørselen etter emosjonell robusthet.	42
4.1.2. Intervju eller stillingsannonse oppleves ikke som nok. Gi prøvetiden nytt innhold.	45

4.2. Delkapittel 2:	47
4.2.1. Organisatoriske utfordringer for å kunne tilby tilfredsstillende vekstmiljø for nyansatte.	47
4.2.2. Spennet mellom struktur og fleksibilitet gir en balansekunstner.	49
4.3. Delkapittel 3:	50
4.3.1. Vi forskjønner vår egen virkelighet. Spennet mellom forventning og virkelighet.	50
4.4. Oppsummering:.....	52
Kapittel 5. Drøfting.	53
5.1 Emosjonell robusthet defineres og etterspørres som personlig egnethet.	53
5.1.1. OPERASJONALISERING AV PERSONLIG EGNETHET:	56
5.2. Intervjuet alene er ikke nok til å sikre den rette ansettelsen.	59
5.3. Organisasjonenes nyansattopplæring ivaretar ikke behovet for samspill og utvikling av den ansatte.....	63
5.3.1 Modell for utrustning av nyansatte.....	65
5.4. Forventningsavklaring er undervurdert.	68
5.5. Oppsummering:.....	72
Kapittel 6. Avslutning:	73
6.1. Begrensninger ved studien:.....	73
6.2. Implikasjoner for praksis:	74
6.3. Håp:	74
Litteraturliste:.....	75
Vedlegg:.....	79

Kapittel 1. Innledning.

Som ansatt i kommunal barneverntjeneste gjennom 20 år, har jeg sett mange kollegaer komme og gå. Dessverre har det vært mange som kun har jobbet i barneverntjenesten i få år, før de har ønsket å skifte jobb. Hvis jeg har spurt om begrunnelse for at de vil slutte er svarene selvsagt varierte, men svar som «det er for tøft», «belastningen er for stor» og «det passer ikke for meg» går dessverre igjen.

Barnevernlovens § 2-1 sier:

«Kommunen har ansvar for *nødvendig* opplæring av barneverntjenestens personell»
(Lov om barneverntjenester 1992).

Barneverntjenestens kontaktpersoner er den viktigste ressursen i barnevernsarbeidet, og derfor er rekruttering av medarbeidere en av de mest kritiske prosessene i organisasjonen. Det er pr i dag ikke lovfestede krav til kompetanse for de ansatte i barneverntjenesten. Det har over tid vært diskutert om kompetansen i barneverntjenesten er god nok, og det har i flere undersøkelser vært pekt på mangler. Krav til forsvarlighet, og krav til kompetanse drøftes i NOU 2016:16 i forbindelse med ny barnevernlov. De lander på at det ikke skal lovfestes krav til kompetanse for ansatte i kommunal barneverntjeneste (NOU, 2016).

Behovet for kompetanse, erfaring og høy arbeidsinnsats er stort i førstelinjen og barneverntjenesten er avhengig av å få rekruttert ansatte som tåler kombinasjonen av høyt arbeidspress og vanskelige emosjonelle situasjoner.

Å ta vare på barn ansees i vårt samfunn som en fellesoppgave der barneverntjenesten har et særskilt ansvar og mandat. Det har de siste årene vært stort fokus på arbeidet som utføres i tjenesten, og etter at Norge er dømt flere ganger i Menneskerettighetsdomstolen i Strasbourg, har presset på ansatte økt ytterligere. For selv om det er staten Norge som er dømt, er det den enkelte kommunalt ansatte som møter de kritiske røstene fra samfunn, foreldre og samarbeidspartnere. Følelsen av å overveldes av arbeid, og maktesløshet i møte med utfordringene man står overfor, er gjentakende for mange ansatte i

barneverntjenesten. Rammene rundt arbeidssituasjonen påvirker oss. Det kan være vi har for dårlig tid, for mange oppgaver, for dårlig oppfølging av arbeidsgiver, ledere og kolleger. De forholdene vi jobber under kan gi oss en reaksjon på å ikke strekke til (Isdal 2017).

1.1. Problemstilling.

Som leder har jeg reflektert over hvorvidt det er personlig egnethet i form av emosjonell robusthet som skiller de som blir, og de som slutter. Jeg har derfor lyst til å se nærmere på om emosjonell robusthet vektlegges i rekrutteringen av ansatte til barneverntjenesten. Hvordan klarer man å fange opp hvorvidt søkere er emosjonelt robuste? Med dette som utgangspunkt ønsket jeg å se nærmere på følgende problemstilling:

Hvordan vektlegges og etterspørres emosjonell robusthet i rekrutteringen av ansatte til kommunal barneverntjeneste?

Hensikten er å utforske hvordan ledere med ansvar for rekruttering av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste, vektlegger og etterspør emosjonell robusthet. Med rekruttering forstår jeg perioden fra en beslutter å lyse ut en stilling, til tidspunktet der prøvetiden for nyansatte er ute.

Målet er å lære om, og å bidra til større forståelse av, om emosjonell robusthet er et tema i rekrutteringen av nye kontaktpersoner.

1.2. Forsknings spørsmål.

Hva er emosjonell robusthet, og hvordan kan det gjenkjennes i rekrutteringsfasen?

Er emosjonell robusthet en egenskap eller en ferdighet som kan trenes opp?

Hvordan styrkes nyansattes emosjonelle robusthet?

1.3. Om barnevernet.

Jeg har valgt å avgrense studien til å omhandle rekruttering til barneverntjenestens førstelinje. Dette er organet som står for den forvaltningsmessige delen av barnevernet og man kan si at koordineringen og eierskapet til barnevernssaken ligger til den kommunale barneverntjenestens førstelinje. En barnevernssak starter alltid med at noen er bekymret for et barns omsorgssituasjon. Det kan både være offentlige instanser som barnehage, politi, helsesykepleier eller skole, eller det kan være privatpersoner som naboer, familie eller foreldrene selv. Barneverntjenesten vurderer innholdet i bekymringsmeldingene og beslutter om det skal opprettes en undersøkelsessak for å finne ut om barnet eller familien er i behov av hjelp etter lov om barneverntjenesten for å bedre barnets omsorgssituasjon. (Lov om barneverntjenester § 4-2).

Hvis barneverntjenesten beslutter å åpne undersøkelse skal denne gjennomføres innen frist på 3 måneder. Innholdet i en undersøkelse skal ikke gjøres mere omfattende enn innholdet i meldingen tilsier. Det er kun fantasien som setter grenser for hvordan man kan undersøke en sak, men det mest vanlige forløpet er samtaler med barna, samtaler med foreldre, hjemmebesøk og observasjoner av samspill samt innhenting av opplysninger fra samarbeidspartnere og andre som kjenner barna og familien. Hvis undersøkelsen ikke avdekker behov for tiltak eller bekymring for omsorgssituasjonen vil undersøkelsen bli henlagt og kontakten med familien avsluttet (lov om barneverntjenester §4-3 og §6-4).

Hvis det er grunnlag for bekymring og barneverntjenesten konkluderer med at familien har behov for tiltak, kan familien velge å takke ja eller nei til denne hjelpen. Barnet må også, hvis det er over 15 år, samtykke til hjelpetiltaket. Dersom alle parter er enige konkluderes undersøkelsen med frivillige hjelpetiltak og familien får fortsatt oppfølging fra barneverntjenesten. Dersom noen av partene takker nei, vil det gjøres en vurdering av hvorvidt det er nødvendig å gå til fylkesnemnda for å pålegge hjelpetiltaket. Dersom en ikke vurderer at bekymringen er så høy, vil saken bli henlagt med begrunnelse i at familien ikke ønsket hjelp (lov om barneverntjenester §§ 4-4, 6-3, 4-6).

Hvis det er alvorlig bekymring for barnets omsorgssituasjon eller barnets atferd, kan barneverntjenesten foreslå tiltak uten samtykke. Det mest inngripende er når barneverntjenesten foreslår å overta omsorgen for et barn og plasserer barnet i fosterhjem eller på institusjon. Saken behandles da i Fylkesnemnda for sosiale saker, og det er de som beslutter om barneverntjenestens forslag kan iverksettes. Fylkesnemndas vedtak kan ankes inn for rettsapparatet med Tingretten som første ankeinstans (lov om barneverntjenester §§4-12, 4-24 og kapittel 7).

Hver kontaktperson (tidligere saksbehandler) i barneverntjenesten får ansvar for et visst antall barn de skal følge opp. Kontaktpersonene står da i all hovedsak for all kontakt med familien og samarbeidspartnere for å gjøre situasjonen for barnet best mulig. Oppgavene består i møteledelse, koordinering av samarbeid og helhetlige tjenester til barn og familier, samtaler, veiledning av foreldre, forvaltningsmessig dokumentasjon og å fatte vedtak. Det skal redegjøres skriftlig for barneverntjenestens vurderinger, veivalg og beslutninger fortløpende i en sak. Det gjennomføres også hjemmebesøk og samtaler med barn og foreldre. Dette skal også dokumenteres. Tiltak skal følges opp og evalueres og skal avsluttes dersom de ikke har ønsket effekt. Antallet barn en kontaktperson følger opp vil variere fra kommune til kommune, og fra hvor i barneverntjenestens saksforløp du jobber.

Fellesorganisasjonen for sosionomer, vernepleiere og barnevernspedagoger har gjentatte ganger forsøkt å få kommunene til å forplikte seg til et tak for antall barn en kontaktperson skal følge opp. De har foreslått et gjennomsnitt på 15 barn, men har ikke fått gjennomslag for dette. De har nok imidlertid støtte fra sine medlemmer i at dette er et fornuftig tall, litt avhengig av om du jobber med undersøkelser eller med tiltak.

Barneverntjenester av en viss størrelse er som regel organisert stort sett på samme måte. Kontaktpersoner er satt sammen i avdelinger etter hvilken fase i en barnevernssak de jobber. Noen jobber med undersøkelsessaker, andre med å følge opp frivillige tiltak og noen jobber med barn under omsorg. Hver avdeling har en avdelingsleder/teamleder og på toppen en barnevernleder.

1.4. Avgrensning:

Avgrensningen til rekruttering av kontaktpersoner i kommunal barneverntjeneste er gjort av to ulike grunner. For det første er det i kommunal barneverntjeneste jeg har min erfaring og mitt engasjement. Jeg har hjerte for barnevern, og har i mange år ment at, med fare for å virke arrogant, en av landets aller viktigste jobber gjøres i barneverntjenestens førstelinje.

For det andre mener jeg jobben i barneverntjenesten skiller seg fra andre typer sosialt arbeid. Det å arbeide med barn som hovedperson og viktigste premissleverandør for arbeidet er annerledes enn å arbeide med voksne. Nå skal det selvsagt understrekes at for å hjelpe barn må man som regel hjelpe foreldrene, og at en familie kan hjelpes under ett. Det er allikevel sånn at det i ganske mange saker er motstridende behov og ønsker hos barn og foreldre. Det gjør arbeidet krevende og spesielt er det vanskelig når foreldre takker nei til hjelp som barneverntjenesten mener barnet ville ha nytte av. Det er også slik at barneverntjenesten er en tjeneste ikke så mange selv ønsker. Det skiller seg på den måten fra annet sosialt arbeid som mange kanskje ønsker seg hvis de er i en vanskelig situasjon. Barneverntjenester er ikke i samme grad en ønsket tjeneste og det er derfor nødvendig å jobbe i mye motstand. En av informantene i denne studien uttalte det sånn:

«Du starter med et handicap når du jobber i barneverntjenesten. Du er i minus, allerede før du har begynt å jobbe...»

Kapittel 2. Teoretisk tilnærming

Denne studien er et ledd i en master i verdibevisst ledelse og det er hovedforståelsesrammen i oppgaven. Kompetansebegrepet vil også danne en ramme for forståelsen av funn og drøfting av problemstillingen. Teorien om bakkebyråkrati sier noe om konteksten for organisasjonen det skal rekrutteres til, og derfor mener jeg den er sentral å ha med.

I tillegg gjør jeg kort rede for hvordan jeg forstår begrepet rekruttering samt presenterer kort fem-faktor modellen ettersom den representerer en type personlighets test som flere og flere i offentlig sektor benytter i rekruttering. Særlig vektlegger jeg personlighetsdimensjonen nevrotisisme, ettersom den dimensjonen best svarer ut emosjonell robusthet, slik jeg har definert det i oppgaven.

2.1. Begrepsavklaringer:

Hva mener jeg med emosjonell robusthet i denne oppgaven? I forsøk på å finne en definisjon av begrepet emosjonell robusthet har jeg ikke hatt treff på å søke etter disse ordene sammen, det er imidlertid flere andre begreper som fanger opp noe av det samme.

Sosio-emosjonell kompetanse: Det omfatter mestring av sosiale spilleregler og å kunne kontrollere egne impulser og følelsesuttrykk. Dette er en grunnleggende personlig kompetanse både for et godt sosialt fellesskap, for harmoni og stabilitet og et balansert forhold til seg selv og sitt livsmiljø. Dette er hentet fra spesialpedagogikken, der en snakker om barns sosio-emosjonelle utvikling, og som i så måte har mye å si for hvordan du håndterer dette som voksen (Kvello: 2010).

Emosjonell intelligens- å gjenkjenne følelser hos andre, og hos seg selv (Kvello:2010)

Emosjonell kompetanse – et individs evne til å identifisere og beskrive emosjoner, evnen til å forstå og håndtere emosjoner og emosjonelle utfordringer (Andreasen, Andreasen og Kovac: 2020).

Emosjonell robusthet forstås i denne oppgaven som en kombinasjon av de tre definisjonene ovenfor, og rammes inn av definisjonen Dhingra gjør. Her kommer det tydeligere frem at det som kalles emotional intelligence handler om flere nivåer og ivaretar både et blikk innover, i kombinasjon med hvordan du fremtrer i relasjon til andre.

Emotional intelligence are :

- Self-awareness; our ability to perceive our emotions and understand our tendencies to act in certain ways in given situations.
- Sosial awareness- our ability to understand the emotions of other people
- Self-management; our ability to use awareness of our emotions to stay flexible and direct our behavior positively and constructively
- Relationship management; our ability to use our awareness of our own emotions and those of others to manage interactions successfully

(Dhingra:2016)

Robust: oversettes i bokmålsordboka med motstandsdyktig, hardfør, tåle en støyt, solid og kraftig. Sett i lys av forståelsen av emosjonell intelligens kan vi også gjenkjenne robusthet i form av å kunne si fra om, og kjenne på egne begrensninger. Den dobbeltheten som ligger i det å være på den ene siden kunnskapsrik med evne til selvrefleksjon og selvavgrensning, og samtidig være sensitiv. En sanselig fortolkning er ikke bare kognitiv, men omhandler også følelser. Følelser åpner opp vår forståelse og gir oss tilgang til verden (Grimen og Nortvedt 2004).

Emosjonelt robust innebærer altså at man evner å, over tid, være reflektivt bevisst egne følelsers påvirkning og fremtoning på en selv og andre i samspill med dem, slik at man regulerer dette til det beste for den man står i profesjonell relasjon til, og også til beste for seg selv.

2.2. Rekruttering:

Med rekruttering forstår jeg perioden og arbeidet fra beslutning om at det skal søkes etter en ny ansatt, til prøvetiden er gjennomført. I tidsspenn vil dette kunne omhandle en periode på 9-12 måneder.

Intervjuet er ofte første gang arbeidsgiver og arbeidssøker møtes. De kan allikevel vite en god del om hverandre før de treffes. Det er fordi at forut for intervjuet er det flere trinn i rekrutteringsprosessen. Behovsavklaring, utforming av stillingsannonse, første utvelgelse basert på CV, søknad og kontakten ved innkalling til intervju. Arbeidstaker kan ha lest om, og sjekket ut informasjon om kommunen og hvordan barneverntjenesten presenterer seg på hjemmesiden for eksempel.

Ifølge en undersøkelse gjennomført av Rogstad og Sterri i 2018 fant de 4 hovedpunkter for hva arbeidsgivere har av forventninger til hva de kan få ut av jobbintervjuet, og som ikke handler om CV eller søknad, men som handlet om den type informasjon man kan «lese» ut av helhetsinntrykket i intervjusituasjonen. Det handlet om hvorvidt kandidaten ville passe inn i den allerede eksisterende arbeidsstokken, hvorvidt søkeren representerte en stabil arbeidskraft som kan bli i organisasjonen over tid, om søkeren har det som skal til for å mestre jobben og til sist om kandidatens verdier stemmer overens med de verdiene som preger arbeidet i organisasjonen (Rogstad og Sterri 2018: 16).

Fredriksen og Sjørebø skriver i sin artikkel «Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring» om en 6 trinns rekrutteringsprosess de mener er vesentlig for å få en strategisk forankret rekruttering. De har utarbeidet dette etter å ha konstatert at ledere i ulike virksomheter ikke har god nok forståelse av rekrutteringsprosessen og dermed heller ikke utnytter dette til fordel for sin organisasjon eller virksomhet. De fem første trinnene i prosessen som beskrives omhandler forarbeid før selve rekrutteringen. De vektlegger planleggingsfasen og analysefasen av hva og hvorfor skal vi tilsette? Hvilke oppgaver er vi i behov av å få løst og hvilken stillingsbeskrivelse bør følge av dette? Både stillingsanalyse og konkretisering av ønsket kompetanse er vesentlige gjøremål før selve stillingsannonse formuleres og det vurderes hvilke plattformer en vil utlyse stillingen på (Fredriksen og Sjørebø 2013:42). Deres synspunkt og vektlegging i artikkelen omhandler ikke prøvetid eller

tiden etter ansettelse, men er opptatt av fasene forut. Når hensikten med en rekrutteringsprosess er å knytte til seg de rette søkerne, er det vesentlig å ha gjort forarbeidet grundig før man starter selve rekrutteringen. Kompetansebegrepet definerer de som relevant utdanning, erfaring og personlige egenskaper i kombinasjon.

2.3. Verdibevist ledelse:

Verdibevist ledelse er ikke en enhetlig retning innenfor ledelsesfaget, men baserer seg på at all ledelse er verdibasert. I hvilken grad ledere er seg bevisst at de leder etter verdier, og hvilke verdier de leder etter vil variere. Det innebærer at verdibevist ledelse kan ta mange former og ende i ulike typer praksis.

Verdibevisthet er imidlertid en type ledelse som krever at man stadig er i refleksjon og villig til å endre praksis dersom refleksjon og erfaring tilsier at det er til det beste for organisasjonens ansatte, og de de yter tjenester overfor. Ledere henter sin verdiforankring fra flere andre systemer. Både personlige verdier, profesjonelle verdier så vel som organisasjonens verdier preger lederen. I tillegg vil de gjeldende verdier i det samfunnet lederen opptrer prege henne (Vråle 2017, Angell 2017). Verdier og ideologi knytter organisasjonen til samfunnet gjennom den kredibilitet den har. Hvordan presenterer organisasjonen seg, og er det samsvar mellom ord og gjerning.

Dette aktualiseres gjennom den harde medfarten norsk barnevern har fått etter å ha blitt dømt i Strasbourg. Menneskerettighetene er uttrykk for sterke verdier i det norske samfunn, så vel som i andre land, og når en av de offentlige organisasjonene i landet gjentagende ganger dømmes for brudd på disse er det svært alvorlig for barneverntjenestens kredibilitet. Heldigvis er ikke organisasjoners kredibilitet statiske (Angell 2017), men organisasjonsledere kan forsøke å påvirke premissene for legitimitet både innover og utover. På den måten kan handlingsrommet for både leder og organisasjon økes noe. Særlig offentlige organisasjoner har begrenset handlingsrom da en del av verdiene er lovfestede og preget av institusjonelle forventninger til hvordan virksomheten skal drives, og hva som er akseptabel praksis og ikke. Dersom organisasjonen har lav kredibilitet vil det kunne få store konsekvenser, også for rekruttering til nettopp denne organisasjonen. Dette kan i siste instans innebære krise for

velferdsstaten, dersom barneverntjenestens kredibilitet blir så lav at det ikke finnes folk som vil jobbe der. Det moralske aspektet i arbeidet som utføres i organisasjonen er en grunn til at det stadig må søkes legitimitet for arbeidsmåter i omgivelsene (Angell, 2017).

Organisasjoner kan være bærere av verdier og av identitet. Organisasjoner består både av strukturelle og av kulturelle faktorer. Med strukturelle faktorer tenker vi på det som gir organisasjonen et mål og meningsberettigelse. Med kulturelle faktorer tenker vi på kjernen av verdier og normer som er ledende for atferden i organisasjonen. Organisatoriske verdier kan deles opp i uttalte verdier, tillagte verdier, delte verdier og intensjonsverdier, eller i verdier *for* praksis og verdier *i* praksis (Aadland og Askeland 2017).

Verdibevisst ledelse skiller seg fra målstyrt ledelse ved at verdier er mere åpne, overordnede og generelle enn mål. Mange begrunner valg av verdier fremfor mål, i styringshenseende, med at mål ofte kan bli utdaterte og går fortere «ut på dato» enn verdier. Når målene er nådd, eller endringer i omgivelsene gjør at organisasjonen må endre kurs gir det et kortere perspektiv, enn å styres av verdier som er mere ledestjerner for retning. Da kan man si at man har verdier *for* praksis fordi det kommer forut for handling. Imidlertid er det nødvendig med en definisjon av hva vil dette bety for oss som jobber i organisasjonen? Hva vil det for eksempel si at vi har «tillit» som verdi i vår organisasjon. Hvordan vil medarbeidere, samarbeidspartnere, barn og familier merke at «tillit» er en verdi i barneverntjenesten. I arbeidet med verdier *i* praksis vil refleksjoner omkring hvordan vi tolker verdier opp mot praksis være en sentral og viktig ressurs for å utvikle organisasjonens praksis til det bedre.

Lederes bidrag til verdifokus i organisasjonen vil ha påvirkning internt i organisasjonen, men vil også kunne ha påvirkning på organisasjonens legitimitet eksternt. Arbeidet med å prege organisasjonen med å skape en felles verdiplattform og engasjere til fortolkning og omsetting av verdier til praksis, eller omvendt, er et sentralt bidrag til utvikling sett i lys av verdibevisst ledelse.

Verdiarbeid defineres av Gry Espedal som:

Values work as including any set of acts in everyday work as being value-driven, and values work to be a particular set of actions that enhance the ongoing knowledge and reflection-creating process that infuse an organization with value-related actions.

(Espedal, 2019)

Rekruttering er en oppgave for en leder, og også denne oppgaven preges av verdier og valg. En verdibevisst inngang og refleksjon omkring rekrutteringsprosessen vil kunne føre til endringer i praksis omkring alle sider av rekruttering. For ledere kan det være viktig å sørge for at nyansatte tilpasser seg ideologien i organisasjonen, og ivaretar deres egenskaper som i beste fall kan være med å utvikle organisasjonen i ønsket retning (Angell 2017). Ledere blir sentrale aktører i verdiprosessen skriver Askeland (2017), blant annet fordi de innehar en posisjon som muliggjør initiativ og prioritering av verdibevissthet, også i rekrutteringsfasen.

2.4. Kompetanse

Linda Lai skriver i sin bok «Strategisk kompetansestyling» om definisjoner på kompetanse. Hun definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013:46). Med denne definisjonen holdes fokus på kompetanse på individnivå og ikke samlet for organisasjonen. Lai skriver at det er relativt stor enighet om at kompetanse handler om *kunnskap om* altså å vite, *ferdigheter om* altså å kunne, og evner som i personlige og mentale ressurser. Det er noe større uenighet knyttet til hvorvidt holdninger hører til under kompetanse. Holdninger som i meninger, innstillinger og verdier. Kan det betraktes som en del av kompetansebegrepet?

Kompetanse omfatter et stort repertoar av praktisk dyktighet, kunnskaper og holdninger og andre personlige egenskaper. Her vil det være tale om både synlige og usynlige personlige egenskaper, og om så vel ytre som indre kvaliteter (Jensen 2002, Breilid 2007, Befring 2007).

2.4.1 Kunnskap:

Det finnes ulike måter å forstå kunnskap på. Allerede i den klassiske perioden i gresk filosofi hevdet Aristoteles at det finnes tre grunnleggende former for kunnskap; Teoretisk, teknisk og praktisk kunnskap. Praktisk kunnskap skilte seg fra de andre fordi den er kjennetegnet ved at den er situasjonsbetinget og må finnes ut av hver gang. Den kan ikke bestemmes “en gang for alle” (Lundstøl, 1999). Lai deler kunnskapsbegrepet opp i faktakunnskap, kausal kunnskap som omhandler årsakssammenhenger, og prosedyrisk kunnskap som omhandler hvordan vi går frem for å løse ulike problemer. Hun understreker videre at den delen av kompetansen vi ikke helt kan sette ord på kan kalles «taus kunnskap».

Taus kunnskap, *tacit knowledge*, betegnelse for sanseinntrykk, oppfatninger, sosiale regler og vurderinger som er uuttalt, men som ligger som forutsetninger for det menneskelige handlingslivet.

Begrepet stammer fra den ungarsk-britiske kjemikeren, samfunnsviteren og filosofen Michael Polanyi (1891–1976), som blant annet i boka *The Tacit Dimension* (1966) argumenterer for at taus kunnskap spiller en viktig rolle for både praktisk kunnskap og teoretisk kunnskap, til tross for at den ikke er gitt en eksplisitt formulering. I Polanyis betydning innebærer taus kunnskap innforståtte, eller underforståtte, kunnskapsprosesser som utvikles gjennom handling og erfaring i samhandling med andre (Polanyi, 2000). Han argumenterer videre for at all form for læring skjer gjennom erfaringsbasert kunnskap.

Lai skriver om taus kunnskap at det er den persons kunnskap som hverken er bevisst eller eksplisitt, men at den er implisitt og at man ikke er bevisst den tause kunnskapen man innehar, men den kommer til syne når man anvender den. Taus kunnskap deles gjennom å observere og imitere den som innehar den tause kompetansen (Lai, 2015). Det vil være viktig å kunne prøve ut det man har observert og å få tilbakemeldinger på det man gjør når man forsøker å imitere. Dette læringsklimaet der det gis reelle muligheter for en ansatt til å lære av en annen gir gode muligheter for mestring og utvikling av erfarings basert kunnskap.

2.4.2. Ferdigheter:

Ferdigheter er den komponenten i kompetansebegrepet som omhandler evnen til å utføre arbeidet for å oppnå det målet som er satt. Ferdigheter er i så måte lettere observerbare enn annen type kompetanse, men også her finnes det en taus dimensjon. Det å tolke en situasjon og vurdere løsninger kan være et eksempel på en ferdighet som ikke er lett å observere, men det er like fullt en ferdighet.

Ferdighetskompetanse omfatter også nødvendige ferdigheter som setter en i stand til å mestre dagliglivets gjøremål. Dagliglivskompetansen danner basis for å ta vare på seg selv og være aktør i eget liv.

Modellen «fra Novice til ekspert» er utviklet av Patricia Benner (Benner 1995). Den bygger på Dreyfus-brødrenes Model of skill Acquisition. De er mindre opptatt av egenskaper/ talenter og mere opptatt av situasjonsbestemt læring. Brennes modell er brukt på sykepleieres utvikling av kvalifiserte ferdigheter, bygget på klinisk skjønn. Hun beskriver 5 ferdighetsnivå:

1. Novice er første nybegynnerfasen der yrkesutøveren preges av å være regelstyrte og læreboktro.
2. Avansert beskriver fasen der nybegynneren gjør noe på bakgrunn av sin tidligere erfaring.
3. Kompetent kaller Benner de som har jobbet 2-3 år og som har mere flyt i arbeidet med oversikt over hva som bør prioriteres. Håndterer det forventede, men må fortsatt øve seg på det uventede.
4. Kyndig er man når man kan bruke sin innsikt til å tolke nyansene i en situasjon og handle deretter. Perspektivene gir seg selv for den kyndige.
5. Eksperten handler intuitivt og gjør helhetsvurderinger som gir raske og gode beslutninger. Teori og erfaring er blitt en helhet for eksperten.

De ulike nivåene avspeiler endringer innenfor 3 almene aspekter innenfor kvalifisert praksis der en beveger seg fra avhengig til selvstendig og fra utforskende observatør til aktiv deltager (Vråle 2015). Strategiplanen «Mer kunnskap- bedre barnevern» som regjeringen la frem i 2017 omhandler en kompetansestrategi for barneverntjenesten i perioden 2018-

2024. Her beskrives at barneverntjenesten skal jobbe kunnskapsbasert og forebyggende, og at det skal settes inn kompetansetiltak som skal sette kommunene bedre i stand til å sette inn riktig hjelp til riktig tid i krevende barnevernssaker (Regjeringen.no, 2017). Ingen av tiltakene retter seg mot den dynamiske prosessen som beskrives av Benner, men har sitt hovedfokus på tiltak for å styrke grunnutdanningen, og tilby videreutdanning til ansatte i tjenesten.

2.4.3. Evner:

Evner kaller vi de relativt stabile egenskapene, kvalitetene eller talentene en person har i utførelsen av arbeid og i å tilegne seg og anvende ny kunnskap, ferdigheter eller holdninger. Evner gjenspeiler personligheten og påvirker de andre kompetansekomponeentene, men ikke vice versa. En kan si at evner i liten grad påvirkes av holdninger, kunnskap eller ferdigheter, men at ens evner kan virke inn på ferdighetene, kunnskapen og holdningene.

Evner er en grunnleggende ballast og premissgivende del av kompetanse (Lai, 2013:50). Det er imidlertid omgivelser som vil kunne bidra til at en får utnyttet sine evner ved å legge forutsetningene til rette for dette. Evner er derfor verdt å tillegge vekt i rekruttering og i oppgavefordeling når vedkommende er ansatt.

2.4.4. Holdninger:

Holdninger er en sentral del av en persons potensiale og i så måte en veldig viktig del av ens kompetanse. En selvrefererende holdning kaller vi tillit til egen kompetanse og mestringstro (Lai, 2015). Det har stor betydning med denne typen selvrefererende holdning for mulighet til å lære, og for motivasjon. Vi må prioritere og oppgradere tilegnelsen av de personlige erfaringene og hvordan det gjøres om til personlig kunnskap og holdning, skriver Skau (2017). Hun understreker at dette må prioriteres på samme måte som annen, ny evidensbasert kunnskap og allmenn teori i fagfeltet. Vi trenger å vektlegge forståelsen av

hvem vi er som personer, både for oss selv og for folk vi møter. Vi må møte samfunnets økte kompleksitet med økt modenhet og med holdning som representerer verdier (Skaug, 2017). Andre relevante holdninger for jobb kan knytte seg til ønske om å hjelpe, tilpasningsdyktighet, fleksibilitet og grad av brukerorientering for å nevne noen. Betydning av holdning er særlig tydelig når man skal utøve oppgaver som medfører stor grad av menneskebehandling og omsorgsoppgaver som i barneverntjenesten. En medmenneskelig innstilling og et positivt menneskesyn vil være eksempel på viktige holdninger hos en medarbeider som skal utføre oppgaver i barneverntjenesten. Holdninger er en vesentlig del av å utøve faglig skjønn, noe det gjøres mye av i barnevernfaglige vurderinger.

2.4.5 Skjønnsutøvelse:

Olav Molven skriver om skjønnsutøvelse i spennet mellom juss og etikk (Molven,2017). Han beskriver hvordan de fleste lovbestemmelsene åpner for skjønn og at det innebærer nødvendigheten av å foreta etiske og faglige vurderinger. Vurderingene kan også omhandle andre hensyn som må vektles før en beslutter hva som er hensiktsmessig å gjøre.

Skjønnsutøvelse er en stor del av barnevernfaglig arbeid. Lov om barneverntjenester og forvaltningsloven, som er de to mest styrende lovene i barnevernfeltet, har både skal, kan og bør regler. *Bør* og *kan* åpner begge for profesjonsutøverens skjønn og muligheter for valg. Molven kaller dette forvaltningsskjønn (Molven, 2017).

Skjønnsutøvelse som en del av kompetansebegrepet synliggjør det dynamiske i en profesjonsutøvers kompetanse. Skjønnsutøvelse i barneverntjenesten kan forstås som et resultat av kontaktpersons risikovurdering på vegne av barnet. I en slik risikovurdering bør det inngå en vurdering av hva som kan gå galt, hvordan man kan forhindre at det går galt og hvilke ressurser som må iverksettes for å redusere mulig negativt utfall (Backe-Hansen, 2004). I dette vurderingsarbeidet må kontaktperson veie lovgivers rammebetingelser, rutiner og anbefalt praksis opp mot verdiprioriteringer. Verdiprioriteringer som for eksempel. Barnets behov for trygghet opp mot foreldres medbestemmelsesrett. Alle disse avveiningene skal igjen vurderes opp mot barnets beste, som overordnet prinsipp i tjenesten. Dette arbeidet krever skjønnsutøvelse som del av kompetansen til kontaktperson.

2.4.6 Formell kompetanse/uformell kompetanse:

Begrepet kompetanse stammer fra den latinske betegnelsen *competentia*, som betyr sammentreff eller sikkerhet (Skau, 2017). Det å være skikket eller kvalifisert til noe, og på den måte ha et sammentreff mellom oppgavene som skal løses og personen som skal løse dem. Det å være skikket eller kvalifisert til det man gjør.

Det er flere som skiller mellom formell og uformell kompetanse (Lai, 2015, Skau, 2017) Rogstad og Sterri skiller mellom «job-fit» og «organization fit», der formell kompetanse handler om hvorvidt du er «job-fit», mens den uformelle kompetansen avgjør om du er «organization-fit». Skillet mellom disse er gjort ved at vi snakker om formell kompetanse når vi snakker om den akademiske kompetansen en har tilegnet seg ved studier, kurs og lignende, mens når vi snakker om den uformelle kompetansen henviser til det man har utviklet gjennom erfaring. Emosjonell robusthet vil ha større nedslagsfelt i uformell kompetanse, enn formell kompetanse.

Er emosjonell robusthet en kompetanse, en del av den enkeltes tause kunnskap, er det en holdning, er det en evne eller er det et trekk i personligheten? Kan man få tak i dette gjennom intervjuer av jobbsøkere, eller må det personlighetstester til i rekrutteringsarbeidet? Dersom en vurderer de ansatte som organisasjonens viktigste ressurs vil det være essensielt å få tak i de rette menneskene til å gjøre jobben. I barneverntjenestens arbeid, som i alt tjenesteytende arbeid, er det arbeidskraft som kjennetegner den viktigste innsatsfaktoren. Ikke maskiner eller fysisk utstyr. (Jacobsen og Torsvik 2016). Derfor blir det viktig å kjenne sin organisasjon og hva som trengs av ansatte som skal gjøre jobben.

2.5. Fem faktor modellen

En måte å kartlegge personlighet på er å benytte personlighetstester. En av de mest brukte er Costa og McCrae's «De fem store» (The Big Five), eller fem-faktormodellen. Fem-faktormodellen er en personlighetsteori som benyttes for å synliggjøre personlighetstrekk gjennom å kategorisere i 5 ulike personlighetsdomener og skåre etter høy-middels-lav på

alle kategorier. Ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet, planmessighet og følelsesmessig stabilitet er de fem trekk kategoriene i fem-faktormodellen. Disse er igjen delt inn i 30 underliggende fasetter som sier oss noe mere detaljert beskrivelse av vår personlighet.. (Jacobsen og Torsvik 2016).

Trekkteorien er en kombinasjon av den leksikalske og den statistiske hypotese. Den leksikalske hypotese ivaretar personlighetstrekk i språket. Det finnes altså variasjoner i språket som angir de ulike personlighetstrekkene som er viktige for vår personlighet. Den statistiske hypotese innebærer en undersøkelse av et stort utvalg mennesker som angir en skår på hvorvidt et ord beskriver dem selv, for deretter å gjøre en klassifisering av hvilke ord som oftest opptrer sammen. Et personlighetstrekk kan defineres som de egenskaper ved det enkelte mennesket som får det til å handle på en bestemt måte, i bestemte situasjoner og at dette er relativt stabilt over tid. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Det er ikke i trekkteorien en ide om at man er «enten eller». Graderingen med høy-middels eller lav sier noe om at alle fasetter er en del av menneskets personlighet, men det er ulikt hvordan man skårer disse.

Trekkteoriens merkelapp «nevrotisisme», eller domene som beskriver følelsesmessig stabilitet er det mest interessante opp mot min problemstilling.

For å forstå hva vi legger i følelsesmessig stabilitet kan underdimensjonene hjelpe oss til å gi nærmere beskrivelse av begrepet. Underfasettene til nevrotisisme er:

- *Angst*, beskriver personer som er nervøse, anspente og fryktsomme på den ene siden, og rolig, avslappet og lite opptatt av hva som kan gå galt på den andre.
- *Fiendtlighet*, Tilbøyelighet til å bli sint, irritert og frustrert på den ene siden, og uforstyrret og avbalansert på den andre.
- *Depresjon*, henspiller til i hvor stor grad du opplever følelse av skyld, motløshet, håpløshet og lite energi.
- *Selvbevissthet*, med dette menes i hvor stor grad du er sjenert, sensitiv for kritikk, utilpass i sosiale situasjoner, selvgranskende i negativ forstand og har en opplevelse av mindreverdighet.
- *Impulsivitet*, denne fasetten omhandler hvilken evne du har til å kontrollere egne impulser og å motstå fristelser

- *Sårbarhet* omhandler sårbarhet overfor stress i form av krevende situasjoner, i hvor stor grad du opplever deg avhengig av andre eller hjelpeløs.

Kritikken av fem-faktormodellen har blant annet omhandlet at den i for liten grad tar hensyn til situasjonsbestemte forhold, og ikke tar i betraktning at personlighet synes å variere noe med kontekst. Kulturaspektet er også for lite belyst i denne testen, hevder kritikere (Kelland, 2020).

2.6. Bakkebyråkrati

Michael Lipsky presenterte i 1980 sin teori om det han kalte «street-level bureaucracy», oversatt til norsk som bakkebyråkrati. I 2010 utga han en jubileumsutgave av boken og det er den utgaven som er utgangspunkt for min presentasjon av teorien knyttet til tilhørende dilemmaer for individer som jobber med offentlig tjenesteyting. Lipsky (2010) viser i hovedsak til politi, sosialtjeneste og skoleansatte, men fastholder at teorien også gjelder andre offentlig ansatte.

En bakkebyråkrat kjennetegnes ved at de i sin jobb i offentlig sektor har tett kontakt med brukere/klienter/tjenestesøkere. De har stor grad av selvstendighet i arbeidet og i utøvelsen av myndighet i møte med innbyggere. Samtidig har de få eller ingen mulighet til å utføre arbeidet i samsvar med faglige idealer ettersom rammebetingelsene de arbeider under legger begrensninger for dette. Et bakkebyråkrati er en offentlig organisasjon der de fleste ansatte er bakkebyråkrater (Lipsky, 2010).

Djupvik og Eikås (2010:72) forklarer begrepet bakkebyråkrat som

«Metaforen «bakke» viser til det lågste nivået i ein byråkratisk struktur og signaliserer kva slags type oppgåver ein arbeider med. Byråkrati refererer til at organisasjonen har klare strukturelle kjennetegn, kanskje i første rekkje at den har ein vertikal organisasjonsstruktur der makt og mynde er fordelt på ulike instanser eller nivå i organisasjonen»

Bakkebyråkraten har mere makt enn klienten, og bakkebyråkratens holdning og væremåte overfor klienten vil påvirke klientens selvforståelse og følelser. I tillegg er det bakkebyråkraten som fordeler og sanksjonerer gjennom sine beslutninger, og det er bakkebyråkraten som har mest kontroll på når, hvor, hvor ofte samhandlingen skal foregå. Denne strukturelle organiseringen begrenser klientens mulighet til å respondere på bakkebyråkratens handlinger og beslutninger (Lipsky 2010).

I tillegg til tett kontakt med klienten og stor grad av skjønnsutøvelse er det ytterligere fire faktorer Lipsky trekker frem som kjennetegner arbeidsforholdene bakkebyråkratene jobber under.

- Ressursmangel
- Tilbud og etterspørsel
- Tvetydige og vage mål
- Ufrivillige brukere

Med ressursmangel trekker Lipsky særlig frem at antallet klienter i forhold til antallet ansatte er stort. Det at hver ansatt har ansvar for et stort antall klienter fører til at tidsressursen skal fordeles på mange. Begrenset tid på hver klient gir færre muligheter til å innhente tilstrekkelig nødvendig og relevant informasjon før beslutninger omkring tjenestetilbud til klienten fattes. I tillegg er krav til dokumentasjon og faglig forsvarlighet med på å gi bakkebyråkratene et stort ansvar for prioritering hver dag. Lipsky tar også frem utdanning og erfaring som faktorer som påvirker beslutningsprosessen. Ressursmangelen kan komme til uttrykk gjennom manglende kompetanse som resultat av manglende opplæring, manglende faglige oppdateringer og ikke tilstrekkelig tilrettelegging for utvikling av kompetanse (holdningsarbeid, veiledning, modellæring, drøftingspartnere eller refleksjonsgrupper). Bakkebyråkratene kan oppleve å ha et stort selvstendig ansvar for sine klienter, noe som igjen kan føre til økt stress.

Tilbud og etterspørsel gjenspeiles i bakkebyråkratenes store arbeidsmengde og arbeidspress. Det er for få ansatte i forhold til antallet saker og det vil være lett å tenke at flere ansatte vil kunne løse den utfordringen. I følge Lipsky er det ikke mulig å sikre bakkebyråkratene tilstrekkelige ressurser, fordi økte ressurser vil gi økt etterspørsel. Dette har sammenheng med at innbyggerne over tid vil stille stadig større krav til det offentlige og hva de skal tilby

av tjenester. Etterspørsel i offentlig sektor påvirkes av innbyggernes forventninger til hvilke tjenester som skal tilbys, men også hva det offentlige oppfordrer innbyggerne til å kreve (Lipsky 2010). Et eksempel på dette er barneverntjenestens besøkshjems ordning. Fra tidligere å være noe familier ordnet privat med tjenestebytt og storfamilien som stilte opp, er det nå i større grad en forventning om at det offentlige skal betale familie for å forplikte seg til å ha for eksempel nieser eller nevøer på besøk hver tredje helg.

De fleste av bakkebyråkratets klienter er ufrivillige brukere som står i en ujevn maktposisjon overfor bakkebyråkratene. Det betyr at de har liten og begrenset mulighet til å påvirke beslutninger fattet av bakkebyråkratene som i stor grad gir konsekvenser for klienten. Det kan skape en opplevelse av avmakt hos klienten da de har få sanksjonsmuligheter som gir noen konsekvens for den som har fattet beslutningen (Lipsky 2010).

Hvordan skal så bakkebyråkratene navigere og utføre jobben sin under disse krevende arbeidsforholdene preget av ressursmangel, uklare målsettinger og knappe ressurser? Lipsky skriver at bakkebyråkratene selv opplever å gjøre sitt beste innenfor rammene som er satt, men de ser seg nødt til å gå for prosesser og beslutninger som er «gode nok», og kan ikke søke det optimale. De utvikler handlingsmønstre som både begrenser krav og etterspørsel, de maksimerer nytten av tilgjengelige ressurser og forsøker å gjøre både klientens interesse og organisasjonens prosedyrer til lags. Bakkebyråkratene vil også redusere eller endre egne målsettinger for at gapet mellom tilgjengelige ressurser og måloppnåelse blir minst mulig.

Rutiner kan være effektive mestringsstrategier og de kan utvikles både på virksomhetsnivå og også på individnivå. Hensikten med å innføre rutiner er å sikre likebehandling og en rask og effektiv saksbehandling. Utfordringen med å ha rutiner i den hensikt å sikre likebehandling er at bakkebyråkratene kan miste av syne det unike i hver situasjon og heller konsentrere seg om å finne likhetstrekk mellom klientene og situasjonene. Det igjen vil kunne lede til forskjellsbehandling og fokuset endres fra individet til sak (Lipsky 2010).

Saksbehandlingsrutiner, som for eksempel hva en barnevernfaglig undersøkelse skal inneholde, kan føre til at bakkebyråkraten velger å forholde seg til rutiner og prosedyrer heller enn å se den enkelte familie/klient og å utøve sitt skjønn og være fleksibel.

Skjønnsutøvelse krever ofte mere tid og overveielse enn å gjøre «som vi alltid har gjort». På den annen side kan saker som ikke passer til rutinen gjøre saksbehandlingstiden lengre.

Dersom utfallet av saken blir i sterk motsetning til klientens ønske, eller klienten er svært misfornøyd med hvordan saken er blitt håndtert er bakkebyråkratiets håndtering av det ofte å lage nye rutiner som skal veie opp svakhetene som er påklaget i første runde (Lipsky 2010). Klageadgang for klientene er viktig for bakkebyråkratiets legitimitet i befolkningen.

Informasjon om klageadgang, tjenestetilbud og muligheter for klienten er det ofte bakkebyråkraten som sitter på og kontrollerer i hvilken grad informasjonen skal tilflyte klienten, på hvilken måte og på hvilket tidspunkt. I de situasjoner der bakkebyråkratene har flere klienter enn ressurser kan mangelfull informasjon om rettigheter og muligheter være med på å begrense tilslaget av nye klienter. Bakkebyråkratens holdninger og preferanser kan være med på å påvirke hvem som får hjelp til hva og hvem som ikke får samme tilbud. Samtidig må bakkebyråkraten utøve sitt skjønn i lys av de lover og regler som finnes både i virksomheten de jobber i, og i storsamfunnet som omgir virksomheten (Lipsky 2010).

2.7. Sekundærtraumatisering.

Figley var den første som brakte traumeperspektivet inn i hvordan man forsto hjelpere som var i kontakt med traumatiserte. Han var opptatt av at også den som hørte historiene til de voldtatte, misbrukte eller omsorgs sviktede kunne få noen av de samme reaksjonene som den traumatiserte selv. Reaksjonene ville ikke være like sterke første gang man hørte historien, men etter å ha truffet mange ti talls med samme historier ville den som lyttet til alle disse kunne få like store reaksjoner som den som eide historien. Figley beskriver det som en kumulerende oppbyggende belastningsprosess. (Figley 1995)

Isdal skriver i sin bok «Smittet av vold» om leirbålet som en metafor for å samles med kollegaer i grupper, til fast tid, for å kunne fortelle om situasjoner og emosjoner som er oppstått i jobben. Dette deles med kollegaer som i utgangspunktet ikke skal veilede på sak, eller kommentere med egne synspunkter, men som skal lytte og anerkjenne de emosjoner som kommer frem hos kollegaen. Han skriver også om nytten av å avholde “festbål” der man i samme gruppe får anledning til å dvele ved noe av de gode som har skjedd i relasjon til klient på jobb. (Isdal 2017)

For hjelpere er det viktig å kunne gi seg selv egenomsorg. Det begynner med å anerkjenne og gyldiggjøre egne reaksjoner og følelser i møte med klienters historie. Ved å anerkjenne at de finnes, og så dele dem med andre, vil skammen og skylden over egne reaksjoner kunne minimeres. Berge trekker opp tre prinsipper for en kollegagruppe der man deler følelser som har oppstått i et forebyggende perspektiv, altså for å forebygge sekundærtraumatisering og utbrenthet;

- Individualisering, respekt for at enhver reagerer på sin måte
- Normalisering, det er naturlig å reagere når man møter klienter med empati i deres beskrivelser av egne traumer
- Egenmestring; den enkelte må selv ta ansvar for å endre sitt eget liv.

(Berge 2005).

Hjelpere vet mye om hva som virker og gir råd til klienter om hva de bør gjøre for å jobbe seg ut av sine vanskelige emosjoner og situasjoner. Imidlertid ser det ikke ut til at hjelperen er like god til å følge egne råd. Whitfield og Kanter skriver i sin artikkel «Helpers in distress: Preventing Secondary Trauma» fra 2014 at viktige forebyggende strategier inkluderer fysisk aktivitet, sosial støtte i nettverket, hvile og sosiale treffpunkt. De skriver videre at det er et ledelsesansvar å legge til rette for støtte, veiledning, debriefing og faste rutiner på hvordan organisasjonen vil håndtere krevende situasjoner den enkelte ansatte kan komme opp i. De understreker også ledelses ansvaret som ligger i å utdanne sine ansatte i hva sekundærtraumatisering er, og hvordan det kan forebygges.

I 2007 ble det gjort en undersøkelse der det fremkom at sammenhengen mellom jobb tilfredshet og emosjonell utslitthet ikke var slik man ville antatt fra tidligere undersøkelser. I gruppen sosialarbeidere, de som jobbet innenfor barnevern, var det stor grad av jobbtilfredshet til tross for at de også skåret høyt på emosjonell utslitthet. Forskeren antyder at den ansattes fokus på samfunnsoppdraget var en av grunnene til at jobb tilfredsheten var relativt stor, til tross for at de rapporterte å være emosjonelt utslitte (Harvey 2007).

Moralsk stress er et begrep som benyttes om opplevelsen av å stadig stå i etiske dilemmaer som omhandler verdikollisjoner mellom profesjonelle verdier. Eksempelvis barnets beste vurdering og vektlegging av barnets stemme, opp mot respekt for pårørende og foreldres medbestemmelse og oppfatning. Uenighet mellom leder og ansatt, vedrørende beslutninger

som fattes kan oppleves krevende og tappende dersom ikke organisasjonskulturen evner å fange opp og veilede på dette. Evnen til å takle moralsk stress viser seg å bli bedre etter hvert og det oppnås større balanse mellom indre og ytre verdier etter noviseperioden (Aadland 2017:350).

2.8. Tidligere forskning.

Det har ikke vært mye forskning på «emosjonell robusthet» og begrepet gir få treff på søk på dette begrepet satt sammen. Jeg har heller ikke funnet annen forskning på hvorvidt dette er vektlagt i rekruttering. Det er noe forskning på hvorfor barnevernansatte slutter i jobben. Her trekkes frem organisatoriske forhold som stor arbeidsmengde, lave lønninger, lite anerkjennelse av barneverntjenesten i samfunnet, samt personlige faktorer som at ansatte opplevde at de manglet ferdigheter og kunnskaper nok til å utføre arbeidet forsvarlig og at det påvirket privatlivet negativt (Ellet, et al, 2007).

Det trekkes også frem at det særlig i arbeid der en har myndighet til maktutøvelse er stor belastning og høy grad av turnover (Tham, 2007).

Det er mye forskning på rekruttering og på intervju som metode for rekruttering. Et jobbintervju er en metode hvor de/den som rekrutterer møtes til en form for samtale med de/den som er aktuelle kandidater. I og med at jobbintervju er den metode som benyttes mest i

kompetansevurdering i dag, er det naturlig å spørre seg hvor effektiv metoden faktisk er (Skorstad 2015:57). Flere forskere har i løpet av de siste 60 årene stilt seg dette spørsmålet, og resultatene er nedslående. Både Skorstad og Norges fremste forsker på intuisjon, Geir Kirkebøen, henviser til flere studier som viser at jobbintervjuet ikke er en god metode for å kartlegge om kandidaten er egnet for jobben. Derfor mener både Skorstad og Kirkebøen at man kan feste stor lit til disse resultatene da forskningen baserer seg på flere studier (Skorstad 2015: 57, Kirkebøen 2012:57)

Jeg har funnet tre masteroppgaver med problemstillinger som kan være relevante for min oppgave. Den ene setter fokus på hvordan barneverntjenesten kan beholde kompetanse og erfarne, engasjerte medarbeidere. Ekbloms funn viser at engasjementet hos ansatte er

knyttet til egne personlige verdier, og hun belyser hvilke grep ledere kan og bør gjøre dersom de ønsker å beholde kompetanse i barneverntjenesten. (Ekblom 2014)

Den andre masteroppgaven jeg fant er opptatt av hvordan enkelte personlighetstyper blir favorisert i rekruttering og ansettelsesintervjuer. Braathen og Sørensen så særlig på om det var en favorisering av ekstroverte søkere fremfor introverte. Deres funn, gjennom en kvantitativ undersøkelse, tyder på at det ikke er en bevisst favorisering. Det antydes imidlertid at HR personell er noe mere balanserte enn andre i hvorvidt man foretrekker en ekstrovert foran en introvert søker. (Braathen og Sørensen 2017).

Den tredje oppgaven fokuserte på barnevernsansattes relasjon til leder og hvorvidt det har betydning for opplevelse av stress i jobben. Ustad fant at relasjonen hadde betydning for reduksjon av stress, og at dette knyttet seg til samspillet med leder og i hvilken grad den ansatte opplevde emosjonell støtte av leder. Ustad intervjuet ansatte i barneverntjenesten og ikke ledere (Ustad 2016).

Kapittel 3 Metode:

3.1 Metodisk tilnærming

Metode betyr veien til målet, og bør derfor være hensiktsmessig i forhold til det fenomenet man ønsker å undersøke (Kvale 2015). I denne studien ønsker jeg å se på hvordan ledere etterspør og vektlegger emosjonell robusthet når de rekrutterer kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste. Jeg har et hermeneutisk og fenomenologisk utgangspunkt for å søke denne kunnskapen.

Hermeneutisk fordi jeg fortolker mening gitt i intervju av ledere, og fortolkningen preges av min forforståelse, som igjen gir ny mening og blir gjenstand for fortolkning. På samme måte som den hermeneutiske sirkel kan beskrives som en frem og tilbake prosess mellom enkeltdelene og helheten i det materialet jeg studerer og forsker på, kan denne måten å

forstå det på å bidra til flere måter å forstå og fortolke fenomenene som beskrives av informantene.

Fenomenologisk fordi jeg vil forsøke å forstå, og beskrive, på bakgrunn av informantenes opplevelse av situasjoner som berører problemstillingen (Kvåle 2015).

Jeg har valgt å undersøke problemstillingen ved å intervju 5 ledere i kommunal barneverntjeneste. Ved å bruke kvalitativ metode mener jeg at jeg best vil kunne ivareta nyansene i temaet. For best å kunne få dybdeforståelse av fenomenet emosjonell robusthet vil det være viktig å kunne være fleksibel i datainnsamlingen. Det har vært nødvendig å stille noen oppfølgende spørsmål til informanten, noe som ikke er mulig ved bruk av spørreskjema. Derfor har kvalitativ metode egnet seg bedre enn kvantitativ. Når jeg er ute etter menneskelig erfaring og har spørre ordet «hvordan» i problemstillingen vil det være nødvendig med en kvalitativ tilnærming for å kunne besvare forskningsspørsmålet.

Kvantitativ metode ville egnet seg hvis problemstillingen omhandlet antallet ledere som mener de undersøker emosjonell robusthet ved rekruttering. Da ville man fått et antall, men allikevel mener jeg det ville vært vanskelig å finne reelle tall ettersom begrepet emosjonell robusthet er så vidt og lite presist at det vil kunne være svært mange tolkninger av spørsmålet. Jeg kunne funnet ut deler av svaret ved hjelp av spørreundersøkelser. Jeg kunne for eksempel operasjonalisere begrepet og bedt respondentene krysse av på adjektiver de mente hørte inn under paraplyen «emosjonelt robust». Jeg ser i ettertid at en kvantitativ undersøkelse kanskje bedre kunne fått frem et større antall begreper som blir benyttet i stillingsannonser for å fange opp «personlig egnethet», og at dersom antallet respondenter hadde vært større kunne det hatt større gyldighet når jeg senere i oppgaven forsøker å operasjonalisere begrepet emosjonell robusthet på bakgrunn av informantenes svar. Før jeg startet undersøkelsen hadde jeg imidlertid ikke kunnskapen om at mine informanter definerte emosjonell robusthet som en del av personlig egnethet.

3.2. Forskerens forforståelse:

I problemstillingen kan man antagelig lese konturen av at jeg som forsker allerede har en oppfatning av at emosjonell robusthet er en ønsket kvalitet hos barnevernsansatte. Det er

imidlertid ingen opplest og vedtatt sannhet, og det er derfor viktig at jeg i forskerrollen forsøker å være åpen for at mine informanter kan ha en annen oppfatning. Hvis de ikke er av den formening at emosjonell robusthet er sentralt hos barnevernansatte, vil det være naturlig å trekke slutningen at de ikke etterspør det, eller er opptatt av det, i rekruttering. Dette vil kunne utfordre min forforståelse og potensielt også prege intervjuene.

Forforståelsen og min klare oppfatning i forkant av denne studien har blitt utvidet og utfordret i veiledning underveis i undersøkelsen. Det har vært spennende å møte spørsmål fra medstudenter og veileder i diskusjoner om min forforståelse er for deterministisk og om jeg har oversett samspeillet som skjer mellom nyansatt og organisasjonen i prøvetiden, og om jeg ikke har tro på at ansatte kan utvikle seg i rekrutteringsfasen. Denne forforståelsen vil prege mine refleksjoner og antagelig også min fortolkning av intervjuobjektene svar.

Min bakgrunn som sosionom og min arbeidserfaring gjennom 20 år i kommunal barneverntjeneste har gitt meg ulike tilnærminger til å forstå menneskelige prosesser og fenomener på. Kanskje har det gjort meg pragmatisk i møte med teori om fenomener jeg studerer. Jeg ser kontekst som sentralt for hvordan mennesker opptrer og fungerer, og i så måte kan jeg sies å ha et humanistisk og holistisk vitenskapssyn. Det vil igjen si at jeg ikke ser på kunnskap som noe nøytralt, men heller noe som formes og utvikles i en kontekst (Polit og Beck 2012).

Min forståelse av fenomenet «emosjonell robusthet» har preget og påvirket formuleringen av problemstilling, forskningsspørsmål og spørsmålene i intervjuet. Jeg kunne kanskje med fordel ha definert det tydeligere i møte med informantene, men valgte å stille dem spørsmålet omkring hvordan de forstod begrepet. Min forforståelse i kombinasjon med manglende føringer fra meg i inngangen til intervjuet kan ha hatt noe å si for hvordan jeg har tolket og analysert funnene jeg har gjort. Grunnen til at jeg ikke tydeliggjorde og definerte det kan henge sammen med en manglende innsikt i at det kan forstås på mange måter, i kombinasjon med erkjennelsen av at det er et begrep som ligger noe mellom andre mere kjente begreper som emosjonell kompetanse og emosjonell intelligens.

3.3. Datainnsamlingsmetode

Som det fremgår av avsnittet over har jeg gjennomført intervjuer av ledere som ansetter. Intervjuer kan ha et hypotesetestende formål og vil i så måte være åpent og utforskende. Strukturen er bare delvis planlagt på forhånd og åpner for å kunne stille oppfølgingsspørsmål som kan gi nye perspektiver på temaet. Jeg utarbeidet en intervjuguide der jeg i første omgang satt meg ned og tømte hodet for spørsmål jeg ønsket å stille. Jeg opplevde å stå litt fast og fikk innspill av veileder på at jeg kunne definere rekruttering til å handle om perioden fra stillingsannonseren forfattet til 6 mnd prøvetid er gjennomført. Det åpnet prosjektet for meg og jeg opplevde at det ble mere treffsikkert og at det ville gi mere informasjon enn å begrense det til for eksempel jobbintervjuet.

Jeg formulerte deretter flere spørsmål og fikk veiledning på hvordan jeg kunne spørre om det jeg lurte på, men uten å stille 25 spørsmål. Landet til slutt på et utgangspunkt med 9 spørsmål, noe som passet bedre med tidsrammen jeg hadde angitt for intervjuet. Jeg antydte i mailen jeg sendte at intervjuet ville ta 1-1,5 time.

Jeg kunne også benyttet andre kvalitative metoder. Jeg kunne sett på stillingsannonser og gjort en analyse på bakgrunn av hva som etterspørres i annonsene, eller jeg kunne gjort observasjonsstudier av jobbintervjuer for å se om jeg kunne fått svar på min problemstilling via det. Når jeg allikevel har valgt intervju som metode er det fordi jeg mener både tekstanalyse og observasjon ville stå mere i fare for kun å bli mine vurderinger basert på min forståelse av begrepet emosjonell robusthet. Ved intervju vil det være større mulighet for å få inn nye perspektiver og utvide forståelsen av problemstillingen. En utfordring ved å benytte intervju som metode er at det kan bli svært omfattende og detaljert informasjonsinnhenting med mye rom for tolkning i etterkant. Det er også et aspekt at man vil kunne få relativt få informanter, rett og slett på bakgrunn av tiden man har til rådighet. At jeg landet på 5 informanter, var av hensyn til tidsbruk.

Fokusgruppeintervju kunne også vært en aktuell metode å bruke. Det ville vært spennende å høre hvordan ledere fra flere barneverntjenester tenkte sammen om problemstillingen, og hva som hadde skjedd dersom de skulle drøfte temaet. Formålet er ikke at fokusgruppen skal komme til enighet, men å få frem ulike synspunkter på saken. Fordelen vil kunne være at man ville fått frem flere spontane uttrykk, og det øker også muligheten for at emosjoner

knyttet til temaet ville kunne komme frem. Ulempen er at samtalen og samspillet i fokusgruppen vil kunne gjøre intervjuet noe mere kaotisk og vanskeligere for intervjueren å holde kontroll på. Fokusgruppeintervju ville også kunne gi tilgang på flere informanter og være noe mere effektivt hva innhenting av informasjon gjelder, enn ved å gjennomføre intervjuene enkeltvis. (Kvale 2015).

Jeg har gjennomført 5 intervjuer av ledere med rekrutteringsansvar. Jeg har hatt et pilotintervju der jeg testet ut intervjuguiden og innarbeidet det i mitt materiale. Intervjuene ble tatt opp og transkribert i sin helhet av meg i etterkant.

Kvale og Brinkmann (2015:51-52) skriver at intervjuet er preget av en asymmetrisk relasjon. Det er forskeren, altså jeg, som har formulert spørsmålene, det er jeg som bestemmer når det er nok informasjon og hvilke oppfølgingsspørsmål jeg vil stille. Det er også jeg som i intervjuet bestemmer når vi skal videre til neste spørsmål, samt om jeg vil følge intervjuguiden slavisk eller hoppe i temaer i tråd med hva den som blir intervjuet forteller. Det er også ulikhet i hvor fortrolig og åpen forskeren og den som blir intervjuet er. De som har sagt ja til å stille til intervju har skrevet under på, og forpliktet seg til, å svare på spørsmålene, mens det samme ikke gjelder for forskeren. Det asymmetriske forsterkes skriver Thagaard (2018:91-92) fordi vi bruker intervjuet til vårt forskningsformål.

Samtidig er ikke den som lar seg intervjuet helt uten kontroll i situasjonen. De bestemmer jo hvor mye de vil utbrodere sine svar, hvilke historier de ønsker å fortelle og hvor engasjert de er i temaene som blir brakt opp. Kommunikasjonsferdigheter hos forskeren vil kunne avhjelpe det asymmetriske ved at man makter å få til en gjensidighet og noe mere dialogpreget intervjusituasjon. Thagaard fremhever at en del helse og sosialfaglige utdannede forskere har dette med seg som en del av sin profesjonalitet, og er vant til å kommunisere med personer i utfordrende situasjoner. I mine intervjuer beveget jeg meg en del. Fra å være låst i min rolle som forsker, med et ideal om å være nøytral, til å i det siste intervjuet bli en mere samtalepartner. Jeg opplevde selv i det første intervjuet å være mere bundet av intervjuguiden og redd for å gi noen særlig tilbakemelding på svarene jeg fikk annet enn å nikke å si «mm». Frykten for å påvirke gjorde meg i større grad opptatt av meg selv, enn lyttende til det informanten sa. Dette ble annerledes ut over i intervjuene. De ble noe dratt ut i tid og hele prosjektet var kommet lengre, og i så måte var jeg tryggere, i de siste intervjuene enn jeg var i det første.

3.4. Studieenhet

Utvalget avhenger av tema og problemstilling. I min problemstilling begrenset jeg utvalget til ledere som rekrutterer barnevernsarbeidere i kommunal sektor. Utvalget er altså strategisk. Hvorvidt det er avdelingsledere, barnevernledere eller andre type ledere har jeg ikke ment noe om, men det er helt sentralt at de har rekrutteringsansvar og at de har gjennomført rekruttering over en periode. Jeg har ikke stilt krav til antall ansettelser de skal ha gjennomført. Det er mye positivt med ikke å ha en for lik gruppe med respondenter ettersom det kan utvide perspektivene opp mot problemstillingen og for like respondenter vil også kunne gjøre det vanskelig å generalisere. Jeg har rekruttert informanter ved å søke dem opp på den aktuelle kommunens hjemmeside og deretter henvendt meg på mail med forespørsel om de kunne tenke seg å delta i forskningsprosjektet. Jeg har lagt ved problemstillingen og godkjenningen fra NSD for å gi dem informasjon om prosjektet. Samtykkeskjemaet har jeg sendt på mail, men det er gjennomgått og undertegnet i oppstarten av intervjuet. Jeg har intervjuet to menn og tre kvinner i ulike type lederstillinger i ulike kommuner. Jeg har vært i tvil om korona ville gjøre at jeg måtte gjennomføre noen av intervjuene på teams e.l., men er av den oppfatning at samtalen blir bedre når man er i samme rom og kan bedre fange opp nyanser i kroppsspråk og tonefall. Derfor har jeg vært glad for å kunne gjennomføre nesten alle intervjuene ansikt til ansikt. Det intervjuet som ble gjennomført på Teams ble ikke så veldig annerledes enn de andre, men man går glipp av kroppsspråk. Turtaking er noe mere anstrengt på Teams. Det er mere krevende å få den naturlige flyten i samtalen, man snakker seg «ferdig» før neste spørsmål kommer. Det er mindre rom for å smette inn med oppfølgende kommentarer. Samtidig vil jeg understreke at det var en lykke at det fantes digitale muligheter slik at intervjuet lot seg gjennomføre til tross for pandemi og lange avstander.

Pilotintervjuet ble gjennomført med henblikk på å få tilbakemeldinger på intervjuguiden.

Informanten fikk intervjuguiden tilsendt to dager før intervjuet ble gjennomført.

Tilbakemeldingen medførte ikke endrede spørsmål, men ble en oppfordring til å stille flere oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Pilotintervjuet bar noe preg av at jeg var usikker på om min rolle som forsker la noen begrensninger på min respons opp mot hva informanten ga av informasjon. Det var viktig for meg å ikke dele egne synspunkter opp mot

problemstillingen, det gjorde meg litt bundet og muligens mere opptatt av meg selv enn de svarene jeg fikk. Senere i prosessen med intervjuer opplevde jeg at samtalen fløt bedre.

3.5. Drøft av validitet og reliabilitet

En av innvendingene mot kvalitative intervjuer er at de ikke er valide fordi de baserer seg på subjektive inntrykk. Kvale argumenterer mot dette at det er intervjuerens evne til å analysere, problematisere og tolke resultatene teoretisk som avgjør om metoden er valid eller ikke, og ikke intervjuet i seg selv. Til tross for at antallet intervjuobjekter ikke er så høyt vil kunnskapen vi skaffer oss gjennom intervjuene kunne være overførbare til andre tilsvarende situasjoner, og det vil kunne si oss noe om hvordan informantene subjektivt opplever sin livsverden. (Kvale 2015). Det at jeg landet på 5 intervjuer var tilfeldig. Jeg valgte å henvende meg til 10 kommuner, og fikk positivt svar fra 5. Antallet var også overkommelig for denne studiens omfang, og derfor ble det 5 intervjuer som danner grunnlagte for undersøkelsen.

For at forskningen skal bli troverdig er det viktig å ta hensyn til at informantene skal oppleve at de er sikret anonymitet og at de får en skriftlig avtale der de blir orientert om prosjektet og at de til enhver tid kan trekke seg fra det dersom de ønsker. Det er også vesentlig at det fremgår hva forskeren har gjort og at det er transparens på prosessen. Dette vil kunne virke inn på om informantene vil oppleve at de kan svare sannferdig på spørsmålene og at de ikke får følelsen av at noe er rett eller galt. Det er essensielt at forskeren får formidlet sitt ønske om å se på virkeligheten som den fremstår for informanten heller enn å skulle finne frem til ønsket praksis.

Det at jeg som forsker kjenner barneverntjenesten innenfra, og selv deltar i rekruttering og ansettelser, vil kunne være positivt fordi jeg vil kunne relatere utsagn og informasjon fra informantene til en hverdag jeg kjenner. Samtidig vil det kunne øke muligheten for at jeg fargelegger informasjonen med mine egne synspunkter og erfaringer. Jeg har også reflektert over hvorvidt min forforståelse, og bare det at problemstillingen er formulert som den er, vil legge en viss føring i intervjuene. Føringen ville i så måte være at emosjonell robusthet burde etterspørres i rekruttering. Det vil være uheldig på den måten at det vil kunne påvirke hvordan informantene svarte i intervjuet, og om de opplevde å være i takt eller utakt med

problemstillingen, og deretter om jeg maktet å få innblikk i hvordan det *egentlig* er, og ikke hvordan *det burde være*.

Opplevelsen, når jeg ser tilbake på intervjuene, er at jeg har stor tillit til at informantene sto trygt i egne oppfatninger og holdninger, og jeg har stor tro på at den informasjonen jeg fikk representerer deres synspunkt og opplevelse av problemstillingen og spørsmålene jeg stilte dem. Jeg har tillit til at de svarte på hvordan det *egentlig* er.

Objektivitet etterstrebes ikke i kvalitativ forskning, men heller en erkjennelse av at sosiale fenomener opptrer i sosial og kulturell kontekst, og intervjuene gjennom en faglig dialog søker å få så omfattende informasjon om informantenes erfaringer som mulig (Kvale 2012).

3.6. Forskningsetiske sider

Kravene til etiske refleksjoner omfatter alle nivåer i forskningsprosessen. Kvale skriver at kravene til etikk omhandler både det menneskelige, det faglige og det forskningsmessige i undersøkelsen (Kvale 2015:97)

I en kvalitativ studie med direkte kontakt mellom meg og informantene vil det være flere forskningsetiske dilemmaer å ta stilling til. Informantene må sikres anonymitet og det må derfor unnlates å beskrive dem på en slik måte at det kan avsløres hvem de er.

Informert samtykke er sentralt for både forsker og informant. Det er utarbeidet et informasjonsskriv der forskeren forplikter seg til å følge forskningsetiske retningslinjer, sørger for at informantene vet hva de er med på, hvordan forskningen skal brukes, at de sikres anonymitet og at de på et hvert tidspunkt kan trekke samtykke dersom de ønsker det. Dette ble sendt dem på forhånd, og i tillegg gjennomgått i starten av intervjuet. På den måten sikret jeg at det var et informert samtykke.

Undersøkelsen har få informanter, og det gjør anonymiseringen av materialet krevende. Det har vært et viktig etisk arbeid å sikre og ivareta informantenes rett til ikke å bli gjenkjent eller å oppleve seg for eksponert i studien.. Jeg har valgt å ikke nummerere eller navnsette med fiktive navn de sitatene jeg har brukt. Dette for å unngå at man ved å sette sammen sitater skal kunne avsløre identitet eller knytte tilhørighet til informantene. Dialektuttrykk er

fjernet og språkdrakten er bokmål i det skriftlige materialet, dette for å unngå å knytte informantene til spesielle geografiske områder.

Det er også en etisk utfordring at jeg har bedt informantene fortelle om ansettelse de har gjort, og i det ligger faren for at opplysninger om tredje person kan gjenkjennes eller avsløres. Dette kan medføre at informantene i etterkant av intervjuet kan tenke at de har utlevert for mye, eller om min forståelse av svaret skal innebære at de tolkes feil. Det kan også være en etisk utfordring at forskeren får informasjon om andre som ikke deltar i studien, men som står studien nær fordi de for eksempel er ansatt i den tjenesten der informantene i studien er leder.

Oppbevaring av materialet må være forskriftsmessig. For meg som tok opp intervjuene på bånd innebar det at jeg måtte forplikte meg til å oppbevare intervjuene forskriftsmessig slik at de ikke kom på avveie. De ble tatt opp på en båndopptager med et minnekort som ble låst inn i et låsbart skap på mitt kontor. Det fantes ingen liste med navn eller personalia til informantene, men de skriftlige samtykkeerklæringene ble oppbevart i en mappe i et annet låsbart skap på mitt kontor.

Redelighet i dokumentasjon, konsistens i argumentasjon, upartiskhet i vurderinger og åpenhet om usikkerhet er felles forskningsetiske forpliktelser, uavhengig av verdimesig eller vitenskapsteoretisk posisjon skriver forskningsetiske retningslinjer på sin nettside (NESH, lest 26.03.21). Forskeren i denne studien har etterstrebet dette, men synes det har vært utfordrende å være upartisk i vurderingene. Særlig i forhold til min forforståelse har jeg blitt utfordret. Takket være gode innspill fra veileder, veiledningsgruppe med medstudenter og veileder av denne har jeg et håp om at resultatet fremstår som upartisk.

3.5. Analyseprosessen:

Analysen ble gjennomført med både beskrivende men også fortolkende tilnærming. Jeg valgte som utgangspunkt å bruke Giorgi's fenomenologiske modell for analyse, slik den er referert hos Malterud (2012). Modellen er delt opp i fire steg, der beskrivelser av meningsinnholdet eller essensen av fenomenet er selve målet for analysen. De fire stegene i prosessen er:

- Få et helhetsinntrykk av materialet
- Deretter identifisere og sortere meningsbærende enheter.
- Meningskondensering; trekke ut essensen av hva som uttrykkes i de meningsbærende enhetene.
- Sammenstille de transformerte meningsenhetene til utsagn som beskriver erfaringene til informantene.

(Giorgi,1985; som referert i Malterud 2012)

Etter hvert intervju skrev jeg ned mine hovedinntrykk i en prosessdagbok. Disse notatene hentet jeg frem da jeg startet analyse arbeidet. Prosessdagbokens nedtegnede umiddelbare reaksjoner i etterkant av intervjuene fanget godt opp hovedtemaene og stemningen i intervjuet. Det hjalp meg til å komme tilbake til den aktuelle samtalen, og gjennomgående hadde jeg fanget opp hovedtemaene i informantens utsagn. Samtidig var det tydelig at min forforståelse og subjektive holdning kom lettere frem i prosessdagboken, enn i intervjuet da jeg lyttet på det i etterkant. Jeg hadde i prosessdagboken understreket enkelte utsagn og ord jeg hadde hatt lyst til å stille flere spørsmål omkring, enn det jeg faktisk gjorde. Det er altså noen spørsmål fra prosessdagboken som jeg ikke har fått svar på i undersøkelsen, heller ikke ved hjelp av analyse, men dette er spørsmål som omhandler andre områder enn det som inngår i problemstillingen. Som eksempel kan det nevnes at jeg har notert «barnløshet» i etterkant av et av intervjuene der det fremgikk at informanten mente det var til hinder for å være kontaktperson.

Jeg lyttet gjennom intervjuene flere ganger. Først da selve intervjuet fant sted, deretter en gang da jeg transkriberte det og deretter en gang til for å sikre at jeg hadde transkribert riktig. Deretter leste jeg gjennom teksten mange ganger for å bli fortrolig med innholdet, og for å forsøke å få en mening og finne de meningsbærende enhetene. Deretter kodet jeg teksten med å sette små oppsummeringsnotater i marginen for hvert avsnitt. På den måten fikk jeg et tydeligere bilde av hva som var sagt og at flere av respondentene hadde sagt det samme, om enn på ulikt vis. Å lese teksten analytisk innebærer at vi både vurderer hva dataene kan gi en forståelse av, og at vi noterer hvordan vi begrunner den forståelsen vi mener teksten gir uttrykk for (Thagaard 2018:153). Jeg ble etter hvert, da jeg jobbet med analysen, slått av takknemlighet til informantene som hadde valgt å stille opp og dele sine erfaringer. Jeg landet til slutt 5 meningsbærende enheter med temaer jeg mente teksten i all

hovedsak omhandlet. Dette presenteres nærmere i kapittel 4. Jeg har i studien forsøkt å bruke et språk som ligger tett opp mot mitt eget, og være tro mot informantenes eget språk. Jeg har fjernet dialektiske uttrykk som kan avsløre hvor i landet informantene er fra, og har erstattet dem med egne uttrykk. Jeg har ellers forsøkt å sitere så direkte som mulig når jeg har presentert funnene.

Det må allikevel presiseres at valg av sitater også er en form for fortolkning ettersom det er jeg som har valgt ut hvilke sitater som er presentert i denne oppgaven. Det har vært et metodisk valg å presentere så vidt mange sitater, nettopp for å synliggjøre og gjøre mine fortolkninger gjennomsiktige. På den måten blir det mulig for andre å vurdere hvorvidt avstanden fra de faktiske utsagnene og mine fortolkninger er for stor.

Etter å ha sortert funn inn under de meningsbærende enheter, endret jeg disse til påstander som jeg drøfter senere i undersøkelsen.

Kapittel 4. Presentasjon av funn:

Dette kapittelet er delt i tre delkapitler hvor de to første delene belyser hvert sitt forskningsspørsmål.

Den første delen presenterer funn knyttet opp til hvordan informantene definerer emosjonell robusthet, og hvordan de gjenkjenner det i rekrutteringsfasen. Med rekrutteringsfasen mener jeg altså perioden fra utforming av stillingsannonse, via intervju og referanseinnhenting, til gjennomføring av prøvetid.

Det andre delkapittelet omhandler funn gjort i tilknytning til forskningsspørsmålet om hvorvidt emosjonell robusthet vurderes som en egenskap eller noe som kan trenes opp.

Noen funn knyttes til begge forskningsspørsmålene. Disse er presentert der jeg har vurdert at de har størst betydning.

I siste delkapittel presenterer jeg, et for meg, overraskende funn. Funnet av diskrepansen mellom forventninger hos nyansatte og virkeligheten de møter i jobben. Funnet omhandler organisasjonens, og lederens, ansvar for å presentere en mere realistisk beskrivelse av

barnevernfeltet i rekruttering, men også for å tilrettelegge for en nyansattperiode som gir muligheter til vekst. Dette belyser det tredje forskningsspørsmålet direkte, men belyser også forutsetningen for forståelsen av forskningsspørsmålene og problemstillingen som er at emosjonell robusthet er av betydning for hvilke kontaktpersoner som blir rekruttert.

4.1 Delkapittel 1.

Dette delkapittelet presenterer to funn knyttet til det første forskningsspørsmålet. Det første funnet dreier seg om hvordan emosjonell robusthet operasjonaliseres og defineres som en vesentlig del av å være personlig egnet. Det andre funnet beskriver at intervju alene ikke er godt nok verktøy til å skille ut hvem som er emosjonell robust og hvem som ikke er det.

4.1.1. Personlig egnethet er begrepet som brukes for å dekke etterspørselen etter emosjonell robusthet.

Det første funnet viser at det er innunder paraplyen *personlig egnethet* at informantene mener emosjonell robusthet hører hjemme. Samtlige informanter benytter formuleringen «personlig egnethet» i stillingsannonser. Noen av dem har brukt flere ord og lagt til personlig egnethet, mens enkelte har en formulering å la «personlig egnethet vil bli vektlagt». Flere ramser opp ord/egenskaper de mener favner en slags definisjon av begrepet (se oversikt i tabell), til tross for at flere av dem ikke hadde hørt begrepet emosjonelt robust satt sammen slik tidligere.

Vi ser etter den personlige egnetheten som jeg synes er viktigere enn hvor mange utdanninger du har. Det der at når du kommer inn i et rom så er det hyggelig, det er viktig for meg, for det er kanskje det viktigste når vi skal komme i kontakt med folk at du klarer å formidle at du er der for å hjelpe. De bør ikke være personer som lett havner inn i konflikter, ikke kantete, ikke provoserende personer. Gjerne gode forhandlere. Hyggelige folk som kan smile, folk som kan snakke om vanskelige ting. Det tenker jeg er det viktigste.

Flere informanter er inne på at personlig egnethet omhandler en holdning og verdier, i tillegg til egenskaper ved den enkelte søker. Det kan virke som emosjonell robusthet settes

som en definisjon på en del av det de legger i personlig egnethet. Kun en av informantene har brukt ordet i utlysningstekst. De andre reflekterer over hvorvidt det er dette de etterspør.

En informant sier det sånn:

Jeg har reflektert over dette selv hva har vi lagt i personlig egnethet og da er det nok emosjonell robusthet jeg har lagt i det. Mange har jo sånn «åh det er så mye vondt i barnevernet er det ikke tøft å jobbe der». Ja, men man håndterer det og hvis jeg ikke hadde tålt det kunne jeg ikke jobbet her.

En annen sier det sånn:

Verdisyn, altså menneskesyn, er veldig viktig. Hvordan man ser på de som har utfordringer. Ja, altså jeg tenker at man må være ganske raus, eller emosjonelt robust da, i forhold til de utfordringene som mange kan stå i, og ha et litt helhetlig bilde av hva det kan bety for familien og for den enkelte. At man er raus og har takhøyde for annerledes het.

Som en del av bildet er alle informantene inno­m jobbsøkerens egne følelser og historie. De trekker opp at det vil være vesentlig hvordan kandidaten presenterer egen historie og om det fremkommer at den historien er bearbeidet og integrert, heller enn et sår som stadig åpnes. Det å kjenne seg selv og kjenne til egne begrensninger, eller hvilke type sosiale problemkompleks det vil være ekstra utfordrende å jobbe med, legger alle til grunn som en vesentlig grunnholdning. Egen erfaring med barneverntjenesten etterspørres av flere av informantene når de gjennomfører intervjuer.

En informant utdyper det slik:

Vi ser nok etter at personen er rolig i intervjusammenheng og at den har kontroll på følelsene sine. Vi spør om fortida deres og sånn. Vi ser nok etter at de er emosjonelt på plass. Se hva folk har gjort og vært opptatt av, hvis folk har hull i CV så vil vi gjerne vite noe om det. Også ser jeg etter folk med litt livserfaring.

En annen sier det sånn:

Man trenger ikke fortelle alt man har opplevd altså, men at man deler nok til å kunne fikse jobben best mulig og at de andre får vite noe om det. Si noe om hvor man kommer fra og hvordan det eventuelt påvirker.

Funnene peker i retning av at emosjonell robusthet, følelsesmessig stabilitet og personlig egnethet er begreper som går inn i hverandre og som definerer de typene som er ønsket rekruttert inn i barneverntjenestens førstelinje. Langt de fleste sier selv at de setter lista høyt og har mange krav til dem som skal inn å jobbe som kontaktperson. De definerer det selv som en krevende jobb der det er av vesentlig betydning å kunne «stå av en storm». En av informantene er opptatt av at det er viktig at den kulturen som er på arbeidsplassen er en kultur som gir en emosjonell robusthet i sin helhet, og at det ikke er så avgjørende om den enkelte er robust dersom organisasjonskulturen er robust.

Jeg kommer fra sånn lagspilltankegang da det å gjøre hverandre gode og som leder da å gjøre folk gode fremfor å gå etter å sjekke og måle og mase. Hvis du har 10 som jobber sammen som ønsker å gjøre hverandre gode, og trives sammen så leverer de mye mere enn 10 som jobber en og en. Den kollektive tankegangen er veldig viktig fordi hvis du er trygg så jobber du bedre og holder lenger. Jeg synes det er vanskelig å fange hvor robust du er i intervju.

En av informantene mener god fysisk helse er vel så viktig som god psykisk helse hos ansatte i barneverntjenesten.

Emosjonell robusthet som ferskvare akkurat som det å være i fysisk form. Det er også ferskvare... Det å være fysisk aktiv og i god form gjør at du blir mere emosjonell robust... Jeg er veldig glad i å holde meg i form og jeg tenker det fysiske og det psykiske henger sammen og jeg tror du er mere robust hvis du også er i form.

4.1.2. Intervju eller stillingsannonse oppleves ikke som nok. Gi prøvetiden nytt innhold.

Det er nok min erfaring at i intervjuer så er det veldig vanskelig å få noe godt bilde av det, av emosjonell robusthet. Nå har jo ikke jeg brukt det så jeg har ikke lett etter det heller, men jeg har jo lett etter om folk som vil klare å stå i en jobb i barnevernet over tid og da er det min erfaring at det er veldig vanskelig å finne ut med stor sikkerhet i et intervju.

Informantens utsagn om emosjonell robusthet som ferskvare bringer oss videre til funnet gjort om at jobbintervjuet i seg selv ikke er nok til å fastslå om jobbsøkeren er emosjonelt robust nok til å mestre jobben.

Tre av informantene hadde brukt case i intervjusammenheng. Her er et sitat fra hver av dem:

- 1. Prøver å finne noen eksempelsituasjoner og spør dem hva ville du gjort hvis dette sto på? Så hender det vi lager en case da så du får sitte å jobbe litt med den casen.*
- 2. Situasjonsbeskrivelser og case beskrivelser gir godt uttrykk for hvordan de håndterer ulike konkrete situasjoner. Tar de da sitt eget perspektiv eller klarer de ta familiens perspektiv. Hvordan de kanskje ville reagert etterpå en vanskelig situasjon. Case er fint, da ser man hvordan de konkretiserer det i etterkant og om de blir for opptatt av egne utfordringer heller enn klientenes.*
- 3. En måte er jo å bruke case, men vi burde i større grad brukt annengangs intervju for da kan du i bunn og grunn gå dypere til verks. Du kan jo ikke basere alt på magefølelsen hvis den CV vedkommende på papiret er best egnet. Så det å gi folk en ny mulighet da, men noen er så tydelig fra starten av at dette er ikke vil ikke være noe for dem.*

En av informantene har benyttet personlighetstesten «the big five». De andre informantene hadde ikke benyttet personlighetstester i rekrutteringsøyemed. Informanten var av den

oppfatning at det var med på å legge en brikke i puslespillet om hvem som var best egnet til jobben.

Så både det strukturelle intervjuet, litt praktiske øvelser og personlighetskartlegging med samtale om funn så danner vi en hypotese da som vi sjekker ut med referansene også. Så synes vi at vi får et mye større bilde av hvem den personen er.

En annen informant sa dette om tester:

For skjemaer som fanger opp den perfekte barnevernsarbeider tror ikke jeg finnes, så du må bruke din egen erfaring.

Informanten som hadde benyttet personlighetstest hadde disse betenkelighetene:

Nei det er spennende, for dette er sosialarbeidere som vet litt om hva som er lurt å svare. Det er ikke sikkert vi får de rette svarene. Vi ser at alle skårer seg lavt på nevrotisme, men vi har jo hatt søkere som har vært vikarer før, og som vi kjenner og det er jo sånn at jeg synes de er gjenkjennelige i de andre trekkene, men nevrotisme er det litt underrapportering på. Så jeg tror at andre yrkesgrupper enn sosialarbeidere ville svart mere sannferdig på det, fordi de ikke hadde kjent til spørsmålene og hva som er lurt å svare. Vi jobber med å finne andre måter å kartlegge dette på.

Det er også tre av respondentene som har benyttet gruppeintervju som metode i rekruttering.

Der kan man skille ut de som på papiret virker best ikke viser seg å være så gode i praksis i gruppeintervju. En jeg hadde som var veldig god på papiret brukte hele gruppeintervjuet på å himle med øynene hver gang andre enn henne hadde ordet. Da har du ikke helt skjønt det. Hun ble ikke ansatt.

En annen respondent mener muligheten for å vise humor er viktig, og at den øker i en setting som gruppeintervju:

Ja, det har stemt godt de opplevelsene jeg fikk i gruppeintervjuet. Og det viktigste er jo egentlig HUMOR. Det å kunne le av seg selv og hvordan man selv håndterer ting. Å kunne le sammen med kollegaer av seg selv gir stor mulighet for ventilasjon og håndtering av

krevende situasjoner. Det sier en del om du er robust. At man ikke går inn i alle følelser, men klarer å le litt av det og det viser en trygghet da at man er trygg på seg selv.

4.2. Delkapittel 2:

Dette delkapittelet skal ta for seg funn gjort omkring forskningsspørsmålet som rettet seg mot hvorvidt emosjonell robusthet blir oppfattet som en egenskap, eller noe som kan trenes opp.

4.2.1. Organisatoriske utfordringer for å kunne tilby tilfredsstillende vekstmiljø for nyansatte.

På spørsmål om respondentene mente emosjonell robusthet var noe som kunne trenes opp svarte langt de fleste at de mente det var en kombinasjon av medfødte egenskaper og noe som kunne utvikles ved opptrening. Hovedfunnet er altså at kombinasjonen av noe personlig egnet og øvelse/erfaring/veiledning vil kunne gi emosjonelt robuste ansatte.

Jeg tenker det kan trenes opp med det som alle i barneverntjenesten hater, altså ferdighetstrening, altså rollespill. Kjenne på de følelsene og lage strategier for å håndtere de. Jeg tenker det er det det handler om og da må man trene på det. Det holder ikke bare med erfaringen de får etter hvert, de må øve på det og jobbe med det for det er så ubehagelig å kjenne på de følelsene som dukker opp. Håndterer du en slik situasjon så står du sterkere etterpå. Det er jo ingenting som er verre enn at en kollega skal sitte i kroken og gi deg tilbakemelding etterpå, men det er en måte å trene på den robustheten ved å ta imot kritikk og øve på ja det blir jo det å komme til det punktet å komme til en erkjennelse av at det en gjør er godt nok.

En respondent reflekterte over hvordan erfaring kunne gi økt emosjonell robusthet:

Jeg tror at jeg har en helt annen robusthet i møte med klienter, og speiler det hos de jeg skal tilsette, i dag enn jeg hadde da jeg begynte å jobbe barnevern. Så det handler om at man

møter noe man kan gjenkjenne at man har møtt før. Da tror jeg man er tryggere i situasjonen og mener derfor det handler om begge deler.

Noen av respondentene trakk inn veiledning og bevisstgjøring som en viktig faktor i utviklingen av emosjonell robusthet. Samtidig virket det som en felles oppfatning av at det var noe som måtte ligge i bunnen, men at man kunne videreutvikle dette. Tre av respondentene svarte slik:

Jeg tror at ferdigheten som sådan i begrenset grad kan trenes opp, men jeg tror at en kan bli bevisst eventuelle svakheter en har når det gjelder emosjonell stabilitet. For hvis en er klar over det og en går inn i noe greier en ikke burde ha gjort og en får hjelp til det av en mentor eller veileder til å se det., så kan en i noen grad klare det. Ja for da er jo emosjonell robusthet om det er noe ferdighet det kan diskuteres. Kanskje er det ikke det.

Hvis du tenker at du skal ut å hente robuste folk så er vi på feil vei, vi må ha et lag som kan ta vare på dem. Du må ansette folk som har talent eller grunnmur. Du kan ikke komme rett fra.....(psykiatrisk institusjon), men du må ha et talent. Det har mye å si hva de kommer inn i og det må være fokus på det. Derfor er det viktig å få de rette folkene for hvis du har en med dårlige holdninger for eksempel, en negativ uten mål om å gjøre det beste for laget men lager konflikter. Har du et par sånne så blir det vanskelig.

Jeg tenker at det i utgangspunktet er personlighet, men det er klart at det å øve på åpenhet kanskje og det å øve på å gå litt i seg selv, se hvordan man reagerer på ulike ting, og bli litt kjent med seg selv, så kan man jo kanskje øve det opp men jeg tror nok at det er et grunnleggende personlighetstrekk om man har følelsene utenpå og blir veldig emosjonelt berørt eller om man er robust.

4.2.2. Spennet mellom struktur og fleksibilitet gir en balansekunstner.

Flere av respondentene var opptatt av balanse som en slags beskrivelse av hva det var som kjennetegnet en emosjonelt robust medarbeider. De var opptatt av balanse mellom privatliv og arbeidsliv, balanse mellom struktur og fleksibilitet og balanse mellom det å være varm og kald, avstand og nærhet, tøff og myk. En del av dette fremholdes som egenskaper, mens strategivalg beskrives som noe man kan lære seg.

Det er personlig egnethet du må lete etter. Robust kan misforståes og handler ikke om å være tøff, men å være god til å balansere.

Flere av respondentene kom inn på spennet mellom struktur og fleksibilitet. Den ene sa det sånn:

Det å håndtere å være både strukturert og fleksibel er det ikke alle som klarer, for det er egentlig to ganske motsettede egenskaper. Så det har vi vært opptatt av i intervjuer og i praktiske øvelser vi har da.

En annen sa det slik:

Fleksibel og strukturert er to begreper som ikke henger så godt sammen så hvis du sier du er det ene så vil det kunne slå beina under den andre egentlig, men det handler jo om å være der det er behov for det, evnen til å prioritere. Men er du veldig fleksibel så går det ut over strukturen sånn at det er interessant å høre når de ramser opp egenskaper så spørre «når du sier du er fleksibel, hvordan klarer du da å ha struktur i arbeidet ditt». Når du hele tiden vil strekke deg og hive deg rundt, hvordan vil du da få til å gjøre det som står på planen din. Det å sette grenser og hvordan de prioriterer rundt oppgaver.

Funnet av at balanse er en vesentlig del av emosjonell robusthet styrkes av utsagn i retning av en beskrivelse av tusenkunstneren som skal inneha alle sider av skalaen for å kunne vare i jobben.

Det er noe med å være tøff og myk samtidig. Varm er en egenskap som gjør at man er tydelig men kan formidle ting på en varm måte da, ivaretagende. Det handler om å være noe

distansert til jobben og ja, kald da. Det står jo litt i motsetning til det jeg sa jeg ville ha, altså varme, men det handler om å kunne ha en kombinasjon av begge deler.

Balansen mellom å beskytte seg ved å sette nødvendige grenser, samtidig som det forventes at en skal ha nødvendig nærhet til de familiene man jobber med.

Det handler ikke bare om kompetanse, men og om de robuste medarbeiderne som har stått i dette over år som har laget seg strategier for å overleve rett og slett og det er noe med å ikke ta ting inn hele tiden men å ha et stengsel, her men ikke lenger.

En annen oppsummerer det slik:

Vi har sånn 3 års knapp. Hvis du fortsatt er i jobben etter 3 år så er det ofte et tegn på at du kommer til å bli i jobben. Da har man ofte vært gjennom en sykemelding, en sak til nemnda, man har kjent på de utfordringene som er, og hvis man da velger å bli så er det nok en «stayer» i barnevernsammenheng.

4.3. Delkapittel 3:

Dette delkapittelet vil presentere funn omkring forventninger til hvordan det er å jobbe i barneverntjenesten, og hvem som har ansvar for å presentere jobben realistisk. Funnet knytter seg også til på hvilken måte dette tematiseres i oppfølgingen av nyansatte.

4.3.1. Vi forskjønner vår egen virkelighet. Spennet mellom forventning og virkelighet.

Dette funnet viser at å jobbe som kontaktperson i barneverntjenesten er krevende, og det er ikke slik man kanskje kunne tro, de vanskelige historiene som er det mest krevende. Det mest krevende for kontaktpersoner, sett fra lederens perspektiv, er forventningspresset fra samarbeidspartnere i kombinasjon med opplevelsen av å ikke strekke til.

Vi skal kunne så mye om mye, og det er krevende, og når en søker jobb i barneverntjenesten har man ofte en annen forestilling om hva jobben innebærer. Det vi ser i praksis er at det å høre vanskelige historier er ikke det som er det tøffeste, det er presset med å ikke strekke til over tid som er tungt, og vi ser at det kommer gjerne etter et år eller en stund i jobben. Sånn at når man skal se etter folk så er det å se om de har det lille ekstra.

En av respondentene reflekterer omkring forventninger på denne måten:

Vi har tre samtaler i prøvetid og da spør jeg kanskje hva det er som har overrasket mest i å begynne. Og da sier de gjerne noe om det om hva som har overrasket eller gjort mest inntrykk på dem da. De blir oftest overrasket over at de har møtt andre typer familier og andre typer saker enn de kanskje hadde tenkt på forhånd. Men også det som nok overrasket mest er forventninger fra andre instanser om hva barneverntjenesten skal være inne i, og hva de skal koordinere. Mange har konstellasjoner av store familier med ekser og nye barn og det blir mange samarbeidspartnere som mener mye og har mange forventninger. Det mange har sagt er at de tåler godt at foreldre klager eller er misfornøyde, men når det ringer en sur helsesykepleier eller en politiker som er sint og blander seg i barneverntjenestens arbeid, så er det vanskelig å stå i. Det tror jeg ikke vi klarer så godt å formidle før de begynner eller på intervjuet, at det er sånn det er..

En annen tenker sånn:

Den plattformen må være der, det handler jo om at vi skal ta et valg, men det handler også om at de skal skjønne hva de har begitt seg ut på når de har søkt jobb hos oss. For det at mange av de unge har den idealistiske oppfatningen av at vi skal hjelpe, og den erkjennelsen av at vi i mange familier ikke får jobba så tett at vi får hjulpet så godt som vi skulle ha gjort. Og den terskelen om hva som er god nok omsorg er jo også lavere enn det vi kjenner er komfortabelt med å sette våre egne barn igjen, sånn at det også kan være vanskelig å stå i.

Funnet understreker også at det er mye kritikk rettet mot barneverntjenesten. Både medieomtale og på «folkemunne» har barneverntjenesten et utfordrende rykte. Noen av respondentene reflekterer omkring hvordan dette kunne tematiseres i intervjuet.

Det er du som får kritikken når du har gjort noe, og det er du som får kritikken når du ikke har gjort noe, og det blir gjort for fort og for sent for mye og for lite. Du blir aldri god nok. Vil du

ha en jobb der du aldri er god nok? Ja, hva vil det bety for deg? At alle er kritiske til deg. For det er jo det alle sier; en strekker ikke til.

Jeg skulle ønske vi kunne bruke intervjuet mere til å sjekke ut og høre om det vi ser. OK fortell mere om det for dette er en del av jobben, du kommer til å komme i situasjoner der du må lede møte, ta styringen, be folk om å roe seg, formidle forferdelige beskjeder som du kanskje ikke er enig i engang. Hvordan vil det være for deg å være den tydelige som har makten og myndigheten til å gjøre det?

4.4. Oppsummering:

Alle respondentene er opptatte av å få ansatt de riktige folkene, og de erkjenner at det er krevende med ansettelse som er feilslåtte. Både for arbeidsgiver og arbeidstager er det krevende når det viser seg at arbeidsforholdet ikke står til forventningene.

Intervjusituasjonen beskrives av informantene som nyttig, men som ufullstendig. Alle informantene mener det skal mere til enn et intervju for å kunne vite om man har «den rette» foran seg. Det trekkes frem referanseinnhenting, gruppeintervju, bruk av case og i ett tilfelle bruk av personlighetstesting som komplimentert til intervju. Alle informantene fortalte om feilansettelser knyttet til robusthet hos den ansatte, hvor de hadde konkludert på for tynt grunnlag, eller hadde festet seg for mye ved ett av elementene i rekrutteringen. Noen hadde sett seg «blinde» på CV, andre hadde blitt snakket rundt av gode formuleringer og faguttrykk i intervjuet, mens andre igjen hadde hatt et smalt utvalg og hadde valgt det beste av søkermassen til tross for at det ikke var optimalt.

Fire av fem respondenter hadde også blitt positivt overrasket over ansatte som de hadde vært usikre på i relasjon til robusthet, men som hadde vist seg å passe godt.

Anerkjennelsen av at barneverntjenestens kontaktpersoner har en tøff jobb, under forutsetninger der det er knapphet på ressurser, tid og penger gjør at respondentene er opptatte av at de som ansettes har «et liv utenfor jobben». Linedansere som må kunne holde balansen er en oppsummering på hva de leter etter, som jeg har formulert etter å ha

gjennomført intervjuene og sortert funnene. Ut fra funnene ser det ut som det rekrutteres kontaktpersoner som har stort engasjement for barn og familier, som strekker seg langt, men ikke for langt, og som balanserer og sjonglerer flere motsatte ferdigheter. Du skal både være varm og kald, strukturert og fleksibel, nær og distansert, gå i dybden og ha overblikk, selvstendig og samarbeidende for å nevne noen av motsatsene.

Kapittel 5. Drøfting.

Funnene, og mine meningsbærende enheter kan oppsummeres i 4 påstander jeg vil drøfte i det påfølgende kapittel;

- Emosjonell robusthet defineres og etterspørres som personlig egnethet.
- Intervju er ikke nok til å sikre den rette ansettelsen.
- Organisasjonenes nyansattopplæring ivaretar ikke behovet for samspill og utvikling av den ansatte.
- Forventningsavklaring er undervurdert.

Hensikten med denne studien er å lære om hvordan emosjonell robusthet etterspørres og vektlegges i rekrutteringen av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste.

Jeg vil i det følgende kapittelet først og fremst diskutere de fire påstandene i lys av teori om verdibevisst ledelse, kompetansebegrepet og veiledning.

5.1 Emosjonell robusthet defineres og etterspørres som personlig egnethet.

Det er alle informantenes oppfatning at personlig egnethet er en sekkebetegnelse for egenskaper og ferdigheter en bør inneha i barneverntjenesten. Når de presenteres for begrepet emosjonell robusthet, operasjonaliserer de det med å sette ord på egenskaper de mener hører inn under personlig egnethet og så også emosjonell robusthet. Personlig egnethet defineres ikke som synonymt med emosjonell robusthet, men emosjonell robusthet er en stor del av å være personlig egnet ifølge mine informanter.

Så når emosjonell robusthet oversettes inn i personlig egnethet får vi en liste av egenskaper, ferdigheter, verdier og erfaringer som til sammen utgjør informantenes ønskede kompetanse hos kontaktpersonen, innenfor emosjonell robusthet. Listen over egenskaper er ikke uttømmende, men et resultat av denne undersøkelsen.

Det er strenge regler i forbindelse med ansettelser i det offentlige og på Teknas (fagforening for de med mastergrad i naturvitenskaplige fag) nettside står det følgende om egnethet:

Personlig egnethet og personlige egenskaper er begreper med et vagt og udefinerbart innhold. Men det bør være en forutsetning at kravene er relevante og saklige for den oppgaven man skal fylle. I den grad det legges vekt på personlige egenskaper må tilsetningsmyndighet se til at alle får en mulighet til å legge fram dokumentasjon for personlige egenskaper.

(Tekna.no lest 01.04.21)

Det er interessant at det her står at man skal ha mulighet til å legge frem dokumentasjon på personlige egenskaper. Hvordan skal man dokumentere at man er raus, tålmodig og opptatt av respekt? Det kan tenkes at Tekna tenker på referanseinnhenting, eller testing av aktuelle kandidater, men i mine funn er dette egenskaper som ikke er statiske, men som vises i praksis. På den annen side kan det være uttrykk for ulik forståelse av egnethet fra det naturvitenskaplige til det samfunnsvitenskapelige.

Kompetansebegrepet har et fellestrekk med begrepet egnethet i form av å være kontekstuelle. Det gir altså bare mening i en sammenheng. Egnethet i forhold til for eksempel oppgaver, funksjon eller rolle. Skau deler kompetansebegrepet i tre hovedaspekter; teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. De tre henger nøye sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. De påvirker også hverandre (Skau, 2012)

Egnethet er ikke en egenskap ved personer, men man skal være egnet til noe. Altså egnet for den aktuelle stillingen, i det aktuelle arbeidsmiljøet og på den gjeldende arbeidsplassen. Så om søkeren vurderes som personlig egnet eller ikke, vil avhenge av arbeidsgivers oppfatning av kulturen og arbeidsmiljøet i kombinasjon med oppfatningen av arbeidsoppgavene som skal løses for å ivareta organisasjonens mål og hensikt. Denne måten å forstå det på gjør personlig egnethet til en relasjonell størrelse (Midtbøen og Rogstad 2012:136). Med dette

utgangspunktet kan vi altså se for oss at den definisjonen informantene har gjort av emosjonell robusthet er en beskrivelse av kompetansen de mener det er nødvendig å inneha som kontaktperson, men det er samlet sett. Hver for seg vektla de enkelte av delene, og ingen av dem hadde alle, men flere gikk igjen.

Nedenfor har jeg systematisert funnet omkring operasjonaliseringen av personlig egnethet. Jeg har kategorisert dem opp mot Lais kompetansebegrep, og derfor satt forbokstaven inn mellom adjektivet informantene har brukt, og den forklaringen de har gitt på adjektivet. For eksempel: Trygg = Holdning og Erfaring=Å stå godt i egne sko. Kjenne egne styrker.

Jeg har valgt å benytte Lais kompetansebegrep fordi det har med verdier.

Values are inndividual and collective trans-situational conceptions of desirable behaviours, objektives and ideals that serve to guide or valuate practice.

(Askeland, 2020)

Verdier er sentralt for organisasjoner og kan defineres som individuelle og kollektive. Verdier kan forståes som enten-eller, eventuelt både-og (Aadland og Askeland 2017), og flere av verdiene som nevnes av informantene står i et type motsetningsforhold, men gir uttrykk for et ønske om både-og. For eksempel tålmodig og initiativrik, eller rolig men samtidig like utfordringer. Verdibevisste ledere vil ha med seg at verdier ikke er ferdige løsninger på handlingsvalg, men at de kan bidra til refleksjon og aktivere de anliggende som ligger forut for valg av handling. Informantene i denne undersøkelsen blir ikke spurt direkte om verdier, men reflekterer over egenskaper de legger inn i personlig egnethet, og i så måte sier det noe om organisasjonene de representerer og deres verdier.

5.1.1. OPERASJONALISERING AV PERSONLIG EGNETHET:

H= HOLDNING, V=VERDIER, K=KUNNSKAP, E= ERFARING

ADJEKTIV	KOMPETANSE	BESKRIVELSE
Trygg	H+ E	Stå godt i egne sko. Kjenner egne styrker.
Tåle stress	E+H+K	Akseptere at mye skjer og at man ikke får gjort alt
Fleksibel	E+H	Tåle at det skjer uforutsette ting, kunne snu dagen opp ned. Kunne stå i spenn, eller i bro, for å få til vekslingene i arbeidet.
Strukturert	K+H	Prioritere og sørge for at lovkrav oppfylles innen frist,
Møte folk med respekt	K+E+H+V	Ha forståelse for at de er i en krise, anerkjenne at det er vanskelig å møte barneverntjenesten, utstråle at det kunne vært meg i dine sko.
Engasjert	K+V+H	Faglig oppdatert, ha et varmt hjerte, være «på»
Motivert	H+V	Ha et ønske om å gjøre en forskjell, indre motivert
Selvstendig	E+K+H	Kunne stole på egen kompetanse, men kunne spørre om hjelp når man trenger det
Gode samarbeidsevner	H+V	Ikke skape konflikt, gode kommunikasjonsferdigheter, gode forhandlere
Initiativrik	H+E	Se når noe må gjøres og ikke alltid vente på instruksjon.

		Kunne tenke utenfor boksen og se muligheter og tiltak som kan passe for barnet/familien
Pågangsmot	E+K+H	Ikke gi seg i første sving. Tåle å jobbe i motstand.
Tålmodig	H+K+V	Ha forståelse for at endring tar tid. Kunne se «bak atferden» og akseptere godt nok.
Like utfordringer	H	Ha mot på å prøve noe nytt. Fagfelt i stadig utvikling, må kunne ønske å utvikle seg
Rolig	E+H	Kroppsspråk og stemmebruk
Varm	E+K+V+H	Kunne formidle tøffe budskap på en vennlig og ikke dømmende måte
Reflektert	H	Ha en avklart historie og makte å se når og hvordan den preger en.
Raus	H+V	Ha en forståelse for at familiene vi møter kan ha havnet i en situasjon de ikke selv hadde ønsket.
Balanse	E+H+K+V	Balanse mellom eget privatliv og arbeidsliv, balanse mellom egne erfaringer og bearbeiding av dem på den ene siden, og det å møte mennesker med empati på den andre. Balanse mellom strukturert og fleksibel.

(Fig.1)

Dette er resultatet av mine informanternes samlede oppsamling av stillingsannonseens ord. Ord de mener fanger opp emosjonell robusthet, så vel som personlig egnethet. Det var bare en av respondentene som hadde brukt begrepet emosjonell robusthet i stillingsannonse. Når de reflekterte omkring hva det var de la i personlig egnethet, som alle brukte i stillingsannonser, kom de fleste til at det omhandlet emosjonell robusthet definert av begrepene i oversikten.

Flere av beskrivelsene av egenskapene ligner metaforer for emosjonell robusthet; «stå støtt i egne sko», «ikke gi seg i første sving», «ha et varmt hjerte» og «kunne stå i bro». Dette er kjennetegn som kan knyttes til en indre motivasjon hos den ansatte, og som man jakter på i rekruttering. Indre motivasjon brukes om aktiviteter som oppleves interessante og meningsfulle, i tråd med egne verdier (Løvås 2017). Motivert er også et av ordene i oversikten, og er forklart med det å være indre motivert. Det kan også henge sammen med et ønsket menneskesyn og verdier hos de man skal ansette. Funnene i undersøkelsen viser at flere av informantene er opptatte av at de er på jakt etter sosialarbeidere som har et positivt menneskesyn med tro på at endring er mulig, og verdier som respekt, tålmodighet og raushet som en del av sin indre motivasjon for å jobbe i barneverntjenesten. Samtidig er det kjennetegn som kan forstyrres av ytre faktorer som den faktiske situasjonen i en kommunal barneverntjeneste. Bakkebyråkraten opererer innenfor faste rammer som lovverk, sentrale myndigheters retningslinjer, budsjett og standarder. Det er samtidig ventet at de skal utøve stor grad av skjønn innenfor sitt fag. De regnes som spesialister innen sitt fagfelt og er i liten grad detaljstyrte fra ledelse. I mange tilfeller er skjønnsutøvelse helt nødvendig for å ivareta det unike i hver situasjon. Hver enkelt situasjon kan ikke standardiseres, men må vurderes ut fra den konteksten klienten befinner seg i. Dette vil påvirke beslutningen som fattes. Samfunnets krav om upartiskhet og nøytralitet på den ene siden og krav om medfølelse, fleksibilitet og hensynet til individuelle behov på den andre er den daglige utfordringen for bakkebyråkraten. Skjønnsutøvelsen kan være krevende, men er også i bakkebyråkratens egen interesse da dette legitimerer velferdsstatens tjenester, og dermed også deres eget arbeid. I møte med ulike klienters ulike behov kan bakkebyråkratens skjønnsutøvelse fremstå som rigid og stivbeint, eller som hensiktsmessig og tilpasset. Denne dobbeltheten kan skyldes det Lipsky kaller bakkebyråkratenes mestringsstrategier (Lipsky 2010).

Opp mot kompetansebegrepet, slik det er redegjort for av Lai, kan vi videre se at flere av begrepene inneholder flere av elementene i det sammensatte kompetansebegrepet. Det er min subjektive fortolkning av begrepene med forklaringen informantene ga på de ulike ordene de benyttet. Jeg har tolket dem som enten holdning, erfaring, kunnskap eller verdi, eller som en kombinasjon av flere. Andre vil kanskje tolke dem annerledes, men for meg er denne sorteringen av ordene en rydding opp mot innholdet i kompetanse. Er det da ensbetydende med at det er en type menneske man aller helst vil ha inn i førstelinjen i barneverntjenesten? Funnene i denne undersøkelsen tyder ikke på det, men heller på at det er enkelte elementer som bør være tilstede, samtidig som det individuelle og ulike også verdsettes. De ansatte skal kunne speile alle de ulike familier, barn og unge som er i behov av hjelp fra barneverntjenesten. På den annen side kan det være sånn at arbeidsgivers oppfatning og forutsetning i møte med arbeidssøkeren, er det som danner grunnlaget for beslutningen på hvorvidt søkeren er personlig egnet. Ansettelse i det offentlige gjøres ofte av flere enn en person. Både fagforeninger, HR avdeling, ansatte representant og flere ledere kan være en del av et ansettelsesråd som avgjør hvem som får tilbud om stillingen. Man må anta at dette er et forsøk på en kvalitetssikring av ansettelse i det offentlige.

5.2. Intervjuet alene er ikke nok til å sikre den rette ansettelsen.

Det er flere komponenter enn intervjuet som bidrar til en ansettelse. Både i forkant og i etterkant av selve intervjuet er det temaer som må belyses. Også innholdet i intervjuet bør være strukturert og noenlunde likt fra kandidat til kandidat for å gi et sammenligningsgrunnlag (Fredriksen og Sørebo 2013).

Etter en grundig behovsanalyse ender man opp med en stillingsbeskrivelse som igjen danner grunnlaget for en annonse og en intervju-mal der man etterspør det man faktisk har behov for. Spørsmålet om hvor man skal annonsere kommer så. Dette er også spørsmål man bør ha et aktivt forhold til, og ta beslutninger om for å sikre at man får de best kvalifiserte søkerne. De fleste stillingsannonser blir annonsert på de ulike kommunenes hjemmesider, på NAV.no og noen benytter også andre nettsider. Man kan i noen tilfeller være heldig å få mange gode søkere på stillingen, samtidig vil dette variere veldig i forhold til om man lyser ut vikariat

eller fast stilling, om det er full eller deltidsstilling og geografisk plassering av kommunen. Sosiale medier er også på vei til å bli en meget attraktiv kanal for å annonsere, hvor man målrettet kan annonsere mot rette miljøer og publikum. I tillegg til annonsering må man gjerne aktivt bruke andre kanaler for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Det skjer altså viktig arbeid i forkant av intervjuet, for å sikre at de man intervjuer er de beste i søkermassen, sett opp mot ønskede kvalifikasjoner (Fredriksen og Sørebo 2013).

Funnene tyder på at til tross for at det står flere adjektiver i stillingsannonsen, følges ikke disse spesifikt opp i intervjuet. Dette stemmer med funn gjort av Rogstad og Sterri i deres undersøkelse fra 2018, der de fulgte 66 jobbintervjuer og fant at det var diskrepans mellom hva arbeidsgiver spør etter i intervjuet og hvilke forhold ved søkeren som trekkes frem i arbeidet med rangering av søkere i etterkant (Rogstad og Sterri, 2018). En mulig tolkning av dette er at det er lagt for lite arbeid og innhold i forkant, på å kartlegge kriteriene en vil måle kandidatene opp mot. En annen tolkning kan være at personlig egnethet ikke er noe man kan spørre om og forvente svar på. Linda Lai skriver om jobbintervjuet at det bør være strukturert, og hente mye støtte i eksempler fra kandidaten for å ha økt validitet. Lai påpeker at det er mange potensielle svakheter ved et jobbintervju, og hun nevner feiltolkninger av søkerens svar som den største. Hun skriver også at en feilkilde er at intervjuere tar beslutninger om kandidaten alt for raskt, helt ned til 4 minutter, selv om intervjuet varer lengre (Lai 2013:111). Skorstad skriver om intervjuet at det må være strukturert og godt planlagt. Han oppfordrer til åpne spørsmål med vektlegging av atferds spesifikke beskrivelser fra kandidaten. Skorstad understreker at ved å gi kandidaten anledning til å beskrive hvordan de for eksempel løste en situasjon der de «hadde mange baller i luften samtidig», vil få en pekepinn på hvordan de vil løse det neste gang de kommer i en slik situasjon (Skorstad, 2015).

Hvis det er slik at man bestemmer seg i løpet av de første minuttene, er det da behov for å presentere case, gjennomgå personlighetstest, innkalle til annengangs intervju eller innhente referanser? Flere av informantene hevder at referanser er vesentlige for å beslutte hvem som skal få tilbud om stilling og de er også opptatt av at intervjuet sier mye, men ikke alt. Så på den ene side er det flere andre komponenter enn intervjuet som spiller inn på hvem som får tilbud om jobben, og på den annen side er intervjuet den arenaen ledere

opplever å få et helhetsinntrykk av de aktuelle kandidatene og noe som fyller på i forhold til den skriftlige dokumentasjonen som CV, søknad og referanser.

Funnet av at flere brukte case og mente det kunne gi et inntrykk av om kandidaten var robust støttes av Lai. Hun viser til en rapport av Motowidlo m.fl fra 1992 der det fremkommer at det situasjonelle intervjuet fungerer bedre enn både det ustrukturerte og det strukturerte intervjuet. Det situasjonelle intervjuet omhandler case, der det på forhånd er ment noe om hva som vil være en hensiktsmessig fremgangsmåte og løsning på caset, og hva som vil være en mindre heldig strategi (Lai 2013:111-114). Dette stemmer godt med funnene i min undersøkelse. De syntes de så mere av kandidaten i case jobbing, enn i annen type intervju. Personligheten kom bedre frem. Heller enn case jobbing trekker Skorstad frem situasjoner som er overførbare til flere områder av jobben. Han understreker at kandidaten selv skal komme med eksemplene, men at dilemmaet presenteres av den som intervjuer. Han skriver også at det er svært viktig å ha gode oppfølgingsspørsmål til de ulike situasjonene som etterspørres, for å få tak i hvordan kandidaten tenkte, prioriterte og handlet i den gitte situasjon (Skorstad, 2015).

Samtidig som case jobbing trekkes frem som positivt i rekrutteringsøyemed er det nødvendig å understreke at flere av informantene hadde case i gruppeintervju, og kun en av dem brukte case i en-til en intervju. Det er flere komponenter ved gruppeintervju som gjør at case jobbing kan virke til å få frem personligheten enn kun det å jobbe med case. En som tar plass i en gruppe behøver ikke være mere robust enn en som ikke tar plass. Det kan altså være at case i gruppeintervju ikke nødvendigvis viser frem hvem som er mest emosjonelt robust, men det kan vise annen kompetanse.

Det var som tidligere nevnt kun en av respondentene som benyttet seg av personlighetstest i intervjusammenheng. Det som kom frem i forskningsintervjuet var at personlighetstesten ikke kunne stå alene, og stoles på svarene alene, men forutsatte at man fulgte opp med utdypende spørsmål for å fange opp mulige feilkilder.

Personlighetstester er for det meste spørreskjema baserte og omfattende. Ved spørreskjema har det vært problematisk å ha full tiltro til målingene. Man har fryktet at det har vært for lett å gjennomskue hensikten med en del av spørsmålene og at man kan svare på spørsmålene ut fra hva man tror vil være gunstig opp mot jobben man har søkt på.

Testresultatene må tolkes i et bredt perspektiv fordi det alltid er usikkerhet knyttet til tolkningen av resultatet og menneskers evne til tilpasning, potensiale for læring og utvikling ikke fanges opp av testen. Det kan imidlertid være et godt verktøy for videre utvikling hos den enkelte dersom resultatet tolkes med varsomhet (Lai 2013:105). Det var et interessant funn at den ene personlighetsdimensjonen forskningsintervjuet avdekket at det var debatt om i personlighetstesten, var nettopp nevrotisme. Denne dimensjonen som kan sies å gi indikasjoner på hvorvidt du er robust. Samtidig sier en annen respondent at kanskje er det nettopp de som tør vise seg sårbare, som er de mest robuste. Da blir det viktig med samtalen i etterkant av personlighetstesten, der en kan utforske flere av svarene og be om eksempler på situasjoner der søkeren har fått testet sin robusthet. I så måte kan man hevde at intervjuet er sentralt i rekrutteringsprosessen. En kan også hevde at personlighetstesten som The big five er en generell personlighetstest, og ikke satt sammen for å kartlegge opp mot stilling som kontaktperson i barneverntjenesten spesielt. Det vil kunne ha implikasjoner for hvordan man svarer, og som informant påpeker, kan det være fristende å underrapportere dersom man oppfatter det som en «opplest og vedtatt sannhet» at man ikke skal være nevrotisk for å jobbe i kommunal barneverntjeneste.

Det kan altså synes som om funnet av at intervju alene ikke kan avdekke om kandidaten er emosjonelt robust, eller best egnet til jobben, får støtte i teorien. Både fordelene med case-jobbing i intervju, og skepsisen til personlighetstest kom frem i forskningsintervjuene, og trekkes frem av Linda Lai. På den annen side trekker Skorstad frem nødvendigheten av å være godt forberedt, gjennomføre godt strukturert intervju og dessuten at man må øve på det for å bli god (Skorstad, 2015). Det er for mange tilfeldigheter i intervjuet som spiller inn på den endelige avgjørelsen, og derfor er ikke intervjuet alene godt nok til å sikre at man finner den rette.

Erfaringsmessig kan rekruttering starte med at man lyser ut en likelydende annonse som ved forrige tilsetting, uten å gå nok inn i hva er vi på jakt etter denne gangen. Kanskje kommer man skjevt ut allerede her. Når en av informantene i undersøkelsen sier at de ved å være veldig tydelig på hva som var behovet i den aktuelle avdelingen vedkommende skulle ansette i, landet på en annen kandidat, enn hvis de skulle tilsette i andre avdelinger så sier det noe om hvor nødvendig det er å definere hva man ønsker seg. Teorien omkring hvor viktig det er å gjøre det forarbeidet som er beskrevet i 6 trinns modellen til Fredriksen og

Sørebø, og av Skorstad, støttes av en av informantene i denne studien. For en videre studie ville dette kunne være et tema å se nærmere på, hvordan er prosessen frem mot stillingsannonsen og hva er det faktiske innholdet i intervjuet.

5.3. Organisasjonenes nyansattopplæring ivaretar ikke behovet for samspill og utvikling av den ansatte.

Konsekvensene av å ikke følge opp nyansatte på en måte som ivaretar dem godt nok er kostbart. Både samfunnsøkonomisk og menneskelig er det store omkostninger knyttet til det å ikke oppleve å mestre arbeidet sitt. En strategisk forankret rekruttering med tilstrekkelig opplæring og ivaretagelse av nyansatte vil øke muligheten for god overenstemmelse mellom organisasjonens forventninger og medarbeideres yteevne (Fredriksen og Sørebø 2013).

Så vel som personlig egnethet er også organisatorisk egnethet et tilsvarende viktig begrep. Er organisasjonen egnet til å ta imot og gi tilstrekkelig rom og mulighet for vekst for den nytilsatte. Er rekrutteringsfasen ferdig når vedkommende har undertegnet ansettelsespapirene, eller ser organisasjonen på sitt ansvar for å være med på å legge til rette for at den ansatte skal ha en faktisk og reel sjanse til å lykkes. Funnene i undersøkelsen avdekker at alle informantene opplyser at de har for lite strukturert veiledning, oppfølging og opplæring i prøvetiden. Dette til tross for at de fleste interkontrolldokumenter i kommunale barneverntjenester inneholder en beskrivelse av oppfølging av nyansatte. Noen av respondentene svarer at det å lære seg det mere tekniske i jobben; som datasystemer, formalitetskrav, forsvarlighetskrav og rapporteringssystemer, det går som regel greit. Det er mere i oppfølgingen av den personlige utviklingen, prosessene i den enkelte ansatte og veiledning i hvordan å jobbe med dette, at de opplever å ikke følge tett nok opp, eller å ha nok struktur rundt dette.

Funnet støttes i så måte av Benner, i modellen fra novise til ekspert der det synliggjøres at nyansatte kan og vil bruke lang tid på å bevege seg fra teoretikere til erfaringsbaserte eksperter som utøver stor grad av fleksibelt faglig skjønn (Benner 1995). Det beskrives som en prosess som kan gå over år. En av informantene i denne undersøkelsen trekker også frem et tre års perspektiv. Vråle skriver at overgangen fra å være ny til å bli en mere erfaren

profesjonsutøver vil variere i tidsperspektiv, og avhenger både av individuelle faktorer så vel som faktorer i organisasjonen og arbeidsmiljø (Vråle 2015).

Holdningene og forventningene Benner presenterer i å se på nyansatte som noviser, heller enn å forvente at de vi har rekruttert skal være kyndige, eller kanskje også eksperter, når de begynner i jobben vil kanskje kunne gjøre noe med hvordan organisasjonen og ledere tar imot nyansatte. Ved å ha et godt nok «nyansatt mottak», vil vi kanskje i større grad kunne bidra til at mennesker utvikler trygghet og utvikler seg til robuste enn det informantene beskriver er situasjonen i dag. Masterstudien til Ekblom fra 2014 beskriver hvordan det å bli ivaretatt som ny, i form av veiledning, virker inn på autonomi og jobbtilfredshet som hun hevder påvirker valget om å slutte eller bli i jobben som kontaktperson (Ekblom 2013: 60).

I denne undersøkelsen er rekruttering definert til å være tiden fra stillingsannonsen utformes frem til prøvetiden er gjennomført. Prøvetid kan ikke vare mere enn 6 måneder slår arbeidstilsynet fast på sin hjemmeside (Arbeidstilsynet.no, lest 01.04.21).

Det kan virke som ansettelse er et sjansespill der du ikke vet om du valgte riktig kandidat til jobben før det har gått en stund. Det tydeliggjorde også funnet av at det i for liten grad ligger et ferdig opplegg for nytilsatte der de går inn i ulike typer veiledning som kan være satt i system i for eksempel 6-12 måneder etter at man har begynt i jobben. Veiledning kan bidra til trygghet og trygghet er en god plattform for læring på en ny arbeidsplass. Nybegynnere foretrekker en strukturert, opplærende og støttende veilederstil (Vråle 2015:48).

På bakgrunn av funnene gjort i undersøkelsen har jeg laget en modell for hvordan jeg mener prøvetiden på 6 måneder skal ta opp i seg den nyansattes behov for oppfølging for å starte reisen fra novise til ekspert. Jeg ser for meg at prosessen som er beskrevet i modellen skal vare lengre enn prøvetiden, men den synliggjør hva som skal til for å gi en nyansatt en god og teorifundert start på reisen til å bli en trygg profesjonsutøver.

I modellen (Fig 2.) har jeg forsøkt å skissere forholdet mellom personlig egnethet og organisasjonens evne til kapabilitet for å bistå, veilede og utruste nyansatte. Funnene i undersøkelsen viser at rekruttering innebærer en kartlegging av de personlige faktorene og å ha en helhetlig forståelse av hvordan disse, i kombinasjon med organisasjonens utrustning kan gjøre ansettelsen vellykket.

Modellen gjenspeiler de 6 områdene informantene i ulik grad har gitt uttrykk for å komme til kort i, når det gjelder nyansatte oppfølging.

5.3.1 Modell for utrustning av nyansatte.

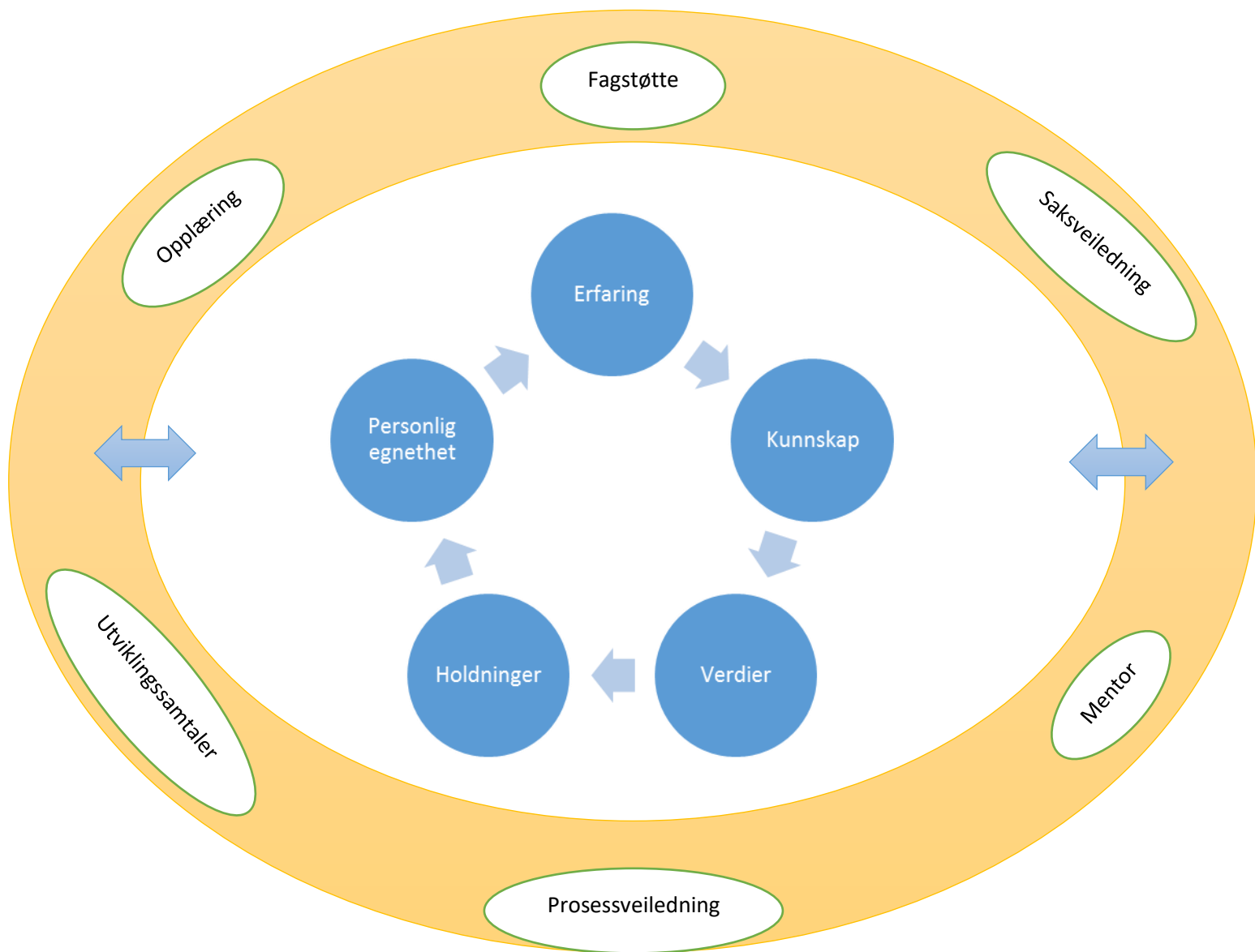


Fig. 2

De blå sirklene definerer individets komponenter, mens den gule sirkelen er organisasjonens kapabilitet til å ta imot nyansatte og gi dem mulighet for vekst og utvikling.

De hvite sirklene angir viktige elementer i oppfølging av nyansatte i rekrutteringsfasen, og pilene angir at dette er en sirkulær prosess som er gjensidig avhengig av hverandre.

Med *opplæring* mener jeg datateknisk fagprogram, rutiner, saksgang og oppgaveorientert utvikling. Nyansattopplæring i form av strukturert opplæring av «en barnevernssak fra A-Å» mere overordnet. Jeg tenker i så måte at opplæringen i særlig grad ivaretas de første to ukene etter at nyansatt er kommet. Der det er fokus på datasystemet vi bruker, hvordan orientere seg i organisasjonen, hvem jobber hvor, hvem er våre nærmeste samarbeidspartnere og hvem skal du spørre hvis og når du lurer på noe. Opplæringen skal selvsagt ikke avsluttes etter de to første ukene, men komplimenteres av de andre sirkelene i modellen.

Med *fagstøtte* mener jeg fortløpende og tilgjengelig faglig støtte, fra nærmeste leder i forhold til gjennomgang av sjekklister, problemstillinger som dukker opp underveis i en sak, gjennomlesning av vedtak, undersøkelsesrapporter, journaler og annen aktuell skriftlig dokumentasjon i en sak.

Med *saksveiledning* mener jeg drøftinger og faglig veiledning i konkrete sakskomplekser den nyansatte kommer opp i, samt tett oppfølging av progresjon i hver enkelt familie som følges opp. Hvordan gjennomfører man en foreldreveiledningstime, hva inngår i en observasjon av samspill i akkurat denne saken osv. Dette bør være avtalesfestet til en gang pr uke de første tre måneder, og en gang hver 14 dag de neste 3 måneder. Deretter bør dette gjelde en gang pr måned for ansatte som har vært der ut over prøvetid.

Med *prosessveiledning* mener jeg veiledning i den gruppe/team/avdeling den nyansatte er med i. Her er temaene «meg selv som arbeidsredskap», men hovedhensikt å forebygge sekundærtraumatisering, utbrenthet og manglende motivasjon. Skau skriver at man skal være varsom med begrepet «redskap», «verktøy» og «instrument» da det overførerbegreper fra den teknologiske verden over i den som handler om mennesker (Skau, 2017). Faren er da tilstede for å «tinglig gjøre» klienten og det personlige som skjer i relasjonsarbeid. Dette må man ha med seg bevissthet omkring inn i prosessveiledning.

Med *mentorordning* mener jeg at den nyansatte knyttes opp med en eldre og mere erfaren kontaktperson til prøvetiden er over. De bør treffes ukentlig å ha noen temaer for veiledning som speiler den kultur og de verdier organisasjonen har. Fordelen med at dette gjøres av en kollega, fremfor av leder, er at samtalen har et noe mindre formelt preg og at det kan være

lettere for den nyansatte å stille spørsmål uten samme frykt for å virke «dum» som hvis leder hadde vært tilstede.

Med *utviklingssamtaler* mener jeg samtaler mellom nærmeste leder og den nyansatte ved i alle fall 3-5 anledninger de første 6 mnd. Hensikten med samtalene vil være å sikre at man fanger opp spennet mellom forventninger og realitet, og raskt kan korrigere eventuelle misforståelser på et tidlig tidspunkt. Det er også sentralt for å bygge relasjon mellom leder og nyansatt. Disse samtalene bør referatføres slik at man sikrer at den nyansattes behov for kompetanseheving er forpliktende for arbeidsgiver å følge opp. På den annen side vil det også være fint at det er dokumentert hvilke temaer som har vært adressert dersom det er justeringer leder mener nyansatt må gjøre.

Jeg vil særlig trekke frem *prosessveiledning* ettersom jeg har særlig tro på at dette er viktig for nyansatte. Prosessveiledning vil kunne være en fin ordning på arbeidsplasser av en slik størrelse at flere starter samtidig. En vellykket gruppeveiledning forutsetter en veileder som har den empatiske tilstedeværelsen som er en forutsetning for å skape et veiledningsrom hvor gruppemedlemmenes utvikling kan legges til rette for (Andreasen, Andreasen og Kovac 2020). Gruppeveiledning, eller prosessveiledning, som er det begrepet jeg benytter i modellen er en metode som har som formål å gjøre deltagerne, de nyansatte, bedre kjent med egne følelser i møte med praksis. Følelser kan si oss noe om hvilke verdier som er i spill for nyansatte i ulike situasjoner som oppstår i praksis. Fokus på følelser er relevant for organisasjonen fordi det påvirker hvordan de ansatte utøver arbeidet og etablerer en profesjonell identitet som er tett knyttet til organisasjonens verdier og mål. Det å jobbe med dette i gruppe skaper fellesskap, felles refleksjon og er med på å danne organisasjonskulturen så vel som prosessen som skjer på innsiden av de nyansatte (Løvås og Vråle 2020). En verdibevisst ledelse vil tilrettelegge for denne typen veiledning i visshet om at følelser og verdier henger så vidt tett sammen. Når man i tillegg legger til grunn at ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og barneverntjenestens viktigste verktøy, vil det være naturlig å prioritere dette som en del av oppfølgingen av de nyansatte, men også de som har vært lenge i jobben vil ha utbytte av denne typen prosessveiledning. Veiledningsgrupper kan ha ulik hensikt og formål og Isdal kaller dette leirbål, Aadland beskriver det som etiske refleksjonsgrupper og en av informantene til Løvås og Vråle beskriver det som Ekko-rom

(Isdal 2017, Aadland 2010, Løvås og Vråle 2020). Løvås og Vråle fant i sin studie at det i gruppeveiledning skjedde en bevegelse både fremover og innover i hver enkelt deltager basert på hva de sammen brakte inn i gruppen (Løvås og Vråle 2020). Det er gevinsten av å være flere, og gjenkjennelseeffekten gir vel så mye som å være den som selv bringer et tema inn til veiledning. Gjenkjennelse er en vesentlig del av å bevege seg fra novise til ekspert.

Funnet av at alle respondenter sier de ikke har godt nok utviklet prøvetid, med tilstrekkelig struktur omkring nyansatt opplæring, kollegaveiledning, saksveiledning og prosessveiledning kan si oss noe om en av årsakene til turnover og hvorfor så mange slutter i førstelinjetjenesten i kommunalt barnevern.

Til tross for organisasjonens ansvar for ivaretagelse og opplæring er det på den annen side også den ansattes ansvar å vise initiativ i modellen. Evne til egen refleksjon og læring er en parallell prosess og det er i utviklingen av holdninger, verdier, kunnskap og erfaring at den ansatte «avslører» om ansettelsen har vært en god eller dårlig beslutning. En vil på den ene side kunne hevde at dersom organisasjonen har et godt utarbeidet nyansattopplegg kan man tilsette nær sagt hvem som helst gitt den rette faglige kunnskap og utdanning. Samtidig er det så stor grad av skjønnsutøvelse og bruk av seg selv som verktøy i arbeidet som kontaktperson, at det er vesentlig å få de rette ansatte. Når problemstillingen i studien omhandler hvordan emosjonell robusthet etterspørres og vektlegges i rekruttering, er det i fasen etter tilsetning at viktig og etterspørsel er størst. Det er altså i arbeidet med oppfølging av nyansatt, som vist i modellen, at man kan ha håp om å se emosjonell robusthet i utvikling. Det er derfor av betydning at alle informanter opplyser at denne fasen er for lite vektlagt, og min påstand er at denne modellen vil kunne sørge for en bred og ivaretagende oppfølging av nyansatte og den øker sjansen for at tilsettingen blir god.

5.4. Forventningsavklaring er undervurdert.

Både arbeidsgiver og arbeidssøker har forventninger de ikke meddeler, eller er bevisste i utvelgelsesfasen, og dette kan medføre skuffede arbeidsgivere og høy turn over.

Begrepet turnover blir i organisasjonspsykologien brukt om personalgjennomtrekk. Statistisk sentralbyrå v/Ingvild Johansen skrev i 2014 en rapport om turnover i det kommunale barnevernet. Det er ikke laget tilsvarende rapport etter 2014, men tallene i rapporten viser en gjennomsnittlig turnover på 31,5% i en kommunal barneverntjeneste. Til sammenligning viste tallene fra 2014 at industrien hadde en turnover på 14,8%.

Egenomsorg og balanse mellom jobb og fritid trekkes frem i litteraturen som viktige faktorer for å forebygge slitasje og turnover i barnevernet (Auglend og Haver 2017).

Turnover kan på den positive siden bidra til spredning av kompetanse, og kan gi økt kunnskap om barnevern til andre deler av arbeidslivet. Det kan også bidra til at barneverntjenesten får inn ny kompetanse som er i tråd med utviklingen i tjenesten. Svært høy turnover kan imidlertid bidra til utarming av kunnskap og kompetanse i tjenesten og det kan være vanskelig å langtidsplanlegge. Johansen trekker også frem det faktum at barneverntjenesten er avhengig av relasjonsbygging mellom ansatte og de barn og familier de jobber med. Det vil derfor være særlig utfordrende med høy turnover i denne type arbeid. Det er vanskelig å angi hva som vil være en passelig turnover i barneverntjenesten.

I 2014 var det ca 85% kvinner ansatt i den kommunale barneverntjenesten, 30% av disse var under 35 år. Andelen sysselsatte over 55 år var i underkant av 20%. (Johansen 2014:11). Den realistiske presentasjonen av jobben som kontaktperson i førstelinjen er vanskelig å gjennomføre i en stillingsannonse eller et intervju. Det kan virke som om arbeidsgivere ønsker å ansette eksperter, men de ansetter faktisk i all hovedsak noviser, uten en helt klar og strukturert plan på hvordan de vil få dem fra noviser til ekspert. Funnene i undersøkelsen tyder på at informantene håper å finne en ferdig balansekunstner, mens arbeidssøker ønsker et arbeid der de kan «hjelp barn». Dette er selvsagt spissformulert, men det tydeliggjør det ulike ståstedet leder og nyansatt kan ha med seg inn i rekrutteringsperioden. Især hvis arbeidssøkeren ikke har noen tidligere erfaring fra barnevernfeltet.

Som en av informantene sa:

«Hvis du vil ha en jobb der du aldri strekker helt til, så kan du få jobb hos oss i barneverntjenesten».

En risikofaktor i forhold til å få utbrente medarbeidere som vil slutte, er skjevfordeling mellom arbeidsoppgaver og tilgjengelige menneskelige og kapasitetsmessige ressurser sier psykiater Ingunn Amble i et intervju med Psykologisk.no (Sundquist 2020, publisert 28.01.20). Hun er leder ved Modum bad og sier i intervjuet at det er forsket på personlighetstrekk som gjør en mere utsatt for utbrenthet. Dette er personlighetstrekk som i stor grad etterspørres hos mennesker som skal ansettes i helse- og omsorgssektoren. Hun nevner empati, grundighet, ansvarsfullhet og omsorgsevne som personlighetstrekk som gjør en ekstra sårbar for utbrenthet.

Kommunale tjenester utøvd etter lov om barneverntjenester, er organisert og gjennomføres via pressede kommunale budsjetter og med begrensede ressurser, og stemmer sånn sett godt med hvordan Lipsky beskriver bakkebyråkratiet (Lipsky, 2010)

På den annen side er bruken av skjønnsutøvelse så vidt stor at det skal være mulig for ansatte å kunne utgjøre en forskjell i barns liv, noe mange oppgir er motivasjonen for å ville jobbe i førstelinjen. Et balansert verdifokus synes å være viktig for å kunne unngå moralsk stress og emosjonell utmattelse, men samtidig gi arbeidet innhold og mening (Aadland 2017:352)

At kandidaten har de rette egenskaper og den rette kompetansen er ikke alt. Kandidaten skal også passe inn i organisasjonens kultur og struktur. En god kandidat som er velkvalifisert for stillingen vil ikke gjøre en god jobb og kandidaten vil heller ikke være lenge i stillingen om det er mismatch her. De høye turn over tallene for barneverntjenestene kan i noen grad kanskje forklares med nettopp for dårlig og lite informasjon om hva som faktisk venter. Kommunikasjon omkring oppgaver, struktur, lovgivning og rammer vi jobber innenfor, samt orientering om hvordan organisasjonen vil støtte og bistå den nyansatte er begge deler svært elementære og viktige deler av rekrutteringsprosessen. Dette henger også sammen med barneverntjenestens legitimitet (Angell 2017) og lederens mulighet til å prege rekrutteringen med verdier i organisasjonen (Askeland 2017).

Så er det spennet mellom de faktiske forhold og forventninger at ledere som skal rekruttere faller for fristelsen til å «skjønnmale» situasjonen i barneverntjenesten i stillingsannonser og til dels i intervju? Det kan være vanskelig å skulle presentere et helt og fult bilde av hvordan

det er å jobbe som kontaktperson, også fordi det vil variere hvordan ansatte vil svare på nettopp det spørsmålet. Det blir da arbeidsgivers ansvar å sørge for å gjøre en vurdering av kandidaten opp mot de faktiske forhold som beskriver arbeidet som skal gjøres. Hvordan kandidaten vil håndtere det blir på sett og vis antagelser fra arbeidsgiver basert på svar og helhetsinntrykk i rekrutteringsmetoden.

Tvetydige og vage mål, ofte med en ideell dimensjon, er hyppig presentert i offentlige virksomheter. Det kan bidra til at det blir vanskelig for ansatte å tilnærme seg målene og å oppnå dem. De kan være i konflikt med hverandre og vanskelige å måle. Forventninger fra ulike hold kan gjøre det vanskelig for ansatte, eller bakkebyråkraten, å vite hva som er forventet omkring utøvelse av arbeidet, og hva som skal prioriteres for å få realisert målene. Medarbeidere er ofte samarbeidsvillige og aksepterer den formelle organisasjonens autoritet, men det kan allikevel være slik at ulike nivåer i organisasjonen har motstridende interesser (Lipsky 2010). Forklaringen på manglende forventningsavklaring kan altså ligge i at ledelsen har uklare, eller motstridende, mål med seg inn i rekrutteringsfasen, og at disse preger i hvilken grad man evner å fremstille jobben mest mulig realistisk. På den annen side kan man hevde at leder og ansatt alltid vil ha noe ulike foretrukne mål og forventninger til hvordan man skal komme dit, og at det er i denne dynamikken at det oppstår fremgang og utvikling.

I visshet om at selvbestemmelsesteorien anslår at indre motivasjon tilfredsstilles av tre psykologiske behov; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, kan fristelsen til å fremheve nettopp dette i rekrutteringsfasen være stor (Løvaas 2017). Både arbeidssøker og arbeidstaker kan overrapportere på nettopp disse aspektene ved henholdsvis kandidaten og organisasjonen. På den annen side kan man ikke som arbeidssøker vite mere enn man gjør om det arbeidet som venter. Å søke en jobb i kommunal barneverntjeneste krever mot, med tanke på den medieomtale tjenesten har. Det er også grunn til å anta at individuelle verdier og en indre motivasjon er med på å gjøre at enkelte bestemmer seg for å jobbe i barneverntjenesten. Hvorvidt en tydeligere forventningsavklaring i rekruttering vil kunne avdekke feilkilder som deretter fører til en mere riktig seleksjon av nyansatte er det ikke dekning for å påstå ut fra denne studien. Det er imidlertid kommet frem at flere av

informantene har opplevd ansatte som etter en stund sier de ikke ante at det var sånn det skulle bli.

5.5. Oppsummering:

Emosjonell robusthet etterspørres i rekruttering av kontaktpersoner i barneverntjenesten. Det benyttes andre ord og er hyppigst etterspurt som personlig egnethet. Det er få konkrete spørsmål om emnet, men en helhetsvurdering av kandidaten gjøres av ledere som rekrutterer, opp mot begrepet personlig egnethet. Samlet sett viser denne undersøkelsen at vurderingen gjøres etter intervju og referanseinnhenting. Noen bruker også case jobbing, gruppeintervju og personlighetstest som grunnlag for vurderingen av om jobbsøkeren er emosjonelt robust, eller personlig egnet. Emosjonell robusthet betegnes av informantene som en kombinasjon av medfødte og utviklings -dyktige egenskaper.

Det er et sammensatt menneske man ønsker seg i barneverntjenesten, en som kan ivareta mange hensyn, kanskje for mange. Det kommer særlig frem en to-sidighet som kjennetegner barneverntjenestens mandat, nemlig det å både være hjelper og samtidig kontrollør. Dette er vanskelig å kartlegge i et intervju alene, og det er derfor et sjansespill med ansettelse, og svært viktig å etablere gode rutiner for opplæring og oppfølging gjennom prøvetiden.

Informantene i denne undersøkelsen sier unisont at det ikke er gode nok systemer for å sikre en strukturert og tett nok oppfølging i prøvetid. Det er på bakgrunn av informantenes utsagn at jeg har laget et forslag på en modell for å sikre at organisasjonen kan møte den nyansatte med en prøvetid som er tilstrekkelig ivaretagende.

Trygve Skaug skriver i et av sine dikt:

«Om du bare kunne svart på alt jeg ikke spør om....» (Skaug 2016).

Diktet passer overens med et av funnene i undersøkelsen. Det er diskrepans mellom forventninger og virkelighet for både ledere og nyansatte. Det er ikke alle spørsmål som blir stilt i rekruttering, hverken av arbeidsgiver eller arbeidstager, og det medfører ofte en litt bratt start på arbeidsforholdet. Undersøkelsen avdekker at det er relevant og viktig å gjøre godt rekrutteringsarbeid også før møtet mellom arbeidssøker og arbeidstager.

Informantene i undersøkelsen vektlegger personlig egnethet i stor grad ved rekruttering, men kun en av dem kalte det emosjonell robusthet før intervjuene. Flere av dem ville bruke ordet etter intervjuene. Funnene tyder på at det er strukturelle forhold som kan bedres for å ivareta rekrutteringsfasen i sin helhet, og at forvaltning av personal ressurser i prøvetid er et verdivalg gjort av ledere, om enn noe ubevisst slik det fremkommer hos mine informanter.

Kapittel 6. Avslutning:

6.1. Begrensninger ved studien:

I arbeidet med å utarbeide intervjuguiden til oppgaven opplevde jeg å være tilfreds med endelig resultat, og gjennomførte intervjuene med god tro på at jeg fikk svar på det jeg lurte på. Imidlertid har jeg underveis i arbeidet med funn fått veldig mange flere spørsmål som jeg ønsker svar på. Intervjuguiden oppleves derfor nå, i etterkant, som begrenset og ikke utfyllende nok. Særlig ville jeg stilt flere spørsmål omkring forberedelse og forarbeid før man kom så langt som til å lyse ut en stilling. Jeg hadde også ønsket å stille flere spørsmål omkring vurderinger gjort underveis i intervjuene samt hvordan de var lagt opp, hvem var tilstede og hvem gjorde hva i løpet av intervjuet. Jeg definerte rekruttering til å være perioden fra stillingsannonse til prøvetiden var ute, men ser at det kunne vært en fordel om jeg hadde utvidet rekruttering til også å omfatte planlegging og kartlegging i forkant av å lyse ut en stilling.

I metodekapittelet redegjør jeg for overførbarheten i funnene med tanke på det relativt lavt antallet informanter jeg har i undersøkelsen. Til tross for at funnene ikke kan sies å være overførbare har de allikevel vært gjenkjennelige for meg. Det gir meg tro på at dersom antallet informanter hadde vært utvidet ville jeg funnet mye av det samme, men det kan ikke hevdes med sikkerhet.

Min forforståelse i form av at, spissformulert, noen er skapt for å jobbe i barneverntjenesten og noen er ikke, har preget og kanskje begrenset studien noe. Jeg tenker da særlig på at jeg

har stilt for få spørsmål omkring det strukturelle ansvaret organisasjonen og ledere har, for å bistå de nyansatte i arbeidet med å finne fotfeste i barneverntjenesten.

6.2. Implikasjoner for praksis:

Til tross for at denne undersøkelsen ikke har som mål å gjøre funn som kan generaliseres kan funnene sammen med støtte fra annen forskning ha noen implikasjoner for praksis;

- Arbeidet med rekruttering av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste må struktureres. Det må lages tydeligere krav til kompetanse og egnethet i forkant av utlysning av stillinger.
- Emosjonell robusthet, operasjonalisert innenfor personlig egnethet bør være relevant for hva man vektlegger i stillingsannonse og i intervjuguide.
- Hvordan man velger å følge opp nyansatte i særdeleshet, men også ansatte ellers, for å ivareta dem i en svært krevende arbeidssituasjon er et verdivalg som ledere bør være seg bevisste.
- Emosjonell robusthet hos kontaktpersoner kan utvikles gitt organisasjonen/leders evne til å fasilitere og følge opp de ansatte.
- Det kontinuerlige fokus på *behovet for økt kompetanse* i barneverntjenesten bør ha konsekvenser for hvordan vi *definerer* kompetanse. Emosjonell robusthet bør inn i kompetansebegrepet.

6.3. Håp:

Utfordringer knyttet til kompetanse og bemanning i barneverntjenesten er en pågående diskusjon. Da barnevernloven fra 1992 ble vedtatt kom den som et resultat av at loven fra 1953 ikke lenger samsvarte med samfunnets behov og forventning (Martinsen, 2003). Det samme kan sies om forslaget til ny barnevernlov lagt frem i NOU 2016:16.

Barneverntjenestens mandat opererer i skjæringspunktet mellom barn og voksne, mellom det private og det offentlige og mellom hjelp og kontroll. Dette innebærer at det alltid vil

være høye krav til tjenestene som gis fra barneverntjenesten, men ikke minst vil det være høye krav til de som skal jobbe i tjenesten. Jeg håper at denne studien kan bidra til å bevisstgjøre ledere i de kommunale barneverntjenestene på det ansvaret det ligger i å ta et verdivalg omkring rekruttering. Det er en prosess og en utvikling av fagpersonens profesjonalitet som må legges til rette for, og prioriteres, i en svært presset hverdag der målet er å gjøre det som er barnets beste til enhver tid.

Litteraturliste:

Aadland, E. og Askeland, H. (2017) *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Andreasen, J.K., Andreasen, E.M., Kovac, V.B. «Emosjonell kompetanse i gruppeveiledning.», Nordisk tidsskrift i veiledningspedagogikk 2020, nr.5.

Askeland, H. , et al. (red) (2020) *Understanding values work*. Open access

<https://www.palgrave.com/gp/book/9783030377472>

Auglend, H., Haver, I. «Nå orker jeg ikke mer» Fagartikkel, Fontene nr. 2017

Backe-Hansen, E. (2004). *God nok omsorg. Riktige beslutninger i barnevernet*. Oslo: Kommuneforlaget

Benner, P. (1995) *Fra novise til ekspert*. Oslo: Tano

Barne og Likestillingsdepartementet (2017) Mer kunnskap-bedre barnevern.

Kompetansestrategi for det kommunale barnevern 2018-2024.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/6e31905299774f5681d57311e284d519/bedre-barnevern.pdf>

Berge, T. (2005) «Sekundær traumatisering, vikarierende traumatisering og omsorgstretthet.» Tidsskrift for Norsk psykologforening 42 s.125-127

Bokmålsordboka

https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=emosjonell&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge

Bokmålsordboka

https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=robust&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge

Braathen, V.M.L. og Sørensen, M.W. (2017) «Unconscious bias against Introverts in the recruitment and selection process». Master Thesis BI Norwegian Business School- campus Oslo

Djupvik, A.R., Eikås, M. (2016) *Organisert velferd*. Oslo: Samlaget

Dhingra, M (2016) Global Advancements in HRM. Prestige institute of management Gwalior, MP, India

Ekblom, E. (2014) Jobbengasjement i barnevernet. Masteroppgave ved universitetet i Bergen

Ellet, A.J, Ellis, J.I, Westbrook, T.M, Dewes, D (2007): «A qualitative study of 369 child welfare professionals perspectives about factors contributing to employee retention and turnover». Science Direct, Children and Youth Services Review. No.29, 264-281.

Figley, C.R. (1995) *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner/Mazel

Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Den nasjonale forskningsetiske komitee. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/> Lest 26.03.2021

Fredriksen, J.I., Sjørebø, Ø. (2013) Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. Magma 3/2013 s.42-53

Grimen, H., Nortvedt, P. (2004) *Sensibilitet og refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Harvey, C (2007) Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs; how do they do it? *Child and Family Social Work* 2007 s.182-191

Isdal, P (2017) *Smittet av vold*. Oslo: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4.utgave Bergen: Fagbokforlaget

Johansen, I. (2014) Turnover i det kommunale barnevernet. Rapport 2014/18 fra Statistisk sentralbyrå

Johannesen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 5.utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave Bergen: Fagbokforlaget

Kelland, M.D. (2020) Paul Costa and Robert McCrae and the Five Factor Model of personality. OpenStarCNX, California State University nr. 1246120

Kirkebøen, G. (2012) *Hva er intuisjon?* Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, S og Brinkmann, S (2018) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3.utgave Oslo: Gyldendal akademisk

Kvelling, Ø. (2010) *Barn i risiko*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lipsky, M. (2010) *Street level Bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation

Lundstøl, J. (1999) *Kunnskapens hemmeligheter*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Løvaas, B.J., Vråle, G. (2020) The value of group reflection in H.Askeland et al (eds) *Understanding values Work*. <https://www.palgrave.com/gp/book/9783030377472>

Molven, O. (2017) Juss, etikk og styring. I Aadland, E. og Askeland, H. (red) *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

NOU 2016:16. (2016) *Ny barnevernslov- Sikring av barns rett til omsorg og beskyttelse*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-16/id2512881/>

Polanyi, M.(2000) *Den tause dimensjon*. Oslo:Gyldendal

Rogstad, J., Sterri, E.B (2018) *Passe inn og passe til- Arbeidsgiveres vurdering av jobbsøkere*. Tidsskrift for samfunnsforskning Nr.1

Skau, G.M. (2012) *Personlig kompetanse - en dobbel utfordring i veiledning*. I Ulvestad, A.K. & Kärki, F.U. (Red.) *Flerstemt veiledning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Skau, G.M. (2017) *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Skorstad, E. (2015) *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2 utg. Oslo: Gyldendal akademiske

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* Bergen: Fagbokforlaget

Ustad, T. (2016) «Luftballong eller klamp om foten» Masteroppgave om betydningen av relasjon til leder for saksbehandlere i barnevernet. VID vitenskapelige høgskole

Vråle, G.B. (2015) *Veiledning når det røyner på...* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Vedlegg:

Vedlegg 1. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

1. Ut fra din erfaring som leder, med ansvar for rekruttering, hvilke egenskaper mener du det er viktig å inneha for å kunne stå i jobben som kontaktperson i barneverntjenesten?
2. Hvordan forstår du begrepet «å være emosjonelt robust», når det gjelder de som jobber i barneverntjenesten?
3. Tenker du at emosjonell robusthet er en ferdighet som kan trenes opp, eller forstår du det mere i lys av å være en del av den enkeltes personlighet? Kan du utdype dette?
4. Hvordan vektlegger du følelsesmessig robusthet når du skal rekruttere nyansatte?
5. Hva er det som gjør at du mener emosjonell robusthet er viktig for ansatte i barneverntjenesten, eventuelt hvorfor ikke?
6. Hvis emosjonell robusthet etterspørres i stillingsannonse eller intervju mal, hvordan etterspørres dette, og hvilke ord brukes i så fall? Er det spesielle formuleringer du mener kartlegger søkerens motstandsdyktighet?
7. Er det andre inntrykk enn det kandidaten svarer som gjør at du forstår vedkommende som emosjonelt robust? I så fall hvilke?
8. Har du eksempler på ansettelse du har gjort der emosjonell robusthet har vært avgjørende for om vedkommende har fått stillingen? Kan du utdype dette?
9. Har du eksempler på at du har gjort ansettelse der du i etterkant har tenkt at kandidaten ikke har vært så robust som først antatt? Hva har i så fall villedet deg? Kan du utdype dette?
10. På hvilken måte er emosjonell robusthet tema for veiledning i prøvetiden?
11. Har du eksempler på situasjoner i arbeidet der du mener det er spesielt viktig å være robust?
12. Er det noe du vil tilføye eller utdype av det vi har snakket om?

Vedlegg 2. Forespørsel om deltagelse.

Forespørsel om deltagelse i kvalitative forskningsintervjuer i mastergradsprosjektet

På hvilken måte vektlegges og etterspørres emosjonell robusthet i rekrutteringen av ansatte til kommunal barneverntjeneste?

Denne forespørselen gjelder deltagelse i ett intervju der hensikten er å utforske hvordan ledere med ansvar for rekruttering av kontaktpersoner til kommunal barneverntjeneste, vokter og etterspør emosjonell robusthet. Målet er å lære om, og å bidra til større forståelse av, om emosjonell robusthet er et tema i rekruttering av nye kontaktpersoner. Med rekruttering forstår jeg perioden fra utarbeidelse av stillingsannonse til tidspunktet der prøvetiden for nyansatte er ute.

Intervjuet er en samtale mellom deg og meg med en varighet på 1-1,5 timer på et sted og et tidspunkt som passer for deg. Samtalen vil bli tatt opp på bånd og transkriberes. Det vil foreligge en samtykkeerklæring som omhandler forvaltning av informasjonen som blir gitt. Det er mulig å trekke seg fra undersøkelsen når som helst og båndopptaket vil bli makulert når undersøkelsen er avsluttet. Det vil kun være meg som kjenner til din identitet. Intervjuet vil bli anonymisert. Alt materiale, lydopptak og datamaterialet slettes ved prosjektslutt. Spørsmålene vi vil snakke sammen om vil omhandle din erfaring og opplevelse med rekruttering av kontaktpersoner til barneverntjenesten, med særlig fokus på emosjonell robusthet.

Mastergradstudiet gjennomføres ved VID vitenskapelige høyskole.

HVA INNEBÆRER PROSJEKTET?

For å få belyst temaet ønsker jeg å gjennomføre 5-6 samtaleintervjuer. Intervjuene blir tatt opp på bånd og deretter skrevet ut. Intervjuene vil gjennomføres innen utgangen av november 2020. Veileder på prosjektet er Emerita ved VID, Gry Bruland Vråle.

Alle data vil bli behandlet konfidensielt og på en forsvarlig måte i henhold til personopplysningsloven og etter retningslinjer gitt av Datatilsynet. Dette innebærer at jeg vil ha taushetsplikt overfor alle personopplysninger som samles inn. Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennbare opplysninger. En

kode knytter deg til opplysningene gjennom en navneliste. Datamaterialet vil bli anonymisert og slettet når mastergradsprosjektet er avsluttet.

FRIVILLIG DELTAGELSE OG MULIGHET TIL Å TREKKE SITT SAMTYKKE

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Du kan når som helst, og uten å oppgi noen grunn, trekke ditt samtykke. Dersom du trekker deg fra prosjektet kan du kreve å få slettet innsamlede opplysninger, med mindre opplysningene allerede er inngått i analyser eller brukt i vitenskapelige publikasjoner.

SAMTYKKE TIL DELTAGELSE I PROSJEKTET

Jeg har lest informasjonen om prosjektet og samtykker til å delta i form av å stille opp på et intervju omkring vektlegging og etterspørring av emosjonell robusthet i rekruttering av nyansatte i kommunalt barnevern.

Sted og dato

Deltagers signatur

Vedlegg 3. Informasjonsskriv NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet:

På hvilken måte vektlegges og etterspørres emosjonell robusthet i rekrutteringen av ansatte i kommunal barneverntjeneste?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske om ledere i barneverntjenesten er opptatt av emosjonell robusthet i rekrutteringsfasen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Mitt navn er Christin Haugesten og jeg er mastergrad student ved verdibevisst ledelse på VID vitenskapelige høyskole i Oslo. Forskningsprosjektet er en del av min mastergrad. Målet er å lære om, og å bidra til større forståelse av, om emosjonell robusthet er et tema i rekrutteringen av nye kontaktpersoner. Hva er emosjonell robusthet, og hvordan kan det gjenkjennes i rekrutteringsfasen? Er emosjonell robusthet en egenskap eller en ferdighet som kan trenes opp? Etterspørres emosjonell robusthet i stillingsannonser, er det en del av intervjuguiden?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er barnevernleder og i siste instans har ansvar for rekruttering til barneverntjenesten i din kommune. Forespørselen om å delta sendes til 8 barnevernledere i ulike kommuner. Jeg har funnet din kontaktinformasjon ved å gå inn på din kommunes hjemmeside.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du sier ja til et intervju som tas opp på bånd. Intervjuet vil vare ca 1-1,5 timer på et tidspunkt som passer deg. Intervjuet vil omhandle ulike aspekter ved temaet emosjonell robusthet, og om du har erfaring knyttet til denne fasetten i rekrutteringsarbeid. Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger:

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun min veileder Gry Bruland Vråle ved VID vitenskapelige høyskole og meg selv som vil ha tilgang til opplysningene. Navn og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra andre data. Jeg skal selv transkribere lydopptakene.

Deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, men det vil kunne bli direktesitater gjengitt som du vil kunne kjenne igjen selv. Sitatene vil bli gitt uten andre person- eller kontaktopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.08.2021. Personopplysningene, lydopptaket og transkribering av disse vil slettes og makuleres.

Dine rettigheter:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene, - å få rettet personopplysninger om deg, - å få slettet personopplysninger om deg, og - å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger. Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: • VID vitenskapelige høyskole ved Gry Bruland Vråle gry.bruland.vrale@vid.no eller christin.haugesten@arendal.kommune.no

- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen Gry Bruland Vråle Christin Haugesten (Forsker/veileder) (Student)

Samtykkeerklæring Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «På hvilken måte vektlegges og etterspørres emosjonell robusthet i rekruttering av ansatte til kommunal barneverntjeneste?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.08.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)