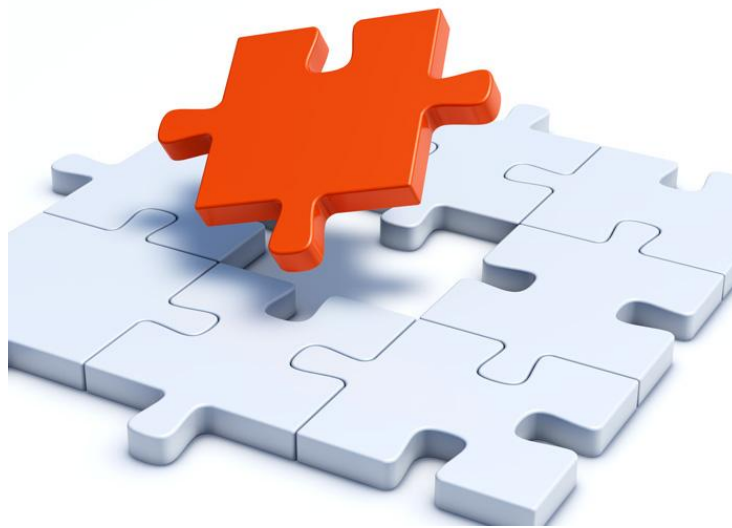


Implementering av familieråd som metode i barnevernets akuttarbeid



av

Gerd Samuelson

Masteroppgave i velferdsforvaltning

Avdeling for pedagogikk og sosialfag

Høgskolen i Lillehammer

Høsten 2015



Innhold

FORORD	5
SAMMENDRAG	6
1.0 INNLEDNING	8
1.1 FAMILIERÅD SOM METODE I BARNEVERNET	8
1.2 OPPGAVENS TEMA OG SAMFUNNMESSIGE RELEVANS	9
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	10
1.4 PROBLEMSTILLING	11
1.5 AVGRENSNING	13
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	13
2.0 FAMILIERÅDSMODELLEN OG BARNEVERNETS AKUTTARBEID	15
2.1 RESSURSPERSPEKTIV OG BRUKERMEDVIRKNING	16
2.2 OMSORGSSVIKT, STRESS OG AKUTTPLASSERINGER	18
2.3 AKUTT FAMILIERÅD	18
2.4 FAGLIG STANDARD AKUTT	19
2.5 BARNEVERNETS ORDINÆRE AKUTTARBEID	20
3.0 FORSKNING OG TEORETISKE PERSPEKTIVER	22
3.1 TIDLIGERE FORSKNING AV FAMILIERÅDSMODELLEN	22
3.2 IMPLEMENTERINGSSTUDIER AV FAMILIERÅDSMODELLEN	23
3.3 KRITIKK AV FAMILIERÅDSMODELLEN	25
3.3.1 Familieråd og diskursetikk	27
3.4 IMPLEMENTERINGSFORSKNINGEN	28
3.4.1 KRITIKK AV IMPLEMENTERINGSFORSKNINGEN	31
3.5 PERSPEKTIVER PÅ OFFENTLIGE ORGANISASJONER	32
3.5.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	32
3.5.2 KULTURPERSPEKTIVET	33
3.5.3 MYTEPERSPEKTIVET	34
3.5.4 IMPLEMENTERING AV RASJONALISERTE MYTER.	34
3.5.5 TRANSFORMATIV TILNÆRMING	35
3.6 LÆRENDE ORGANISASJONER	36
3.7 LEDELSE OG STYRING	37
3.7.1 LEDELSE OG STYRING AV BARNEVERNET	39
3.8 KUNNSKAPSSAMFUNNET	39
3.9 MULIGE FORKLARINGSVARIABLER OG FORVENTNINGER TIL EMPIRIEN	40
4.0 METODE	42

4.1 VALG AV METODE	42
4.1.1 Datagrunnlag	42
4.2 VITENSKAPSTEORETISK RAMME OG ULIKE PARADIGMER	43
4.2.1 HERMENEUTIKK	44
4.2.2 KILDEKRITIKK VED HERMENEUTISK METODE	46
4.2.3 UTVALG AV KOMMUNER OG INFORMANTER	47
4.2.4 FORSKNINGSETISKE OVERVEIELSER	48
4.3 UTVIKLING AV INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	49
4.3.1 SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER	49
4.3.2 FORARBEIDE	50
4.3.3 OPPTAK AV INTERVJUENE	50
4.3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	51
4.3.5 BEARBEIDING AV RESULTATENE	51
4.3.6 VERIFISERING	52
4.4 ANALYSE AV INTERVJUDATA	54
<u>5.0 FORHOLD SOM KAN BELYSE VARIASJONEN MELLOM BARNEVERN-TJENESTER I IMPLEMENTERINGEN AV FAMILIERÅD I AKUTTARBEID</u>	<u>55</u>
5.1 INITIATIV TIL BRUK AV AKUTT FAMILIERÅD	55
5.2 TIDLIGERE ERFARINGER	57
5.2.1 OPPSUMMERING	60
5.3. ORGANISERING, LEDELSE OG STYRING	60
5.3.1 ORGANISERING OG RUTINER FOR ARBEIDET	60
5.3.2 LEDELSE OG STYRING	64
5.3.3 OPPSUMMERING	67
5.4 DET STATLIGE BARNEVERNETS BETYDNING	69
5.4.1 DET STATLIGE AKUTTSYSTEMET	69
5.4.2 FAGTEAM ETTERSPOØR VURDERING AV AKUTT FAMILIERÅD	71
5.4.3 OPPSUMMERING	72
5.5 RESSURSER	72
5.5.1 TIDSBRUK/KAPASITET	73
5.5.2 ØKONOMI	74
5.6 FAGLIGE PERSPEKTIVER, MOTIVASJON OG VERDIGRUNNLAG	75
5.6.1 AKUTTBEGREPET	75
5.6.2 STYRKEPERSPEKTIVET OG RELASJONER	76
5.6.3 BARNETS BESTE	78
5.6.4 NYERE FAGKUNNSKAP	81
5.6.5 HOLDNINGER OG VERDIGRUNNLAG	83
5.6.6 OPPSUMMERING	84
5.7 ENDRINGSKULTUR	85
5.7.1 SOSIALT SKAPTE NORMER	87
5.7.2 TRENDER	88
5.7.3 ENDRING AV PRAKSIS	89
5.7.4 OPPSUMMERING	90

5.8	OPPSUMMERENDE DRØFTING	91
5.8.1	ORGANISERING, LEDELSE OG STYRING	92
5.8.2	STI-AVHENGIGHET, ERFARINGER OG MOTIVASJON	95
5.8.3	RESSURSER	96
5.8.4	FAGLIGE VURDERINGER OG KOMPETANSE	96
5.8.5	ENDRINGSKULTUR	98
6.0	EMPOWERMENT I BARNEVERNETS PRAKSIS	101
6.1	INNSYN OG KONTROLL	101
6.2	METODEN TILBYS ALLEREDE KJENTE FAMILIER	102
6.3	GODKJENNING AV FAMILIENS HANDLINGSPLAN	103
6.4	MAKTFORSKYVNING	104
6.5	OPPSUMMERING	106
7.0	AVSLUTNING	109
	REFERANSER	113
	VEDLEGG:	118
	NORSK SAMFUNNSVITENSKAPELIG DATATJENESTE	118
	INTERVJUGUIDE	120

FORORD

En spennende, lærerik, krevende - og lang reise er ved veis ende. Å studere på deltid i voksen alder er interessant, men og utfordrende tidsmessig i tillegg til jobb og familie.

En takk til foreleserne ved HIL i løpet av disse årene. Alle har på ulike måter vært til inspirasjon og gitt verdifullt kunnskapspåfyll.

Studien hadde ikke latt seg gjennomføre uten at informantene ved ” barneverntjeneste A og B” hadde deltatt. Tusen takk for at dere tok dere tid til å formidle deres tanker og erfaringer i forhold til implementering av familierådsmodellen i akuttarbeidet.

Sist, men ikke minst, en stor takk til min veileder, Jan Andersen, for systematisk og kyndig bistand gjennom hele skriveprosessen.

Hamar, september 2015

Gerd Samuelsen

SAMMENDRAG

Studien er en av fire masteroppgaver ved Høgskolen i Lillehammer som evaluerer Barne- og familieetatens pilotprosjekt *Familieråd i akuttarbeid* (2013). Det finnes ingen systematisert forskning på familieråd i akuttarbeid, så masteroppgavene er de første studiene på området. Formålet med pilotprosjektet var å samle erfaringer og utvikle en ny familierådsmodell knyttet til akuttsituasjoner i barnevernet. Troen på at det også i akuttsituasjoner finnes ressurser i biologisk familie/ nettverk var fundamentet for prosjektet.

Gjennom prosjektperioden fremkom det store variasjoner mht. implementeringen av den akutte familierådsmodellen hos de ulike barneverntjenestene. Denne variasjonen vakte min interesse. Studiens problemstilling er derfor; *Hvilke faktorer kan bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementering av familieråd i akuttarbeid?* Jeg har intervjuet ledere og ansatte fra to barneverntjenester som har ulike erfaringer med implementeringen.

Tidligere forskning og implementeringsstudier av den ordinære familierådsmodellen, utvalg av organisasjonsteori samt egen erfaring fra akuttarbeid og den ordinære familierådsmodellen danner bakgrunnsteppe for min tilnærming til temaet. Flere funn i studien støttes av tidligere forskning på den ordinære familierådsmetoden samt implementeringsstudier. Studien viser at implementering av arbeidsmetoden er kompleks og tidkrevende. Det er grunnlag for å hevde at leder har en betydningsfull rolle i implementeringen. Tydelig ledelse, stor grad av styring og ledelsesautoritet samt vedvarende engasjement fra leder synes å ha betydning for implementering. Hovedårsaken til implementeringsvanskene ser ut til å være interne, kulturelle forhold som følge av svak faglig og strategisk ledelse over tid og derav stor autonomi hos de ansatte. Tidligere negative eller manglende erfaringer med familieråd samt manglende faglig trygghet og fravær av felles faglig plattform ved tjenesten har en hemmende effekt på implementeringsprosessen.

Videre er det grunnlag for å hevde at et bevisst forhold til modellens ideologi og verdigrunnlag øker motivasjon for bruk av metoden og dermed fremmer implementeringen. Interne forhold som faste rutiner, retningslinjer og tydelig

ansvarsfordeling er fremmede faktorer. Ytre forhold som et overbelastet akuttssystem bidrar til å fremme bruken av akutt familieråd ved det kommunale barnevernet.

Metoden oppleves som ressursbesparende og effektiviserende. Imidlertid er det ikke grunnlag for å hevde at dette er faktorer som har vesentlig betydning for valg av metoden. Hensynet til barnets beste og troen på familiens egne ressurser ser imidlertid ut til å være tungtveiende faktorer. Graden av motivasjon og kultur for endring både hos ledelsen og de ansatte ser ut til å ha betydning for implementeringen. Faren ved stor omstillingsevne er at metoder som tas inn blir kortvarige trender som erstattes av nye metoder med tidsriktige verdier og status.

Gjennom arbeidet med oppgaven fremkommer det ny kunnskap. Familierådsmodellens grunnpilar, empowerment svekkes ved bruk av metoden i barnevernets akutt arbeid. Informantene opplever at det er lettere å tilby familier den akutte varianten, da familien ikke kan fravelge metoden på samme måte når de tilbys den ordinære metoden. Studien underbygger dermed en påstand om at svekkelsen av modellens grunnstein, empowerment, er en fremmede faktor for implementering og bruk av modellen i barneverntjenestens akuttarbeid. Tilsynelatende kan svekkelsen fremstå som en svakhet ved modellen, men ut i fra konteksten, barnets akutte behov for god nok omsorg, vil jeg hevde at det må være slik for å kunne sikre barnets behov for trygghet og omsorg.

Studien underbygger at familierådsmetoden bør videreutvikles og settes i system i det barnevernfaglige akuttarbeidet. Ved å se akutt familieråd opp imot barnevernets ordinære akuttarbeid, erfarer barnevernarbeidere at akutt familieråd i større grad enn andre tiltak innebærer brukermedvirkning. Metoden ansees å være mindre traumatisk enn ordinær plassering i beredskapshjem. Fra barnevernets side oppfattes akutt familieråd å ivareta barnets og familiens beste. Metoden oppleves å være et effektivt arbeidsverktøy for barnevernet i en akutt fase da metoden frembringer raskere og bredere informasjon om barnets omsorgssituasjon enn det tradisjonelle undersøkelsesarbeidet i barnevernet. Mobilisering av familienettverket tilsier som regel at uutnyttede ressurser utnyttes og familien tar et større ansvar for barnet. I overordnede føringer og veiledere omtales metoden som ”god praksis” i barnevernets akuttarbeid.

1.0 INNLEDNING

Fremveksten av familieråd kan forklares ut i fra internasjonale trender på 1980 – og 90 tallet innen sosialpolitikk og sosialt arbeid, spesielt innen barnevernet (Havnen, 2014). Forhold som trekkes frem er økt oppmerksomhet og bekymring rundt omsorgssviktede barn, anerkjennelse av den offentlige utilstrekkeligheten mht. inngripen og tiltak overfor barna. I tillegg økte forståelse for betydningen av innflytelse på eget liv og beslutninger som påvirker barn og foreldres livssituasjon (Marsh og Crow, 1998).

Familieråd ble utviklet på New Zealand på midten av 1980-tallet som en modell for familiearbeid i barnevernssaker. Urbefolkningen, Maoriene, var sterkt overrepresentert i barnevernet og eksisterende tiltak hadde ikke ønsket effekt. De kritiserte myndighetene for å ha en europeisk-inspirert eksperttilnærming til sosiale problemer (Skaale Havnen, 2014). Familierådsmodellen ble utviklet for å imøtekomme Maorienenes behov for hjelp på en måte som samsvarte med deres kultur. Samtidig ble den en del av en debatt i barnevernet knyttet til ansvarsfordeling mellom stat, lokalsamfunn og familie. I 1989 ble den tatt inn i New Zealands barnevernlov (Horverak, 2009).

Familieråd som metode har siden gjennomgått en utvikling og har blitt anvendt i ulike land som Australia, Sør-Afrika, USA, Canada, Nederland, Storbritannia og hele Norden (Schjelderup, 2005). Fra den spede begynnelsen i 1989 og frem til i dag er metoden implementert i minst 30 land i verden (Havnen, 2014). Den internasjonale betegnelsen er *Family group conference*.

1.1 Familieråd som metode i barnevernet

Familierådsmodellen kom til Norge i midten av 1990 årene. I perioden 1995 – 2002 ble modellen prøvd ut i et begrenset antall kommuner i Norge. I 2003 skiftet modellen navn fra *familierådslag* til *familieråd* (Horverak, 2009). Barne- og likestillingsdepartementet gjennomførte et omfattende utviklings- og forsøksprosjekt i regi av NOVA med bredt nedslagsfelt i enkeltkommuner i perioden 2003 - 2006. Deretter overtok Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) ansvaret for implementering av familieråd i Norge. I 2009 fastslo Departementet at familieråd var et av de statlige hjelpetiltakene Bufdir skulle arbeide for å få gjennomført i landets kommuner.

Familieråd er i dag en anerkjent arbeidsmodell i barnevernet i Norge. Modellen har vært utprøvd i forbindelse med fosterhjems plasseringer og frivillig hjelpetiltak. Den prøves nå også ut på ungdom i institusjon.

De barneverntjenestene som bruker familieråd må antas å gjøre det fordi de finner modellen nyttig og ”riktig” i forhold til hva som i dag ansees å være ”barnets beste”. Brukermedvirkning og empowerment er dagsaktuelle tema som inngår i familierådsmodellen.

1.2 Oppgavens tema og samfunnsmessige relevans

Forskere har også påpekt på at innføring av familierådsmodellen faller sammen med økonomiske og politiske strømninger som vektlegger reduksjon av velferdsstaten og et økt trykk mot enkeltmenneskers ansvar for eget liv (Horverak, 2006; Schjelderup og Omre, 2002).

Barnevernets samfunnsmandat er å ta vare på verdier og forventninger i samfunnet. Imidlertid kan ulike samfunnsforventninger, idealer og overordne føringer i praksis bety at barnevernet stilles overfor dilemmaer og komplekse og spenningsfylte prinsipper for hva som ansees å være barnets beste.

Det er gitt flere føringer i statlige dokumenter om bruk av den ordinære familierådsmodellen. Befring utvalget anbefalte utprøving av familieråd for å oppnå større åpenhet om barnevernets beslutninger og faglig skjønn. Utvalget anbefalte en praksis basert på myndiggjøring og ressursfokus i barnets miljø (NOU2000:12; NOU2009:8; NOU2011:20; NOU2012:5). Stortingsmelding 40, 2001 – 2002, følger opp Befring utvalgets anbefalinger. De sier at brukerne skal trekkes aktivt med i beslutninger og det skal søkes lokalt forankrede tiltak (St.meld. nr. 40, 2001 - 2002). Endringer i barneloven og barnevernloven tilsier økt bruk av modellen (Barnelova; Barnevernloven, 2014). I forarbeidene foreslår Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet familierådsmodellen som et konkret tiltak i forhold til mobilisering av familie og nettverks egne ressurser for å finne løsninger til det beste for barnet. Familieråd omtales som et godt virkemiddel for å inkludere familien i beslutningsprosesser i barnevernssaker (Prop106L, 2012 - 2013; Prop.85L, 2012 - 2013). Familierådsmodellen må derfor sies å knytte ideen om barnets beste til det biologiske prinsipp. I følge Nordby (2013) kan

familierådsmodellen forstås som et svar på en samfunnsforventning om at det profesjonelle hjelpeapparatet skal inkludere barnets nærmeste i beslutningsprosesser.

I NOU, ”*Bedre beskyttelse av barns utvikling*”(2012) tar utvalget opp et nytt prinsipp; *utviklingsfremmende tilknytning*. Her settes fokus på tilknytningsproblemer i relasjonen mellom barn og foreldre. Om tilknytningen ikke er god nok i forhold til barnets behov for adekvat utvikling, foreslår utvalget at dette prinsippet går foran det biologiske prinsipp. Det nye prinsippet skal gjøre det enklere å fokusere på barns livskvalitet slik de opplever den, dvs. at barns utvikling og erfaringsverden settes i sentrum. Prinsippet bygger på en annen forventning fra samfunnet; at barnets beste skal vurderes uavhengig av biologiske foreldre og andre involverte parters interesser (Nordby, 2013).

Spenningen mellom prinsippene tilsier at det i praksis ikke er enkelt å avgjøre hvordan idealene skal veies opp imot hverandre. Gjennom familierådsmodellen er barnevernet beslutningstilrettelegger mens prinsippet om utviklingsfremmende tilknytning tilsier at barnevernet er beslutningstaker.

1.3 Bakgrunn for valg av tema

Denne studien er en av flere masterstudier ved Høgskolen i Lillehammer (HIL) som evaluerer pilotprosjektet *Familieråd i akuttarbeid*. Evalueringssamarbeidet kom i gang etter forespørsel til HIL fra Barne- ungdoms og familieetaten (Bufetat) Region Øst. Pilotprosjektet ble gjennomført i 2013. Sju barneverntjenester fra Østlandet deltok.

Hovedmålsettingen med pilotprosjektet var økt bruk av familieråd i barnevernets akuttarbeid. Delmålet var å forhindre akutt plasseringer og korte ned tiden når akutt plassering hadde skjedd. Barn og unge skulle medvirke og ha innflytelse. Videre skulle familie og nettverk mobiliseres og involveres når barn var i akutt krise. Fundamentet for prosjektet er troen på at det finnes ressurser og muligheter for gode løsninger i barnets egen familie/ nettverk, da også i en akuttsituasjon.

Førende for arbeidet er en forståelse av barnets individuelle hjelpebehov når en akuttsituasjon har oppstått. Barn som akutt plasseres har vært utsatt for ulike former for omsorgssvikt. Gjennom en akutt plassering utsettes de ytterligere for stress, tap av kontroll og forutsigbarhet (Kvello, 2010). Nyere hjerneforskning viser at hjernes utvikling, spesielt

hos småbarn tar skade av såkalte komplekse traumer; langvarig stressbelastning/utrygghet i dets omsorgsbasis (Kvelling, 2010; Baugerud, 2012; Nordanger & Braarud, 2014).

Familierådsmodellen kan sees på som et godt arbeidsverktøy for å hindre eller minske barnas ekstra belastninger ved en akutt plassering. Ved å plassere barnet hos kjente i familie/ nettverk utsettes barnet for mindre stress og utrygghet kontra plassering i institusjon eller i statlige beredskapshjem.

Det var også en målsetning for prosjektet at resultatet etter endt prosjektperiode skulle vise at beslutninger fra familieråd førte til økt antall løsninger i familie og nettverk. Hensikten var å samle erfaringer og utvikle en ny modell i familierådsarbeidet knyttet til akuttsituasjoner (Prosjektplan, 2013).

Gjennom prosjektperioden rapporterte barneverntjenestene månedlig antall gjennomførte familieråd inn til fagteamene. Noen av barneverntjenestene gjennomførte flere familieråd i prosjektperioden mens andre gjennomførte få eller ingen. Enkelte barneverntjenester som ikke deltok i prosjektet gjennomførte flere akutte familieråd i samme periode. Denne variasjonen i implementeringen av modellen hos de ulike barneverntjenestene ønsker jeg å se nærmere på.

Informantene i studien er ansatte fra to barneverntjenester. Barneverntjeneste, A, har implementert metoden akutt familieråd uten å delta i Bufetats prosjekt. Den andre barneverntjenesten, B, deltok i prosjektet, men gjennomførte ikke noen akutte familieråd i prosjektperioden.

1.4 Problemstilling

Tidligere forskning på implementering av den ordinære familierådsmodellen, tilsier bl.a. at leders rolle har vært avgjørende (Falck, 2006; Falck & Mathisen, 2010; Prosjektrapport, 2013). Videre har systematikk, rutiner, prosjektleders funksjon samt tilrettelegging for ressursbruk, kompetanseheving og erfaringsdeling vært viktig i implementeringsarbeidet. Deltagernes motivasjon og holdninger har også spilt en viktig rolle.

I forhold til pilotprosjektet "Familieråd i akuttarbeid" ønsker jeg å undersøke om de samme forholdene gjør seg gjeldene, eller om det er andre faktorer som også spiller inn i akuttarbeidet. Jeg har derfor valgt å se nærmere på en barneverntjeneste som har lyktes

med å implementere modellen som en arbeidsmetode, og en barneverntjeneste som ikke har lykket med implementeringen.

Min problemstilling er derfor:

- Hvilke faktorer kan bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementering av familieråd i akuttarbeid?

Begrepet *forklare* er ikke å anse som årsaksforklaring, men som faktorer som virker hemmende og fremmende på implementeringen.

For å få svar på problemstillingen vil jeg undersøke i hvilken grad systemforhold, som organisering og ressursknapphet kan påvirke implementeringen. Jeg ønsker også å finne ut hvilken betydning barnevernlederne ved kontorene har hatt. I tillegg vil jeg undersøke ulike forhold hos den enkelte saksbehandler som kan medvirke til valg og fra-valg av modellen i akuttarbeidet. Jeg vil også se nærmere på om det er forhold ved modellen som endres ved bruk i akuttarbeid.

Av erfaring fra eget arbeid i ulike kommunale barneverntjenester vet jeg at det statlige akuttssystemet er overbelastet både i forhold til antall plasser og de økonomiske rammene. Det er knapphet på beredskapshjem (korttids fosterhjem) og institusjonsplasser. Plassering av barn i beredskapshjem og/ eller institusjon er en stor økonomisk utgiftspost for den kommunale barneverntjenesten. Det er derfor nærliggende å tro at det også kan ligge økonomiske motiver og ressursknapphet til grunn for kommunenes / barnevernleder sin interesse av å bruke familieråd i akuttarbeidet. Pilotprosjektet viser likevel at noen barneverntjenester fravelger utprøvingen av familieråd i akuttarbeidet.

Videre kan det hevdes at familierådsmetoden står i kontrast til andre deler av barnevernets kontroll og myndighetsutøvende arbeidsoppgaver. Gjennom arbeidet med familieråd må barnevernet slippe "ekspertrollen" og inneha en tilrettelegger rolle. I akuttsituasjoner kan det antas å være spesielt utfordrende for den enkelte saksbehandler å slippe kontrollen og gi familien ansvaret for å finne gode løsninger.

1.5 Avgrensning

For å kunne drøfte variasjonen mellom barneverntjenestene har jeg tatt utgangspunkt i tidligere studier av den ordinære familierådsmodellen, implementeringsforskning samt organisasjonsteori for offentlig sektor. Til sammen utgjør dette det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg har intervjuet en barnevernleder, en fagleder samt 9 saksbehandlere fordelt på to barneverntjenester.

Studien er ment som et bidrag til å drøfte ulike faktorer som kan fremme og hemme implementering av familierådsmodellen i barneverntjenestens akuttarbeid. I begrepet implementering ligger det å belyse veien fra idè til resultat (Vik, 2006). Begrepet fokuserer på hvordan nye metoder, planer eller programmer omsettes til praktisk arbeid.

Studien omhandler kun iverksetting/ implementering av familierådsmetoden. Kvaliteten på arbeidsmetoden akutt familieråd sees her kun ut ifra barneverntjenestenes ståsted og vurdering. Familiens/ barnets perspektiv ivaretas gjennom tre andre masterstudenters arbeid ved HIL som også deltar i evalueringen av pilotprosjektet ”Familieråd i akuttarbeid”.

Begrepe *Familierådsmodellen* og *familierådsmetoden* brukes om hverandre i studien. Modellen er konkret utformet og gir klare regler for praktisk utforming. Den utgjør derfor en metode/ et praktisk arbeidsverktøy for barneverntjenesten.

1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 2 gis en kort innføring i familierådsmodellen for at leser skal ha en grunnforståelse av hva familieråd som arbeidsmetode innebærer. Videre redegjøres det for forskjellen mellom den ordinære og den akutte familierådsmodellen, barnevernets akuttarbeid samt barne- ungdoms- og familiedirektoratet sin nylig utgitte rapport og faglige veileder for akuttarbeidet.

I kapittel 3 redegjøres det i grove trekk for kunnskapsstatus på Familieråd i Norden. Et utvalg av familierådsforskningen i Norge gjennomgås med fokus på implementering av modellen. Videre presenteres kort hovedelementer i implementeringsforskning og et utvalg av relevant organisasjonsteori for offentlig sektor. Kritikk av implementeringsforskning

samt kritikk av forskningen på familieråd omhandles i dette avsnittet. Kapitlet utgjør studiens teoretiske referanseramme. Ved å kombinere tidligere forskning av den ordinære familierådsmodellen med implementeringslitteratur og organisasjonsteori har jeg kommet frem til noen hypoteser om hvilke faktorer som kan forklare variasjonen mellom barneverntjenester i forhold til implementering av akutt familieråd.

Kapittel 4 omhandler valg av metode, vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsmessige utfordringer. Jeg redegjør for datagrunnlaget og vurderer studiens validitet og reliabilitet.

I kapittel 5 presenteres innholdet av intervjuene gjennomført ved barneverntjenestene. Kapitlet er tematisk inndelt i forhold til hovedtemaene i intervjuguiden og analyseresultatene som ble gjort i etterkant av intervjuene. Underveis drøftes de ulike temaene opp imot tidligere forskning, jfr. kap 3. Avslutningsvis drøftes forholdene mellom faktorene og betydningen av hva som synes å fremme og hemme implementering. De ulike forhold drøftes opp imot teoretiske perspektiver presentert i kap 3.

I kapittel 6 belyses utfordringer ved empowermentperspektivet i familierådsmodellen når den brukes i akuttsituasjoner.

Kapittel 7 er oppgavens avslutningskapittel. Her oppsummeres oppgaven og evt. videre implementeringsarbeid drøftes i lyset av ulike mandat.

2.0 FAMILIERÅDSMODELLEN OG BARNEVERNETS AKUTTARBEID

I nylig utkommet kunnskapsstatus om familieråd (Havnen, 2014) fremkommer det at den generelle intensjonen med familieråd er at det gjennom familiebaserte prosesser tas beslutninger og det finnes frem til gode løsninger for barn og unge i vanskelige livssituasjoner. Den utvidede familien gis et større ansvar og handlingsrom enn ved tradisjonelle beslutningsprosesser i barnevernet (Havnen, 2014).

Falck beskriver familieråd som: *En beslutningsmodell der barnevernet gir familien og nettverket mulighet til selv å finne løsninger og ansvar for å gjennomføre disse. Det fokuseres på familiens muligheter, ansvarsfølelse og ressurser til å finne hva som er best for barnet. Det er en prosess som involverer den utvidede familien i oppfølgingen av barnet, eventuelt supplert med tiltak fra barnevernet (Falck, 2006, s. 7).*

Familieråd er møter der familien samles med slekt og andre personer i nettverket som er betydningsfulle for barnet. Familierådets oppgave er å drøfte og planlegge hvordan familien best kan bidra til å bedre livssituasjonen for det/ de barna det gjelder. Formålet med møtet er at det skal munne ut i en forpliktende handlingsplan om skal bedre barnets situasjon. Familieråd som arbeidsmetode er med andre ord ment å sikre involvering av barn, familie og nettverk i beslutningsprosesser. Arbeidsmåten gir familien og nettverket mulighet til selv å finne løsninger og ta ansvar for å gjennomføre disse (Havnen, 2014).

Familiens private nettverk og offentlige instanser møtes. Møtet forberedes, ledes og gjennomføres ut i fra en spesiell struktur og målsetting. En koordinator, som utpekes av Bufetat, hjelper familien med å finne fram til hvem som skal inviteres og hva som er deres oppgaver og ansvar (Bufetat, 2009).

Familierådsmodellen har klare rammer, regler og prosedyrer og baserer seg på fem prinsipper eller såkalte hjørnesteiner for gjennomføring (Rødland & Horverak, 2009).

1. Den utvidede familien som inviteres til familierådet innbefatter slekt og betydningsfulle andre i tillegg til kjernefamilien.
2. Den utvidede familien drøfter saken alene, i møtets andre del, uten de profesjonelle til stede.

3. Familien får bistand fra en nøytral koordinator for planlegging og gjennomføring av familierådet. Koordinatorene rekrutteres av Bufetat som også har ansvaret for opplæring og oppfølgingen av koordinatorene.
4. Familiens drøftinger skal munne ut i en handlingsplan. Handlingsplanen skal godkjennes av barneverntjenesten så sant barnets sikkerhet er ivaretatt.
5. Barnets rett til deltagelse i familierådet samt på hvilken måte barnets perspektiv fremkommer (Strandbu, 2007).

Barneverntjenesten og familien utarbeider i fellesskap spørsmål og den utvidede familien kommer med beslutningsforslag. Et familierådsmøte deles i tre deler. Under første del er alle deltagere til stede inklusiv barneverntjenesten og andre offentlige informanter.

Familien gis muntlig informasjon om barnets situasjon i denne delen av møtet. I andre del overlates familien til seg selv for å drøfte seg frem til løsningsforslag. Fra storfamilien/nettverket er det utnevnt en ordstyrer, referent og en støtteperson for barnet som er til stede. Koordinator bistår familien i planleggingen av møtet og under gjennomføringen av første og tredje del av møtet. Under siste del av møtet deltar også barnevernets representant. Familien fremlegger sin handlingsplan med beslutningsforslag.

Barneverntjenesten vurderer om barnets sikkerhet er ivaretatt og om de kan godkjenne planen (Brønholt & Faureholm, 2005). Barnets perspektiv og deltagelse i familierådets beslutninger er en vesentlig del av tenkningen jfr. barnevernlovens § 6 - 3 (Barnevernloven, 1992). Familierådet skal følges opp med oppfølgende familieråd.

Ulike metodebeskrivelser, deltagerundersøkelser og nasjonale evalueringsrapporter viser at troskap til modellen er viktig både i forhold til grunnleggende prinsipper, struktur og gjennomføring (Havnen, 2014; Falck, 2006). Hvis man i praksis følger modellen og er tro mot den, kan den kalles en arbeidsmetode.

2.1 Ressursperspektiv og brukervedvirkning

Familierådsmodellen har sitt utgangspunkt i empowerment tenkning, der brukervedvirkning er en sentral del av myndiggjøringen og et ressursorientert perspektiv. I følge Askheim og Starrin (2007) har begrepet ”empowerment” sitt utspring i *power*. Oversatt til norsk kan det uttrykkes som styrke, kraft og makt. Andersen m.fl. (2000, s. 17)

definerer empowerment slik: ”Empowerment betyr makt, kraft og styrke, hvor en vekst i bevisstgjøring, innsikt og selvforståelse går hånd i hånd med en handlende og utførende makt og kraft. Empowerment er både den prosess som fører til handling og det produkt som en handling kan gi”.

I følge Brønholt og Faureholmen (2005) kan begrepet empowerment forstås som en aktiv prosess som foregår mellom deltagerne og inne i hver enkelt deltager. Prosessen involverer felles respekt og kritisk refleksjon som tilgodeser innflytelse og påvirkningsmuligheter for å oppnå et bedre liv og mer likeverdig status i samfunnet.

Familierådsmetoden innebærer en aktiv handling der familiene gis kompetanse og mulighet til å gjøre noe med sin egen situasjon. Målet er at brukerne selv tar ansvar gjennom å ta tak i egne problemer og ønskede forandringer. Familiens problemer ses på som utfordringer og familien ses på som en kompetansebærer mer enn en problembærer (Schjelderup, Omre & Martinsen, 2005). Saksbehandlers rolle i et myndiggjørende perspektiv vil være å gi brukerne høy grad av selvbestemmelse og kontroll, innenfor de gitte rammer. Det vil derfor være nødvendig at saksbehandler har tro på og tillit til at familiene kan mobilisere styrke og ressurser når det legges til rette for det og begge parter inngår i et respektfullt dialektisk samspill (Horverak, 2006).

Familieråd kan beskrives som en deliberal prosess, som et deliberativt organ (Skivenes & Strandbu, 2005; Hyrve, 2006) da beslutningene fattes etter gjensidige overveielser mellom partene. Familie og nettverk utveksler meninger uten at barnevernarbeidere er tilstede. Dialogisk praksis, som innebærer uforbeholden anerkjennelse av den andres stemme, ansees som grunnleggende i familierådsmodellen (Seikkula & Arnkil, 2013).

Et slikt perspektiv bryter med den tradisjonelle tenkning innenfor barnevernet med fokus på behandling og psykodynamisk tilnærming. Enkelt sagt tilbyr modellen barnet og familien å være med å bestemme.

Brukermedvirkning er satt på dagsorden av lovgiver. Dialogen fremheves som argumentasjonsveksling i familierådsmodellen. Dette er annerledes i barnevernets tradisjonell beslutningstaking, da spesielt i Fylkesnemnda for sosiale saker der advokater fremsetter argumentasjonen for begge parter og den endelige beslutningen fattes av Fylkesnemnda.

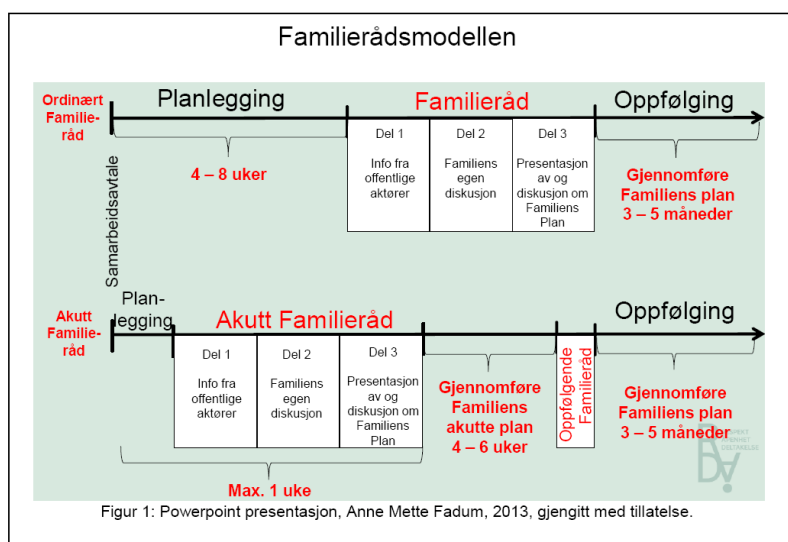
2.2 Omsorgssvikt, stress og akutt plasseringer

Nyere teori om barn i risiko (Kvvello, 2010) og Baugerud og Melinder (2012) sin ”Plasseringsstudie” (plassering i regi av barnevernet), har gitt oss ny kunnskap om hvordan stress og flyttinger påvirker barn og da spesielt omsorgsviktede barn. Barna har ofte levd i en vanskelig og stresset omsorgssituasjon over tid. Hjernestrukturer som er sentrale for hukommelsen kan ta skade av vedvarende stress slik at hukommelsesutviklingen svekkes. Gjennom en uforberedt akutt plassering økes i stor grad stressnivået hos barnet. Barnets opplevelse av separasjon, tap eller trussel om tap av tilknytningspersoner ansees å være spesielt stressende for barn som fra før er utsatt for omsorgssvikt. Baugerud & Melinder (2012) sitt forskningsprosjekt viser at alle involverte parter, også saksbehandlere, opplever stress i forbindelse med akuttarbeid.

Akutt plassering av barn og unge innebærer en alvorlig inngripen i barnets og foreldrenes liv. Når barnets helse og utvikling er i fare er det imidlertid nødvendig. Akutt familieråd kan sees på som et alternativ for å unngå en akutt plassering eller gjennomføre den på en mest mulig skånsom måte for barnet og foreldrene.

2.3 Akutt familieråd

For å kunne anvende familierådsmodellen i barnevernets akuttarbeid må den nødvendigvis justeres slik at den kan iverksettes med minimal planlegging. Figur 1 viser forskjellene ved bruk av den ordinære og den akutte modellen.



Figur 1: Powerpoint presentasjon, Anne Mette Fadum, 2013, gjengitt med tillatelse.

Den øverste linjen i figuren viser den ordinære familierådsmodellen. Nederste linje viser modellen utarbeidet for bruk i akuttarbeid. Figuren viser at planleggingsfasen og gjennomføringsfasen i etterkant av selve familierådet er endret/ forkortet ved akutt familieråd. Selvet møtet, familierådet, er uendret i forhold til den opprinnelige modellen. Tidsperspektivet fra oppstått behov til familierådet avholdes er betydelig mindre ved bruk av akutt familieråd enn ved ordinært familieråd. Den akutte familierådsmodellen må derfor kunne sies å være en modifisert utgave av den opprinnelige modellen. Gjennom å endre på det idealtypiske må det antas at praksis også endres. Jeg har en antagelse om at modellens grunnprinsipper utfordres gjennom knapphet på tid i tillegg til at alvorlighetsgraden i akutte situasjoner er større enn ved bruk av ordinært familieråd. Jeg ser det som sannsynlig at disse faktorene kan medvirke til at problemstillingen og beslutningsgrunnlaget går fra å være familiens til i større grad å bli barnevernets eiendom. I så fall vil det i praksis kunne utfordre empowerment perspektivet, som jo ansees å være grunntenkningen i modellen.

2.4 Faglig standard akutt

Det har ikke tidligere foreligget nasjonale faglige anbefalinger / prosedyrer for et kunnskapsbasert akuttarbeid. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) har nylig utarbeidet en rapport om akuttarbeid i kommunalt barnevern (Bufdir, 2014a) samt en faglig veileder for akuttarbeid i institusjoner og beredskapshjem (Bufdir, 2014b).

Akuttbegrepet brukes ofte upresist om situasjoner, prosesser og tiltak der noe haster eller noe dramatisk skjer. I følge veilederen er akutttiltak midlertidige tiltak til bruk i akuttsituasjoner. Akutttiltak er godkjente tiltak som har rammer og kompetanse til å utføre akuttarbeid i en tidsavgrenset periode etter anmodning/ vedtak fra barneverntjenesten (Bufdir, 2014b).

Veilederen setter opp 10 kvalitetsmål for hva som ansees å være god praksis i akuttarbeid. Tilpassede tiltak, medvirkning, respekt, opplevelse av mindre stress, opprettholdelse av viktige relasjoner i familie og nærmiljø er noen av kvalitetsmålene som nevnes.

Tiltak for å dempe stressreaksjoner hos barna, foreldrene og barnevernsarbeidere er fremhevet som viktig i Bufdir sin rapport. Rapporten konkluderer med at akuttarbeidet må ta utgangspunkt i hvordan akutt plasseringer påvirker omsorgsviktede barns opplevelse av

stress og derved kan utgjøre en risiko for barnets videre utvikling. Avverging av akutt plasseringer i beredskapshjem og institusjon ved hjelp av gode løsninger i barnets hjemme- eller nærmiljø fremheves som god praksis.

Akuttarbeid i det kommunale barnevernet er ikke et entydig definert begrep. Det er glidende overganger mellom det helt akutte til mindre prekære situasjoner (Bufdir, 2014a). Ulike lov hjemler styrer ulike type situasjoner: Faglig skjønn samt begrensninger i tallmateriale/ statistikken på området gir oss ikke et entydig svar på hva som er akutt.

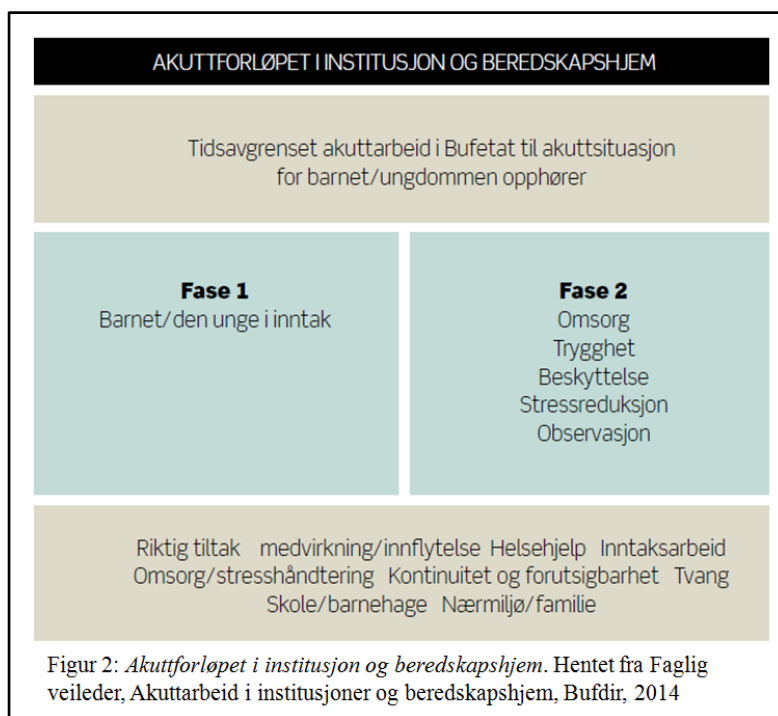
I Bufdir sin rapport (2014 a) fremgår det at det har vært en sterkere vekst i barnevernets bruk av akuttvedtak de siste årene enn veksten i antall hjelpetiltak i barnevernet. Det er spesielt i den yngste aldergruppen antall akuttvedtak har økt (kilde SSB). Analysene i rapporten tyder på at det er sosiale forhold i kommunene eller egenskaper ved barnevernet som kan forklare veksten.

Rapporten viser at ansatte i kommunale barneverntjenester er kritiske til tilgangen på beredskapshjem og akuttinstitusjoner. Mangel på tiltak tilpasset akutt plasseringer er derfor en kilde til misnøye med Bufetat.

2.5 Barnevernets ordinære akuttarbeid

Ordinære akutt plasser kan være statlige barneverninstitusjoner og plasser kjøpt i private institusjoner. Andre akutt plasser er private beredskapshjem eller fosterhjem levert av kommunale eller private aktører (Bufdir, 2014b). Beredskapshjem er fosterhjem beregnet for kortvarige plasseringer.

Faglig veileder (Bufdir, 2014b) beskriver akuttforløpet i to faser. Første fase handler om selve plasseringen/ inntaket av barnet i en institusjon eller et beredskapshjem. Andre fase beskriver arbeidet med barnet i tiltaket.



Figur 2 viser at familien i det ordinære akuttarbeidet i mindre grad er en medbestemmende aktør sett i forhold til figur 1, hvor det fremgår at familien har egen diskusjonsdel under familierådsmøtet samt at familiens egen handlingsplan brukes som rettesnor i det oppfølgende arbeidet. Empowerment perspektivet med familien som egen beslutningsaktør og barnevernet som beslutningstilrettelegger, kan sies å være den største forskjellen mellom barnevernets ordinære akuttarbeid kontra bruk av akutt familieråd. I det ordinære akuttarbeidet er det den kommunale barneverntjenesten som, i kraft av sin profesjon og fagkunnskap, definerer barnets omsorgssituasjon og er beslutningstaker for iverksettelse av omsorgstiltak. Det statlige barnevernets rolle er å etterkomme etterspørsel via midlertidige akutttiltak som ivaretar barnets behov.

Videre viser figur 2 at trygghet og stressreduksjon er noen av de tiltakene som vektlegges i fase 2, altså etter at barnet er plassert. Ved bruk av familieråd i akuttarbeidet søkes det å hindre traumatisering ved å hindre plassering/ eller ved å plassere barnet i kjente og trygge omgivelser hos familie/ nettverk. Poenget er at selve arbeidsmetoden innebærer forebygging av/ forhindre traumatiserende stress for barnet og familien.

3.0 FORSKNING OG TEORETISKE PERSPEKTIVER

I dette kapitlet gjennomgår jeg i grove trekk forskning på den ordinære familierådsmodellen, implementeringsteori samt organisasjonsteoretiske perspektiver jeg anser som relevant i forhold til å besvare problemstillingen.

Så langt jeg har erfart, finnes det ingen forskning på familieråd brukt i akuttarbeid. Det beskrevne pilotprosjektet fra 2013, *Familieråd i akuttarbeid*, er det første i sitt slag. Fagteamenes evalueringssamarbeid med Høgskolen i Lillehammer og masterstudenter, er derfor den første faglige dokumentasjon som vil foreligge om bruk av familierådsmodellen i akutt arbeid. Den nylig utgitte kunnskapsstatus om familieråd (Havnen, 2014), fremhever et stort behov for ny forskning om familieråd. Det understrekes bl.a. et behov for forskningsbasert evaluering av familierådspraksis i akuttsaker.

3.1 Tidligere forskning av familierådsmodellen

Det er gjennomført både kvalitative og kvantitative forskningsprosjekter og undersøkelser på den ordinære familierådsmodellen både i Norden, Europa og land som New Zeeland, Canada og USA. Internasjonale studier ble samlet av Marsh og Crow på slutten av 1990 tallet (Marsh & Crow, 1998). I følge Einarsson (2002) er det påfallende like erfaringer og oppfatninger som blir påvist. Rasmussen & Hansen (2002) har sammenlignet studier fra England, Sverige og Danmark. Resultatene er samstemte i forhold til at barnevernarbeidere/ sosialarbeider har positive holdninger til familieråd. Sammenfattende resultater fra Norden viser at erfaringene også er gjennomgående positive både fra foreldre, barn, nettverk, barnevernet og samarbeidspartnere (Heino, Bergman, & Reinikainen, 2003). Forskningen i Norden fra 1990 til 2002 (Horverak, 2009) viste at barnevernet hadde sterk tro på familiens evne til problemløsning. Deltagerne så også på familieråd som en god problemløsningsmetode. Også etter en tid etter at familierådet var avholdt fanget undersøkelsene opp at alle parter i det store og hele var tilfredse. Det mangler imidlertid studier som viser effekt på lengre sikt (Havnen, 2014).

Fra 2000 tallet har forskningen vært fokusert på andre tema som familiens og barnets deltagelse samt barnet som egen aktør i familierådet. Strandbu (2007) og Horverak (2006) har begge skrevet ph.d.-avhandlinger rundt dette tema. Metoden blir omtalt som en arbeidsprosess som kjennetegnes av myndiggjøring og deltagelse (Schjelderup, Omre &

Martinsen, 2005).

Det er gjennomført ulike mindre prosjekt og casestudier i Norge. I 2006 ble et større nasjonalt prosjekt i forhold til familieråd avsluttet: ”Nasjonal satsning for utprøving og evaluering av familieråd i Norge.” Det ble publisert en forskningsrapport gjennom NOVA; *Hva er det med familieråd?* (Falck, 2006). Prosjektet samlet inn informasjon fra 68 barn i 44 familieråd. Det ble samlet inn data før familierådet og ca. 1 år etterpå. Resultatene ble sammenlignet med 68 barn som ikke fikk familieråd. Hovedkonklusjonen var: -

Familieråd gir en overvekt av positive effekter også i forhold til tradisjonelle metoder. Familieråd vil ikke alltid kunne gi endelige løsninger på problemene, men det vil medvirke til å skape positive endringsprosesser som kan være fundamentale steg for dem det gjelder (Falck, 2006, s. 289).

Havnen (2014) oppsummerer sin kunnskapsstatus av familieråd med at forskningsbelegget av mulige effekter av familieråd er tynt og at det er behov for videre forskning for å bekrefte og avkrefte eksisterende funn samt undersøke nye problemstillinger. Likevel trekkes noen konklusjoner fra forskningsgjennomgangen: Ordinært familieråd øker sannsynligheten for plasseringer hos og tilbakeføringer til slekt, reduserer sannsynligheten for offentlig plassering og adopsjon samt øker sannsynlighet for tilbakeføring til familien. På kort sikt gir det lettere tilgang til hjelpetjenester.

Det er mer uklart om familieråd kan forebygge mishandling og overgrep, bidra til kortere plasseringer, redusert behov for oppfølging av barneverntjenesten samt mer stabile plasseringer. Det mangler undersøkelser på om familieråd forebygger plasseringer, har effekt i forhold til barnets fungering og trivsel, betydning for langvarig støtte fra nettverket samt for kommunikasjon og samhandling mellom familien og barnevernet (Havnen, 2014).

3.2 Implementeringsstudier av familierådsmodellen

Til tross for at tidligere forskning gjennomgående viser positive holdninger til familierådsmodellen, fremkommer det også at implementeringen av modellen som en arbeidsmetode gikk senere enn forventet. De profesjonelle fant det vanskelig å gå over fra en positiv tilslutning til aktiv handling (Schjelderup, Omre & Martinsen, 2005). I følge

Havnen (2014) indikerer forskningen at det er manglende samsvar mellom den generelle entusiasmen for familieråd og den faktiske bruken av metoden.

Rapporten *Hva er det med familieråd?* (Falck, 2006) tar også for seg implementeringsstrategier og ulike kriterier for en god implementering. Rapporten konkluderer bl.a. med at det bør være et klart mandat som er organisatorisk forankret i ledelsen og prosedyrer i organisasjonen. Familieråd forutsetter et bevisst forhold til modellens ideologi og verdigrunnlag. Endringsarbeid tar tid, og kommunene må selv ha et eierforhold til implementeringsarbeidet. Implementering av familieråd må gjennomføres både ”ovenfra og ned” og ”nedenfra og opp” i organisasjonen. Begge parter, både ledelsen og saksbehandlerne på barneverntjenesten må ha et ønske om å implementere familieråd for å lykkes. Det må settes av nok ressurser både i form av tid til opplæring, veiledning og oppfølging samt økonomiske ressurser. Implementering av en arbeidsmodell som på mange måter står i motsetning til den tradisjonelle måten å arbeide på, krever mot av både ledelse og ansatte. Det anbefales å utarbeide en nasjonal standard og samtidig en lokal tilpasning (Falck, 2006).

I 2007 igangsatte Falck og Mathisen et prosjekt i bydeler i Oslo med intensjon om å evaluere bruken av familieråd i familier med minoritetsbakgrunn (Falck & Mathisen, 2010). Prosjektet lot seg imidlertid ikke gjennomføre slik det var tenkt. Det endte med at prosjektet fikk navnet *Implementering med problemer*. Falck og Mathisen så på hvilke vansker som møter nye modeller ved implementering i barnevernet. Den opprinnelige problemstillingen var å undersøke hvordan familieråd i barnevernet passet for familier med minoritetsbakgrunn. De ansatte i barnevernet i de gjeldende bydelene var entusiastiske til familieråd. Metoden svarte til faglige ambisjoner som empowerment og brukermedvirkning. Opplæring ble gitt av eksterne personer. Bydelene hadde også tidligere fått opplæring via det nasjonale prosjektet i 2004/05.

Gjennom intervju med saksbehandlere og ledere fremkom ulike barrierer og utfordringer som hindret gjennomføringen av prosjektet: stor arbeidsmengde, manglende veiledning og oppfølging av de ansatte, usikkerhet ved å prøve noe nytt, usikkerhet ved å gi fra seg myndighet samt manglende informasjon til familiene. Barneverntjenestene hadde blitt overlatt til seg selv etter opplæringen. Ingen familieråd ble holdt rett etter opplæringen.

Informantene oppgav at det var en komplisert metode å presentere for familier med minoritetsbakgrunn samt utfordringer ved bruk av tolk. Videre ble ære og skam fremhevet som en utfordring. Familiene arrangerte egne familieråd på siden av systemet. Noen ønsket ikke å "ta over" problemet. Kompliserte familiestrukturer og generell skepsis til barnevernet ble oppgitt som andre årsaker til den manglende implementeringen.

For å lykkes med implementering av familierådsmetoden i barnevernet anbefaler rapporten en klar forankring i ledelsen og hos sentrale nøkkelpersoner i barnevernet, i bydelen samt sentral metodestøtte. Barneverntjenesten må sette av tid og ressurser til igangsetting av metoden, så som klare rutiner for overtid og finansiering av gjennomføring av familierådet. Saksbehandlerne må være trygge på bruken av metoden via veiledning, gjentatt opplæring av nyansatte samt kjennskap til rutinene. Videre anbefales obligatorisk tilbud om familieråd samt tilgang til uavhengige koordinatore og tolker. Et samspill mellom alle elementene vil være nødvendig for en vellykket implementering (Falck & Mathisen, 2010).

I samarbeid med Fylkesmannen i Oppland, Kompetansesenter rus- region øst (KoRus-Øst) og Bufetat ble ordinært familieråd utprøvd, i perioden 2010 – 2013, som et prosjekt i 12 barneverntjenester i Gudbrandsdalen; *Familieråd 12 K*. Det skulle systematisk legges tilrette for at implementering av familieråd hos barneverntjenestene. Det ble gjennomført 77 familieråd. Erfaringer fra prosjektet tilsier at en bevisst implementeringsstrategi, leders rolle i forhold til støtte, tilrettelegging og engasjement er viktige suksessfaktorer. I tillegg til utarbeidelse av faste rutiner for arbeidet, ble prosjektleders funksjon fremhevet som en viktig faktor for en vellykket implementering (Prosjektrapport, 2013). I flere av kommunene var familieråd politisk forankret, noe som ble sett på som avgjørende i forhold til fremtidig implementering (KoRus-Øst, 2012).

3.3 Kritik av familierådsmodellen

Kritiske røster hevder at familierådsmodellen innehar en overdrevet optimistisk tro på familiens egne ressurser (Karpatschof & Karpatschof, 2004; Kaalvik, 2006). Mangel på endringer kan overses ved at saksbehandler er entusiastisk overfor modellen. Det er liten mulighet for innsyn og kontroll av barnets omsorgssituasjon. Familiens planer kan bygge på urealistiske forventninger og ønsker. Familiens opplevelse av mislykkethet og nederlag forsterkes om ikke handlingsplanen godkjennes av barnevernet. Gamle sår og konflikter i

familien kan forsterkes og skape splittelse. Barnet kan oppleve seg sviktet av det offentlige som gir autoritet til de som har omsorgsviktet det. Autonomien familien gis kan gi rom for manipulasjon. Det stilles spørsmålstejn ved overdreven tro på empowerment og kritikere advarer om at familierådsmodellen må brukes med realistiske forventninger (Karpatschof & Karpatschof, 2004; Kaalvik, 2006). Det advares mot at forskningsresultater kan fortolkes til støtte for modellen uten at det er belegg for det.

Det pekes også på at det i stor grad er de samme personene som har stått for utvikling, implementering og forskning på bruken av metoden (Heino, Bergman & Reinikainen, 2003). Det snakkes om Tordenskiolds soldater som agerer sterkt for implementering av modellen overfor politikere og profesjonelle (Karpatschof & Karpatschof, 2004). Fra nordisk forskning stilles det spørsmålstejn ved om familieråd foreslås til familier der barnevernet allerede har en god relasjon (Havnen, 2014).

Masterstudenter har også sett kritisk på bruk av teori og retorikk i forhold til familieråd (Kaalvik, 2006; Stubberud, 2008). De hevder at sentrale forfattere ukritisk bruker begreper som empowerment, barneperspektiv og maktforskyvning når metoden beskrives. Kaalvik (2006) hevder at det tas for gitt at det skjer en maktforskyvning fra barnevern til familien/nettverket samt ulike grader av makt mellom voksne og barn. I følge Kaalvik (2006) blandes teori, perspektiv og ideologi sammen. Slettebø (2000) stiller også spørsmål ved om profesjonell hjelp basert på en myndiggjørende tilnærming er mulig innenfor en kontekst der barnevernet representerer kontroll og mulighet for maktinngrep. Stubberud (2008) har analysert Sveinung Horverak sin ph.d. avhandling, og konkluderer med at modellen fremstilles med et demokratisk språk med begreper som myndiggjøring og maktoverføring. Hun mener maktspråket endres, men at makten opptrer skjult og dermed i realiteten er uforandret.

Horverak (2009) hevder at styrkeperspektivet, herunder empowerment, er en måte å forstå sosialt arbeid på, og en metode som kan gi positiv endringer hos brukerne. Han ser diskursperspektivet, med utjevning av maktforskjeller, som integrert i styrkeperspektivet. Horverak (2009) viser til Saleebey (1997) som hevder at styrkeperspektivet krever et oppgjør med tradisjoner og forestillinger som er knyttet til et menneskesyn der brukerne sees på som problemet. Perspektivet står i kontrast til den psykologiske tradisjon med diagnostisering og foreskriving av handling (Saleebey, 1997). Videre argumenterer

Saleebey (1997) for at perspektivet dekker tema relatert til sosial kapital som forståelsesramme for sosialt arbeid og familieråd som metode.

Horverak (2009) fremhever at troen på menneskers evne til endring og utvikling må være grunnholdningen hos de som skal arbeide med familieråd. Han advarer mot at fortolkningen av virkeligheten kan ha ulike fokus. Kritikere hevder derimot at saksbehandler sin forpliktelse på metodens verdigrunnlag kan innebære godkjenning av handlingsplaner som saksbehandler selv tviler på robustheten av (Havnen, 2014). Dette kan gå ut over barnets sikkerhet.

Flere undersøkelser tilsier at motivasjon for endring er en viktig faktor. En undersøkelse av nettverksråd viste at de som manglet motivasjon ikke klarte å gjennomføre rådet, mens de med god motivasjon gjennomførte og hadde gode erfaringer med det (Dalby & Løfsnæs, 2008). Dette samsvarer også med en dansk undersøkelse der motivasjon og positive resultater var en viktig endringsfaktor (Jensen, 2005). Om barnevernet ser på familien med et diagnostisk syn med fokus på sosial arv, vil undersøkelsene kunne brukes som argument for å hevde at familiene generelt mangler motivasjon og evne. Ut ifra et styrkeperspektiv vil oppnådde gode resultater vektlegges og derigjennom danne grunnlag for å hevde at familie og nettverk innehar ressurser utover det de profesjonelle på forhånd hadde forutsetninger for å se. Horverak (2009) bruker dette som et eksempel for å vise at det kan argumenteres ulikt i forhold til forskningsresultater fra familierådsarbeidet. Han hevder at familierådsmodellen har satt debatten om et optimistisk menneskesyn i sosialt arbeid på dagsorden. Han konkluderer med at resultatene som er oppnådd i større grad støtter et ressursorientert menneskesyn enn det motsatte. Likevel åpner han opp for at det kan drøftes om myndiggjøring av brukerne nødvendigvis er et resultat av familierådsmodellen.

3.3.1 Familieråd og diskursetikk

I likhet med Horverak (2009) hevder Nordby mfl. (2013) at kjernen i familierådsmodellen kan knyttes til diskursetikken, i forhold til ideen om at mennesker har en felles rasjonell evne til å forstå hva som er riktig og galt. Nordby mfl. viser til Botnen Eide (2005) som påpeker at diskursetikken vektlegger menneskets evne til å tenke fornuftig og fremføre saklige argumenter. Handlingsplanen, som utarbeides under familierådet, kan forstås som en norm som skal følges. Alle skal høres, alle sidene ved normen skal på bordet og det stilles saklighetskrav til argumentasjonen (Nordby mfl., 2013).

Imidlertid er maktfordelingen i familierådsmodellen, i følge Nordby mfl. (2013), uforenlig med grunnideene i diskursetikken. Familiens beslutningsmakt setter et skille mellom familien og tjenesteapparatet, med andre ord på person og rolle. Dette tilsier at ikke alle hjelper hverandre ut ifra en felles rasjonell innsikt (Nordby mfl., 2013). Den herredømmefrie dialogen uten maktrelasjoner (Habermas, 1987) er uforenlig med at ansatte i barneverntjenesten ikke kan delta i diskusjonen om hva som er til det beste for barnet. Nordby mfl. (2013) henleder derfor til at familierådsmodellen er mer lik tverrfaglig samarbeid og er en mer generell trend i vår tid hvor idealet er en likeverdig relasjon.

Videre hevder Nordby mfl. (2013) at familierådsmodellen kan virke etisk forbilledlig med symmetriske relasjoner og med vektlegging av sak og overføring av makt til familien. Nordby mfl. sin kritikk rettes mot at grunntankene i modellen gir et noe unyansert og defensivt bilde av hvordan det er riktig for barnevernet å delta i beslutningsprosesser.

3.4 Implementeringsforskningen

Implementeringsforskning belyser hvilke faktorer som fremmer og hemmer gjennomføringen av det man ønsker å oppnå (Vik, 2006). Som tidligere omtalt viser forskningen at det ofte er betydelige vansker med å føre beslutninger og reformer ut i livet. I følge Winter (2001) kan det gå mellom ti til femten år før man kan konkludere med om nye intervensjoner og metoder i det offentlig har en ønsket effekt/ hensikt. Dette kan ha årsaksforklaringer i uklare politiske målsetninger, konflikter og interessemotsetninger både i lovgivingsprosessen og i implementeringsprosessen. Andre faktorer kan være ressursituasjonen og at byråkrater endrer atferd (Winter, 2001).

Implementeringsforskningen erfarer at det ofte skjer endringer via den administrative prosessen fra planlegging/ beslutning er tatt og til den faktisk er utført.

Implementeringsanalyser (evalueringer) forsøker å utvikle eller teste teori for å forklare implementeringsprosesser og utfallet av disse (Winter, 2001).

Pressmann og Wildavsky betraktes som implementeringsforskningens grunnleggere med boken "Implementation" som utkom i 1973. De beskrev hvordan et ambisiøst økonomisk utviklingsprogram for fattige i Oakland, California "sporet av" til tross for bred sympati for formålet. Forklaringen ble tilskrevet implementeringens kompleksitet og et stort antall beslutningstakere med ulike interesser og prioriteringer (Winter, 2001).

På 1980 tallet var implementeringsforskningen preget av et ”top-down” perspektiv og et ”bottom-up” perspektiv. Top-down tilhengere hadde et kontrollperspektiv på hvordan implementeringsprosesser kunne struktureres i en organisasjon. Tenkningen hentes fra målstyringstankegang, fra målbasert evaluering, management teoriene og privat sektor (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001). Bottom-up forskerne har fokus på bunden av implementeringssystemet der hvor myndighetsutøvelsen skjer i møte mellom bruker og det offentlige system (Winter, 2001). Brukerinnflytelse i et slikt perspektiv handler om brukerens opplevelse av administrative prosedyrer og via direkte dialog og møte med tjenesteytere (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001).

Familierådsmodellens empowerment perspektiv kan sies å være et uttrykk for ”bottom-up” tenkningen med utgangspunkt i at ethvert menneske har sin individuelle og spesielle kompetanse, interesse og behov. Tanken er at alle skal ha en likeverdig mulighet for å uttrykke sitt potensial ut ifra sin egen kapasitet. Ut ifra et slikt perspektiv bør det ikke eksistere overordnede mekanismer som kategoriserer mennesker og derigjennom definerer deres behov og interesser (Everitt & Hardiker, 1996). Empowerment kan sees på både som en strategi, en verdi og som et instrument til å skape forutsetninger for å løse problemer i organisasjoner, så som barneverntjenester i denne studien. Ulike meninger og holdninger gis plass og ulike aktører gis mulighet for direkte påvirkning og engasjement (Kristoffersen, Nielsen, & Riemann, 2000).

Lipsky snakker om ”Street-Level Bureaucracy” som han omtaler som de skjønnsmessige vurderinger som skjer i samspillet mellom ”markarbeideren” (saksbehandler) og brukeren (Lipsky, 1980). Han hevder at de egentlige beslutningene fattes på det lokale nivået. De høyere nivåene fastsetter rammene, men det er de profesjonelle utøverne som fyller bildet med innhold. Saksbehandlere/ de profesjonelle kan også ha ulike normer og verdier i kraft av sin profesjon og utdanning (Löfgren, 2012).

Andre bottom-up forskere poengterer de formelle og uformelle nettverkene. Offerdal (2005) hevder at de offentlige styringsstrukturene fragmenteres. Styringsproblemer øker ved at man har kommet til den erkjennelse at offentlige organisasjoner i ikke bør styre alene, men sammen med andre maktgrupperinger. Han hevder at *Governance-begrepet*, som kan oversettes med *styring*, blir brukt til å understreke det offentliges ansvar for å styre samfunnsutviklingen gjennom et nettverk av andre aktører. Hvem som styrer handler

om hvem som evner å bygge og holde koalisjoner av ulike interesser (Offerdal, 2005). Ulike aktører i nettverkene samhandler og kompromisser slik at de kan fremme eller hemme en implementeringsprosess (Jacobsen, 1998). Dersom planlagte endringer bryter med den rådende ideologi i organisasjonen, kan det oppstå vanskeligheter i implementeringen. Det må derfor tas høyde for rådene organisasjonskultur og det ideologiske fundamentet i prosessen (Schein, 1987).

Både top-down og bottom-up perspektivene spiller en viktig rolle i implementeringsprosesser. Jørgensen (1997) hevder at implementeringssamarbeid forutsetter en kobling av de offisielle formål (top-down) på den ene siden og interessene hos de enkelte deltagerne (bottom-up) på den andre siden. For å ha effekt må samarbeidet sikre oppfyllelsen av formålet med implementeringen. Samspillet fremmes ved at aktørene har felles verdier som arbeidet kan hvile på (Jørgensen, 1997).

Andersson & Bjerkman (1999) konkluderer med at for å lykkes i en implementeringsprosess må aktørene forstå beslutningen. Dette innebærer at det som skal implementeres presenteres entydig og at de som skal iverksette beslutningene er motivert og opplever endringsdirektivene som relevante. Tilgang på tilstrekkelig ressurser samt vilje til gjennomføringen fremheves også som viktige faktorer (Andersson & Bjerkman, 1999).

Kvello (2014b) hevder at man i forkant av en implementeringsprosess i barneverntjenesten kan peke ut hvem som vil lykkes eller ikke ut ifra analysekompetansen hos barnevernleder/lederteamet, ledelsens legitimitet hos de ansatte, de ansattes kunnskapsnivå og tjenestens gjennomføringskraft. Kvellos erfaring tilsier at implementering lykkes i størst grad i barneverntjenester som har en klar struktur og hvor leder utøver en høy grad av styring. I tjenester der det er stort rom for egenrådig privatpraksis, starter ansatte med det de selv vil og tjenesten preges ikke av helhet. Høy grad av autonomi i kunnskapsintensive organisasjoner vanskeliggjør implementering hvis de ansatte ikke har engasjement (Kvello, 2014b). Kvello er imidlertid tydelig på at det er barnevernleders ansvar om implementeringen lykkes eller ei, da denne ikke bør iverksette implementeringer som ikke vil lykkes. Michie (et.al., 2005) har fremsatt følgende faktorer som påvirker en metode implementering: hvor tydelige implementeringsmålene er, ansattes generelle kunnskap og hvor godt de tar til seg ny kunnskap, ansattes praktiske ferdigheter, hvor godt yrkesidentiteten og yrkesrollen harmonerer med metoden, ansattes grad av tro på endring

og derigjennom deres motivasjon, ansattes tro på positive konsekvenser av implementeringen, grad av effektivitet i tjenestens beslutningssystem, hvor mye ressurser som er til rådighet i innlæring og vedlikehold (Michie et al., 2005).

3.4.1 Kritikk av implementeringsforskningen

Kritikere hevder at implementeringsforskningen har vært preget av enkelcasestudier og det er produsert lite teori på område. Det er ingen egentlig enhetlig teoretisk forståelse eller oppsummeringshypoteser i forhold til implementeringsprosesser (Goggin, 1986; Lester & Goggin, 1998; Winter, 1999). Löfgren sier at den perfekte implementeringen forblir en myte. Det er ikke mulig på forhånd, teoretisk å tenke seg alle potensielle barrierer og faktorer som kan spille inn på en konkret implementeringsprosess (Löfgren, 2012). Likevel har forskningen bidratt til en bedre forståelse for mekanismer og barrierer som påvirker gjennomførelsen av nye metoder (Winter, 2001). Winter påpeker imidlertid viktigheten av å se nærmere på ulike deler, partielle teorier, av en implementeringsprosess. Dette begrunnes med at færre variabler gir mindre ressurskrevende analyser, som igjen gir en større sikkerhet i forhold til resultatenes gyldighet. Enkelcasestudier gir liten holdbarhet og test av en generaliserbar teori.

Offerdal (2005) hevder at styringsperspektivet kan være nyttig i implementeringsstudier for å komme utenom den steile debatten mellom top-down og bottom-up tilnærmingene. Perspektiver som læring og styring vil kunne gi en bedre forståelse for de problemstillingene som man støter på i implementeringsprosesser; herunder forholdet mellom individuelle og det kollektive nivå i en organisasjon.

Et læringsperspektiv er en fellesnevner for nyere implementeringsforskning. Sabatier har vært en representant for denne tilnærmingen (Sabatier, 1999). Det fremheves fire vilkår for læring av erfaringer i en organisasjon; teknisk læring, kulturell, etisk og politisk læring. Ut i fra dette perspektivet fungerer kommuner som implementeringsorganer avhengig av hvordan de oppfyller disse vilkårene. Informasjonsflyt både nedover og oppover i organisasjonen er viktig for læringsprosesser. Kulturelle faktorer er medvirkende i forhold til om det er en kultur for å akseptere å gjøre feil. Dette kan føre til passivitet og liten evne til endring og fornyelse i organisasjonen (Sabatier, 1999).

Med bakgrunn i Offerdal og Sabatiers tanker om styring og læringsperspektiver som forutsetning for implementering av nye arbeidsmetoder vil jeg nå presentere ulike

perspektiver på offentlige organisasjoner. Intensjonen er å øke forståelsen for hva som kan fremme og hemme endringsprosesser i offentlig sektor. Dette vil dermed kunne bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementeringen av akutt familieråd.

3.5 Perspektiver på offentlige organisasjoner

For lettere å forstå hvordan offentlige organisasjoner fungerer i praksis, deriblant barneverntjenester, forutsetter det en overordnet innsikt i komplekse politiske og samfunnsmessige mekanismer. Det må medregnes ulike interesser, lojaliteter og logikker sett fra ulike ståsteder som brukere, samarbeidspartnere, administrasjon, ledelse og tjenesteytere. Alt dette er forankret i organisasjonens politiske og administrative ledelse, nedfelt i kulturen og forankret i ytre omgivelser og handlingsmiljø. Ansatte påvirkes av organisasjonstilknytningen og den konteksten de fungerer innenfor (Christensen m.fl., 2009).

3.5.1 Det instrumentelle perspektivet

Den kommunale barneverntjenesten er en offentlig organisasjon som utfører oppgaver på vegne av samfunnet. Offentlige organisasjoner kan oppfattes som redskap eller instrumenter for å oppnå viktige samfunnsmessige mål (Christensen m.fl., 2009). Via formålsrasjonelle handlinger løses oppgaver. Ulike virkemidler vurderes ut ifra konsekvensene sett opp imot fastsatte mål. Gjennom en mål-middel organisasjonsstruktur bestemmes de ansattes handlemåter da alternativer som gir størst grad av måloppnåelse velges (Christensen m.fl., 2009).

En byråkratisk organisasjonsform er i følge Weber preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (Weber & Fivelsdal, 2000). Ulik arbeidsdeling, struktur og valg av vertikal eller horisontal spesialisering preger organisasjonsformen og den enkelte ansattes handlingskapasitet samt grad av myndiggjøring og beslutningsatferd (Christensen m.fl., 2009). Ytre omgivelser og samhandling med ulike aktører er viktig for utformingen av organisasjonsstrukturen og for at utføringen av oppgavene kan skje via formålsrasjonelle handlinger. En barneverntjeneste samarbeider tverrfaglig med mange ulike aktører både i det kommunale og det statlige hjelpeapparatet i tillegg til familie og nettverk.

I praksis ser vi at det idealtypiske møter kompleksiteten hos barneverntjenesten. Mange ulike like hensyn må tas. Uklare og inkonsistente mål, ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser tilsier en begrenset rasjonalitet. Full innsikt om mål-middel sammenhenger er tid- og ressurskrevende slik at det ofte må velges en ”godt nok” grad av måloppnåelse (Christensen m.fl., 2009). Eksempelvis vil man ikke alltid i en gitt akutt situasjon inneha tilstrekkelig med kunnskap om barnet og familien til å kunne ta den beste avgjørelsen, men at det som gjennomføres er ”godt nok” i forhold til å sikre barnets behov for trygghet og omsorg.

3.5.2 Kulturperspektivet

Mens formelle strukturer og normer er virkemidler for å oppnå gitte mål i en instrumentell handlingslogikk, oppdages mål underveis og uformelle normer, verdier og identiteter utvikles gradvis i en kulturell handlingslogikk. Uformelle normer og verdier har betydning for livet og virksomheten i en formell organisasjon. De tilpasser seg organisasjonens indre og ytre press og skaper organisasjonen sjel eller kultur (Christensen mfl., 2009). Selznick skiller mellom institusjon- de uformelle normene, og organisasjon- de formelle normene (Selznick, Smith, & Smith, 1997). Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier får den institusjonelle trekk. Organisasjonen blir mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig i forhold til nye krav. March og Olsen referert i Christensen m.fl.(2009) hevder at kulturen samler og integrerer og lager en moralsk ramme for passende atferd, gjensidig tillit og felles verdier. Dette skjer gjennom matching av gjenkjennelse og felles identitet som skaper handlingsregler for forventet atferd. Kulturelle og uformelle regler er primært rettet mot fortiden. Handlinger samsvarer med erfaringer som tidligere har fungert godt i lignende situasjoner. Dette medvirker til at enkeltindivider lettere klarer å håndtere komplekse situasjoner (Christensen m.fl., 2009). Relatert til barneverntjenestene i denne studien er det naturlig å anta at variasjonen i implementeringen kan ha sammenheng med graden av uformelle normer og verdier innad i de ulike barneverntjenestene.

I følge Christensen mfl. (2009) har kulturelle normer og verdier som preger en organisasjon i dens begynnelse stor betydning for senere utviklingsveier. Christensen m.fl. kaller dette *sti-avhengighet* som tilsier at de mål, målgrupper og ekspertise en organisasjon har etablert i en startfase kan være vanskelig å endre selv om omgivelsene og konteksten forandrer seg. Ut i fra et slikt perspektiv kan det antas å være lettere for en

barneverntjeneste å ” følge stien” fra den ordinære familierådsmodellen til den akutte varianten, enn det er for en barneverntjeneste uten forkunnskaper å skulle implementere den akutte versjonen. Det må også antas å være vanskeligere å ”finne veien” hvis organisasjonen som utgangspunkt ikke har fokus på metodens verdigrunnlag og empowermentperspektivet.

3.5.3 Myteperspektivet

Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, der de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet (Christensen m.fl., 2009). Dette gjelder også barneverntjenester. Disse normene kalles myter. De kan være legitimerede oppskrifter på hvordan hele eller deler av arbeidet bør utformes. Via vitenskapelig argumentasjon kan det være skapt en overbevisning i gjeldende fagmiljø om at de er effektive virkemidler for å oppnå bestemte mål i arbeidet. Dette kalles rasjonaliserte myter (Christensen mfl., 2009). Barneverntjenesten forholder seg til normene og forsøker å inkorporere og reflektere dem utad.

Myteperspektivet fremhever at verdier i omgivelsene er skiftende. Myter kan være moter som begeistrer, vekker oppmerksomhet og har en forbilledlig status. Motene har en avgrenset tidsperiode før de blir avløst av nye moter. Myter kan bli institusjonalisert ved at de blir regnet som selvfølgelige, tidsriktige og naturlige måter å organisere på (Christensen m.fl., 2009).

Parsons hevder at organisasjoner ikke kan overleve kun ved å være effektivitetsorienterte. De må også ha legitimitet fra omgivelsene noe som innebærer at de må fornye seg, vise fremskritt og rasjonalitet (Parsons, 1956).

3.5.4 Implementering av rasjonaliserte myter.

Implementering av rasjonaliserte myter/oppskrifter/ metoder starter ofte ved at noen, typisk ledelsen, blir begeistret for en ny metode. Om metoden ser ut til å passe inn som en mulig løsning i forhold til problemområder i organisasjonen så øker sannsynligheten for at metoden blir iverksatt. Relatert til denne studien kan det antas at familieråd kan være en metode som begeistrer og som kan oppfylle problemområder i barneverntjenesten. Den kan også anses å være i tråd med nye og moderne trender og overordnede føringer.

At en ny metode formelt blir adoptert inn i organisasjonen er likevel ikke ensbetydende med at den rent faktisk blir iverksatt og får styrende virkninger. Christensen m.fl. (2009) viser til at den kan få en rask tilkobling, bli frastøtt eller frikoblet. Ved rask tilkobling blir metoden raskt iverksatt og får forventede positive virkninger. Viser metoden seg å være i utakt med organisasjonens verdier, være for vag/ for enkel i forhold til kompleksiteten i arbeidsprosessene eller ikke passe inn i organisasjonen, kan den bli frastøtt.

Organisasjonen kan oppleve press fra omgivelsene til å implementere tidsriktige og legitime metoder. En løsning kan da være å adoptere metoden for så å frikoble den slik at den i liten grad får styrende virkninger på betydningsfulle aktiviteter. De nye mytene/ metodene blir et slags utstillingsvindu for organisasjonen som utad gir inntrykk av å være en moderne og effektiv organisasjon mens den indre praksisen ikke endres i særlig grad (Christensen mfl, 2009). Dette er forhold som kan antas å ha hatt innvirkning på implementeringen av akutt familieråd hos de barneverntjenestene som var med i pilotprosjektet. Det kan være mulige forklaringer på variasjonen mellom barneverntjenestene.

Organisasjoner kan oversette metoder slik at de omformes til nye visjoner og varianter. Nytt språk og nye begreper følger med nye metoder. Forsøk på å endre organisasjoner ved hjelp av rasjonaliserte myter /oppskrifter vil ofte begrense seg til språklige forandringer. Man ”snakker om” den nye metoden uten at den nedfelles i rutiner og praksis (Christensen m.fl., 2009). For barneverntjenester kan det dermed antas være en fallgrube å kaste seg på nye trender og metoder som ases å være både tidsriktige og problemløserne.

3.5.5 Transformativ tilnærming

Endringer i offentlige organisasjoner må forstås via samspillet mellom elementer og sees fra flere perspektiver. Konteksten har betydning for resultatet (Christensen m.fl., 2009). Kontekstens betydning tolkes ulikt av de forskjellige perspektivene. Det blir derfor viktig å stille spørsmål om hvordan tidsnød og uklare mål og virkemidler påvirker lederskap, handlinger og organisasjonens evne til å implementere nye metoder. Til sammen utgjør dette tjenesteytingen som gis (Christensen mfl, 2009).

Barnevernets kompleksitet tilsier at det trekkes veksler på elementer fra alle perspektivene da disse representerer ulike ”linser” vi kan forstå virkeligheten gjennom. Et dynamisk og

komplekst samspill og gjensidige påvirkningsprosesser foregår mellom instrumentelle, kulturelle og myte pregede prosesser og effekter (Christensen m.fl., 2009).

3.6 Lærende organisasjoner

I følge Kvello (2014b) har fokus på evidens, metodeimplementering og metodeutvikling beveget seg i retning av det som regnes som lærende organisasjoner. Ekstern forskning kombineres med systematiske erfaringer fra eget arbeid.

Organisasjoner som utvikler sin endringskompetanse ved kontinuerlig å utvide sin kapasitet og evne, er i følge Senge (1999), lærende organisasjoner. Dette skjer gjennom ønske om å mestre endringer og omstillinger. Senges teori ”den femte disiplin” er basert på at denne utviklingen er avhengig av fem parallelle disipliner/ utviklingsområder; *mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning* (Senge, 1999).

For å kunne mestre må medarbeideren inneha kunnskap om, og kunne utøve bestemte ferdigheter. De må lære å akseptere forandringskrefter og være i en kontinuerlig lærende tilstand der de ser seg selv som en del av en større prosess.

Senge forklarer implementeringsvansker med våre *mentale modeller*. Han hevder at implementeringsprosesser ikke vanskeliggjøres pga. manglende motivasjon, ubesluttsomhet eller mangel på innsikt. Det er inngrodde forestillinger om hvordan verden er som hindrer bruk av ny innsikt. Kjente handle- og tenkemåter begrenser implementering av nye metoder. Senge argumenterer for viktigheten av å legge til rette for en kultur med fokus på refleksjon for å bryte ned personlige forsvarsmekanismer. Skal ny kunnskap etableres i en organisasjon, må grunnlaget bygges på verdier som trygghet og tillit i organisasjonskulturen.

En felles visjon skaper et overordnet mål og er roret som holder læreprosessen på rett kurs. Ved påtvunget visjon blir arbeidet preget av lydighet og ikke av forpliktende innsatsvilje.

Senge sammenligner organisasjoner med idrettslag eller en jazzgruppe som spiller på lag for å oppnå gode resultater. Det utvikler seg en resonans eller synergi. Viktig kompetanse er å kunne tenke innsiktsfullt, innovativt og handle koordinert. Mestring av gruppelæring

er avgjørende for arbeidet med å skape en lærende organisasjon. Mestring av dialog og diskusjon fremheves som viktige ferdigheter.

Senges systemtenkning integrerer de andre disiplinene og utgjør en helhet. Systemtenkning handler om å se endringsprosesser i stedet for enkelthendelser. Lærende organisasjoner er avhengig av helheten og samspillet mellom funksjonene/delene. Organisasjonsstrukturer kan vanskeliggjøre slike samhandlinger. Uten systemtenkning hevder Senge at vi hverken har motivasjon eller midler til å integrere læredisiplinen (1999).

3.7 Ledelse og styring

Byrkjeflot hevder at 70-tallets økte internasjonalisering av næringslivet, skjerpet konkurranse, politisk-ideologisk klimaskifte med New Public Management samt anti autoritær samfunnskritikk bidro til at det fra begynnelsen av 80-tallet oppsto stor interesse for ledelse og lederskap (Byrkjeflot, 1997). I følge Røvik har det rundt og etter århundreskiftet vært klare tendenser til bevegelser bort fra ledelse og mot mer vektlegging av styring (Røvik 2009). Røvik (2009) hevder at det er en nyrasjonalistisk dreining i samtidens organisasjons- og ledelsestenkning som kjennetegnes ved styringsoptimisme og top-down orientering.

Ledelse kan sees på som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen som dermed faller innunder det kulturelle perspektivet med uformelle normer og verdier (Christensen mfl., 2009). Når ledelse og styring oppfattes som virkemidler for å oppnå bestemte mål, befinner vi oss innenfor et formålsrasjonelt perspektiv. Ut ifra antagelsen om at virkemidlene har en hensikt og skal tjene et formål, avgrenses det til den instrumentelle betydningen av begrepene (Ladegård & Vabo, 2010).

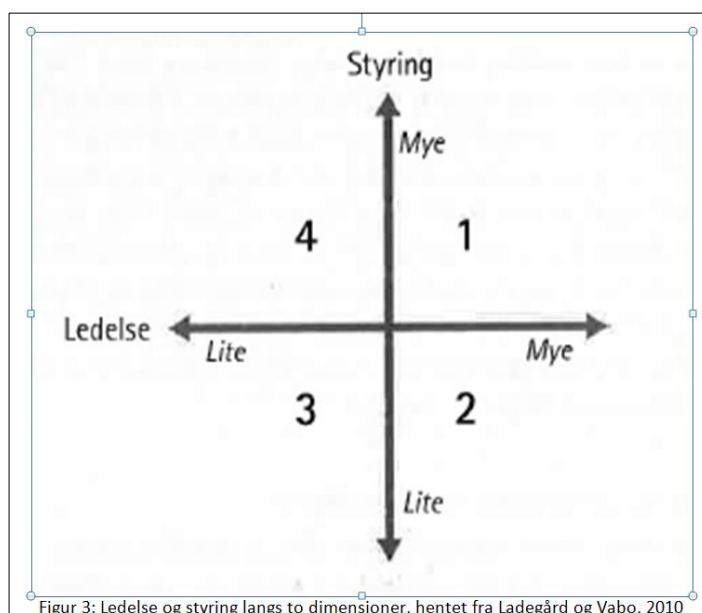
Rørvik definerer ledelse som ”desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatt,” mens styring defineres som: ”en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner”(2009, s. 146).

En leder bruker seg selv for å utøve innflytelse gjennom relasjoner, normer og verdier og ved å være rollemodell for de ansatte. Ved å lage regler, gjennomføre beslutninger og

definere arbeidsoppgaver påvirkes andre. For å oppnå aksept fra sine medarbeidere til å la seg påvirke, må lederen ha legitim autoritet (Ladegård & Vabo, 2010).

Ledere skal både ta vare på kulturelle tradisjoner og samtidig bidra til nødvendig endringer i organisasjonen for å møte nåtidens krav. Via såkalte ”kritiske avgjørelser” påvirkes offentlige institusjoners identitet gjennom ledere som bidrar til verning, utvikling eller endring av organisasjonskulturen (Christensen, mfl., 2009).

Nyere litteratur om ledelse og styring vektlegger situasjonsavhengighet (Nye, 2008; Roberts, 2004; Thompson, 2003). Det snakkes ikke om enten ledelse eller styring. Forholdet mellom ledelse og styring diskuteres ut ifra ulike situasjoner. Ut i fra dette perspektivet tenkes det at organisasjonene tilpasser sine styringsstrukturer og ledelsesformer avhengig av situasjonen sett i forhold til sine omgivelser, oppgaver og teknologi (Johnsen, 2010). I definisjonene skilles det mellom styring som lederens systemorienterte påvirkning og ledelse som personorientert påvirkning og koordinering av atferd (Ladegård & Vabo, 2010).



Figur 3 (fra Ladegård & Vabo, 2010) viser at i praksis kan styring og ledelse utvikle seg uavhengig av hverandre og de kan påvirke hverandre. De kan være overlappende og ha uklare grenser. Ladegård og Vabo (2010) argumenterer for at de i prinsippet er dynamiske og kan erstatte hverandre, konkurrere med hverandre og betinge hverandre.

3.7.1 Ledelse og styring av barnevernet

I tillegg til å ha en folkevalgt ledelse er offentlige organisasjoner multifunksjonelle. Dette innebærer utfordringer som å kunne ivareta motstridende interesser og ulike hensyn (Ladegård & Vabo, 2010). Ulike forventninger fra politisk og administrativt nivå, fra brukere, samarbeidspartnere og media påvirker både ledelse og styring som arbeidsmetoder i den kommunale barneverntjenesten. Lovverk, økende mengder rundskriv, prosedyrer, evalueringer, planer og tilsyn, har de siste årene bidratt til et større fokus på kontroll og overordnet styring av barneverntjenesten. Muligheten for skjønnsutøvelse og barnevernfaglig/pedagogisk arbeid innskrenkes blant annet gjennom tidsfrister og rapporteringer til fylkesmannen samt via rådmannens formaninger om kostnadseffektiv og overholdelse av budsjettammer (Kvillo, 2014a).

Ovenstående viser at rammene for de ansattes atferd påvirkes indirekte gjennom formelle strukturer og systemer. Dette kan også tolkes som et uttrykk for Nyrasjonalistisk tenkning med top-down orientering og vitenskapelige prosesser gjennom målinger og dokumentasjoner. Ut i fra ovenstående ser vi at forholdet mellom ledelse og styring er særlig komplekst i offentlig- politiske organisasjoner, som barneverntjenesten er en del av. Det forventes styring samtidig som organisasjonen skal være godt ledet.

3.8 Kunnskapssamfunnet

Fremveksten av kunnskapssamfunnet utvikler myke former av ledelse og styring. Medarbeideres kompetanse har større betydning for verdiskapningen enn tidligere (Ladegård & Vabo, 2010). Myndige medarbeidere med høy fagkompetanse og motivasjon må anses å være en forutsetning for at barnevernet er i stand til å overholde frister og krav til kvalitet og forsvarlighet (Gotvassli & Moe, 2014). I følge Christensen & Foss er motivasjonsfaktorer for jobbtilfredshet hos kunnskapsmedarbeidere tilhørighet, utfordrende arbeidsoppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering (Christensen & Foss, 2011). Det kan dermed synes å være et paradoks at til tross for kunnskapsutviklingen, som tilsier at ansatte og ledere i større grad enn før burde være skikket til å kunne lede seg selv, så ser vi en tendens til at arbeidet og de ansattes atferd i offentlige organisasjoner, i økende grad synes å være fjernstyrt av overordnede, indirekte og formelle strukturer og systemer (Ladegård & Vabo, 2010). Som vi også erfarte i forrige

avsnitt, gjør dette seg også i stor grad gjeldene hos barneverntjenesten som styres av lovverk og statlige føringer samt lokale politiske og økonomiske rammer for arbeidet med risikoutsatte barn, unge og deres familier (Kvello, 2010).

I følge Gotvassli og Moe (2014) skiller ansatte i barneverntjenesten seg ut fra den typiske kunnskapsarbeideren som bl.a. ønsker å bestemme hvordan og når arbeidet skal utføres. De hevder at *ansatte i barneverntjenesten er sterkt forpliktet til barnevernets mål og arbeid i barnevernssaker* (s. 145). Organisasjonen er preget av en sterk felleskultur og et tydelig hierarki ved at barnevernleder har et klart myndighetsområde. Saksbehandlerne legger beslutningsgrunnlaget og leder fatter beslutningene. Barnevernlederens autonome fagansvar kan ikke overprøves av kommunens øverste ledelse. Den styres av lovverk, statlige føringer, fylkesnemndas vedtak og fylkesmannens overprøvinger. Likevel er det en stor grad av selvstedighet og myndiggjorte medarbeidere i barneverntjenesten i følge Gotvassli & Moe (2014).

Nyere kunnskap om hvilke skadevirkninger akutt plasseringer kan ha på barna familie har bidratt til større oppmerksomhet rundt hvordan avverge akutt plasseringer gjennom alternative arbeidsmetoder, så som akutt familieråd.

3.9 Mulige forklaringsvariabler og forventninger til empirien

Jfr. Löfgren (2012) er det ikke er mulig, på forhånd, å tenke seg alle potensielle barrierer og faktorer som kan spille inn på en implementeringsprosess. Likevel vil jeg med bakgrunn i kunnskapsstatus om ordinært familieråd, med særlig vekt på implementering, samt hovedfunn fra implementeringslitteraturen, påstå at noen hovedtendenser gir antagelser om faktorer som har betydning for implementering av nye metoder i offentlige organisasjoner. Dette er ledelsesforankring, klare og tydelige målsetninger, tid, rutiner og system for opplæring, veiledning, oppfølging og ressurs situasjonen ved tjenesten. Ulike erfaringer og ulik kultur for endring og læring skaper holdninger hos den enkelte medarbeider og leder.

Alvorligheten i en akuttsituasjon tilsier at barneverntjenesten er presset til raskt å finne en løsning som ivaretar barnets behov for omsorg og trygghet. Jeg antar dermed at familiens reelle beslutningsmyndighet innskrenkes gjennom bruken av akutt familieråd. I praksis kan

det antas å være et spenningsforhold mellom den ordinære familierådsmodellens intensjoner og utøvelsen av den akutte varianten av modellen. Jeg vil undersøke nærmere om dette kan ha betydning for implementeringen av akutt familieråd.

Ved å kategorisere mulige hovedfaktorer som kan forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementering av akutt familieråd, danner jeg meg noen antagelser og indikatorer som vil danne strukturen for analysen av intervjudataene.

Med utgangspunkt i dette har jeg valgt å se nærmere på barneverntjenestenes initiativ for bruk av akutt familieråd/ deltagelse i prosjektet, tidligere erfaringer, organisering, ledelse og styring, det statlige barnevernets betydning, ressurser, faglige perspektiver, motivasjon og verdigrunnlag, endringskultur samt empowerment i barnevernets praksis.

4.0 METODE

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for datagrunnlaget og de metodiske valg jeg har tatt gjennom studien. For å sette metodevalget inn i en teoretisk sammenheng refererer jeg til vitenskapelige retninger. Jeg belyser forskningsetiske retningslinjer og oppgavens validitet og reliabilitet. Videre beskriver og begrunner jeg fremgangsmåten for intervjuene, forarbeidet, gjennomføringen av intervjuene samt bearbeidingen/ analysen av resultatene.

4.1 Valg av metode

Jeg har benyttet kvalitativ intervju som metode for å belyse tema og problemstilling for denne studien. Kvalitative metoder blir tradisjonelt forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres, for eksempel gjennom intervju eller observasjon. Jeg har hatt til hensikt å få frem både ledere og saksbehandlere sine synspunkter og vurderinger. I tillegg ville jeg gi informantene mulighet for utdypning av erfaringer og meninger. Da det kan være vanskelig å få frem informantenes nyanser og utdypninger av svar og utsagn via et spørreskjema (Ryen, 2002) valgte jeg å intervju informantene. Intervjuet betegnes som en konversasjon med en hensikt, der man kan forholde seg til ulike tider, sosiale, kulturelle og mellommenneskelige aspekter innenfor en bredere kontekst (Dexter, 1970).

4.1.1 Datagrunnlag

Som beskrevet innledningsvis har jeg valgt å se nærmere på ulike aspekter ved implementeringen av akutt familieråd ved 2 barneverntjenester. Barneverntjenesten som ikke deltok ikke i pilotprosjektet, *Familieråd i akuttarbeid*, men som har implementert arbeidsmetoden kalles heretter for Barneverntjeneste A. Barneverntjenesten som deltok i prosjektet, men ikke gjennomførte akutte familieråd i prosjektperioden, kalles heretter for barneverntjeneste B. Hensikten med studien er å se nærmere på hvilke forhold som kan belyse variasjonen mellom barneverntjenestene i implementeringen av arbeidsmetoden.

Ved barneverntjeneste A har jeg intervjuet 1 barnevernleder og 6 saksbehandlere. Ved barneverntjeneste B har jeg intervjuet 1 fagkonsulent (fagleder) og 3 saksbehandlere.

4.2 Vitenskapsteoretisk ramme og ulike paradigmer

Ulike krav må stilles for at forskning kan kalles vitenskapelig. Det går et skille mellom naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig forskning. Også innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det ulike syn og retninger (Ryen, 2002).

Ulike filosofiske retninger som har påvirket dagens samfunnsvitenskap er opptatt av sentrale aspekter ved kunnskap som er relevante for intervjuforskningen. Hermeneutiske fortolkninger av teksters mening, fenomenologiske beskrivelser av bevisstheten og livsverden samt den postmodernistiske vektleggingen av den sosiale konstruksjon av viten. De har det til felles at de avviser at vitenskapelig evidens begrenser seg til kvantifiserbare kjensgjerninger (Kvale, 2009).

Forskningsintervjuet har som mål å produsere kunnskap (Kvale, 2009). Intervjuet er en profesjonell samtale som bygger på dagliglivets samtaler og som konstruerer kunnskap i samspill med intervjuer og respondent (Kvale, 2009).

Ulike metodespråk eller paradigmer er styrende og har sterke konsekvenser for intervjustudier. Ryen (2002) viser til fire paradigmer; naturalisme, etnometodologi, emosjonalisme og postmodernisme. I den naturalistiske tilnærmingen tenker man at dataene finnes ”inni” respondenten. Forskeren prøver å få tilgang til verden slik den ser ut fra respondentens eget perspektiv. Etnometodologi er opptatt av hvordan virkeligheten skapes. I dette synet mener man at virkeligheten konstitueres i selve kommunikasjonen. Emosjonalisme fokuserer på subjektets følelser som styrer menneskets handlinger. Her søkes sannheten innenifra. Postmodernismen hevder at virkeligheten er konstruert og at tekster må dekonstrueres for å finne bakenforliggende årsaker (Ryen, 2002). I dette synet fokuseres det på språkets betydning for vår oppfatning av virkeligheten (Thagaard, 2013).

Min tilnærming til denne studien bygger på elementer fra både det naturalistiske og det postmodernistiske perspektivet. Ut i fra det naturalistiske perspektivet er forskerens oppgave å samle inn data slik informantene oppfatter de. Den som blir intervjuet er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og følelser. Forskeren skal unngå å påvirke dataene under intervjuet (Ryen, 2002). Her tenker man at virkeligheten eksisterer uavhengig av hva mennesker tror eller mener. Fornuft og tenkning er grunnlaget for og hovedforutsetningen for all erkjennelse, som aldri kan avdekkes fullt ut (Chalmers, 2003). Ved å motbevise teorier, fremkommer nye og stadig mer av virkeligheten avdekkes.

Vitenskapelige teorier er ideer som inntil videre ikke er motbeviste av observasjoner (Ringdal, 2001). Målet for forskning er å utlede teorier eller hypoteser som er så godt underbygde at det byr på utfordringer å motbevise dem (Ryen, 2002). Under intervjuene var jeg bevisst på i minst mulig grad å styre og påvirke informantene ut over min intervjuguide. Likevel var jeg klar over at min tilstedeværelse og mine oppfølgingsspørsmål preget relasjonen og intervjuformen.

Ut i fra en postmoderne tilnærming produseres kunnskap under intervjuet (Kvale, 2009). I følge Thagaard (2013) har det konstruktivistiske perspektivet en fremtredende plass innenfor den postmodernistiske retningen. I følge dette synet sees kvalitativ forskningskunnskap på som et resultat av relasjonen mellom forsker og informant (Thagaard, 2013), dvs. at den er intersubjektiv og kontekstbundet. Kunnskapen utformes i fellesskap av forsker og informant som begge har innflytelse på kunnskapsutviklingen.

Det fokuseres på språklige og relasjonelle aspekter, på forskjellene mellom muntlige diskurs og den skriftlige teksten og fortellingene som konstrueres i intervjuet vektlegges (Kvale, 2009). Et sosialkonstruktivistisk perspektiv på innsamlet data vil dermed prege oppfatningen av hvordan dataene kan forstås (Thagaard, 2013).

4.2.1 Hermeneutikk

Gjennom å presentere informasjon og data jeg har samlet inn i denne studien foregår det via en tolkning av materialet. Tolkningen starter under intervjuene og gjennom tekst transkriberingen. Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming til analysearbeidet. Formålet med tolkning og analysearbeidet har vært å få en forståelse av hvilke forhold som har hatt betydning for implementeringen av familierådsmetoden ved de to utvalgte barneverntjenestene. Hermeneutikk handler i utgangspunktet om teksttolkning (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Et viktig poeng er at det som skal fortolkes, både kan ses som en helhet og som fragmenterte deler av helheten. Delene må sees i forhold til helheten og omvendt for at fortolkningen kan gjøres. Under tolkningsarbeidet av informantenes utsagn i intervjuene, ble enkeltutsagn analysert i lys av hele intervjuet og i lys av hele materialet, samtidig som jeg har arbeidet med å forstå det enkelte utsagn. Dette forklarings- eller tolkningsarbeidet kan beskrives som et sirkulært arbeid. Gadamer tenker at den hermeneutiske sirkel handler om forforståelse og forståelse. Man kan ikke tolke andre uten å være bevisst sin egen forforståelse (Gadamer, 2010). For Gadamer er målet

horisontsmelting og primær forståelse. I praksis er dette idealet ofte ikke mulig å gjennomføre. I følge Gadamer er all mening og all forståelse strukturert av en ikke bevisst forforståelse han kaller *fordommer*. Fordommer gjør det mulig å forstå noe, gripe en mening, og forholde seg til ”det nye” som møter oss. Gadamer mener at ”våre uomgjengelige og historisk betingede fordommer” utgjør et hele som han kaller forståelseshorisont (2010).

I tolkningen av intervjuene har det vært viktig for meg å være bevisst på at det er to forståelseshorisonter som møtes; informanten og jeg som intervjuer og tolker. Analysearbeidet utvikles som i en spiral, slik at tolkningen fortsetter til det ikke er flere muligheter igjen (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Analysen pendler også mellom forskerens før-forståelse og den nye forståelsen som vokser fram gjennom tolkningen (Alvesson og Sköldbberg, 2008).

Mitt utgangspunkt for analysearbeidet bygger på en forforståelse av ulike forhold som kan forklare variasjonen mellom barneverntjenestene i implementeringen av familierådsmodellen. De er bygd på mine egne erfaringer med den ordinære familierådsmodellen, i mitt tidligere arbeid som barnevernpedagog og barnevernleder, samt kjennskap til kommunal forvaltning i nåværende stilling som stabsrådgiver. Videre har jeg deltatt som observatør under to evalueringsmøter og en avslutningsssamling for pilotprosjektet *Familieråd i akuttarbeid hvor alle prosjektkommunene og fagteamene* deltok. Hensikten var å få et innblikk i hvordan aktørene har opplevd implementeringen av den akutte familierådsmodellen. Observasjonene er ikke direkte brukt i oppgaven, men har vært med til å forme mine antagelser og hypoteser i forhold til hvilke forhold som kan ha betydning for implementeringen av arbeidsmetoden. Videre danner generell implementeringsforskning og tidligere implementeringsstudier av ordinært familieråd en forforståelse som har påvirket min utforming av intervjuguiden.

Mine egne kunnskaper preger mitt forsøk på å forstå informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). I mitt arbeid har intensjonen først og fremst vært å komme fram til intervjuobjektens uttrykte meninger. Likevel har jeg tolket enkelt svar ut ifra hvordan jeg oppfatter svaret i sammenheng med informantens kontekst og helhetsbildet av intervjuet. Da det alltid er muligheter for å komme fram til dypere tolkninger av et materiale, kan det

være utfordrende å avslutte den hermeneutiske prosessen. Jeg avsluttet da jeg ikke fant flere utsagn som jeg mente kunne belyse problemstillingen.

4.2.2 Kildekritikk ved hermeneutisk metode

Kildekritikk kan føre forskeren nærmere riktige tolkninger ved at forskeren kan styre unna feiltolkning av informasjon som kan oppstå gjennom at andre forteller om den virkeligheten som skal studeres (Alvesson & Sköldbberg, 2008). En kilde må være ekte. Noen kilder er mer verdt enn andre, for eksempel regnes observerbare kilder å være sikrere enn fortellinger. Det kreves alltid minst to kilder for en konkret sak; en enslig kilde kan aksepteres som giver av hovedtrekket i en fortelling. Førstehåndskilder er mer verdt enn andrehåndskilder. Desto nærmere hendelsesforløpet i tid en kilde er, desto mer verd er den. Dersom en kan mistenke en kilde for tendens, det vil si at kilden har interesse av å vinkle informasjonen i en bestemt retning, må en vurdere om kilden skal forkastes. To kilder med tendens i samme retning er ikke mer verdt enn en (Alvesson & Sköldbberg, 2008).

I denne undersøkelsen er mine kilder saksbehandlerne, en leder og en fagleder ved barnevernkontorene. Ut fra mine vurderinger er kildene ekte. Det var informantenes egne erfaringer og fortellinger om sine opplevelser fra prosjektperioden og fra implementeringen av modellen som ble mine data. Rekonstruering av opplevelser gjennom fortellinger vil alltid innebære en mulighet for at informantene husker feil, eller at deres forståelse av det som skjedde er annerledes nå, enn det var på hendelsestidspunktet. Informantene ble intervjuet 8 – 9 måneder etter at prosjektperioden/ implementeringen var ferdig. Jeg mener likevel at kildene har verdi som følge av at informantenes fortellinger virket umiddelbare.

Jeg har ikke funnet utsagn i materialet som tyder på at en eller flere av informantene bevisst har forsøkt å vinkle informasjonen i noen bestemt retning. Det er likevel viktig å ha et kritisk blikk for ulike feilkilder i tolkningsarbeidet.

Jeg snakket med 9 saksbehandlere, en barnevernleder og en faglig leder. Jeg har altså flere enn en kilde. Det er likevel alltid et spørsmål om funn er generaliserbare dersom det er få personer som blir intervjuet. Utvalget mitt var begrenset til ansatte og fagleder ved en av barneverntjenestene som deltok i prosjektet “Familieråd i akuttarbeid” samt til leder og ansatte ved en barneverntjeneste som på eget initiativ hadde implementert akutt familieråd.

Jeg mener tolkningene som er gjort av informantenes utsagn, kan stå som eksempler på hvordan ansatte og ledere i barneverntjenester kan oppleve implementering av nye metoder i arbeidet med barn og deres familier. Dersom denne studien kan gi inspirasjon til at andre utforsker emnet ytterligere, kan undersøkelsen være et bidrag til kvalitetsheving i det generelle implementeringsarbeidet i offentlig sektor, men også spesifikt som metode i barnevernets arbeid. Erfaringene kan dermed være nyttige ved implementering av denne eller andre metoder ved andre barneverntjenester.

4.2.3 Utvalg av kommuner og informanter

Begge barneverntjenestene ligger i kommuner som i hht. SSB er sammenlignbare mht økonomi, innbyggertall samt antall barn/ familier med tiltak etter Lov om barneverntjenester. Til sammen har jeg intervjuet 11 informanter. Rådgiver i Bufetat hadde kjennskap til kommunene som hadde deltatt i prosjektet, hvem som hadde gjennomført flere familieråd og hvem som ikke hadde implementert metoden. På bakgrunn av disse vurderingene hadde jeg et tilstrekkelig antall å intervju. Utvalget av informanter ble også foretatt i samråd med min veileder.

Informantene har ulik erfaring med familieråd og har forskjellige roller i familierådsarbeidet. Barnevernleder og fagleder vil naturlig ha andre innfallsvinkler og perspektiv i forhold til metoden og bruk av denne enn de ansatte som har direkte kontakt med brukerne. Lederne innehar også ulik kjennskap til modellen og ulik erfaring med implementeringen ved egen avdeling. Dette reduserer faren for at jeg har valgt et for smalt utvalg.

Jeg regnet med at leder og ansatte i barneverntjenesten som har implementert akutt familieråd ville ha en positiv innstilling til modellen og til intervjuene. Jeg var forberedt på at informantene ved barneverntjeneste B muligens ville være mer motvillige til å la seg intervju. Min intensjon har imidlertid ikke vært å finne noen ”skyldige,” men å lære noe av hvorfor implementeringen ikke lot seg gjennomføre. Alle som deltok i prosjektet hadde sagt seg villig til å ta imot studenter i forbindelse med prosjektevalueringen.

Gjennom denne tilnærmingen har jeg søkt å komme frem til kunnskap som kan være nyttig for andre kommuner/ barneverntjenester ved implementering av ”familieråd i akuttarbeid.”

4.2.4 Forskningsetiske overveielser

Bruk av intervjuer i forskningsarbeid krever forskningsetiske overveielser. I forskningsetikken er det utviklet ulike prinsipper for god forskningssikk generelt sett i forhold til informanter. Ryen (2002) viser til aspekter som går igjen i de fleste oversikter: samtykke, konfidensialitet og tillit.

Informert samtykke vil si at de som deltar i forskningen har rett til å vite at de blir forsket på, at de informeres om undersøkelsens overordnede formål og hovedtrekk. Det skal også informeres om mulige risikoer og fordeler ved å delta i prosjektet. Forskeren skal sikre seg at de involverte deltar frivillig. Informantene skal informeres om at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen (Kvale, 2009).

Via barnevernlederne, som var mine kontaktpersoner i kommunene, fikk saksbehandlerne informasjonsbrev med samtykkeerklæring. De informantene som deltok i intervjuene samtykket muntlig.

Konfidensialitet vektlegges for å beskytte informantens identitet og lokalisering (Ryen, 2002). Av hensyn til personvern og type informasjon, spesielt fra den av kommunene som ikke har lyktes med implementeringen, har jeg valgt å anonymisere både informantene og barneverntjenestene. Da familierådsprosjektet dekker 7 kommuner i to fagteam vil det likevel kunne være mulig å finne frem til informantene via annet informasjons- og evalueringmateriale vedrørende prosjektet. Informantene kan også være gjenkjennbare gjennom deres tittel/stilling som ikke er hemmelig eller konfidensiell. Alle deltagerne ble gjort oppmerksomme på dette i informasjonsbrevet og det ble gjort før intervjuet startet.

Anonymisering tilsa at informantene skulle ha liten grunn til bevisst å utelate eller forvrengte virkeligheten. Jeg antok at informantene sannsynligvis ville være mer åpne i forhold til kritikk av både metoden og interne forhold hvis de var anonyme. Jeg la derfor til grunn at anonymitet i dette tilfellet kunne gi bedre og mer åpenhjertig informasjon enn ved å navngi informantene og barneverntjenestene. Jeg erfarte likevel at det for enkelte informanter ved barneverntjeneste B opplevdes vanskelig og kjentes illojalt å skulle si noe negativt om ledelse og andre forhold ved egen arbeidsplass, så som kultur og arbeidsmiljø. Enkelte svar bærer preg av dette. Etter ønske fra enkelte er noen utsagn utelatt og andre noe forkortet av hensyn til etisk forsvarlig bruk av dataene.

Det påligger forskeren å ikke skade eller vekke harme hos deltagerne (Ryen, 2002). Forskeren må forholde seg til ulike konsekvenser undersøkelsen kan medføre både for deltakerne og for den større gruppen de representerer (Kvale, 2009). Forskeren har også ansvar for ikke å ødelegge felten for andre forskere (Ryen, 2002).

Med denne studien har jeg ingen egeninteresse eller intensjon om å ”misjonere” for, eller ”kritisere” familierådsmodellen som metode i barnevernets akutt arbeid. Min hensikt er å forsøke å forstå hvilke forhold som kan forklare variasjonen mellom barneverntjenestene i implementeringen av metoden.

Tillit kan assosieres med lojalitet eller troskap. For å få tilgang til informantenes perspektiv må forskeren få de til å samarbeide og de må ha tilstrekkelig tillit til at de gir forskeren sin informasjon. Dette kan være tidkrevende og kreve tålmodighet. Tilliten kan være skjør og avhengig av vedlikehold (Ryen, 2002). Jeg opplevde at informantene hadde tillit til meg som intervjuer og at de samarbeidet godt og gav meg relevant informasjon.

Alle forsknings- og studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette ble gjort i juni 2014 og ble godkjent 09.07.14. Da det er få informanter som har deltatt i studien vil anonymiteten ikke være like sterk som i større undersøkelser.

Det foreligger krav fra NSD til lagring av opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner. Jeg har kode på pc og opptaker, slik at det bare er jeg som har tilgang på båndopptak av intervjuene og transkripsjonene.

4.3 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Forskere og vitenskapsfilosofer diskuterer om kvalitativ forskning kan gi gyldige eller sanne resultater. For å sikre en best mulig validitet for tolkbare resultater, er det utarbeidet modeller for gjennomføring av intervjuundersøkelser (Kvale, 2009).

4.3.1 Semistrukturerte intervjuer

Jeg har valgt å benytte meg av åpent, semistrukturert intervju med på forhånd oppsatte hovedspørsmål og tema. Jeg har bevisst ønsket å legge opp til at respondentene selv skulle formulere hvordan de har opplevd implementeringen eller mangel på samme. Denne

intervjuformen faller meg naturlig å gjennomføre da den ligner en ”vanlig samtale med hensikt,” slik jeg kjenner det fra mitt arbeid med familier i barnevernet. ”Intervjuer” forbereder seg, har laget hovedspørsmål og stikkord, samtalen har en hensikt og det er visse temaer man skal ha gjennomført i løpet av samtalen. Samtidig er ”respondentens” syn og oppfatninger hovedtema og det er ”intervjuers” rolle å lytte og prøve å forstå den andres livsverden (Ryen, 2002).

I følge Ryen (2002) kan mye struktur, og på forhånd definerte spørsmål, binde forskeren slik at denne risikerer ikke å fange opp eller misforstå informanten. Argumenter for forhåndsstruktur er at man kan risikere at viktige fenomener ikke blir berørt hvis de ikke fanges opp i intervjuguiden. Forskeren har mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og ny informasjon kan fremkomme. For å kunne drøfte ulike utsagn mot hverandre var jeg avhengig av at alle informantene ble spurt om de samme temaene.

4.3.2 Forarbeide

For meg har det vært viktig å ha god kunnskap om teorigrunnet før jeg utarbeidet intervjuguiden. Jeg ønsket å kunne stille relevante spørsmål og ha mulighet for å gå i dybden med enkelte spørsmål og tema. Faren ved ikke å ha kunnskap på feltet, er at informantene kun forteller om det de er interessert i eller ønsker å formidle. Jeg har derfor arbeidet med problemstillingen og brukt teori og tidligere forskning for systematisk å komme frem til tema og spørsmål i intervjuguiden. Sammen med veileder har jeg også brukt tid til å drøfte og reflektere over tema samt ulike vinklinger til arbeidet.

Jeg valgte å intervju kommunen A først. Jeg hadde en forestilling om at siden de har implementert metoden, var antagelig informantene der mer velvillig innstilt til å la seg intervju enn hos barneverntjeneste B som ikke har implementert metoden.

4.3.3 Opptak av intervjuene

For at jeg selv kunne ha fullt fokus på informantene og hva som ble sagt, har jeg tatt opptak av alle intervjuene. Dette gav meg større muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål. Det kan være vanskelig både å være en interessert lytter og samtidig ta gode og lesbare notater (Ryen, 2002). Jeg informerte om at det ville bli benyttet lydopptak i informasjonsbrevet. Det ble også informert om at intervjuene ville bli slettet etter at studien er ferdig samt at jeg har taushetsplikt.

4.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Juni 2014 ringte jeg begge barnevernledere. Deretter sendte jeg e-post med informasjonsbrev og samtykke erklæring. Det ble gjort avtaler med begge barnevernledere om ny kontakt og intervju i september – oktober 2014.

Det viste seg imidlertid at det ble vanskelig å få konkrete avtaler med barneverntjeneste B. Leder var utilgjengelig gjennom hele høsten. Jeg kontaktet til slutt Resultatenhetsleder og fikk derigjennom kontakt med faglig leder som var behjelpelig med å sette opp intervjuer. Fagleder stilte opp som informant, i mangel på barnevernleders tilstedeværelse.

Intervjuene ved barneverntjeneste A ble gjennomført i perioden september – november 2014. Intervjuene ved barneverntjeneste B ble gjennomført i perioden november 2014 – januar 2015. Intervjuene tok mellom 30 – 60 minutter. Mitt inntrykk er at selve intervjuene gikk greit og jeg fikk tilstrekkelig med informasjon som jeg vurderer er relevant for oppgavens problemstilling.

4.3.5 Bearbeiding av resultatene

Ved at jeg brukte lydopptak under intervjuene fikk jeg mulighet for å få nøyaktige utskrifter og derigjennom unngå for stor påvirkning av dataene. På denne måten sikres høy reliabilitet på de innsamlede dataene. Når intervjuene ble transkribert foregikk det en omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst (Kvale, 2009), noe som kan påvirke kvaliteten på dataene. Ifølge Kvale (2009) er det å vurdere intervjuetranskripsjonens gyldighet komplisert. Hva som er en korrekt transkripsjon, er vanskelig å besvare. Det finnes ingen sann objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Her må man spørre seg om hva som er en «nyttig» transkripsjon for den konkrete forskningen (Kvale, 2009).

Under transkriberingen har jeg gjengitt ordrett hva informantene sa uten å vektlegge non-verbal kommunikasjon. Jeg har valgt å referere spørsmålene mine slik at leseren selv kan vurdere om de kan ha påvirket informantens svar. Jeg har hatt en bevissthet på at det ikke er mulig å være objektiv til dataene jeg samlet inn. Både under intervjuet og gjennom analyser og tolkning påvirkes dataene av meg og min tilstedeværelse. Mine egne erfaringer og kunnskap på fagfeltet preget spørsmålene jeg stilte. Jeg var også bevisst på at min tilstedeværelse under intervjuene til en viss grad har påvirket informasjonen jeg fikk. Jeg har likevel valgt å tolke informantens svar og utsagn ut ifra den oppfatning at de uttrykker det de faktisk mener. Ut over min intervjuguide var jeg bevisst på, i minst mulig grad å

styre retningen på intervjuet.

4.3.6 Verifisering

Kvalitativ forskning byr på utfordringer i forhold til å komme frem til pålitelig og gyldig kunnskap. Ved å vurdere funnernes generaliserbarhet, rehabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) gir det en indikator på forskningsrapportens sannhetsstyrke. Det er omstridt hvor anvendbare disse begrepene er i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009).

Funnenes *generaliserbarhet* handler om de kan gjøres allmenngyldige. Ved analytisk generalisering vurderes det om funnene kan brukes som en indikasjon på hva som kan skje i lignende situasjoner. Generalisering kan også gjøres gjennom drøfting mot teorier (Kvale, 2009). Hensikten med kvalitative intervju har tradisjonelt ikke vært å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap slik som i kvantitative analyser (Ryen 2002). Hovedintensjonen er å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som sees som relevante for undersøkelsens problemstilling. Det sentrale er hvordan den enkelte respondent ser verden omkring seg. Gjennom det enkelte intervju er det muligheter for å gå i dybden. Store utvalg gir nødvendigvis ikke mer eller bedre data enn små utvalg. Hensikten er å ha tilgang til et variert utvalg langs de variablene man har konstruert egenskapsrommene rundt (Ryen, 2002). Ryen viser til Miles og Huberman (1984) som peker på at det er viktig med variasjon i utvalget. De poengterer faren ved å velge for smalt og anbefaler at forskeren oppsporer den eller de informantene man antar har mest informasjon eller som har mest å bidra med (Ryen 2002). Lincoln (1985) råder også til å velge ut noen deltakere som kan fungere som «negative tilfeller». Jeg har både et variert utvalg og noen ”negative” informanter.

Rehabilitet dreier seg om intervjuerens rolle og hvordan transkriberingen og analysearbeidet gjennomføres. Ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen kan leseren selv vurdere dataenes relevans. Argumentasjonen skal overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen og dermed også verdien av resultatene (Thagaard, 2013). Lincoln (1985) hevder i likhet at forskningen blir pålitelig gjennom at forskeren utfører en slags revisjonsprosedyre som står for forskerens dokumentasjon av sine data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, inkludert det ferdige resultatet. Silverman (2001) argumenterer for at rehabiliteten kan styrkes ved å gjøre forskningsprosessen gjennomskiktig. Det innebærer at det blir gitt en detaljert

beskrivelse av strategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn. Det bør også legges vekt på teoretisk gjennomskiktighet, gjennom å beskrive det teoretiske ståsted som representere forskerens tolkninger (Thagaard, 2013).

Jeg har beskrevet mitt arbeid underveis i denne studien, slik at leseren kan vurdere kvalitet på prosessen både i forkant av intervjuene, gjennomføring av intervjuene, analysearbeidet og til slutt den skriftlige fremstillingen, inkludert min tolkning av informasjonen/dataene. Jeg har redegjort for teori som ligger til grunn for mitt metodevalg.

Seale (1999) hevder at prosessen tydeliggjøres ved at data i så stor grad som mulig atskilles fra forskerens fortolkninger. Forskeren redegjør for hva som er referat fra intervjusamtaler og hva som er egne vurderinger og kommentarer. Ved å benytte opptak fra intervjuer gir det grunnlag for å utvikle data som er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater som vil være preget av forskerens rekonstruksjon av utsagn og hendelser.

I denne studien har jeg, som tidligere nevnt, brukt lydopptak under intervjuene. Disse er ordrett gjengitt i transkripsjonene. Jeg skiller mellom informasjonen som er fremskaffet og fortolkningen av disse.

Validitet handler om i hvilken grad en undersøkelse gjennomføres i forhold til formålet. Valideringen avhenger av den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen. Funnene må sjekkes, utspørres og tolkes teoretisk (Kvale, 2009). Validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til. Thagaard (2013) skiller mellom ekstern og intern validitet. Intern validitet knyttes til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. Ekstern validitet knyttes til hvordan forståelsen som utvikles innenfor en studie også kan være gyldig i andre sammenhenger.

I likhet med reliabilitet styrkes validiteten ved ”gjennomskiktighet” i studien. Ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for forskerens konklusjoner tydeliggjøres tolkningsgrunnlaget. Forskningens styrke er avhengig av hvor grundig forskeren redegjør for fortolkningene (Thagaard, 2013).

I gjengivelsen av dataene har jeg referert hele svar fra respondenten slik at ikke enkeltsetninger og sitater tas ut av sammenheng. Leseren gis dermed mulighet for selv å ta stilling til om min forståelse eller tolkning er i tråd med leserens egen oppfatning av hva

informanten mener. Utsagn og informasjon som fremkommer drøftes og analyseres ved hjelp av teori som er redegjort for under kapitel 3. Hensikten er at det skal være tydelig for leseren hva som er direkte utsagn fra informantene, hva som er teoretiske betraktninger og hva som er mine egne fortolkninger. Dette bidrar til studiens ”gjennomsiktighet.” Grunnet for drøfting og analyse av ”funn” blir tydelige for leseren.

4.4 Analyse av intervjudata

Etter transkriberingen av intervjuene ble materialet på ca. 100 sider bearbeidet og kategorisert i samsvar med hovedtemaene i intervjuguiden. Datamaterialet var omfangsrikt og kategoriseringen var nødvendig for å kunne se tendenser og utvikle en dybdeforståelse i analysearbeidet. Jeg har en temasentrert tilnærming til stoffet ved at jeg sammenlignet informasjon fra alle informantene om hvert tema (Thagaard, 2013). Utfordringen ved en slik tilnærming er antall kategorier samt ivaretagelsen av helhetsperspektivet. Gjennom arbeidet erfarte jeg at flere årsak- virkningsforhold veves inn i hverandre og det kan virke noe kunstig å dele de opp i kategorier og analysere de hver for seg. Imidlertid valgte jeg å gjøre dette for lettere å kunne danne et mønster for arbeidet og få analysert dataene. I enkelte sammenhenger vises det til tidligere punkter med beskrivelse av temaer. Jeg har arbeidet med å se delanalysene i sammenheng med den opprinnelige teksten de var en del av og oppnå en helhetlig forståelse av studien. Informasjonen er også tolket via personsentrerte tilnærminger, da i form av en inndeling av informantene fra barneverntjeneste A og fra barneverntjeneste B. Dette bidrar til at variasjonen i implementeringen av familierådsmetoden kommer tydeligere frem.

5.0 FORHOLD SOM KAN BELYSE VARIASJONEN MELLOM BARNEVERN-TJENESTER I IMPLEMENTERINGEN AV FAMILIERÅD I AKUTTARBEID

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for og drøfte ulike forhold som kan bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenestene i implementeringen av Familieråd i akuttarbeid. Resultater av intervjuene drøftes i lys av implementeringsteori samt tidligere forskning på ordinært Familieråd.

Kapitlet er inndelt i forhold til hovedtemaene i intervjuguiden:

- Initiativ for bruk av akutt familieråd/ deltagelse i prosjektet.
- Tidligere erfaringer
- Organisering, ledelse og styring
- Det statlige barnevernets betydning
- Ressurser
- Faglige perspektiver, motivasjon og verdigrunnlag
- Endringskultur
- Oppsummerende drøfting

5.1 Initiativ til bruk av akutt familieråd

Jeg ønsket å få innsikt i hva som lå til grunn for at barneverntjeneste A hadde implementert familieråd som en arbeidsmetode i akuttarbeidet. I forhold til barneverntjeneste B ønsket jeg å få informasjon om bakgrunnen for at de deltok i pilotprosjektet *Familieråd i akuttarbeid*.

Barnevernleder i barneverntjeneste A forteller at de tidligere hadde implementert den ordinære familierådsmetoden. Etter en periode med flere akuttsaker ønsket barnevernleder å finne ut om modellen også kunne brukes i akuttsaker. Barnevernleder ba om et møte med fagteam og tidligere prosjektleder som hadde bistått barneverntjenesten i implementeringen av den ordinære familierådsmodellen. Fagteamet hadde da ingen erfaring med bruk av akutt familieråd. Det ble drøftet muligheter for bruk av familieråd i akuttarbeid og hvilke rutiner som måtte utarbeides. De ble enige om at ved henvendelse til fagteamet om bistand i akuttsaker, skulle fagteamrådgiver utfordre barneverntjenesten/saksbehandler i forhold til bruk av akutt familieråd.

Initiativet/ interessen kom her nedenifra (bottom-up), fra den kommunale barneverntjenesten og ”opp” til Bufetat/ Fagteamet, det statlige barnevernet. Barneverntjenesten hadde et eierforhold til den ordinære modellen før de startet implementeringen. Andresen & Bjerkmann (1999) hevder at det er viktig at aktørene er kjent med/forstår hva en ny arbeidsmetode innebærer og at de har en vilje/ er motivert for gjennomføringen (jfr. Michie, 2005). Fagteamet (det statlige barnevernet) viste interesse og drøftet hvordan de kunne bistå barneverntjenesten med implementeringen. Barneverntjeneste A igangsatte implementeringen av akutt familieråd. Begge parter spilte en viktig rolle i implementeringsprosessen, noe som underbygger Jørgensen og Larsen (1997) sin teori om at et implementeringsarbeid forutsetter en kobling mellom top-down og bottom-up perspektivet og at dette samspillet fremmes ved at begge aktører har felles verdier.

Flere av informantene ved barneverntjeneste A oppgir likelydende faglige begrunnelser for å ta i bruk akutt familieråd. De uttaler seg positivt til metoden og viser interesse for å bruke metoden.

Informant A5 uttaler det slik: *”Vi har valgt akutt familieråd som en metode fordi vi har troen på at det er bra for barn i den situasjonen.”*

Ved barneverntjeneste B har informantene ulike begrunnelser for kontorets deltagelse i pilotprosjektet. Fagleder forteller at de mottok en henvendelse fra Fagteam: *”Også syntes vi det hørtes veldig spennende ut. Vi ble med fordi at vi tenker at dette her er kjempeviktig tilbud til familier. Så vi hadde lyst til å prøve, vi hadde det.”*

Informant B1 forteller at de ble tilbudt å være med fordi de hadde mange akutt plasseringer samt eget ønske om å få noe systematikk i arbeidet ved bruk av familie og nettverk som plasseringsarena. Videre sier informanten at denne tror at det i utgangspunktet var en *åpen holdning* til å delta og at de ansatte var nysgjerrige på metoden og hadde lyst til å finne ut mer om den.

Henvendelsen kom altså ”oppe fra,” fra det statlige barnevernet (top-down) og ”ned” til det kommunale barnevernet. Det kan derfor være naturlig å anta at metoden ikke hadde den samme forankringen hos leder og de ansatte som hos barneverntjeneste A. Antagelsen

underbygges ved at informant B3 gir uttrykk for at denne ikke visste grunnen til at de var meldt på prosjektet:

”Jeg kan ikke svare på hvorfor ledelsen sa ja til dette. Jeg kan anta at det nok var mer det at de syns de måtte være med fordi de ble spurt, enn at det var et sterkt engasjement fra leder.”

I tidligere implementeringsstudier (Michie, 2005 og Falck, 2006) fremkommer det at motivasjon er en medvirkende faktor for en vellykket implementering. Informantenes utsagn kan ses å være et uttrykk for at både ansatte og leder i utgangspunktet var motivert for implementering av metoden. Samtidig så sier utsagnene noe om at familierådsmodellen er en ny arbeidsform som de ikke var kjent med og ikke egentlig visste hva innebar.

5.2 Tidligere erfaringer

Både NOVA rapport (Falck, 2006) og implementeringsteori hevder at tidligere erfaringer er viktig når nye metoder skal implementeres.

Informantene ble spurt om hvilke erfaringer de har i forhold til den ordinære familierådsmodellen, samt i hvor stor grad de tenker at tidligere erfaringer har betydning for valg eller fravalg av akutt familieråd.

Svarene jeg fikk viser at alle informantene i barneverntjeneste A har en god del erfaring med den ordinære familierådsmodellen. Barnevernleder forteller at de har gjort seg noen felles, positive erfaringer med ordinært familieråd. Erfaringene ble delt under fellessamlinger. Selv om de ikke alltid fikk svar på alle problemstillingene, så fant de nesten alltid ressurser i familien/ nettverket.

Barnevernleder uttrykte det slik: *”Det som ble tydeligere og tydeligere for meg, etter hvert som vi gjennomførte flere familieråd, var at dette er positivt for ungene. Vi har ikke alltid unngått å plassere barnet, men vi har fått til løsninger som ivaretar barnet på en mye bedre måte. Hver gang vi har hatt en problemstilling knyttet opp imot hvor kan barnet bo, så har familierådet alltid klart å finne en løsning.”*

Barnevernleder forteller videre at erfaringsdeling med andre kommuner har påvirket leders tenkning rundt bruk av akutt familieråd.

Informant A2 har mange erfaringer med bruk av ordinært familieråd, da også i rollen som koordinator. Informanten vektlegger også positive erfaringer:

”Noe av det viktigste er å ha en positiv erfaring knyttet opp imot familieråd. De som har vært med på familieråd eller har hørt om andres positive erfaringer, har lettere for å tenke familieråd som et aktuelt tiltak. Det kan oppleves som krevende hvis man ikke har tiltaket under huden.”

Utsagnene tilsier at både egne og andres positive erfaringer med ordinært familieråd kan synes å ha hatt betydning for både leder og ansatte sin motivasjon og ønske om å implementere akutt familieråd. Individuelle erfaringer ble delt i fellesskap og de positive sidene ble fremhevet, så som barnets beste, positive oppdagelser av ressurser i den utvidede familien, samt løsninger på komplekse og vanskelige situasjoner.

Barneverntjeneste A sine erfaringer ved bruk av familieråd er at det gir en stor grad av måloppnåelse. Barnevernleder anser at bruk av akutt familieråd som formålstjenlig. Via en systematisk og til dels top-down implementering av metoden, settes rammene for den enkelte ansattes handlingsrom og grad av myndiggjøring og beslutningsadferd for akuttarbeidet.

Flere av informantene fremhever at tidligere erfaring med den ordinære familierådsmodellen gir en trygghet for saksbehandler.

Informant A5: *”Tidligere erfaringer i bruk av metoden tenker jeg er viktig for å være trygg nok til å gjennomføre akutt familieråd. Når du vet hvordan ting foregår så blir du tryggere selv og da er det lettere å sette i gang flere. For ellers er det tryggere å bruke den vanlige akutt plasseringen som du alltid har gjort.”*

Informant A3 hevder det er enklere å få familien med på familieråd når saksbehandler kan si at det er slik de pleier å jobbe på kontoret, samt at de formidler tro på metoden via gode erfaringer.

Hos barneverntjeneste B er flere av informantene samstemte på at manglende erfaring kan ha betydning for fravalget av metoden. Ingen av informantene har bred erfaring med bruk

av den ordinære familierådsmodellen. Fagleder har erfaring med og tro på bruk av nettverksråd¹.

I likhet med informantene ved barneverntjeneste A uttaler fagleder og informant B3 at manglende erfaring med familieråd som arbeidsmetode gir seg utslag i mindre trygghet og dermed valg av det ordinære akuttssystemet:

Informant B3: "Det er kun noen få saksbehandlere som har gjort seg erfaringer med ordinært familieråd. Det er jo logisk, at hvis du er trygg på en metode så er det lettere å bruke."

Informant B1 forteller om flere dårlige erfaringer med bruk av familie som fosterhjem, så som interne familiekonflikter med negative følger for fosterbarnet. Svekket omsorgsevne hos foreldre som følge av rus og psykiske vansker fremheves som problematisk ved familieplasseringer. Informanten fortalte om en negativ erfaring med et ordinært familieråd: *"Det var ingen som ville ha ungdommen så det ble flytting i ordinært fosterhjem. Man kan være bekymret for hvordan ungdommen opplevde det. - "ingen vil ha meg!"*

Her ser vi at informantens tidligere negative erfaringer bidrar til skepsis i forhold til bruk av akutt familieråd som en arbeidsmetode. Det er naturlig å anta at i en akutt fase, med liten tid og flere usikkerhetsfaktorer knyttet til hendelsesforløp og alvorlighetsgrad, så vil saksbehandler bruke metoder denne har god erfaring med og som man er trygg på.

Tidligere erfaringer fra lignende situasjoner må antas å påvirke hvordan den enkelte velger å løse nåtidige og fremtidige utfordringer. Erfaringer ser derfor ut til å være en faktor som kan bidra til å forklare hvordan den enkelte barnevernsarbeider håndterer en akuttsituasjon.

Informant B2 deltok nylig i gjennomføringen av et familiemøte/ nettverksråd der med svært høyt konfliktnivå:

¹ Som metode ligner nettverksråd på familieråd, men nettverksrådet har de voksne i fokus og det offentlige hjelpeapparatet involveres i større grad enn ved familieråd.

”I utgangspunktet trodde vi ikke at vi skulle få til noe der, men så ble det 100 % bra. Det gav meg tro på familieråd da. Jeg føler at jeg tenker annerledes om det etter den positive opplevelsen sist. En positiv erfaring gjør at jeg får lyst til å prøve det ut mer. Det er viktig med den ene positive erfaringen tror jeg.”

5.2.1 Oppsummering

Informantenes utsagn tyder på at tidligere erfaringer, både positive og negative, kan ha betydning for bruken av akutt familieråd. Forskjellen hos barneverntjenestene ligger både på individnivå og på systemnivå. Hos barneverntjeneste A eksisterer det, i tillegg til den enkeltes egne erfaringer, et kollektivt erfaringsgrunnlag bl.a. gjennom systematisk erfaringsdeling på teammøter. Dette bidrar til å gi en faglig trygghet og et faglig fellesskap som alminneliggjør og legitimerer bruk av metoden. Hos barneverntjeneste B er det sannsynlig å anta at mangel på erfaring, eller tidligere negative erfaringer med familieråd og/ eller nettverksarbeid, hemmer motivasjon og derigjennom øker motstanden/ skepsisen til bruk av akutt familieråd hos den enkelte ansatte. På systemnivå er det i liten grad felles arenaer for erfaringsdeling.

5.3. Organisering, ledelse og styring

Endrede behov hos brukerne samt lovendringer i form av økte forsvarlighetskrav og statlige føringer tilsier at den kommunale barneverntjenestens ansvar har økt og blitt mer komplekst de siste årene. Samtidig har en stadig strammere kommuneøkonomi gjort seg gjeldene (Kvelling & Moe, 2014). Dette påvirker barnevernansattes arbeidsvilkår. Jeg antar at organiseringen av barneverntjenestene har betydning for hvordan oppgavene løses og hvordan ressurser og kompetanse benyttes.

5.3.1 Organisering og rutiner for arbeidet

Nyere litteratur om ledelse og styring vektlegger situasjonsavhengighet og omgivelsenes betydning. Johnsen (2010) hevder at organiseringen også avhenger av om organisasjonen er stabil, ensartet, forskjelligartet samt dens størrelse.

Barneverntjenestene A og B har ulike organisasjonsstrukturer. Barneverntjeneste A har funksjonsinndelte team (inndelt i undersøkelse, tiltak og omsorgsteam) mens kommune B

har en såkalt generalistmodell der hver enkelt saksbehandler ivaretar alle typer av saker og ulike deler av arbeidsprosessen.

Informantene ble spurt om de tror at organiseringen av tjenesten har noe å si i forhold til bruken av akutt familieråd. Barnevernleder ved barneverntjeneste A opplever at organisering i team gir den enkelte ansatte mulighet for å tilegne seg spisskompetanse på et avgrenset arbeidsområde. Barnevernleder antar at det har vært en suksessfaktor i forhold til benyttelsen av familieråd ved barneverntjenesten.

Hos barneverntjeneste B uttaler flere av informantene at de tror dagens organisering bidrar til å hemme bruken av akutt familieråd.

Fagleder beskriver situasjonen: *”Ja, jeg tror absolutt organiseringen har betydning. Vi er fra a til å vi, har generalistmodell. I en travel hverdag da så klarer du ikke å konsentrere deg om akkurat det. Du ringer Fagteam og sier at du må ha en plassering, ferdig med det. Det er for travelt. Det er jo saksbehandlere som har svært mange fosterhjem å følge opp samtidig som de har like mange tiltakssaker.”*

Barneverntjeneste B skal omorganiseres til funksjonsinndelte team. Informant B2 tror at det kan bli lettere å tenke akutt familieråd når de kommer i team. Hver enkelt ansatt får da et mindre område å forholde seg til.

Fleksibel arbeidstid

Selve familierådet avholdes ofte på ettermiddager/ kvelder (helger) tilpasset familien og nettverket sine muligheter for deltagelse. Tidligere studier (Falck & Mathisen, 2010) har pekt på dette som en faktor som kan hemme bruk av metoden. Hos barneverntjeneste A er det tilrettelagt for at saksbehandlerne, etter på forhånd avtale med leder, får overtidbetaling som en del av arbeidet med både den ordinære og den akutte familierådsmodellen. Informant A2 uttaler at:

”Det er ikke noe spørsmål om vi får overtid eller ikke. Det er forståelse for det. Det tenker jeg vi er avhengige av, ellers så hadde det nok ikke blitt prioritert like mye hvis man kjenner på at nå må vi jobbe på kvelden men vi får ikke noe. Ledelsen er fleksibel på det.”

Faste, forutsigbare rutiner kombinert med velvilje og prioritering fra leder kan synes å fremme gjennomføringen akutt familieråd i praksis.

Rutiner, retningslinjer

Gjennom intervjuene fremkommer det at barneverntjenestene har ulik praksis i forhold til rutiner for bruk av akutt familieråd. Alle informantene hos barneverntjeneste A svarer bekreftende på at det er utarbeidet rutiner og retningslinjer for bruk av akutt familieråd ved kontoret.

Informant A1 uttaler at: *”Når vi får en melding som må avklares raskt, så er det rutiner for hvordan det skal håndteres. Da skal det være med i vurderingen om det er mulig å iverksette et akutt familieråd.”*

Informantene forteller at når akutt familieråd ikke brukes, må saksbehandler ha tenkt gjennom argumenter for hvorfor metoden ikke benyttes i denne familien/ situasjonen.

Dette viser at formelle strukturer og normer brukes bevisst for å oppnå gitte mål. De ansatte ved barneverntjeneste A har felles retningslinjer som de forholder seg til og som de oppfatter som funksjonelle og formålstjenlig. De viser forståelse for hvorfor rutinene er utarbeidet. Flere av informantene uttaler at når familieråd er innarbeidet i rutine opplever det enklere og tryggere å bruke metoden.

To av informantene ved barneverntjeneste B uttaler at noe av årsaken til manglende rutiner, i forhold til akutt familieråd, henger sammen med at det er utarbeidet gode rutiner for arbeid med vold i nære relasjoner. En ansatt i ”voldsteamet” har en akuttfunksjon som innebærer direkte jobbing inn imot familier, også utenom ordinær åpningstid. Informantene uttaler at det kan ha overskygget familierådstenkningen. Uttalelsene forteller at organisasjonen har rutiner på andre områder av saksbehandlingen, her i forhold til forebygging av akuttsituasjoner.

Autonomi

Hos barneverntjeneste B forklarer Fagleder at til tross for at ledelsen har prøvd å informere de ansatte, er det flere som ikke har familierådstenkningen med i arbeidet:

”Vi har prøvd å informere hver gang, men i en travel hverdag så. Jeg må si det at jeg synes ofte at de sier at; - det har vi ikke hørt og det har vi ikke hørt og sånn -. Jeg vet ikke om det er sånn andre steder, men sånn er det i hvert fall her, jeg må være ærlig på det.”

Utsagnet kan underbygge en antagelse om at det ikke er utarbeidet gode nok rutiner. Det kan også bety at ledelsen har manglende gjennomslagskraft og liten legitimitet hos de ansatte. Fagleder opplever at hun har informert, mens de ansatte er av en annen oppfattelse.

Svarene fra informantene ved barneverntjeneste B bekrefter manglende rutiner for vurdering av akutt familieråd. Informant B1 og B2 uttaler at familieråd kan bli nevnt på drøftingsmøter, men de opplever ikke at det er et krav om å vurdere bruk av metoden.

Informant B3 hevder at akutt familieråd ikke har vært godt nok forankret i tjenestens arbeidsrutiner samt at metoden ikke har hatt et hovedfokus. Informanten hevder at det er mer opp til den enkelte å velge arbeidsmetode.

Informant B1 er kritisk til pålegg om vurdering av familieråd i alle akuttsaker:

”Familieråd er ikke religion på en måte da. Vi skal ha forsvarlige tiltak, og da må vi jo begrunne hvorfor vi setter inn det tiltaket. Vi skal ikke begrunne hvorfor vi ikke har gjort noe. For at da begynner det å nærme seg noe som blir religion. Den jussen der holder ikke. Man må ha en faglig begrunnelse på hvorfor man har det, og så må man ha en drøfting rundt det, sånn tror jeg det må være.”

Utsagnet kan forstås som motstand mot en top-down orientert styring og innskrenkning av de ansattes autonomi i valg av arbeidsredskap og individuelle faglige vurderinger.

Informantene ved barneverntjeneste B gir alle uttrykk for at det er opp til den enkelte saksbehandler å velge hvilket tiltak som iverksettes.

Informant B2 tenker at saksbehandlers tro på metoden er vesentlig: *”Det er vi saksbehandlere som blir kjent med familien, vi må ha tro på det, eller ønske å prøve det, vi må jo det.”*

Informantenes uttalelser sier noe om at det, hos barneverntjeneste B, er den enkelte saksbehandlers egen motivasjon og holdning som er styrende for metodevalget. Den enkelte medarbeider har stor grad av autonomi, noe som synes å være en medvirkende faktor for fravalg av akutt familieråd. Dette står i kontrast til barneverntjeneste A hvor beslutningen tas via samarbeid mellom lederteamet og saksbehandlere. Den enkelte saksbehandlers autonomi synes å være betydelig mindre i akuttsituasjoner ved barneverntjeneste A enn hos barneverntjeneste B. Dette ser ut til å være en faktor som kan

bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenestene ved implementeringen og bruk av metoden.

5.3.2 Ledelse og styring

I følge implementeringsforskningen og tidligere studier av familieråd vektlegges ledelsens betydning for å lykkes med implementeringen. NOVA rapport, *Hva er det med familieråd*, (Falck, 2006) samt Falck og Mathisen (2010) konkluderte med at ledelsesforankring samt forankring hos sentrale nøkkelpersoner i barnevernet var klare suksessfaktorer for implementering av den ordinære familierådsmodellen. De fant at klare mandater og prosedyrer for bruk av metoden var viktige for en vellykket implementering.

Jeg skal nå se nærmere på forskjellen i ledelse og styring av barneverntjenestene og hvilken betydning det kan ha for implementering av akutt familieråd.

Hos barneverntjeneste A gir leder uttrykk for å ha visjoner for tjenestens fagutvikling. Leder ønsker bl.a. å utforske familierådsmetoden i nye former. Ved barneverntjeneste B hadde også leder et ønske om å implementere modellen.

Fagleder uttaler imidlertid at: *”Vi hadde jo bestemt oss for at vi skulle prøve 4 familieråd i løpet av prosjektåret, men det har bare ikke blitt noe.”*

Til tross for at ledelsen ved barneverntjeneste B i utgangspunktet hadde en intensjon om å prøve ut arbeidsmetoden, ble det ikke blitt gjennomført noen familieråd i prosjektperioden.

Ved barneverntjeneste A er alle informantene samstemte om at akutt familieråd er godt integrert både hos ledelsen og de ansatte. Leder gir uttrykk for at det er klare beslutningsprosedyrer. Leder har beslutningsansvar i alle akuttsaker. Sakene går alltid via leder eller stedfortreder. Leder tar alltid familieråd med i vurderingen når det vurderes inngripen i en familie.

Hos barneverntjeneste B fremkommer det ikke informasjon som tilsier at familierådsmetoden er ledelsesforankret eller integrert hos ledelsen og de ansatte.

Fagleder uttaler: *”Jeg tror nok, - ja lederen vår har jo vært opptatt av at vi skal bruke familieråd i akuttsaker, men at hun har frontet det noe sånn helt spesielt det vet jeg ikke.”*

Ut ifra informantenes utsagn, kan det synes som om at familierådsmetoden er ulikt forankret hos ledelsen ved de to barneverntjenestene.

Styring og gjennomføringskraft

På spørsmål om hvilken betydning leder/ ledelsen har for implementeringen av metoden er samtlige informanter i kommune A samstemte i at de mener ledelsen har en avgjørende faktor for en vellykket implementering.

Informant A3 uttrykker at: *”Ledelsen har vært veldig for familieråd. Det er derfor vi er der vi er i dag. Fordi at ledelsen har pushet oss. Jeg tenker det er veldig, veldig viktig at ledelsen er for familieråd, eller så blir du stående å stampe i det alene. Jeg har snakket med andre ansatte i andre kommuner som har ringt meg for å få råd, fordi at de står alene da ingen andre har trua.”*

Informant A5 hevder at ledelsen har fokus på metoden og ønsker at den brukes som et arbeidsverktøy. Informanten er av den oppfatning at dette påvirker alle saksbehandlerne til å bruke metoden.

Flere av informantene fremhever behovet for å bli minnet på å bruke familieråd, noe de mener at teamleder og barnevernleder har gjort. Leder har tatt ut nøkkeltall fra datasystemet og sjekket hvor mange familieråd som er gjennomført. Informant A3 fremhever at leder også fronter metoden overfor samarbeidspartnere, så som skoler, for å øke forståelsen for viktigheten av tverrfaglig deltagelse i familierådet.

Det er utarbeidet prosedyrer og det er sterke føringer fra leder i forhold til at familieråd skal vurderes i alle saker, også når det er en akutt situasjon. Det skal være sterke vurderinger i forhold til ikke å tilby det, eller ikke bruke det.

Flere av informantene i kommune A påpeker viktigheten av at leder er pådriver og er tilgjengelig for drøfting og beslutninger under familierådet.

Informant A5 uttaler at: *”Ledelsen er tilgjengelig for vurderinger og beslutninger også utenfor arbeidstid når det er familieråd. Det er en trygghet for oss. Elles blir man stående veldig alene med vurderingsansvaret.”*

Utsagnene forteller hvor viktig informantene synes ledelsen er for implementeringen av akutt familieråd. Tydelige krav og forventninger til de ansatte i tillegg til oppfølging og en positiv holdning fra leder sin side ser ut til å være fremmende implementeringsfaktorer.

Barnevernleder uttaler at dennes viktigste rolle i implementeringsfasen var å ha tro på metoden og fronte den i alle saksdrøftinger. Barnevernleder la arbeidsforholdene til rette ved erfaringsutveksling i plenum: *”Det var også viktig at jeg roste dem som våget seg først utpå. Når de kunne være fortvilet over at vi ikke nådde målsetningen, prøvde jeg å løfte frem hva vi hadde fått til.”*

Dette tyder på at barnevernleder har legitimitet hos de ansatte. Det synes å være en tydelig struktur i organisasjonen samt en høy grad av styring og gjennomføringskraft.

Systematikk og oppfølging

I 2011 deltok barneverntjeneste A i et prosjekt vedrørende bruk av ordinært familieråd. Flere av informantene gir uttrykk for at en suksessfaktoren ligger i en tydelig prosjektledelse samt gjennom veiledning og oppfølging etter opplæringen var ferdig. Barnevernleder forteller: *”Vi hadde en prosjektleder som fulgte oss ganske tett opp. Jeg inviterte henne inn på teammøter. Hun var familierådets stemme inn og prøvde å drøfte det inn i alle saker som ble tatt opp. Det økte bevisstheten til saksbehandlerne. Det at prosjektleder ukentlig var til stede ble en påminnelse om å tenke familieråd. Jeg tenker det var veldig viktig i implementeringsfasen.”*

Barnevernleders uttalelse forteller at dette var en bevisst handling, en målrettet innsats og investering/ prioritering fra leders side. Ved systematisk påminnelse og påtrykk både ovenfra og utenfra fikk organisasjonen drahjelp til å få implementert metoden og til å fortsette å bruke den.

Informant A6 fremhever at systematisk ledelse og oppfølging er viktig for implementeringen: *”En ting er å lære noe, men det er noe annet å bruke det. I en lang periode kom prosjektleder til teamene og hadde drøftinger. Hun var med på å holde det oppe. Hun ble vår dårlige samvittighet. I en travel hverdag er det ikke det enkleste. Det kunne også være saker hvor vi ikke hadde tenkt familieråd i det hele tatt der hun var med på å utvide forståelsen vår for hvordan vi kunne bruke metoden.”*

Ovenstående tyder på at barnevernleder har brukt både ledelse og styring som virkemidler for å oppnå bruk av akutt familieråd som arbeidsmetode. De ansattes atferd er påvirket via dialog, refleksjon og oppmuntring.

Hos barneverntjeneste B tilsier informantenes uttalelser at ledelsen i mindre grad har brukt styring eller ledelse som verktøy i forhold til å implementere metoden. Flere av informantene er tydelige på at metoden i liten grad er ledelsesforankret. I implementeringsperioden var ledelsen passive og viste liten gjennomslagskraft og tydelighet. Informant B3 hevder at mangel på føringer fra ledelsen er grunnen til at tjenesten ikke har komme i gang med implementeringen av familierådsmetoden. Informant B2 hevder at det har vært mangel på en faglig interessert leder som kan drive prosessen: *”Vi må stort sett prioritere og strukturere arbeidet selv. Det er mangel på noen som driver oss fremover. Har vi ikke det, så blir vi veldig utrygge i jobben vår. Det har vi nok vært veldig mye. Gått og vært utrygge på hva vi skal gjøre. Da blir du også utrygg i dine vurderinger.”*

Utsagnene kan tyde på at manglende daglig og strategisk fagledelse er en avgjørende faktor for implementeringen. Flere av informantene gir uttrykk for at de er klar over at akutt familieråd skulle ha vært utprøvd. Det ser ut til at informantene likevel har et svakt eierforhold til implementeringen, da få har vært direkte involvert i prosessen.

Informant B2 uttrykker det slik: *”Jo, jeg vet det var noe, men jeg var ikke med på det. ”De som har vært ansvarlig her på huset har vært på noen møter, det har jeg skjønt, men ikke vi alle. Det ble tatt opp at vi skulle ha prøvd 4 akutte familieråd på et halvt år, tror jeg. Også fant vi ingen, så det ble ikke noe. Jeg løftet det opp om ikke fagteamrådgiver kan være med å drøfte noen av meldingene våre, så vi får litt hjelp til å komme i gang. Men det ble ikke tatt tak i her.”*

5.3.3 Oppsummering

Interne faktorer som faste rutiner, retningslinjer og tilrettelegging av arbeidstid ser ut til å kunne fremme implementeringen og bruken av familierådsmodellen. Omvendt tilsier mangel på rutiner og retningslinjer at implementeringen går tyngre, eller kan utebli. Dette er i tråd med tidligere implementeringsstudier av den ordinære familierådsmodellen (Falck, 2006 m. fl.). Ulik grad av utarbeidelse og bruk av rutiner og prosedyrer kan dermed se ut

til å kunne bidra til å forklare variasjonen mellom barneverntjenestene A og B i forhold til implementeringen av Familieråd i akuttarbeid.

Ulik organisering av tjenestene kan også være en forklaringsfaktor for variasjonen i implementeringen av metoden. Dette er i tråd med Falck & Mathisen (2010) som hevder at best mulig ressursutnyttelse sikres ved å sette søkelyset på om eksisterende organisering er hensiktsmessig.

Ledelsens ulike krav hos barneverntjenestene til bruk av metoden, variasjoner i oppfølgingen av de ansatte samt ulik grad av tilgjengelighet og holdning til metoden ser også ut til å ha hatt betydning for variasjonen av implementeringen. Dette styrker tidligere funn fra implementeringsstudier av familierådsmodellen (Falck, 2006 og Falck & Mathisen, 2010).

Det er rimelig å anta at det også hos barneverntjeneste A er enkelte ansatte som er mindre entusiastiske for bruk av familieråd. Imidlertid har ikke iverksettingen av metoden vært avhengig av den enkelte ansattes egne holdninger. Metoden ble raskt tilkoblet og gav positive erfaringer. Akuttarbeidet er i dag preget av en felles faglig og ideologisk plattform. Akutt familieråd brukes til tross for at det kan være enkelte medarbeidere som ikke er like begeistret og dermed mindre motivert.

Hos barneverntjeneste B ser det ut til at ledelsen i liten grad har benyttet felles refleksjon, dialog og oppmuntring av ansatte for å oppnå atferdsendring. Tjenesten har ikke en tydelig, felles faglig eller ideologisk plattform. Det kan se ut som at ledelsens legitimitet er svak. Den enkelte ansatte har en stor grad av autonomi og akuttarbeidet preges av ulike praksiser. De ansattes ulike forståelse og forskjellige normer vanskeliggjør en målrettet og systematisk metodeimplementering. Hos flere av informantene oppleves ordinære akuttiltak som det trygge og sikre, noe som preger deres valg av tiltak dermed hemmer implementeringen av akutt familieråd.

Ulik grad av ledelse og styring kan dermed antas å være en vesentlig faktor for å forklare variasjonen mellom barneverntjenestene ved implementering av familieråd i akuttarbeid.

5.4 Det statlige barnevernets betydning

Nova rapport (Falck 2006, Vik, 2006) og andre studier (Falck & Mathisen, 2010) viser at gitte rammebetingelser har betydning for implementeringen av den ordinære familierådsmodellen. Organisasjonstilknytningen og konteksten en offentlig organisasjon fungerer innenfor, så som en barneverntjeneste, påvirker de ansatte (Christensen m.fl., 2009). Forskjellige aktører og systemer både internt og eksternt har ulik påvirkningskraft i forhold til organisasjonens egen handlekraft og mulighet for arbeidsutøvelse. I denne studien er det verken mulig eller hensiktsmessig å behandle dette uttømmende.

Begge barneverntjenester er en del av en middels stor kommunal organisasjon med en administrativ og politisk ledelse som setter rammebetingelsene for den daglige driften. Begge tjenestene forholder seg til samme lovverk og overordnede, statlige føringer for arbeidet. Dette kan imidlertid tolkes og forstås ulikt, men jeg antar likevel at variasjonen hos barneverntjenestene kan ha andre forklaringer.

I dette avsnittet har jeg valgt å se på hvordan det statlige barnevernet kan være en forklaringsfaktor for implementeringen av modellen.

5.4.1 Det statlige akuttsystemet

I akuttarbeidet er det kommunale barnevernet i stor grad prisgitt det statlige barnevernets kapasitet og regulering av akutt plasser via beredskapshjem (korttidsplasseringer i fosterhjem), ordinære fosterhjem og institusjonsplasser. Dette gjør seg gjeldende både i forhold til valg av familie/ hjem, avstand og døgnpris. Jeg antar derfor at disse forholdene kan være årsaksfaktorer som kan fremme bruk av akutt familieråd.

Barnevernleder ved barneverntjeneste A styrker min hypotese. Leder forteller at barnevernet har sendt inn klage på Bufetat, fordi et søskenpar oppholdt seg midlertidig i beredskapshjem i over 2 år. Barneverntjenesten fikk medhold av Fylkesmannen i klagen, da det ble vurdert som brudd på bistandsplikten vedrørende rekruttering av fosterhjem.

Videre forteller barnevernleder at akutt familieråd, med fokus på familie og nettverk i nærmiljøet, står i kontrast til det statlige akuttsystemet som ofte tilsier plasseringer utenfor bostedskommunen. Fosterhjemmene er spredt over store geografiske områder, noe som gjør det ressurskrevende for barneverntjenesten å følge opp.

Informant A1 og A2 bekrefter at sprengt kapasitet i det statlige systemet tilsier at barneverntjenesten ofte tilbys plasseringssted i lang avstand fra barnets hjem. Derfor hevder informantene at det i de fleste tilfeller er verdt et forsøk å prøve akutt familieråd.

Informant A2 forklarer: *”Da må man tenke alternative løsninger. Det er klart at hvis valget står mellom å bli plassert i familie/ nettverk, hvor man da må følge opp ekstra, mot at barnet skal flytte 5 timer unna, så er i hvert fall jeg villig til å gå ganske langt for å tenke aktuelle plasseringsmuligheter i familie og nettverk.”*

Flere av informantene bekrefter opplevde utfordringer i forhold til det statlige akuttssystemet. Det er ikke kun mangelen på plasser, men også kvaliteten på plassene som opptar informantene. Informant A1 forteller at beredskapshjemmene som tilbys innehar ulik kvalitet og at det noen ganger er dårlige tilbud. Informanten mener det skyldes at etterspørselen/trykket på de statlige akutt plassene er langt større enn hva de klarer å tilby.

Informantene ved barneverntjeneste B bekrefter også mangelen på statlige beredskapshjem og kvaliteten hos disse.

Informant B2: *”Det hender vi får noen som kanskje ikke har erfaring, som kanskje bare har vært besøkshjem for eksempel. Det er det Bufetat har der og da.”*

Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker ²skal overprøve alle akuttvedtak. Om vedtaket underkjennes eller foreldrenes omsorgsevne/ livssituasjon endres, slik at barnet ikke lenger er i vesentlig fare for å bli skadelidende, skal barnet tilbakeføres til hjemmet. (Barnevernloven, 1992).

Fagleder uttrykker det slik: *”Det kan jo hende at de skal hjem igjen, og så blir det nye brudd. Vi har snakket mye om at bruddene er skadelige for barna. Så vi er veldig opptatt av at vi skal bruke familien.”*

Informantene ved begge barneverntjenester er opptatt av at barn bør være i nærmiljøet og det er en felles forståelse av at det statlige systemet synes å ha begrensninger/ mangler både mht. kapasitet og kvalitet. Dagens stramme kommuneøkonomi tilsier at ressursbruk

² Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker er et domstolslignende forvaltningsorgan som har avgjørelsesmyndighet i omsorgsovertakelsessaker, ved tvangsinngrep i alvorlige atferdsvansker. Fylkesnemnda er klageinstans for akuttvedtak. Avgjørelser fattet av fylkesnemnda kan bringes inn for tingretten.

er et naturlig tema også i akutte situasjoner. Det er derfor nærliggende å anta at det ordinære statlige akuttssystemet er en medvirkende faktor for at barneverntjenestene velger å bruke familie og nettverk i akuttarbeidet, da både med og uten bruk av familierådsmetoden. Barneverntjeneste B, som ikke bruker akutt familieråd, benytter seg også av familieplasseringer i akutte situasjoner.

5.4.2 Fagteam etterspør vurdering av akutt familieråd

Et av kriteriene i pilotprosjektet var at ved alle akutthenvendelser skulle fagteam etterspørre barneverntjenestens vurdering av akutt familieråd før tildeling av bistand. De samme kriteriene gjaldt også barneverntjeneste A i samme periode. Fagteam har fortsatt denne praksisen også etter endt prosjektperiode.

Hos barneverntjeneste A er det en genuin positiv oppfattelse/ holdning til den statlige etterprøvingen. Informantene opplever at det har en fremmede effekt på bruken av akutt familieråd. I følge rutiner ved barneverntjeneste A, skal saksbehandler ha vurdert bruk av akutt familieråd før fagteam kontaktes for bistand via det ordinære akuttssystemet.

Informant A5 og A2: *”Vi må ha vurdert det i alle ledd. Det bidrar jo til å få det til det, fordi det er oppe alle steder. Det er framme i bevisstheten i alle ledd.”*

”Hvis det er en sak hvor vi har låst oss litt fast og tenker at her må vi finne et alternativt bosted, så kan det vært godt å få en påminnelse fra Bufetat om vi har tenkt familieråd. Så får man heller argumentere for hvorfor ikke.”

Hos barneverntjeneste B bekrefter fagleder og flere av saksbehandlerne at fagteam alltid etterspør vurdering av akutt familieråd. Imidlertid har fagteamets etterspørsel ikke samme effekt hos barneverntjeneste B.

Informant B2 forteller: *”Ja, vi får spørsmål om vi har prøvd noe i nettverket. Vi er nok ikke der, vi er der at Bufetat skal ordne opp. Det første vi tenker er Bufetat. Nei, vi bare ringer. Vi står så midt oppe i det altså. Jeg tror ikke vi klarer å tenke det jeg. Noen må tenke det for oss. Så når vi har fått beskjed om å ringe Bufetat og be om en plassering i dag, så gjør vi det.”*

Fagleder forteller at hun har fått henvendelser fra saksbehandlere som opplevde fagteamkonsulentens spørsmål som litt utidig/ frekt:

”Fordi at det ble nesten som at; - har dere ikke tenkt familieråd eller! - Så da måtte jeg forklare dem at det faktisk er vi i prosjektgruppen som vi har bestemt det, så det må de tenke.”

Informantenes utsagn kan tilsi at det er indre forhold ved barneverntjeneste B som overskygger betydningen av ytre påvirkning fra fagteamet. Det er nærliggende å anta at stort arbeidspress kombinert med få interne føringer fra ledelsen samt rutiner, har større påvirkning på de ansattes atferd og faglige vurderinger enn ubehaget ved at fagteamrådgiver etterspør vurdering av akutt familieråd.

Fagleders eksempel på at saksbehandlere opplever Bufetats spørsmål som utidige, pga. manglende informasjon om at kontoret har inngått avtale med fagteam, kan underbygge antagelsen om manglende informasjon fra ledelse samt manglende rutiner for akuttarbeidet. Dette henleder meg til å anta at indre faktorer/ rammebetingelser i organisasjonen antas å ha betydning for implementeringen av akutt familieråd.

5.4.3 Oppsummering

Ytre forhold, så som et overbelastet statlig akuttssystem med mangel på plasser og varierende kvalitet, ser ut til å fremme bruken av akutt familieråd som metode ved barneverntjeneste A. Fagteamets etterspørsel av barnevernets metodevurdering ser også ut til å ha en fremmede effekt på bruk av akutt familieråd ved barneverntjeneste A.

Hos barneverntjeneste B ser det ut til at disse ytre faktorene ikke har samme effekt i forhold til bruk av akutt familieråd. Ulike interne sammenvevde faktorer synes å overskygge betydning av de ytre faktorene slik at organisasjonen fremstår som mindre endringsdyktig. Stort arbeidspress kombinert med få føringer fra ledelsen samt mangel på rutiner påvirker de ansatte. Indre faktorer/ rammebetingelser må dermed antas å ha betydning for implementeringen av metoden.

5.5 Ressurser

Kommunens økonomi, lokalpolitikere og den øverste administrasjons prioriteringer bestemmer antall stillingshjemler og budsjetttrammer for barneverntjenesten. Den enkelte saksbehandlers arbeidsmengde og tid til oppfølging av enkeltbrukere og familier har

dermed sammenheng med den totale ressursituasjonen. Det er derfor relevant å høre hva informantene tenker rundt bruk av familierådsmodellen og ressursbruk.

NOVA rapporten (Falck, 2006) samt Falck & Mathisen (2010) viser at det er viktig å sette av økonomiske ressurser samt tid til implementeringen.

5.5.1 Tidsbruk/kapasitet

Informantene ble spurt om hvordan ressursituasjonen ved kontoret kunne påvirke bruken av metoden. Alle informantene i barneverntjeneste A mener at metoden er tidsbesparende sett i forhold til en ordinær akutt plassering. Flere av informantene er opptatt av at barneverntjenesten får rask og nyttig informasjon gjennom bruk av familieråd.

Informant A1 hevder at om en ordinær omsorgovertakelse kan unngås ved bruk av familie og nettverk, så er akutt familieråd en ressursbesparende arbeidsmetode. Dette til tross for forberedelser, gjennomføring av familierådet og oppfølgende familieråd.

Barnevernleder har fokus på et økende daglig arbeidspress og på at familieråd gjør familier selvhjulpne: *”Vi må jobbe folk fortære igjennom og gjøre de selvhjulpne. Vi kan ikke gjøre familiene avhengige av bistand ifra oss.”*

Barnevernleder opplever akutt familieråd som svært tidsbesparende. Leder forklarer at de løsningene familien kommer frem til under familierådsmøtet, kan det ta barneverntjenesten tre måneder å finne ut via et ordinært undersøkelsesarbeid. Etter avholdt akutt familieråd kan barneverntjenesten, i de fleste tilfeller, avslutte undersøkelsen med iverksettelse av tiltak i familien. Noen familier ordner deretter opp selv slik at barnevernsaken kan avsluttes.

Informant A3 støtter en slik tenkning: *”Man får masse informasjon i løpet av et familieråd. Jeg tenker at det er tidsbesparende og ressursbesparende for oss på alle måter. Vi er veldig opptatt av å kunne bruke nettverket til familien til å hjelpe familien videre og at det ikke skal være kortsiktige tiltakspersoner i fra oss.”*

Utsagnene forteller at informantene ser på akutt familieråd som en effektiv arbeidsform. Uttalelsene om økende arbeidsmengde og ”å jobbe folk fortære igjennom,” for raskt å gjøre de selvhjulpne, kan tilsa at ressursmangel bidrar til at barnevernleder anser familieråd som en kjærkommen ”kvik-fix” løsning. Akutt familieråd får familien raskt og effektivt

gjennom ”kverna” og løser komplekse situasjoner. Den opplevde tidsbesparelsen antas dermed å kunne virke fremmende på implementeringen av akutt familieråd ved barneverntjeneste A.

Hos barneverntjeneste B fremkommer det ulike tanker rundt tidsbruken. I likhet med informantene ved barneverntjeneste A mener informant B3 at akutt familieråd kan være ressursbesparende.

Informant B2 er imidlertid noe mer usikker: *”Når vi får inn en akuttsak skal det gjøres mange avklaringer. Så klart kan du koble på en koordinator veldig fort, men vi har nok med å ta vare på foreldre og barn her, vi som er saksbehandlere, midt opp i det hele. Jeg tenker nok det at slik vi har det nå, så blir det knapphet på tid til å tenke. Du tenker enklest mulig, kortest mulig, det du er vant til å gjøre. Det har noe med tid og ressurser og kapasitet, - og til å tenke.”*

Manglende ressurser ser ut til å kunne påvirke bruken av akutt familieråd.

5.5.2 Økonomi

På spørsmål om økonomiske hensyn kan ligge til grunn for ønske om å bruke akutt familieråd svarer flere av informantene, ved begge barneverntjenestene, at de ikke tenker så mye på det.

Barnevernleder i kommune A er derimot bevisst omkring den økonomiske siden av metodebruken: *”Det er klart at når det begynner å koste mellom 50 - 60 000 for et beredskapshjem i mnd. så tvinger det jo kommunen å begynne å tenke litt annerledes. Det suger jo penger ut fra kommunebudsjettet. Vi klarer å finne billigere løsninger i barnets nettverk. Det lønner seg økonomisk i forhold til en plassering i et beredskapshjem.”*

Informant A1 tenker også at økonomi er en drivkraft i forhold til metodevalget både fra kommunes og statens side. Informanten hevder at motivet bak bruken av metoden er en kombinasjon av at den løser flere praktiske og økonomiske utfordringer, samtidig som metoden også vurderes som faglig god:

”Jeg tenker at bruk av familieråd er en ”villet utvikling” fordi det er økonomisk besparende. Man har ivret på å få iverksatt/ implementert familieråd for det sparer det offentlige for vanvittig mye penger.”

Hos barneverntjeneste B er informant B1 av den oppfatning at det på nasjonalt plan er en tanke om at økt bruk av familieråd betyr en generell økonomisk besparelse. Informanten forteller at de som barneverntjeneste ”alltid” har brukt familie og nettverk som plasseringsalternativ, også fordi det er besparende. Informanten antar at deres tradisjon med bruk av familie og nettverk muligens er en hemmende faktor i forhold til bruk av arbeidsmetoden akutt familieråd.

Enkelte saksbehandlere ved tjenesten er bevisst på de økonomiske fordelene ved bruk av familie og nettverk. Ut ifra informantenes uttalelser ved begge barneverntjenester kan det antas at bruk av familie og nettverk som fosterhjem tilsier økonomiske besparelser for både det statlige og den kommunale barneverntjenesten. Økt bruk av akutt familieråd hos kommunale barneverntjenestene vil kunne gi store økonomiske besparelser og avlaste det sprenkte, statlige akuttssystemet. Det er dermed naturlig å anta at den økonomiske gevinsten ved bruk av metoden kan anses å være en fremmede faktor for implementeringen både hos det kommunale og det statlige barnevernet.

5.6 Faglige perspektiver, motivasjon og verdigrunnlag

I dette avsnittet ser jeg nærmere på hvordan forståelsen av ulike faglige perspektiver kan påvirke bruken av akutt familieråd. Jeg tar for meg akuttbegrepet, nyere fagkunnskap om risikofaktorer og traumer, begrepet ”godt nok” sett opp imot prinsippet om barnets beste, som er et av grunnprinsippene for barnevernets arbeid. Intervjuguiden samt informantenes synspunkter og gjennomgående vektlegging av tema danner grunnlaget for valg av begreper. Videre ser jeg på betydningen av den enkelte ansattes motivasjon, holdninger og verdigrunnlag.

5.6.1 Akuttbegrepet

På spørsmål om hva informantene legger i akuttbegrepet, svarer flere, fra begge barneverntjenestene, at det omhandler omsorgssituasjoner som er så skadelige for barnet at det ikke kan bo hjemme til neste dag.

Barnevernleder ved barneverntjeneste A uttrykker det slik: *”Akutt ligger i begrepet, at da kan det ikke vente. Da må vi inn å gjøre en akuttvurdering samme dag. Også må vi finne*

noen løsninger der og da frem til vi får avholdt et akutt familieråd. Så det er ikke sånn at vi sitter og venter en uke, nei. Akuttbegrepet er ikke så relativt.”

Hos barneverntjeneste B har flere av informantene en oppfattelse av at akuttbegrepet ikke harmonerer med bruken av akutt familieråd.

Informant B1 uttrykker: *”Om et barn/ ungdom blir slått hjemme, så må en jo gjøre noe med en gang. Barnet må plasseres på dagen og da vil jo ikke akutt familieråd bli aktuelt. Det er jo da vi spør om det er noen du kan bo hos, og så undersøker vi det. Da kan en ha et familieråd i etterkant for å si noe om hvordan det skal være videre. Det vil ikke være mulig å få til et akutt familieråd på timen.”*

Fagleder ved barneverntjeneste B og informant B1 uttaler at de over en lengre periode har hatt få akuttsaker. De tenker det kan henge sammen med godt forebyggende arbeid.

Informant B1 hevder at barneverntjenesten er blitt bedre til å fremme saker til riktig tid for Fylkesnemnda.

Fagleder antar i tillegg at barneverntjeneste B sin terskel for å akutt plassere barn og unge er høyere enn andre kommuner. Informant B3, som har bred erfaring fra ulike barneverntjenester og arbeid med akuttsaker, kan imidlertid ikke bekrefte at terskelen for å akutt plassere er høyere enn hos andre barneverntjenester. Antallet akuttsaker kan imidlertid variere i perioder.

Utsagnene kan tyde på at informantene har ulik forståelse av når akutt familieråd kan tas i bruk.

5.6.2 Styrkeperspektivet og relasjoner

Flere av informantene ved barneverntjeneste A vektlegger viktigheten av å ha tro på familiens/ nettverkets ressurser, også i de tilfeller der saksbehandler i utgangspunktet ikke tror det er så mange ressurser.

Informant A5 sier at: *”Vi kan nok bli overrasket en gang i blant. Det er jo ikke alltid at man vet det man tror man vet, og så dukker det faktisk opp noen. Man kan tenke at når omsorgssvikten er så stor i familien, så kan det jo ikke være noen rundt å spille på. Man så viser det seg at når ting kommer på bordet, da er det mulighet for folk å komme i posisjon*

og bidra. Da viser det seg at det kan bli bra løsninger. Det krever at man har tillit til de som deltar i familierådet.”

Informant A4 og A5 er opptatt av familiens autonomi: A4: *”Jeg tror det er veldig bra at det ikke er noe tiltak som blir tredd nedover hodet på dem. At de får være med å utforme litt på en annen måte.”*

A5: *”Familien får et helt annet eierforhold til den planen som blir laget i familierådet. Det er familiens og det blir deres ansvar. Det er med til å få tiltakene til å fungere faktisk.”*

Informantene har en tro på at familienes egne styrker og ressurser blomstrer ved at saksbehandler anerkjenner og tror på familien.

Ved barneverntjeneste B har informantene ulike holdninger i forhold til å se på familien som ressurs. Det blir argumentert med at forhold som sosial arv og komplekse familiekonflikter vanskeliggjør bruk av familie. Informant B1 og B2 uttrykker det slik:

B1: *”Noe av omsorgssvikten går og i arv. En kan jo tenke seg at en seksuelt misbrukt mor som skaffer seg en mann som misbruker et barn. Det tror jeg ikke er helt sjelden.”*

B2: *”Vi er nok litt skeptisk til det tror jeg. Foreldrene har dårlige forhold til familien. De opplever ikke selv at de har noen ressurser rundt seg. Det er sykdom, det er konflikter og gamle greier som ligger der. Det er skilsmisse, det er brudd i familien fra tidligere. Så tenker vi at her er det ikke noe å hente. Så tenker vi negativt om det, at det ikke er noen ressurser.”*

Utsagnene kan antas å være uttrykk for at styrkeperspektivet ikke er like sterk foranket hos informantene ved barneverntjeneste B. Flere mangler tro på familiens endrings- og utviklingspotensial. Akutt familieråd oppfattes derfor ikke som en nyttig eller attraktiv arbeidsmetode og de ansattes motivasjon for å ta i bruk metoden svekkes.

RELASJONSBYGGING VIA ANERKJENNELSE OG FELLES FORSTÅELSE

Flere av informantene ved barneverntjeneste A opplever at akutt familieråd er en nyttig metode i forhold til relasjonsbyggingen mellom barnevernet og familien/ nettverket.

Informant A3: *”Familieråd gjør noe med relasjonen og samarbeidsklime, fordi at vi får vist oss fra en annen side enn ellers. Vi gir tillit til familien og nettverket, noe som jeg tror*

er kjempeviktig. Det å anerkjenne familien. Jeg opplever at alle som blir invitert inn i et familieråd føler at det er en tillitserklæring. Fordi at de familiene som sitter der deler noe av det mest skambelagte som skjer i deres familie. I et familieråd, så skal jo ”møkka” opp på bordet på en måte, hvis det er hensiktsmessig i forhold til problemstilling i hvert fall.”

I tillegg til å understreke viktigheten av en anerkjennende, likeverdig relasjon mellom familien og barnevernet hevder barnevernleder at nøkkelen til endringer er en felles problemforståelse.

Informantene fremstår i stor grad samstemte mht. til faglig, forankring og etiske grunnprinsipper/ verdigrunnlag. Denne felles forståelsen kan se ut til å ligge til grunn for og legitimere valg av akutt familieråd som arbeidsmetode, altså en fremmede implementeringsfaktor.

5.6.3 Barnets beste

”Barnets beste” er et av grunnprinsippene i barnevernloven. Hva som ligger i begrepet kan forstås ulikt bl.a. ut ifra hvilket faglig og kulturelt perspektiv og ståsted man har. Samtlige informanter hos barneverntjeneste A gir uttrykk for at de, i de fleste tilfeller, opplever bruk av akutt familieråd som ivaretagelse av barnets beste. Trygghet og forutsigbarhet for barnet fremheves som tungtveiende faktorer for å velge familieplassing.

Informant A5 uttrykker at: *”Jeg tenker at et familieråd vil være en tryggere setting for barnet enn en akuttplassing der barnet hentes og drar til et ukjent sted med en saksbehandler som det kanskje ikke er så godt kjent med. I et akutt familieråd så blir barnet litt forberedt. Det sitter folk der som er kjente og barnet kan ha med seg en trygg person i tillegg til familien. Så jeg tror nok at for barnet sin del vil det være en tryggere situasjon der.”*

Informant A3 er opptatt av at det også i et lengre perspektiv er til barnets beste: *”Hvis du får en i familien til å bidra, så vil det være en person som skal være der hele livet. Ikke bare i et ansettelsesforhold til oss.”*

Flere informanter vektlegger viktigheten av barneperspektivet, det at barnet settes i fokus. Informant A6 hevder at det er viktig for barnet/ ungdommen å ha et familieråd uavhengig om løsningen finnes i familien eller ikke, da familierådet har en verdi i seg selv for barnet/

ungdommen. De som deltar er der fordi de bryr seg om barnet og ønsker å hjelpe til. Det er lov å snakke om det som er vanskelig. Det ”vanskelige” tas opp og alle tar det på alvor og snakker ordentlig. Informanten er også opptatt av å opprettholde barnets nærmiljø og vante omgivelser. Det kan være å gå på skolen, være i nærheten av venner, å få være hos noen barnet er trygg på og som det selv ønsker å være sammen med.

Informantene fremstår samstemte og med en felles forståelse av hva de vektlegger som barnets beste i en akutt situasjon.

Hos barneverntjeneste B er informantene også opptatt av å formidle viktigheten av å undersøke om noen i familien eller nettverket kan ivareta barnet i en akutt situasjon.

Informant B1 forklarer at om barnet allerede har en støttekontakt, et besøkshjem eller andre støttespillere, så forespørres disse om barnet kan bo der en periode. Informanten hevder at barneverntjenesten lenge har vært gode på å ta kontakt med slekt og venner, men at det muligens ikke har vært nok systematikk i dette arbeidet. Informanten er i likhet med andre informanter, fra barneverntjeneste A, opptatt av barnets beste og hevder at en familieplassing kan representere utholdenhet: ” *Det er mye verre å si opp et barnebarn enn det å si opp en tilfeldig ungdom fra andre steder.* ”

Her ser vi at informanter hos begge barneverntjenester, uavhengig av metodebruk, har et faglig felles utgangspunkt i forhold til å være opptatt av barnets beste. De har imidlertid ulik forståelse av om bruk av familie og nettverk er til barnets beste. Dermed kan det antas at det påvirker deres metodevalg.

Flere av informantene ved barneverntjeneste A gir uttrykk for at de opplever akutt familieråd som et godt alternativ til ordinært akuttarbeid, med plassering av barn hos fremmede i beredskapshjem. Det påpekes at akutt familieråd er til barnets beste, da metoden oppleves som mindre inngripende og mindre traumatisk både for barnet og familien.

GODT NOK

Barnevernleder ved barneverntjeneste A har gjort seg noen refleksjoner over begrepet *godt nok*. Barnevernleder forteller at hovedmålsetningen for barnevernets arbeid er å finne løsninger til det beste for barnet: ” *Jeg har tenkt veldig mye på begrepet ”godt nok.” Er det å ta et barn ut ifra en for dårlig omsorgssituasjon og plassere det hos profesjonelle*

omsorgsutgivere? Er det å finne noen som har en naturlig relasjon til barnet, kanskje resten av livet? Noen som vi kan "støffe opp" og som i hvert fall er godt nok? Det er det som har vært hoveddrivkraften min."

Fagleder hos barneverntjeneste B har lignende refleksjoner etter å ha deltatt på en fagsamling om akutt familieråd: *"Via kurs i familieråd fikk vi et bilde av det å godta at det er ikke alltid er 100 % sikkert, men vi tar den sjansen for at det barnet får bo i slekta. At barnet kanskje får gå på samme skole og ha de samme vennene. Det er barneperspektivet som en må tenke på da."*

Når det idealtypiske møter den praktiske hverdagen og kompleksiteten, må ulike hensyn tas og det må ofte velges en "godt nok" grad av måloppnåelse jfr. Christensen m.fl. (2009). Ledernes utsagn tyder på at familierådsmodellen appellerer til å prøve ut nye veier og avgrensninger i forhold til hva som anses å være faglig forsvarlig og derigjennom "godt nok" til å ivareta barnets behov for omsorg og trygghet.

BARNETS SIKKERHET

Flere av informantene ved barneverntjeneste A gir uttrykk for at akutt familieråd ivaretar barnets behov for trygghet og sikkerhet. Ved at familie og nettverk, via familierådsmøtet, informeres om barnets omsorgssituasjon er det flere voksne som vet om barnets situasjon og som kan følge med på evt. endringer.

Barnevernleder uttrykker det slik: *"Det å ha problemer er veldig privat. Det deles ikke med noen. Det er ikke sagt at tante, bestemor eller bestevennen vet noe om det. Det at barnet erfarer at det er flere som vet at det har det vanskelig, og at de vet hva de som familie sliter med, gjør at barnet har flere det kan snakke med."*

Informant A4 forklarer at når barneverntjenesten ikke får informasjon om kriser som skjer innad i familie og nettverk, kan de heller ikke hjelpe. Ved at nærmeste familie og for eksempel lærer får vite om hvordan barnet har det, er det flere som følger med på utviklingen og har antennene ute hvis det skulle være noe med barnet. Denne tryggheten gjør det enklere også for barneverntjenesten å avslutte oppfølgingen av en familie.

Til tross for generell positivitet til bruken av familierådsmodellen, er likevel enkelte informanter skeptiske i forhold til ivaretagelsen av barnets sikkerhet i den akutte fasen. Når saksbehandler opplever tidspress kan det oppstå prioriteringsdilemmaer for å ivareta

barnets beste. Samtlige informanter oppgir at i situasjoner med sterk mistanke om straffbare forhold, så som vold og seksuelle overgrep, egner metoden seg i liten grad. Hensynet til barnet sikkerhet og politiets etterforskning tilsier da at familie og nettverk i liten grad vurderes å være til barnets beste. Barnevernleder forteller at de har brukt akutt familieråd i voldssaker, men understreker at man skal være svært bevisst på bruken.

Variasjonen mellom kommunene kan antas å henge sammen med ulike typer akuttsaker som krever sikring av barnet ut over det som ansees som hensiktsmessig og forsvarlig ved bruk av familie og nettverk. Her kommer også hensynet til taushetsplikt og politiets etterforskning inn. I praksis innebærer det flere dilemmaer og spenningsforhold. Hensynet til politiets etterforskning, kan bli en sovepute og derigjennom gi saksbehandler en legitim grunn for å benytte det ordinære statlige akuttsystemet. Politiets etterforskning av denne type saker, er både tidkrevende og ofte henlegges forholdet pga. manglende bevis. I noen tilfeller kan det resulteres i at barnet må tilbakeføres til hjemmet. Fravalg av akutt familieråd i disse sakene kan dermed stå i kontrast til det barnevernarbeiderne ellers oppfatter som barnets beste.

5.6.4 Nyere fagkunnskap

Barnevernleder ved barneverntjeneste A forteller at alle ansatte har fått informasjon om hva nyere forskning sier om stress- reaksjoner og traumer hos barn, foreldre og saksbehandlere i forhold til akutt plasseringer. Samtidig er barnevernleder tydelig på at i enkelte tilfeller kan ikke en akutt plassering unngås: *”Vi kan ikke unngå akutt for enhver pris, men vi har hatt noen drøftinger rundt hva vi kan gjøre for å begrense stressnivået. Jeg tenker at det å finne løsninger i barnets nettverk er mye mindre stressende for barnet enn å bli røsket ut av hjemmet og miljø og skole i en periode, og kanskje videre i et nytt fosterhjem et helt nytt sted.”*

Barneverntjeneste A har over år implementert og brukt Øyvind Kvello sin undersøkelsesmetode ved utredning av barns omsorgssituasjon (Kvello, 2010). Gjennom økt kompetanse om risiko og beskyttelsesfaktorer har barneverntjenesten økt sin fagkompetanse og kunnskap i forhold til barns skadevirkninger av omsorgssvikt.

Informant A1 forteller at saksbehandlerne vet mye om hvor belastende det kan være for barn å bli akuttplassert, og hvilke stressreaksjoner det medfører. Informanten hevder at det kan være nesten like traumatiserende som den situasjonen barna blir hentet ut av. I

forbindelse med selve familierådsmøtet vektlegger informanten et høyt kunnskapsnivå hos saksbehandler: *”Nettopp fordi vi vet så mye om det, så kan vi i et familieråd dele den kunnskapen med nærmeste familie og andre støttespillere slik at de forstår alvoret for barnet. Det er jo med på å gjøre det tydeligere, for familierådet, hvor viktig det er å finne frem til løsninger.”*

Flere informanter ved barneverntjeneste A gir uttrykk for at økt kunnskap om barns stressreaksjoner ved akutt plassering har betydning for valg av akutt familieråd fremfor ordinær akutt plassering i beredskapshjem.

Informant A3 forklarer det på denne måten: *”Det er jo alltid en avveining hva vi tenker er minst verst for et barn som ikke har det tilstrekkelig hjemme. Vi har mye fokus på at en akutt plassering påfører barna ekstra stress i tillegg til alt annet de allerede har levd i. Det kan også være stressende å flytte til for eksempel tante og onkel, men det er en annen type stress enn å flytte langt av gårde til fremmede mennesker som det ikke har noe kjennskap til.”*

Uttalelsene kan underbygge en antagelse om at oppdatert fagkompetanse hos ansatte, vedrørende stressbelastninger ved akutt plasseringer, kan ha betydning for bruk av akutt familieråd.

Også ved barneverntjeneste B gir informantene uttrykk for at akutt plassering bør unngås i så stor grad som mulig.

Informant B2 uttrykker det slik: *”Jeg har jo full forståelse for at det er traumatisk til tusen å bli plassert i et beredskapshjem, for små barn. Jeg vet jo, jeg har jo vært med og plassert, og de har jo traumer enda,- lenge etterpå. De blir redd barnevernet, blir redd for å bli hentet en gang til. Det er traumatisk selv om de kom til gode hjem.”*

Informant B1 er til dels enig, men har noen betenkeligheter i forhold til familie plasseringer av små barn: *”Et lite barn, mellom 0 – 12 mnd, skal ha hatt en utrolig tett omgang med den som det flytter til, for at det ikke skal bli traumer. Det er veldig få av våre barn som har det sånn. Har det vært så tett, da ville den personen som barnet flytter til ha vært en del av barnets omsorgsmiljø som det da flyttes ut av.”*

Når det gjelder eldre barn, med tilknytning til voksne fra storfamilien/nærmiljøet, anser informant B1 at det er mindre traumatisk å flytte til kjente enn til fremmede. Informanten er likevel skeptisk til å koble dette til nyere forskning. Informanten har lang arbeidserfaring fra den kommunale barneverntjenesten. Det kan antas at tidligere negative erfaringer og kjent praksis kan ha betydning for informantens holdninger til bruk av familierådsmetoden. Forskjellen mellom barneverntjenestene synes å være ulik fagkunnskap og ulik eller manglende *felles* kunnskapsforankring vedrørende skadevirkninger av en akutt plassering.

5.6.5 Holdninger og verdigrunnlag

Tidligere forskning på ordinært familieråd (Falck, 2006) understreker betydningen av et bevisst forhold til modellens ideologi og verdigrunnlag. Andre undersøkelser (pkt 3.3) viser at motivasjon og positive resultater er viktige endringsfaktorer (Jensen, 2005). Vik (2006) konkluderer med at metoden medvirker til å skape positive endringsprosesser.

Holdninger og verdier er sammensatt og påvirker vår atferd. I denne studien legges Halvor Nordby (2005) sin forståelse av begrepene til grunn. I følge Nordby (2005) er oppfatninger psykologiske holdninger til påstander som enten er sanne eller usanne. Andre psykologiske holdninger - proposisjonale holdninger – er tanker, meninger og kunnskap (Nordby, 2005). Verdier kan forstås som subjektive preferanser, rettet mot ting i omgivelsene og formet av sosiale og kulturelle praksiser. De er derfor ikke gjenstand for rasjonelle begrunnelser slik som oppfatninger kan være (Nordby, 2009). Det som verdsettes er ikke avhengig av hvordan verden er, men aktiviteter eller måter å leve på (Dancy, 1993).

Ved barneverntjeneste A er informantene samstemte i at den enkeltes egen overbevisning i forhold til familierådsmetoden er viktig. Imidlertid er det ikke opp til den enkelte saksbehandler å bestemme om akutt familieråd skal benyttes i den enkelte situasjon/familie.

Informant A1 forklarer: *”Heldigvis er det slik at vi er et kollegium, så vi sitter ikke her og bestemmer ene og alene hva vi tenker er best. Det er ikke slik at motvilje hos en saksbehandler mot et tiltak skal forhindre at det blir satt i verk, hvis det er enighet om at det er det beste. Det er teamet, teamleder og daglig leder som beslutter.”*

Den generelle holdningen til bruk av familieråd er svært positiv hos barneverntjeneste A. Imidlertid har det ikke alltid vært slik.

Informant A3 forteller: *”Tidligere tenkte jeg at, jeg hadde jo ingen klienter på lista mi som hadde noen ressurser i nettverket sitt, så ærlig talt, vi kunne jo ikke drive med det her.”*

Barnevernleder forteller at da de startet med implementering av ordinært familieråd var de eksperter på å argumentere imot bruk av modellen: *”Vi hadde ikke noe tro på at det var nettverk og noen ressurser. Motstanden var stor i meg for at det var på en måte en ting til som ble tredd ned over hodet på oss, og som vi skulle prioritere å jobbe med. For det kom som et overordnet satsningsområde. Men så fant vi ut at dette er jo ikke noe som går over, det er bare å gi seg. I dag er Familieråd hjertebarnet mitt!”*

Utsagnene forteller at både saksbehandler og leder i utgangspunktet skeptisk til implementeringen. Gjennom implementeringsarbeidet ble imidlertid holdningen snudd fra genuin skepsis til stor motivasjon både hos leder og ansatte ved barneverntjenesten. Leder uttaler likefrem at *familieråd er hjertebarnet mitt*. Gjennom studien fremkommer det at akutt familieråd kan passe inn som en mulig løsning i forhold til flere av barneverntjenestens problemområder. Metoden anses å være til barnets beste, økonomisk besparende og oppleves som tidsbesparende. I tillegg avlaster familieplasseringer et oversprengt akuttssystem.

Hos barneverntjeneste B fremkommer det ulike syn på bruk av familierådsmodellen.

Spesielt informant B1 er opptatt av faren ved å la en metode få for mye plass og understreker viktigheten av å ha flere muligheter/ arbeidsmetoder å spille på: *”Familieråd er et verktøy i verktøykassa som en må ha, men det er heller ikke noen religion, sånn at det er noe vi tenker på aller først.”*

Informant B3 oppgir selv å være positiv til bruk av akutt familieråd, men opplever en generell negativ holdning ved kontoret: *”Motstanden er ikke sånn konkret, uttalt. Det er mer sånn;- det går ikke i den saken, det går ikke i den saken,- og at det ikke skjer noe.”*

5.6.6 Oppsummering

Ulike forståelser av faglige perspektiver kan bidra til å belyse variasjonen mellom barneverntjenestene i implementeringen av familieråd i akuttarbeid.

Informantene ved begge barneverntjenester synes å ha et overordnet, felles faglig perspektiv i forhold til ønske om å ivareta barnets beste, overholde mildeste inngreps prinsipp samt en noenlunde felles forståelse for hva som ligger i begrepet akutt. Begge barneverntjenester bruker familie og nettverk, men på ulike premisser og syn på om familien kan sees på som en ressurs som kan ivareta barnets beste. Familie og nettverk brukes av begge barneverntjenester da familie plassering i en akutt situasjon generelt oppfattes som mindre inngripende og som mindre traumatisk for barnet enn ved plassering hos ukjente.

Hva informantene anser som barnets beste, herunder om barnets sikkerhet ivaretas god nok gjennom bruk av akutt familieråd, varierer. Barneverntjenestene ser ut til å ha ulik tilnærming til og praksis av ny fagkunnskap. Barneverntjeneste A har en større felles bevissthet og en faglig plattform som er bygget på nyere forskning om risiko og beskyttelsesfaktorer, skadevirkninger av omsorgssvikt og stressbelastninger ved akutt plasseringer. Hos barneverntjeneste A synes denne kunnskapen å være en faktor som fremmer bruken av familieråd som metode i en akuttsituasjon. Implementeringen av akutt familieråd ser ut til å ha bidratt til et felles språk og har endret rutiner og syn på familien som en ressurs.

Hos barneverntjeneste B sees en større grad av individuelle, ulike holdninger til og forståelser av faglige begreper, og derav ulike praksiser innad i samme tjeneste. Mangel på en felles faglig plattform ser ut til å hemme implementeringen av akutt familieråd.

Et bevisst forhold til modellens ideologi og verdigrunnlag ser også her ut til å være en fremmede faktor og kan dermed også forklare variasjonen i implementeringen hos de to barneverntjenestene.

5.7 Endringskultur

I dette avsnitt skal jeg se nærmere på i hvilken grad endringskultur og trender kan forklare variasjonen mellom barneverntjenestene. Informantene ble spurt om de opplever arbeidsplassen sin som endringsvillig, og om det er en kultur for å ta til seg nye arbeidsmetoder.

Samtlige informanter hos barneverntjeneste A hevder det er en omstillingsvillig kultur ved

tjenesten. De har hevet kompetansen gjennom faglig utvikling over år. Barnevernleder uttaler at de har fokus på kompetanseheving samt et kontinuerlig ønske om en forbedret tjenesteyting.

Informant A2 vektlegger felles drøftinger og helhetstenking: *”Ser man kontoret som en helhet så opplever jeg at det er veldig mye endring som foregår, at man er mottagelig for å tenke nytt. Det er kjempeviktig med drøfting i team, at man kan tåle å få konstruktive tips og tilbakemeldinger som gjør at man kan tenke litt nytt. Hvis alle andre på teamet sier at her bør vi prøve familieråd, så er det litt ”kopete” ikke å gjøre det.”*

Informant A6 fremhever personlig engasjement som en viktig endringsfaktor: *”Også er det noen som driver det, sånn som A3, som vi tuller litt med. A3 er alltid den som bringer familieråd på banen og som uttaler seg i store sammenhenger. A3 har vært kjempeskeptisk selv, men har prøvd det og det funker.”*

Ved barneverntjeneste A har det over tid vært en kultur for felles drøfting av fagkunnskap, endring og nytenkning. Dette gjenspeiles både hos ledelsen og de ansattes engasjement og evne til å tenke nytt og endre perspektiv i takt med omgivelsene samt tilegnelse av ny fagkunnskap.

Hos barneverntjeneste B er det delte meninger blant informantene om det er en kultur/ vilje for endring ved kontoret. Informant B1 hevder at de som tjeneste konstant søker etter effektive og bedre måter å gjøre ting på. Informanten viser til at de skal i gang med en organisasjonsendring fra generalist til funksjonsinndelte team. Videre fremhever informant B1 at de ansatte tar videreutdanning og ønsker å yte gode tjenester.

I tråd med informant A6, som fremhever informant A3 sitt engasjement for bruk av familieråd, hevder informant B1 at mangelen på en ildsjel er en av årsakene til at metoden ikke brukes ved kontoret: *”En del endringer begynner med at man har en ildsjel som brenner for noe og som fronter dette i det daglige. Og så ser kollegaer, ledelsen og andre at dette er kanskje en ”all right” måte å gjøre det på. Jeg tror at det er sånn at endringer vil kunne oppstå. Det vil ikke kunne bli innført ved et direktiv. Det at vi ikke har brukt metoden tror jeg handler om tradisjoner hvordan man jobber, og en kultur. Man må begynne med det.”*

Jeg tolker informantens utsagn å være uttrykk for skepsis til endringer via top-down styrte prosesser og en tro på at endringer skjer nedenifra og opp (bottum- up). Dette kan muligens forklares med at det over år har eksistert en uformell kultur med stor grad av autonomi og selvstyring hos de ansatte ved tjenesten.

Informant B2 gir i motsetning til B1 uttrykk for at kulturen ved barneverntjenesten ikke har vært spesielt endringsdyktig. Informant B2 er tydelig på at tjenesten har ubevisste mentale modeller som de sliter med å komme seg ut av: *”Da må det til et paradigme skifte her. For du er så lett fastlåst i et mønster, i en måte å tenke på, spesielt når du har vært her lenge da. Det har vel ikke vært lett å komme ny inn her og prøve ut ting fra andre barnevernkontor, og ha nye ting å bidra med.”*

Informant B2 forteller at ansatte har etterlyst felles faglige drøftinger og diskusjoner for å oppnå utvikling og endring. Informant B3 hevder at det over tid har vært generelt liten åpning for nytenkning og utvikling ved tjenesten.

5.7.1 Sosialt skapte normer

Informantene hos barneverntjeneste B oppgir at de bruker nettverkstenking i det daglige arbeidet selv om de ikke gjennomfører modellen med bruk av koordinator og familierådsmøte.

Informant B3 uttaler: *”Selv om vi ikke bruker akutt familieråd, så bruker vi familie. Så kanskje bruker vi en light variant av familieråd da?”*

Faglig leder er tydelig på at de er opptatt av familie og nettverk ved tjenesten: *”Vi er veldig opptatt av å snakke om familien når at vi er oppe i en akutt situasjon. Vi er jo veldig opptatt av å bruke nettverket. Så jeg tror egentlig at vi gjør det uten å bruke familieråd, og at vi har plassert veldig mange i familier.”*

Informant B2 forteller at andre metoder også brukes i en ”light versjon”: *”Vi hadde veiledning av Kvello på undersøkelsesplanen hans og jeg har brukt den to ganger. Undersøkelsen ble veldig tydelig på hva som var hva. Vi har avsluttet i forhold til Kvello. Det var litt for krevende å bruke den metoden. Vi bruker deler av metoden.”*

Uttalelsene kan sees på som at barneverntjenesten konfronteres med sosialt skapte normer som er førende for utforming og hva som oppfattes som effektive virkemidler for en

bestemte måloppnåelse. Sett i et slikt perspektiv er det rimelig å anta at ledelsen ved barneverntjeneste B kan ha opplevd et press både fra Bufetat og andre barneverntjenester/prosjektdeltagere i forhold til å melde seg på prosjektet *Familieråd i akuttarbeid* og dermed følt et ytre press i forhold til å skulle implementere metoden uten at det var et uttalt ønske om det internt i organisasjonen. Barnevernkontoret hadde mange akuttplasseringer og var dermed en storforbruker av de statlige akutte tjenestene. Det er dermed rimelig å anta at hensynet til omgivelsenes forventninger om en innovativ og effektiv organisasjon hadde en påvirkning.

5.7.2 Trender

Informantene ble spurt om akutt familieråd kan sies å være en trend. Samtlige informanter fra barneverntjeneste A avviser denne tanken. De forklarer det med at metoden er bygget på forskning og har vært en grunnleggende arbeidsmetode i flere år.

Barnevernleder er tydelig i sin argumentasjon: *”Nei tvert i mot. Det er viktig at vi jobber og blir gode på det vi driver med. Nå har vi jo drevet med Familieråd siden 2010 mer eller mindre. Jeg tenker at familierådstanken er kommet for å bli. Familieråd har en ganske gammel tradisjon etter hvert, fra andre land. Jeg tenker at det er en riktig veg å gå at det har noe for seg. Vi ser at det har effekt og vi vurderer det positivt for barna.”*

Likevel fremkommer det gjennom intervjuene at bruken av akutt familieråd har gått ned de siste månedene.

Informant A4 hevder at opplæring og bruk av en ny metode er årsaken: *”Det handler om at vi går til COS (Circle of security) veiledning. Jeg tror det. Vi hadde veldig mye fokus på familieråd en periode og nå har det blitt veldig mye på COS. Plutselig gikk det ned på bruken av familieråd.”*

Hos barneverntjeneste B er også de fleste informantene skeptisk til å kalle familieråd for en trend.

Informant B1 har imidlertid en annen vurdering: *”Det spørs jo hvor mye plass det tar. Hvis det er sånn ”halleluja stemning” rundt familieråd så tror jeg ikke det er bra, men det kan bli et verktøy sånn som Kvello og COS. Du kan ikke bruke et verktøy til alt som er. Noen ganger kan man bruke familieråd og en annen gang ikke, da må man gjøre noe annet.”*

Denne uttalelsen kan tilsi at informanten har en oppfattelse av at akutt familieråd kan sees på som en trend som av omgivelsene anses å være tidsriktig. Informantens poeng, slik jeg oppfatter det, er at metoden kan være et nyttig verktøy, men at det er en fare for at metoden praktiseres i en for bred og ukritisk utstrekning av forkjemperne.

5.7.3 Endring av praksis

Gjennom intervjuene bemerket jeg at flere informanter hos barneverntjeneste A har en sammenfallende måte å omtale bruken av metoden på. De bruker uttrykket ”å selge inn” familieråd som tiltak. Informant A3 og A7 ordlegger seg slik:

A3: ”Det er jo lettere å selge inn noe du har trua på sjøl, til en familie som er i krise. Så det å ha trua på det selv er viktig.”

A7: ”Det er kanskje lettere å selge inn et akutt familieråd, fordi at familien vil jo ikke at barna skal måtte plasseres noe sted.”

Jeg anser dette å være et uttrykk for at metode- implementeringen har endret språket og tenkningen hos saksbehandlerne. Familieråd som metode er tilkoblet og ”språksmitten” er nedfelt og har endret arbeidsrutiner og tenkning (Jfr. Christensen m.fl., 2009).

Informantene ved barneverntjeneste A ble spurt om bruk av akutt familieråd har endret kontorets generelle praksis. Alle informantene mener metoden har endret praksis til større ressursfokus og generell tiltro til familie og nettverk, uavhengig om det er akuttarbeid, ordinær undersøkelse, tiltak eller fosterhjemsarbeid.

Informant A5 uttrykker det slik: *”Jeg tenker at vi er blitt mer bevisst på respekten til familiene vi jobber med og mot den utvidede familien.”*

Som tidligere omtalt kan undersøkelsene ofte avsluttes når det akutte familierådet er avholdt. Barnevernleder ønsker nå å undersøke om ordinært familieråd i barnevernets undersøkelsesfase kan gi samme effekt. Det er videre besluttet at ordinært familieråd skal vurderes i alle saker som skal føres for Fylkesnemnda. Utviklingsarbeid innad i barneverntjenesten samt i forhold til andre tjenesteytere i og utenfor kommunen ser også ut til å være påvirket av familierådsmodellen. Barnevernleder forteller at kommunen er med på et forsøksprosjekt med støtte fra Korus (kompetansesenter rus). Prosjektet heter *Fam inn* og målsetningen er å implementere familieråd i ulike deler av kommunen. Samme

prosjektleder som tidligere deltar. Det er flere kommuner som deltar i prosjektet med å implementere familieråd utenfor barnevernet. Det kan se ut til at implementering av både den ordinære og den akutte varianten av familierådsmodellen har endret nåværende praksis, samt at den er førende for det videre arbeidet i tjenesten.

5.7.4 Oppsummering

Gjennom intervjuene fremkommer det informasjon som tilsier at det er ulik kultur for endring og læring ved barneverntjeneste A og B. Hos A har det over år vært en kultur for nytenkning og endring av faglig perspektiv. Tjenesten bærer preg av en tydelig lederstyring. De ansatte har en faglig felles plattform. En bevisst, felles kompetanseheving og helhetstenkning gjennom informasjon om ny forskning, bruk av felles dialog og faglige drøftinger har endret kontorets faglige retning og organisasjonen har vært i kontinuerlig utvikling. Familierådsmodellen kan antas å ha endret praksis gjennom økt bevissthet om iboende ressurser i familien samt et generelt økt fokus på familie og nettverk. Familieråd utprøves nå på flere områder av barnevernets arbeid samt hos andre tjenester i kommunen.

Informantene opplever familierådsmodellen som et nyttig og vedvarende arbeidsverktøy som er kommet for å bli. Imidlertid kan det se ut til at metoden den siste tiden har mistet fokus til fordel for en ny arbeidsmetode. Organisasjonens omstillingsdyktighet og ønske om å ta inn det ”siste nye” kan medvirke til en noe ukritisk tilgang til og bruk av nye metoder på bekostning av det eksisterende. I praksis blir arbeidsmetodene trender som erstattes av nye trender.

Barneverntjeneste B har i liten grad vært i besittelse av de samme endringsfaktorene. Her er det i større grad den enkelte saksbehandlers autonomi som vektlegges og derigjennom oppnås ikke en felles faglige og ideologisk plattform. Nye metoder, så som familierådsmodellen, tas inn som ”light versjoner” og anvendes ut ifra den enkelte ansattes egne vurderinger og i ulike situasjoner og sammenhenger. Den daglige driften og arbeidet fortsetter som man ”alltid” har gjort.

5.8 Oppsummerende drøfting

Avsnittet vil gi en dypere innsikt i ulike forhold som kan forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementeringen av familieråd i akuttarbeid. Informantenes utsagn drøftes i lys av organisasjonsteori som tidligere er presentert i kap. 3.

For å tydeliggjøre for leser de forhold som har fremkommet under intervjuene og som kan bidra til å belyse variasjonen mellom barneverntjenestene, er de kategorisert i tabellform:

Ledelse og styring	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • Solid ledelsesforankring. • Tydelig lederstruktur. • Høy grad av styring. • Leders vedvarende engasjement. • Leders legitimitet hos ansatte og gjennomføringskraft. • Overlapping/ sammen smeltning av ledelse og styring. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desentralisert ledelsesstruktur. • Manglende faglig og strategisk ledelse og styring. • Lite engasjement hos leder. • Leder har svak legitimitet hos ansatte. • Stor grad av autonomi hos ansatte. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ulik praksis og metodevalg etter interesse og personlige holdninger.
Organisering	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • Tydelige målsetninger. • Felles formaliserte rutiner og retningslinjer. • Systematisk opplæring. • Langvarig oppfølging og veiledning. • Prosjektledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uklare målsetninger. • Manglende rutiner og retningslinjer for akuttarbeidet. • Uklare ansvarsforhold. • Manglende opplæring og veiledning over tid.
Erfaringer, holdninger, motivasjon	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • Tidligere positive erfaringer med modellen gir trygghet og motivasjon. • Sammenfallende grunnsyn/ verdigrunnlag med metodens styrkeperspektiv gir økt motivasjon. • Felles drøftinger, erfaringsoverføringer. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Felles forståelse og verdigrunnlag i personalgruppen. • Motivasjon for endring hos både leder og ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende erfaring. • Tidligere negativ erfaring med metoden og/ eller med familieplasseringer. • Negative holdninger, skepsis - manglende motivasjon. • Diagnostisk syn og sosial arv. • Sti-avhengighet; kulturelle normer og verdier i organisasjonen, etablerte arbeidsmetoder.
Ressurser	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • "Tilstrekkelig tid" til implementeringen. • Økonomisk besparende. • Ressursbesparende. • Effektiviserende arbeidsmåte. • Godt alternativ til ordinære statlige akutt tiltak. • Fleksibel arbeidstidordning. • Tilgang på leder ved behov, også utenom ordinær arbeidstid. 	<ul style="list-style-type: none"> • For kort implementeringsperiode. • Manglende tid til opplæring av metoden. • Manglende ressurser til oppfølging av ansatte. • Lite fleksibilitet i forhold til arbeidstid, overtid.

Faglige vurderinger og kompetanse	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • Felles faglig kunnskapsplattform: <ul style="list-style-type: none"> ○ Felles grunnsyn/ verdier. ○ Ressursfokus/ styrkeperspektiv. ○ Felles forståelse av faglige begreper. • Felles kvalitetsmål: <ul style="list-style-type: none"> ○ Omforent forståelse av god praksis i akuttarbeidet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende felles faglig forankring/ faglig fragmentering: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uklare ansvarsforhold. ○ Ulik forståelse av faglige begreper. ○ Ulike faglige perspektiver. ○ Ulik kunnskap om familierådsmodellen. ○ Ulik oppfattelse av om familie og nettverk kan være en ressurs til det beste for barnet.
Endringskultur	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none"> • Tjeneste som mestrer omstilling og endring: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lærende organisasjon; utvikle endringskompetanse ved kontinuerlig utvidelse av kapasitet og evne. • Romslig organisasjonskultur: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rom for å feile gir trygghet. ○ Rom for refleksjon. ○ Forutsigbare rammer. • Rask tilkobling av metoden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentert praksis i akuttarbeidet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manglende samhandling. ○ Manglende helhetstenkning og samspill mellom deler/ funksjoner. • Utvikling av uformelle normer og verdier: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manglende motivasjon for nytenkning og læring. ○ Inngrodde forestillinger og mentale modeller. • Utrygghet i forhold til ansvar, roller og familierådsmetoden. <ul style="list-style-type: none"> ○ Bruker andre kjente arbeidsmetoder. • Nye metoder/ trender: • Frikobling av metoden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Light variant (bv. tj. velger ressurspersoner) ○ Endrer ikke praksis. ○ Ytre press og forventninger.

5.8.1 Organisering, ledelse og styring

I likhet med tidligere forskning på den ordinære familierådsmodellen, viser denne studien at tydelige målsetninger, faste rutiner og retningslinjer for arbeidet, samt systematisk opplæring og langvarig veiledning av de ansatte er faktorer som synes å være av betydning for å fremme implementeringen. Mangel på de samme faktorene synes å kunne hemme implementering av familierådsmetoden.

Solid ledelsesforankring og tydelig ledelsesstruktur er faktorer informantene gjennomgående har uttalt som vesentlige for en vellykket implementering. I følge Ladegård og Vabo (2010) kan kunnskapssamfunnet og den økte kompetansen hos den enkelte medarbeider vanskeliggjøre leders styring av de ansatte. Myke former for ledelse og styring utvikles og tilpasses omgivelsene. Dette tilsier at leder må ha en stor grad av legitimitet hos de ansatte for å ha gjennomslagskraft (Kvillo, 2014 b). Studien styrker Kvillos erfaring om at legitimitet hos ledelsen fremmer utviklingsarbeid. Fravær av ledelse

og styring samt manglende engasjement hos leder antas å være sentrale faktorer som kan hemme implementeringen av akutt familieråd. Ifølge Kvello (2014 b) avhenger en vellykket implementering også av en klar struktur og at leder utøver en høy grad av styring. Studien synes å understøtte en slik tenkning.

Ledelsen ved barneverntjeneste B oppgav å være positive til implementeringen. I praksis uteble imidlertid tydelige føringer/rutiner for vurdering og bruk av metoden. Det ble ikke iverksett systematisk oppfølging av de ansatte. Det var opp til den enkelte saksbehandler selv å vurdere metodens egnethet og bruk i gjeldende akutte situasjon. Stor grad av autonomi kan se ut til å ha medført at den enkelte ansatte selv velger arbeidsmetode og at ulike former for ”privatpraksis”, basert på den enkeltes egne interesser og personlige holdninger, har utviklet seg ved barneverntjenesten. En desentralisert ledelsesstruktur ved barneverntjeneste B ser dermed ut til å ha hatt stor betydning i forhold til å vanskeliggjøre iverksettelse og bruk av akutt familieråd. Hovedforklaringen til barneverntjeneste B sine implementeringsvansker kan se ut til å være interne, kulturelle forhold bl.a. som følge av lite styring og ledelse over tid.

Ut i fra et kulturperspektiv påvirker ytre omgivelser livet og virksomheten i en formell organisasjon (Christensen mfl., 2009). Det er dermed nærliggende å anta at det pressede, statlige akuttsystemet samt Bufetat`s etterspørsel av faglige vurderinger for bruk av familierådsmodellen, er en faktor som kan fremme bruken av akutt familieråd. Imidlertid viser det seg at det har hatt liten påvirkning på implementeringen ved barneverntjeneste B. Hos barneverntjeneste A, har påtrykk fra det statlige barnevernet hatt stor påvirkningskraft via rutineendring og opplevd forventningspress om vurdering og bruk av metoden. Det styrker antagelsen om at andre, interne faktorer har hatt en større betydning og en hemmende effekt for implementeringen ved barneverntjeneste B.

Implementeringen hos barneverntjeneste A har i liten grad vært avhengig av den enkelte saksbehandlers private praksis og personlige holdninger. Beslutningen og implementeringen var et bevisst styringsvalg fra leder. Felles formaliserte rutiner og prosedyrer ble utarbeidet og forventet fulgt av at de ansatte. Dette samsvarer med en instrumentell handlingslogikk og med et ”top-down” perspektiv på implementeringsprosessen (jfr. Rørvik, 2009). Opplæring i metoden, oppfølging under og etter prosjektperioden, ble ivaretatt av en tydelig og tilstedeværende prosjektledelse.

Implementeringen bar likevel preg av ”bottom-up” perspektivet, med felles drøftinger, erfaringsoverføring og den ble gjennomført via samarbeid mellom den enkelte medarbeider og leder. Medarbeidere som prøvde ut familierådsmetoden ble løftet frem på fellesmøter.

Implementeringsprosessen underbygger Winter (2000) sin påstand om at en vellykket implementering avhenger av at bottom-up og top-down perspektivene møtes og at de evner å dra nytte av hverandre. De ansatte ble ledet gjennom mellommenneskelige og rasjonelle prosesser. Dette er i tråd med det kulturelle perspektivet (jfr. Christensen mfl, 2009) og underbygger i praksis ulike implementerings forskere som hevder at implementering fremmes ved felles forståelse og et felles verdigrunnlag (Jacobsen, 1998, Jørgensen, 1997, Andersson & Bjerkman, 1999, Löfgren, 2012). Implementeringsprosessen kan antas å ha blitt fremmet via en overlapping/ sammensmeltning av styring og ledelse. (jf. Ladegård og Vabo, 2010).

Gjennom implementeringen har de ansattes motivasjon og positive holdning til metoden økt. Ledelsens legitimitet og gjennomføringskraft var en betydningsfull faktor som bidro til en vellykket implementeringsprosess. Her ser vi at Offerdal (2005) og Sabatiers teori (1999) om styring og læringsperspektiver kommer til anvendelse.

Gjennom intervjuene oppgav likevel flere av informantene ved barneverntjeneste A at bruken av akutt familieråd hadde gått ned de siste månedene, altså etter at prosjektperioden og implementeringsfasen var over. Informantene hadde ulike forklaringer på dette. Noen mente at årsaken lå i en økning av voldssaker, mens andre oppgav at det handlet om mangel på en pådriver, da det den siste tiden hadde vært mindre påtrykk fra leder.

Utsagnene kan tyde på at leders vedvarende engasjement er en viktig implementeringsfaktor for å holde metoden ”varm” inntil den blir en naturlig del av den daglige driften. I motsatt fall, kan det se ut til at bruken av metoden svekkes.

Til tross for at denne studien underbygger at en vellykket implementering synes å avhenge av en tydelig ledelse med høy grad av styring, må ikke skjønsmessige vurderinger som kontinuerlig skjer i samspillet mellom saksbehandler og familien underkjennes.

Interaksjonen og saksbehandlers vurderinger, holdninger og verdigrunnlag påvirker implementering og metodebruk i det daglige arbeidet, jfr. Lipsky (1980). Ulike aktører og

formelle og uformelle nettverk samhandler og kompromisser slik at de kan fremme eller hemme en implementeringsprosess (Offerdal, 2005).

5.8.2 Sti-avhengighet, erfaringer og motivasjon

Nedgangen i bruk av akutt familieråd ved barneverntjeneste A kan også ses ut ifra et kulturelt perspektiv. Nedgangen kan være et eksempel på *sti-avhengighet*, jfr. Christensen mfl. (2009) som hevder at tidligere erfaringer har betydning for utviklingsveiene i en organisasjon. Kulturelle normer og verdier som tidligere har preget barneverntjenesten kan medvirke til at tidligere etablerte arbeidsmetoder er vanskelig å endre, også selv om leder og ansatte i utgangspunktet er positive til endringene. Nedgangen kan ut ifra et kulturelt perspektiv antas å være et uttrykk for at selv om omgivelsene og konteksten endres er det vanskelig å endre sti-avhengigheten (Christensen mfl, 2009). Tidligere implementeringsstudier av familieråd har vist at det tar lang tid fra prosjektstart til bruk av metoden i det daglige arbeidet (Winter, 1999). ”Tilstrekkelig tid” må dermed anses å være en viktig faktor for en vellykket implementering. Hva dette innebærer i praksis avhenger av ulike indre og ytre kulturelle faktorer i organisasjonen.

Flere av informantene ved barneverntjeneste B mangler erfaring med bruk av den ordinære familierådsmetoden. Enkelte hadde tidligere negative erfaringer med metoden samt generelt negative erfaringer med familie plasseringer. Samlet bidrar dette til at flere av informantene er skeptiske, mangler motivasjon og har negative holdninger til bruk av familierådsmodellen. Det er derfor naturlig å anta at manglende erfaringer og negative erfaringer kan hemme implementeringen. Motsatt ser det ut til at tidligere positive erfaringer med metoden skaper trygghet og motivasjon hos de ansatte, som derigjennom fremmer implementeringen av akutt familieråd. Antagelsene styrkes ved at de fleste informantene ved barneverntjeneste A har egne, positive erfaringer med den ordinære familierådsmodellen. Dette understøttes av Michie mfl.(2005) som en av faktorene som påvirker en metodeimplementering.

En vellykket implementering ser ut til å være avhengig av at motivasjon for endring er forankret hos både ledelsen og de ansatte. Utviklingsarbeid betinger ofte endring av praksis og må også forankres hos de som skal sette endringene ut i livet.

I følge Kvello³ kan motstand mot implementering av nye arbeidsmetoder også ha sammenheng med allmennmenneskelige mekanismer. Ansatte med lang fartstid kan ha hatt en rådgivende funksjon overfor yngre og mindre erfarne kollegaer. Ved implementering av nye metoder vil den ansatte kunne oppleve tap/ foreldelse av tidligere ervervet kunnskap. Yngre og kunnskapshungrige kollegaer tar til seg ”det nye” og den faglige posisjonen innad i personalgruppen endres.

5.8.3 Ressurser

Leder ved barneverntjeneste A erfarer at bruk av akutt familieråd er økonomisk besparende. De fleste informantene ved barneverntjenesten uttaler at akutt familieråd er en ressursbesparende og effektiviserende arbeidsmåte. Sett i sammenheng med et svært overbelastet statlig akuttssystem, ansees metoden som et godt alternativ til det eksisterende statlige tilbudet. Imidlertid er ikke økonomi, effektivitet eller tidsbruk det informantene er mest opptatt av. De har fokus på barnets beste, på metodens styrkeperspektiv via medvirkning og anerkjennelse av familien som ressurs.

5.8.4 Faglige vurderinger og kompetanse

Ved barneverntjeneste A har informantene over tid tilegnet seg felles kunnskap fra nyere forskning om risikofaktorer og skadevirkninger av akutt plasseringer. En fremmede faktor for implementeringen ser ut til å være at tjenesten har en felles faglig og ideologisk plattformen. Barneverntjenesten har evnet å integrere ”det nye” inn i det eksisterende arbeidet og utviklet nye, daglige rutiner.

Felles faglig forankring av metoden antas å medvirke til at informantene i stor grad fremstår samstemte når de beskriver akuttarbeidet og familierådsmetoden. En felles faglig plattform fremmer felles forståelse av faglige begreper og legitimerer derigjennom akutt familieråd som arbeidsmetode. De ansatte har felles forståelse av hva som ansees å være barnets beste. Dette er i tråd med March og Olsen i Christensen mfl. (2009) som hevder at felles kulturelle verdier skaper handlingsregler for forventet atferd og gjensidig tillit. Opplæring, veiledning og erfaringsdeling inspirerer til refleksjon og diskusjon rundt endringer og metodebruk som er nyttige virkemidler i implementeringsfasen. Felles drøftingsarenaer gir faglig påfyll og kan fange opp endringer underveis. Oppsummert kan

³ Kilde: Samtale med Ø. Kvello vedr. implementering av nye metoder i barnevernet, 03.06.2015.

det antas at en felles faglig kunnskapsplattform, felles grunnsyn og ressursfokus samt positive erfaringer gir motivasjon hos både leder og ansatte. Altså kan disse anses å være betydningsfulle og faktorer som hver for seg og sammen fremmer implementeringen.

Hos barneverntjeneste B erfarer vi at uklare ansvarsforhold, manglende faglig og strategisk ledelse og styring medvirker til manglende felles faglig forankring. Informantene har ulik forståelse av faglige begreper og derigjennom ulike faglige perspektiver til akuttarbeidet. I tillegg har de ansatte ulik kunnskap om familierådsmetoden. De ansatte har ulike oppfattelse av om familie og nettverk anses å være en ressurs til barnets beste. Denne faglige fragmenteringen synes å være hemmende for implementeringen ved barneverntjeneste B.

Informantenes oppfattelse av akuttbegrepet kan sies å være sammenfallende og i tråd med den nylige utgitte akutt veilederen fra Bufdir (2014a). Imidlertid har informantene ulik forståelse av når familieråd kan/ bør brukes som et redskap inn i akuttarbeidet. Dette understreker behovet for felles kvalitetsmål og en omforent forståelse for hva som ansees som god praksis i akuttarbeidet, jfr. Bufdir sin faglige veileder (2014 b). En felles forståelse vil antas å være fremmende for implementeringen og bruken av metoden.

I følge Horverak (2009) må grunnholdningen hos de som jobber med familieråd være troen på menneskers evne til endring og utvikling. Informantenes kritiske holdning til familieråd hos barneverntjeneste B kan anses å være i samsvar med tidligere undersøkelser der kritikere via teori om sosial arv, og med et diagnostisk syn på mennesker, finner argumenter mot bruk av metoden (Horverak, 2006) (Dalby & Løfsnæs, 2008) (Jensen, 2005). Skeptiske informanter i denne studien benytter de samme argumentene som Karpatschof & Karpatschof (2004) i sin kritikk av familierådsmodellen. De hever at familiens opplevelse av mislykkethet og nederlag kan forsterkes om familien ikke lykkes med å finne løsninger. Gamle sår og familiekonflikter kan forsterkes og skape splittelse. Barnet kan oppleve seg sviktet av det offentlige som gir autoritet til de som har omsorgsviktet barnet. Skepsisen må antas å være hemmende for implementeringen.

Horverak (2006) hevder at ut ifra et styrkeperspektiv vektlegger tilhengere av metoden gode resultater og at disse brukes som et bevis for at familier har ressurser. Andre undersøkelser støtter dette synet (se tidligere pkt. 3.3, s. 22) og viser til at motivasjon og positive resultater er viktige endringsfaktorer (Jensen, 2005) (Vik, 2006). Denne studien

styrker Horverak (2009) sin påstand om at sammenfallende grunnsyn med metodens styrkeperspektiv, både hos leder og ansatte, er viktig og må anses å ha betydning for implementeringen. Motsatt ser det ut til at et kritisk syn på empowerment ser ut til å vanskeliggjøre implementering av metoden ved at motivasjon og endringsvilje svekkes.

5.8.5 Endringskultur

Informantenes uttalelser gir grunnlag for å anta at det er en kultur for endring via kompetanseheving, gruppelæring og systemtenkning ved barneverntjeneste A. Gjennom implementeringsprosessen ble de ansatte kjent med og trygge på bruken av metoden. De så nytteverdien av å tilby familieråd i akutte situasjoner. Endringene skjedde via justering av indre mentale modeller og oppbygging av felles visjoner jfr. Senges (1999) teori om lærende organisasjoner. De ansatte fikk mulighet for å ta inn ny kunnskap og utvikle en praksisendring. Fokus på evidens kombinert med metodeimplementering og egne systematiske erfaringer taler for at organisasjonen kan betegnes som en lærende organisasjon jfr. Senges (1999) teorier, noe som ser ut til å være en fremmede faktor. Studien underbygger dermed en antagelse om at akutt familieråd lettere implementeres ved barneverntjenester som mestrer omstilling og endring.

En av informantene ved barneverntjeneste B gir uttrykk for å være utrygg og mangler motivasjon for nytenkning og læring. Akuttarbeidet ved tjenesten bærer preg av en fragmentert praksis, noe som i følge Kvello (2014 a) vanskeliggjør implementering av nye metoder. I en travel hverdag er det naturlig å anta at det er tryggere for den enkelte barnevernsarbeider å bruke kjente arbeidsformer fremfor å prøve ut en ny arbeidsmodell. Dette styrker Senge (1999) sin teori, om lærende organisasjoner, der han hevder at våre indre mentale modeller og inngrodde forestillinger kan hindre bruk av ny innsikt.

Endringsprosesser er avhengig av at organisasjonen ser helheter og samspillet mellom funksjonene/ delene. Manglende samhandling som følge av fragmentert praksis kan dermed se ut til å virke utviklingshemmende. Barneverntjeneste B ser ut til å ha utviklet uformelle normer og verdier, noe som i følge Christensen mfl. (2009) kan gi seg utslag i institusjonelle trekk. Dette vises ved at organisasjonen fremstår med lite fleksibilitet og tilpasningsdyktighet i forhold til nye endringer. Ulik kultur for endring og læring kan dermed antas å være en betydningsfull faktor som kan bidra til å belyse variasjonen i implementeringen ved barnevernkontorene. En romslig organisasjonskultur der det er trygt

nok til å være utrygg, og hvor ledelsen håndterer frykten for det ukjente, samt skaper forutsigbare rammer og rom for refleksjon hos de ansatte, ser ut til å være en viktig faktor for å kunne lykkes med implementeringen.

Opplæring og bruk av en ny metode så imidlertid ut til å ha svekket fokuset på familierådsarbeidet ved barneverntjeneste A. Det er mulig å tenke seg at familierådsmetoden kan ha blitt avløst av en ny metode, som også innehar tidsriktige verdier og status. Et slikt skifte kan tolkes i tråd med Christensen mfl. (2009) som hevder at trender ofte er gjeldende i en periode for så å bli avlyst av nye trender. Tilbakegangen hos barneverntjeneste A kan ha sammenheng med tjenestens åpenhet for nye metoder, som kan gå på bekostning av ”eldre” metoder. Sett ut i fra et myteperspektiv vil familieråd som metode dermed kunne avløses av andre metoder, som også symboliserer rasjonalistiske verdier som effektivitet, demokrati og vitenskapelighet (Christensen mfl., 2009).

Christensen mfl. (2009) hevder at rasjonaliserte myter ofte starter med at noen, typisk ledelsen, begeistres. Hos barneverntjeneste A snudde leders holdning fra sterk skepsis til stor begeistring for metoden. Den ble raskt tilkoblet og fikk forventet positiv og styrende virkning (Christensen mfl., 2009). Dette kan også, ut ifra et kulturelt perspektiv, anees å være et eksempel på at en ”kritisk avgjørelse” fra leder bidro til utvikling av barneverntjenesten via en endring av organisasjonskulturen (jfr. Christensen mfl., 2009).

I følge Parson (1956) er det ikke nok for en organisasjon å være effektivitetsorientert. Organisasjonen må ha legitimitet fra omgivelsene via fornyelser og ved å kunne vise til fremskritt og rasjonalitet i driften (Parson, 1956). Christensen mfl. (2009) hevder at trender som begeistrer og bygger omdømme får legitimitet og assosieres med fremskritt. Hos barneverntjeneste A oppleves familieråd som problemløsende. Både barnevernleder og saksbehandlere anser at bruk av familieråd som økonomisk lønnsom og som tidsbesparende. Det er en allmenn oppfattelse at familieråd ivaretar barnets beste og dagens krav om brukermedvirkning og anerkjennelse av familiens egne ressurser. Ut ifra myteperspektivet kan det derfor antas at bruken av familieråd kan svekkes hvis metoden anses som et effektivt virkemiddel til å oppnå bestemte mål da omgivelsenes verdier skifter. For at omgivelsene fortsatt kan oppfatte organisasjonen som effektiv og moderne, må også arbeidsmetodene skiftes ut. En slik holdning til modellen kan dermed i praksis sies å være en hemmende faktor.

Hos barneverntjeneste B ser det ut til at nye ”tidsriktig og moderne” metoder formelt sett blir adoptert inn i organisasjonen. I praksis skjer det imidlertid en frikobling slik at metodene i liten grad får styrende effekt på den daglige driften. jfr. myteperspektivet (Christensen mfl., 2009). Nye metoder i form av legitimerede ”light versjoner” utgjør ikke noen trussel mot eksisterende arbeidsmetoder, rutiner og den rådende kulturen i organisasjonen. Både ledelsen og de ansatte snakker om metodene og språket endrer seg uten at metoden i realiteten nedfelles i rutiner og praksis. Frikoblingen antas derfor å være en hemmende implementeringsfaktor ved barneverntjeneste B. Svakheten ved at barneverntjenesten bruker familie og nettverk uten å iverksette familieråd, er at det i praksis er barnevernet og ikke familien selv som velger ut ressurspersonene i familien/nettverket. Empowermentperspektivet svekkes dermed og barnevernet sitter igjen med profesjonsmakten.

6.0 Empowerment i barnevernets praksis

Barneverntjenesten er en del av et byråkratisk system med stor grad av makt og kontroll. Denne spenningen mellom makt og likeverd i barnevernets relasjon til familier ser ut til å kunne påvirke implementeringen av akutt familieråd. Under intervjuene fremkom det at informantene har ulike utfordringer i forhold til modellens empowermentperspektiv når den brukes i akuttarbeid. Til tross for felles grunnsyn, motivasjon og et ønske om implementering av familierådsmetoden både hos leder og ansatte, fremgår det av studien at empowerment i barnevernets praksis kan oppleves krevende.

Akuttsituasjoner er svært alvorlige, pressede situasjoner som tilsier at familien ikke kan avstå fra å ta imot barnevernets bistand på samme måte som de har mulighet for ved et ordinært familieråd.

6.1 Innsyn og kontroll

Flertallet av informantene ved barneverntjeneste A er av den oppfatning at barnet blir godt nok ivaretatt ved bruk av akutt familieråd. Likevel uttaler de at muligheten for å sikre barnet via innsyn og kontroll begrenses av at barnet bor hos privat part/ familie og nettverk. Informant A2 forklarer at selv om familien har en handlingsplan så er barneverntjenesten ansvarlig for barnets omsorgssituasjon. Barnevernet er avhengig av å ha en person i nettverket som ikke er redd for å si ifra hvis handlingsplanen ikke fungerer. Informanten ser det som en utfordring at oppfølgingen ikke er på samme måten som i et ordinært fosterhjem.

Informant A1: *”Hvor godt klarer vi å sikre barnet ved å sette inn akutt familieråd? Det må jeg innrømme at jeg har tenkt en del på. Den avtalen vi godtok i saken min var nok i grenseland for hva jeg syntes var forsvarlig barnevernfaglig. Det var vel og noe med at vi ønsket å få det til da.”*

Informanten forteller at noe av den skepsisen barneverntjenesten har hatt i forhold til bruk av familieråd, handlet om å gi fra seg kontrollen og om metoden sikrer barnet godt nok.

Hos barneverntjeneste B var to av informantene spesielt skeptiske i forhold til å kunne stole på at familien overholdt barnevernets satte rammer for beskyttelse av barnet:

Informant B2: *"Hvis det er tette bånd mellom mor og mormor for eksempel, så stoler vi ikke på at mormor kan beskytte barnet mot datteren sin som for eksempel er psykisk syk, eller rusmisbruker. Vi tror kanskje at de lyver litt for oss og har mer samvær enn vi anbefaler. Vi vil jo gjerne vite at barnet blir beskyttet. Noen besteforeldre ser dette her og klarer det, men ikke alle altså. Vi stoler ikke på alle at de gjør det. For de er jo kanskje sinte på barnevernet som gjør noe. Ja jeg har noen tanker om at de kanskje ikke beskytter barnet da. Det er mange dilemmaer da."*

Informant B1 er opptatt av at kvaliteten på plasseringen kan være varierende.

Informantenes ulike former for skepsis kan være et uttrykk for at det i praksis er vanskelig å slippe kontrollen og stole på at det private nettverket er i stand til å ivareta barnets behov for trygghet og omsorg.

Gjennom intervjuene fremkommer det at skepsisen hos informantene ved barneverntjeneste B begrunnes i frykten for å miste profesjonsmakten. Informantene fra barneverntjeneste A, som har erfaring med bruk av familieråd i akuttarbeidet, opplever imidlertid at de i praksis ikke mister profesjonsmakten i forhold til gjennomføringen av selve familierådet.

6.2 Metoden tilbys allerede kjente familier

Et flertall av informantene ved barneverntjeneste A synes i hovedsak å tilby akutt familieråd til familier de kjenner fra før, familier som de allerede har kartlagt mht. ressurser i nettverket.

Informant A1: *"I forhold til familier vi ikke kjenner sitter det kanskje litt lengre inne å tenke akutt familieråd. Vi har hatt flest familieråd på tiltaksteamet. Det vil si kjente saker som allerede er på tiltak, som tilspisses og der nettverket er kjent."*

Informant A3 tenker at det kan være lettere å få familien til å si ja hvis de kjenner barneverntjenesten fra før: *"I en sak jeg hadde akutt familieråd i, så hadde vi hatt tlf. kontakt med bestefaren som vi opplevde som veldig oppegående, så vi tenkte at her er det noe å bygge på. Det bør ikke være en hindring at det er en ny familie, men det kan kanskje være enklere å få til når det er en kjent familie."*

Barnevernleder forklarer at de har samtaler med foreldrene når de går igjennom innkommet bekymringsmelding. Saksbehandler gjør seg da noen tanker om det skal prøves akutt familieråd og formidler det til foreldrene i samtalen. Barnevernleder sier at de har en samtale med foreldrene og barnet hver for seg. På denne måten innhenter de ofte en del historikk rundt familien før de beslutter iverksettelse av akutt familieråd.

Hos barneverntjeneste B sier informantene at de også synes det er lettere å tenke familie og nettverk når man på forhånd vet at det finnes ressurser:

Informant B2: *”Når du har litt peiling på familien fra før og vet at det finnes noe nettverk som du kanskje kan gripe fatt i, så tenker jeg fortere den tanken. Jeg hadde en akutt plassering forrige uke, og jeg tenkte ikke familieråd der. Det kan hende det fantes noe familie der ute som den ungen kunne bodd hos, kanskje. Men vi vet jo ingen ting. Det var en helt ny sak, vi vet ingenting om noen ting.”*

Jeg forstår informantenes utsagn slik, at når saksbehandler på forhånd har gjort seg opp en mening om det er ressurser i nettverket, så vurderes familieråd oftere som et egnet arbeidsverktøy. Det er da større sannsynlighet for at det iverksettes akutt familieråd.

Til tross for at saksbehandler i teorien står inne for metodens grunnsyn og er positiv til bruk av metoden, kan det se ut til at det i praksis er krevende å klare å gi fra seg kontrollen og profesjonsmakten og dermed stole på at ”alle” familier innehar ressurser.

6.3 Godkjenning av familiens handlingsplan

Kommer familien frem til en handlingsplan som saksbehandler underkjenner pga. manglende sikkerhet for barnet, kan det innebære at barnet må flyttes i beredskapshjem. Informantene forteller at det i praksis ikke har skjedd. De gir uttrykk for at handlingsplanen i akutt familieråd, i større grad enn ved ordinære familieråd, er gjenstand for forhandlinger. Saksbehandler samarbeider med familiene slik at handlingsplanen kan godkjennes.

Informant A2 forklarer at det kan være lettere å godkjenne familiens plan i et akutt familieråd da den er kortvarig. Det er en avveining hvor mye barnevernet skal overlate til familien og hvor mye barnevernet skal stå til ansvaret for. Informanten tror at for å unngå brudd med familie/ nettverk i et familieråd så jenger saksbehandler seg for å komme frem til en avtale. Barnevernleder uttrykker også at familien er med på prosessen. Det skapes en

felles forståelse av situasjonen. Leder forklarer at saksbehandler bruker tid på å problematisere og konkretisere hvem som skal utføre ulike tiltak i handlingsplanen.

Informant A3 hevder at familien likevel gjennom akutt familierådet har en stor grad av medvirkning: *”Jeg tenker at uansett, selv om det er vi som lager problemstillingen, så er vi ikke til stede i del to. Det er jo familien sammen med sine inviterte gjester som skal komme med løsninger, så de har i aller høyeste grad en medvirkning. Selv om vi skal sitte i del tre og godkjenne planen, evt ikke godkjenne. Jeg tenker at de fleste familier er tjent med å prøve.”*

Utsagnene tilsier at det er et nært samarbeid og en medvirkningsprosess fra familiens side. Barneverntjenesten strekker seg og ønsker å fremforhandle en løsning som begge parter kan godkjenne. Brukermedvirkningen må antas å være reel, samtidig som utsagnene viser alvoret i situasjonen. Barnevernet har en avgjørende og overordnet kontrollfunksjon, noe som kan synes å svekke empowermentperspektivet sett i forhold til den ordinære familierådsmodellen. Barnevernets godkjenning av handlingsplanen bidrar også til å opprettholde barnevernets kontrollfunksjon.

6.4 Maktforskyvning

I NOVA rapporten fra 2006 (Falck m. fl.), som omhandler den ordinære familierådsmodellen, fremkommer det at et hinder for gjennomføringen kan være at familien takker nei. Denne motstanden krever motivering og kan oppleves som utfordrende for saksbehandlerne.

De fleste av informantene i denne studien oppgir at de synes det er lettere å tilby akutt familieråd kontra ordinært familieråd. De forklarer det med at familiene ikke har de samme reelle valgmulighetene i en akuttsituasjon, slik de har i et ordinært familieråd der det skal bestemmes frivillige hjelpetiltak.

Informant A6 uttrykker det slik: *”Det er jo hele greia; ordinært familieråd kontra akutt familieråd. I et ordinært familieråd er det familien som har hele styringen på det, det har de ikke i et akutt familieråd. Og hva skal man si ja til, hva er alternativet og hvem er det som setter betingelsene? - det er jo barneverntjenesten. Definisjonsmakten har vi jo fortsatt tenker jeg. Vi må jo være tydelige på hva barnet trenger.”*

Informantene ved barneverntjeneste A forteller at i en akutt situasjon føler familien seg mer presset, det er liten tid og alvorlighetsgraden tilsier at foreldrene kan velge mellom bruk av familieråd og derigjennom familieplassering, eller plassering i et beredskapshjem.

Informantene uttaler at familiene er mer tilbøyelige til å samtykke til gjennomføring av et akutt familieråd enn et ordinært.

Informant A1 hevder at det både er lettere for barnevernet å tilby akutt familieråd og lettere for familien å akseptere det i en akutt situasjon: *”Folk føler seg sikkert mer eller mindre presset i en akutt situasjon. For de blir informert om at dersom de ikke aksepterer at vi forsøker akutt familieråd, så vil vi måtte vurdere andre tiltak.”*

I en akutt situasjon er det større sannsynlighet for at barneverntjenesten, pga alvoret i barnets situasjon, kan se seg nødt til å overstyre familiens ønsker for å sikre barnet forsvarlig omsorg.

Barnevernleder uttaler seg slik: *”Barneverntjenesten har makt. Er det akutt så er det faktisk reelt at hvis ikke vi klarer å finne gode løsninger, så kan ikke barnet bo hjemme. Det kan man kalle for frivillig tvang, men det er jo reelt.”*

Det kan se ut til at maktbalansen i liten grad endres ved bruk av akutt familieråd. Samtidig opplever informantene at familien medvirker til den endelige avgjørelsen av hvor barnet skal bo. Informantene besitter dermed en slags dobbelthet i sine uttaler. Barnevernet sitter med beslutningsmakten, ergo; maktforskyvningen kan ikke hevdes å være reel. Likevel uttaler informantene at de opplever at brukervedvirkningen er ivaretatt. Informantene vurderer at familieplassing er et mindre inngripende tiltak enn andre alternativer barnevernet råder over i akuttarbeidet.

Da akutt familieråd i praksis synes å svekke familiens myndiggjøring, erfarer barnevernarbeidere at metoden både er enklere å tilby og enklere å gjennomføre enn ordinært familieråd. Det kan dermed hevdes at når modellens grunnprinsipp, empowerment, svekkes fremstår den mer akseptabel og anvendbar i barneverntjenestens akuttarbeid. Modellens ”lightversjon” synes ikke i samme grad å være en trussel mot barnevernets profesjonsmakt og behov for kontroll. Det kan dermed se ut til at mindre maktforskyving og svekket empowerment er en fremmede faktor for implementering og bruk av metoden.

6.5 Oppsummering

Gjennom denne studien fremkommer det en antagelse om at familierådsmodellens grunnprinsipp, myndiggjøring av familie og nettverk, står i kontrast til barnevernets daglige rolle som profesjonsutøvere. Enkelte informanter opplever at deres mulighet for å sikre barnet, via innsyn og kontroll, begrenses gjennom bruk av familie og nettverk.

Også for informanter som i utgangspunktet er positive til familieråd og modellens grunnleggende ideologi, kan det i praksis være krevende å slippe kontrollen og stole helt og fullt på den utvidede familiens ressurser og ivaretagelse av barnets behov. I praksis er det i hovedsak kjente familier, der ressursituasjonen tidligere er kartlagt, som tilbys akutt familieråd.

Det kan stilles spørsmål ved om maktforskyvningen fra barnevernet til familien er reel. Barneverntjenesten skal godkjenne familiens handlingsplan og har det siste ordet. I den ordinære familierådsmodellen tar foreldrene selv bestemmelsen om de ønsker hjelpetiltaket som familierådet kommer frem til. I den akutte varianten har ikke foreldrene den samme reelle friheten til å fravelge tiltaket/ plasseringsalternativet familierådet har utarbeidet. Den akutte situasjonen barnet befinner seg er ofte av en slik alvorlighetsgrad at det i realiteten betyr at foreldrene kan velge mellom plassering av barnet i familie/ nettverk eller plassering av barnet via det ordinære statlige akuttssystemet. Barneverntjenesten har det overordnede ansvaret og kan se seg nødt til å overstyre familien for å sikre barnet forsvarlig omsorg.

Informantene ved barneverntjeneste A oppgir at det er enklere å tilby den akutte varianten enn den ordinære familierådsmetoden. Min påstand er at fordi akutt familieråd svekker familiens myndiggjøring, trues ikke barnevernets profesjonsmakt og behov for kontroll. Det tas for gitt at det skjer en maktforskyvning. Maktspråket endres, men i realiteten er makten uforandret. Dette er en faktor som synes å fremme implementeringen ved barneverntjeneste A. En slik forståelse underbygger tidligere kritikk av modellen hvor det hevdes at empowermentbegrepet brukes ukritisk, maktspråket endres til demokratiske begreper og det tas for gitt at det skjer en maktforskyvning fra barnevernet til familien/ nettverket ved bruk av modellen (Karpatschhof & Karpatschhof, 2004, Kaalvik, 2006, Stubberud, 2008).

Nordbys utsagn (2013) om at maktfordelingen i modellen ikke er forenlig med den herredømmefrie dialogen uten maktrelasjoner, synes styrket i likhet med Slettebø (2000) sin skepsis til profesjonell hjelp basert på myndiggjøring innenfor barnevernets kontekst. Akutt familieråd kan dermed i praksis være i strid med Horverak (2009) sin påstand om at diskursperspektivet er integrert i styrkeperspektivet. Jeg vil påpeke at påstandene ikke er å anse som en kritikk av verdiene empowerment og maktforskyvning, men en kritisk holdning til om verdiene realiseres gjennom bruk av akutt familieråd som metode i barnevernet. Ved bruk av akutt familieråd må derfor barnevernarbeidere ta høyde for at verdiene empowerment/ myndiggjøring ikke ivaretas i samme grad som ved bruk av den opprinnelige familierådsmodellen.

Ovenstående kan antas å være en svakhet ved den akutte familierådsmodellen. Likevel vil jeg hevde at det ut i fra konteksten, barnets akutte behov for god nok omsorg, må være slik for å kunne sikre barnets behov for trygghet og omsorg i henhold til gjeldende lovverk.

Studien underbygger, sett fra barnevernets perspektiv, at familierådsmetoden bør videreutvikles og settes i system i det barnevernfaglige akuttarbeidet. Ved å se akutt familieråd opp imot barnevernets ordinære akuttarbeid, erfarer barnevernarbeidere at akutt familieråd i større grad enn andre tiltak innebærer brukermedvirkning. Metoden ansees å være mindre traumatisk både for barnet og familien enn ordinær plassering i beredskapshjem. Fra barnevernets side oppfattes derfor, i stor utstrekning, akutt familieråd som metode å ivareta barnets og familiens beste. Metoden oppleves i tillegg å være et effektivt arbeidsverktøy for barnevernet i en akutt fase. Familieråd frembringer raskere og bredere informasjon om barnets omsorgssituasjon enn det tradisjonelle undersøkelsesarbeidet i barnevernet. Mobilisering av familienettverket tilsier som regel at uutnyttede ressurser utnyttes og familien tar et større ansvar for barnet. I overordnede føringer og veiledere omtales metoden som ”god praksis” i barnevernets akuttarbeid.

Oppsummert i tabellform:

Empowerment i praksis	
Fremmer	Hemmer
<ul style="list-style-type: none">• Svekkelse av empowerment-perspektivet, sett i forhold til den ordinære modellen.<ul style="list-style-type: none">○ mindre myndiggjøring av familien○ ikke reel maktforskyvning○ profesjonsmakten opprettholdes• Større grad av brukermedvirkning enn i ordinært akuttarbeid.<ul style="list-style-type: none">○ mindre traumatisk enn ordinære/ statlige akutt tiltak○ oppleves å ivareta barnets beste/ familiens beste○ "god praksis" – jfr. statlige føringer	<ul style="list-style-type: none">• Forestilling om at metoden gir familien for mye empowerment sett opp imot barnets sikkerhet og omsorgsbehov.

7.0 AVSLUTNING

Gjennom studien har jeg redegjort for og drøftet oppgavens problemstilling:

Hvilke faktorer kan forklare variasjonen mellom barneverntjenester ved implementering av familieråd i akuttarbeid?

Jeg har intervjuet leder, fagleder og til sammen 9 saksbehandlere ved to barneverntjenester på Østlandsområdet. Begge barneverntjenestene ønsket i utgangspunktet å gjennomføre implementering av familierådsmetoden. Den ene barneverntjenesten implementerte metoden mens den andre ikke gjennomførte implementeringen.

Forskning og implementeringsstudier av den ordinære familierådsmodellen, samt et utvalg av organisasjonsteori har dannet bakgrunnsteppe for min tilnærming til temaet og til utarbeidelse av intervjuguiden. Via drøfting, kategorisering og analysing av intervjuene har jeg kommet frem til flere faktorer som i ulik grad antas å kunne forklare variasjonen mellom barneverntjenestene:

Tydelige målsetninger, faste rutiner og retningslinjer samt systematisk opplæring og langvarig veiledning av de ansatte er betydningsfulle faktorer som synes å fremme implementeringen. Mangel på de samme faktorene synes å være hemmende.

Det er grunnlag for å hevde at solid ledelsesforankring og tydelig ledelsesstruktur er vesentlige fremmende faktorer for en vellykket implementering. Studien viser at ledelsens legitimitet og gjennomføringskraft er en betydningsfull faktor. Leders vedvarende engasjement er viktig for å holde metoden ”varm” inntil den blir en naturlig del av den daglige driften. I motsatt fall, kan det se ut til at bruken av metoden svekkes. Stor grad av autonomi hos de ansatte, kombinert med en desentralisert ledelsesstruktur kan vanskeliggjøre iverksettelsen og bruken av akutt familieråd. Studien underbygger at interne kulturelle forhold, bl.a. som følge av lite styring og ledelse over tid, vanskeliggjør implementeringen. Ytre forhold som et overbelastet statlig akuttssystem ser ut til å kunne ha en fremmende effekt.

”Tilstrekkelig tid” er avgjørende for en vellykket implementering. Hva dette innebærer i praksis avhenger av ulike indre og ytre kulturelle faktorer i organisasjonen. Tidligere studier (Winter, 1999), (Falck, 2006) viser at det tar flere år før en ide/ et prosjekt er implementert og benyttes i det daglige arbeidet i organisasjoner. Innføring av akutt

familieråd tilsier endring av praksis og det må påregnes et lengre tidsperspektiv enn et år som var avsatt til pilotprosjektet *Familieråd i akuttarbeid*.

Manglende - og tidligere negative erfaringer med metoden og familiearbeid generelt ser ut til å kunne hemme implementeringen ved at ansatte er skeptiske og negative til bruk av metoden. Motsatt viser studien at tidligere positive erfaringer med metoden skaper trygghet og motivasjon hos de ansatte. Motivasjon for endring må være er forankret både hos ledelsen og de ansatte for at implementeringen skal være vellykket. Et sammenfallende grunnsyn med metodens styrkeperspektiv, både hos leder og ansatte, er viktig og må anses å ha stor betydning for implementeringen. Motsatt ser det ut til at et kritisk syn på empowerment vanskeliggjør implementeringen da motivasjon og endringsvilje svekkes.

En felles kunnskapsplattform, felles grunnsyn og ressursfokus antas å øke motivasjonen for metodeimplementeringen. Videre underbygger studien at felles kvalitetsmål og en omforent forståelse for hva som ansees som god praksis i akuttarbeidet fremmer metodebruken. Motsatt ser det ut til at manglende faglig og strategisk ledelse medvirker til manglende felles faglig forankring og en fragmentert praksis som er hemmende for implementeringen.

Studien underbygger en antagelse om at akutt familieråd implementeres lettere ved barneverntjenester som mestrer omstilling og endring. Ulik kultur for endring og læring kan dermed være en betydningsfull faktor som kan bidra til å forklare variasjonen i implementeringen ved barnevernkontorene.

Bruken av familieråd kan svekkes om metoden anses som en trend. Omgivelsenes verdier skifter. For at omgivelsene fortsatt kan oppfatte organisasjonen som effektiv og moderne, må også arbeidsmetodene skiftes ut. En slik holdning til modellen kan dermed i praksis være en hemmende faktor.

Bruk av akutt familieråd ansees å være økonomisk besparende, ressursbesparende og en effektiviserende arbeidsmåte. Imidlertid gir ikke studien grunnlag for å hevde at økonomi, effektivitet eller tidsbruk er vesentlig fremmende faktorer.

Sammenlignet med ordinære akutt tiltak opplever informantene at metoden ivaretar brukermedvirkning, at den er mindre inngripende og traumatiserende. Dermed opplever ansatte at akutt familieråd er til det beste for barnet og familien i en akutt situasjon.

Gjennom arbeidet med studien fremkommer det imidlertid at bruk av familieråd som metode, i barnevernetes akuttarbeid, innebærer mindre myndiggjøring av familien sammenlignet med bruk av den ordinære familierådsmetoden. Informantene opplever at det er lettere å tilby familier den akutte varianten, da familien ikke kan fravelge metoden på samme måte som ved tilbud om den ordinære metoden. Studien underbygger dermed en påstand om at svekkelsen av modellens grunnstein, empowerment, er en fremmede faktor for implementering og bruk av modellen i barneverntjenestens akuttarbeid.

Barnevernets mandat er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. (Lov om barneverntjenester § 1-1). Dette kan i mange tilfeller bety bruk av akutt familieråd og derigjennom ivareta brukermedvirkning, men det kan også i enkelte situasjoner innebære bruk av byråkratiets makt og myndighet for å beskytte barnet og kunne gi nødvendig omsorg.

Studien viser hvor kompleks implementering av en ny arbeidsmetode kan være i en offentlig organisasjon som en barneverntjeneste representerer. Flere faktorer veves inn i hverandre og noen kan virke fremmede og andre hemmende på implementeringen. De ulike faktorenes betydning og forholdet mellom dem må anses å forklare variasjonen mellom barneverntjenestene ved implementering av familieråd i akuttarbeid.

Kompleksiteten og sammenhengen mellom de ulike faktorene, tilsier at så lenge det er opp til den enkelte barnevernleder og/ eller saksbehandler å benytte seg av metoden, vil det fortsatt være store kommunale variasjoner i forhold til om familier tilbys akutt familieråd. I hvilken grad Bufetat vil lykkes med en videre implementering av akutt familieråd i de kommunale barneverntjenestene, vil også avhenge av hvilket overordnet mandat som gis. Det vil være ulike implementeringsforløp avhengig av om implementeringen skjer via en villet og gradvis endring av myndiggjørende praksis, understøttet av interne prosedyrer og retningslinjer ved den enkelte barneverntjeneste, eller om implementeringen skjer nasjonalt gjennom forankring av prosedyrer regulert via lovverket.

For å gi barnevernet kvalifiserte anbefalinger om bruk av akutt familieråd som metode i akuttarbeidet, er det behov for systematisk forskning i årene som kommer. Det må sees nærmere på hvordan barna og familiene ivaretas ved bruk av den akutte modellen. Videre bør det undersøkes hvordan det går med barn som plasseres hos familie og nettverk kontra barn som plasseres i beredskapshjem via det ordinære akuttsystemet.

Barnevernlovens overordnede prinsipp om ivaretagelsen av *barnets beste* er gjennom bruken av familierådsmetoden knyttet til det *biologiske prinsipp* via myndiggjøring og ressursfokus i barnets miljø. Sett i et slikt perspektiv, er barnevernet beslutningstilrettelegger. Forslaget fra NOU 2012, om at *utviklingsfremmende tilknytning* bør veie tyngst og gå foran det biologiske prinsipp, tilsier at barnets beste må vurderes uavhengig av biologiske foreldre og andre involverte parters interesser. I et slikt perspektiv er barnevernets rolle beslutningstaker. I praksis er det ikke enkelt å avgjøre hvordan spenningsforholdet mellom idealene skal veies opp imot hverandre. Fremtidige prosjektevalueringer og forskningsresultat av akutt familieråd vil være avgjørende for den videre debatten og eventuelle anbefalinger om videre implementering og utforming av mandat.

REFERANSER

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2.utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, M. L., Brok, P. & Mathiasen, H. (2000). *Empowerment på dansk*. Frederikshavn: Dafolo.
- Andersson, B., & Bjerkman, A. (1999). *Mellan myndighet och familj: En kvalitativ undersökning av familjerådslag i sverige*. Socialtjänstförvaltningen.
- Askheim O. P. & Starrin, B. (2007). *Empowerment: i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Barnelova, (1981) *Lov om barn og foreldre*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Barnevernloven (1992). *Lov om barneverntjenester*, med endringer, 2014. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Baugerud, G. A., & Melinder, A. (2012). *Maltreated Children's Memory of Stressful Removals from Their Biological Parents*. Applied Cognitive Psychology, 26(2), 261-270. doi:10.1002/acp.1817.
- Botnen Eide, S. (2005), Diskursetikk. I: Botnen Eide, S., Skorstad, B. (red.), *Etikk-utfordring til ettertanke i sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brønholt, L. L. & Faureholm, J. (2005). *Familierådslagning: en beslutningsmodel*. København: Hans Reitzel.
- Bufdir. (2014a). *Akuttarbeid i kommunalt barnevern*. Rapport.
- Bufdir. (2014b). *Akuttarbeidet i institusjoner og beredskapshjem. Faglig veileder for akuttarbeid i institusjon og beredskapshjem*. Faglig veileder.
- Byrkjeflot, H. og LOS-senteret (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Chalmers, A. F. (2003). *Vad är vetenskap egentligen?* (3. utg.). Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Christensen, P. & Foss (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskarbeidere*. Magma (3), s.41-48.
- Christensen, T. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Dahler-Larsen, P., & Krogstrup, H. K. (2001). *Tendenser i evaluering*. Odense: Odense Universitetforlag.
- Dalby, L. & Løfsnæs, B. (2008). *Endring på egne premisser : nettverksråd som metode i boligsosialt arbeid*. Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling for helse- og sosialfag,.
- Dancy, J. (1993) *Moral Reasons*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dexter, L. A. (1970). *Elite and specialized interviewing*. Evanston: Northwestern University Press.
- Einarsson, J. H. (2002). *Familieråd som metode i barnevernets beslutningsprosess*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Everitt, A., & Hardiker, P. (1996). *Evaluating for good practice*. London: Macmillan.

- Falck, S. (2006). *Hva er det med familieråd?: samlerapport fra prosjektet: Nasjonal satsning for utprøving og evaluering av familieråd i Norge*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Falck, S., & Mathisen, A. S. (2010). *Implementering med problemer: evaluering av familieråd i Oslo brukt i familier med minoritetsbakgrunn*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Gadamer, H.G. (2010). *Sannhet og metode: grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*: Pax Forlag.
- Goggin, M. L. (1986). *The Too Few Cases/Too Many Variables. Problem in Implementation Research*. Political Research Quarterly - *POLIT RES QUART* 01/1986; 39(2). 328 - 347.
- Gotvassli, K. & Moe, T. (2014). Kunnskapsutvikling, motivasjon og jobbtilfredshet i barnevernet, I Kvello & Moe; *Barnevernledelse*, Gyldendal akademisk, Oslo.
- Habermas, J. (1987). *The philosophical discourse of modernity: Twelve lectures*. Cambridge: Polity Press.
- Havnen, K. & Christiansen, Øivin. (2014). *Kunnskapsstatus om familieråd: Erfaringer og effekter*. Bergen: Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Vest), Uni Research Helse.
- Heino, T., Bergman, M. & Reinikainen, S. (2003). *Familjerådslag i Norden: erfaringer, forskningsresultat, refleksjoner*. Helsingfors: Svenska social- och kommunalhögskolan.
- Horverak, S. (2006). *Hvordan opplever ungdom å delta i familieråd?: et bidrag til arbeidet med barnevernets etikk og diskusjonen om barnevernets rolle i samfunnet*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- Horverak, S. (2009). *Familieråd og nettverksråd*. Oslo: Universitetsforlag.
- Horverak, S., Omre, C. & Schjelderup, L. E. (2002). *Familjerådslag: demokrati og beslutninger i norsk barnevern*. Bergen: Fagbokforlag.
- Hyrve, G. (2006). Familieråd sett ut i fra saksbehandlers ståsted. I: S. Falck (Ed.): *Hva er det med familieråd?* Samlerapport fra prosjektet: Nasjonal satsning for utprøving og evaluering av familieråd i Norge, s.167 - 200. NOVA.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma, 1(1), s.9-25.
- Jensen, B., Kirk Muff, Faureholm, J. Pedersen, K. (2005). *Netværksrådslagning: Erfaringer, fortellinger og refleksjoner fra et utviklingsprosjekt om netværksrådslagning for hjemløse*. Network Conferences: København, SUS.
- Johnsen, Å. (2010). *Hard og myk styring i offentlig sektor*, i Ladegård, G. og Vabo: *Ledelse og styring*. Bergen Fagbokforlag.
- Jørgensen, H. O. F. L. (1997). Decentral netværksstyring - har aktiveringspolitikken fundet sit columbusæg? I *Det lokale: decentral politik og forvaltning* s.343 - 378. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Karpatschhof, B. & Karpatschhof, L. (2004). *Familjerådslagning—den gode vilje og den genstridige virkelighed*. Psyke & Logos, 25(2), 30.

- KoRus-Øst, (2012). Familieråd- metodeverktøy for å finne gode løsninger i eget nettverk. I *Nytt fra kompetansesenter rus- region øst*, s.8-9.
- Kristoffersen, O. S., Nielsen, P. H. & Riemann, S. (2000). *Evaluering og kvalitetsudvikling i folkeskolen: utviklingen af et formativt demokratisk evalueringskonsept med kritisk udgangspunkt i praksis*. Aalborg Universitet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvello, Ø. (2010). *Barn i risiko: skadelige omsorgssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvello, Ø. (2014 a). Daglig fagledelse, I Kvello & Moe; *Barnevernledelse*, Gyldendal akademisk, Oslo.
- Kvello, Ø. (2014 b). Strategisk fagledelse, I Kvello & Moe; *Barnevernledelse*, Gyldendal akademisk, Oslo.
- Kaalvik, M. (2006). *Familierådsmodellen: en studie av teorigrunnlag, visjoner og praktisk utforming*. Mastergradsoppgave i sosialt arbeid. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlag.
- Lester, J. P. & Goggin, M. L. (1998). *Back to the future: The rediscovery of implementation studies*. Policy Currents, 8(3), s.1-9.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75): Sage.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lægreid, P., Roness, P. G., Christensen, T., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Löfgren, K. (2012). *Implementeringsforskning – en kunskapsöversikt*. Malmö: Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö.
[http://www.malmo.se/download/18.d8bc6b31373089f7d9800026373/138:](http://www.malmo.se/download/18.d8bc6b31373089f7d9800026373/138)
- Marsh, P. & Crow, G. (1998). *Family group conferences in child welfare*. Oxford: Blackwell Science.
- Michie, S., Johnston, M., Abraham, C., Lawton, R., Parker, D., & Walker, A. (2005). *Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: a consensus approach*. Quality and safety in health care, 14(1), s.26-33.
- Moe, T. & Kvello, Ø. (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Morthorst Rasmussen, B. & Haldbo Hansen, T. (2002). *En beslutningsmodel med meget mere: en undersøgelse af Det danske forsøg med Familierådslagning*. Aabenraa: UDC Børn og Familier.
- Nordanger, D. Ø. & Braarud H. C. (2014). *Regulering som nøkkelbegrep og toleransevinduet som modell i ny traumepsykologi*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, nr. 7, s. 530-536.
- Nordby, H. (2005). *Livsverdener og begrepsbeherskelse*. Impuls nr. 1.
- Nordby, H. (2009). Verdier som sosial kapital, I Rønning, Rolf; Starrin, Bengt: *Sosial kapital i et velferdsperspektiv/ om å forstå utsatte gruppers sosiale forankring*.
- Nordby, H., Bennin, C. & Buer, B. A. (2013). *Etikk i barnevern*. Oslo: Gyldendal

- akademisk.
- NOU 2000:12, *Barnevernet i Norge. Tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer*. Oslo, Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet.
- NOU 2009: 08, *Kompetanseutvikling i barnevernet. Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning*, Oslo, Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet.
- NOU 2011: 20, *Ungdom, makt og medvirkning*, Oslo, Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet.
- NOU 2012:5, *Bedre beskyttelse av barns utvikling. Ekspertutvalgets utredning om det biologiske prinsipp i barnevernet*, Oslo, Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Offerdal, A. (2005). Iverksettingsteori - resultatene blir sjelden som planlagt, og kan det være en fordel? I L. Rose & H. Baldersheim (Red.): *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (2 utg., s. 328).Bergen: Fagbokforl.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*. I *Administrative science quarterly*, 1(1).
- Prop.106 L. (2012 - 2013). Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak), *endringer i Barnevernloven*. www.regjeringen.no
- Prop.85L. (2012 - 2013). Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak), *Endringer i barnelova*. www.regjeringen.no.
- Prosjektplan (2013). *Familieråd i akuttarbeid*, Bufetat, Fagteam Øst.
- Prosjektrapport (2013). *Familieråd, 12 K, Implementering av familieråd i barneverntjenestene i Gudbrandsdalen*.
- Rasmussen, B. & Hansen, H. (2002). *En beslutningsmodell med meget mer: en undersøgelse av "Det danske forsøg med Familierådslagning"*. Aabenraa:UCD Børn og Familier.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm:organizational design for performance and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlag.
- Rødland, E. & Horverak, S. (2009). Familieråd. I *Familieråd og nettverksråd*, s.159. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlag.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlag.
- Sabatier, P. A. (1999). *Theories of the policy process*: Westview Press Boulder, CO.
- Saleebey, D. (1997). *The Strengths perspective in social work practice* (2. utg.). New York: Longman.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse:er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

- Schjelderup, L. E., Omre, C. & Marthinsen, E. (2005). Mot et nytt barnevern. I *Nye metoder i et moderne barnevern*. Bergen: Fagbokforlag.
- Seale, C. (1999). *Quality in qualitative research*. Qualitative inquiry, 5(4), s. 465-478.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2013). *Åpen dialog i relasjonell praksis: respekt for annerledeshet i øyeblikket*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin: den lærende organisations teori og praksis*. Århus: Klim.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Skar, R. & Ofstad, Kari. (2009). *Barnevernloven: Med kommentarer* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skivenes, M. & Strandbu, A. (2005). *Barn og familieråd: en analyse av det organisatoriske rammeverket for barns medvirkning i barnevernet. Barns deltagelse og støttepersonens rolle i familieråd*. Norges Barnevern, 82, nr 3 (4), s.23 - 39.
- Slettebø, T. (2000). *Empowerment som tilnærming i sosialt arbeid*. I Nordisk sosialt arbeid. Oslo: Universitetsforlaget. 20 nr. 2.
- St.meld. 40. (2001 - 2002). *Om barne- og ungdomsvernet*. Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet. www.regjeringen.no
- Stien, P. T., & Kendall, J. C. (2004). *Psychological trauma and the developing brain: Neurologically based interventions for troubled children*: Psychology Press.
- Strandbu, A. (2007). *Barns deltakelse og barneperspektivet i familierådsmodellen*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Stubberud, A.-L. (2008). *Familierådets retorikk: dekonstruksjon av Sveinung Horveraks doktorgradsavhandling*. Masteroppgave i sosialt arbeid. Høgskolen i Oslo, Avd. for samfunnsfag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publ.
- Vik, S. (2006). Implementeringserfaringer i prosjektet. I *Hva er det med familieråd*. s. 35-75. Oslo: NOVA.
- Weber, M. & Fivelsdal, E. (2000). *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Winter, S. (1999). *New directions for implementation research*. Policy Currents, 8(4), s.1-5.
- Winter, S. (2001). Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering. I *Tendenser i evaluering*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

VEDLEGG:

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 1
Fac: +47-55 58 96 1
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 88

Jan Andersen
Avdeling for pedagogikk og sosialfag Høgskolen i Lillehammer
Postboks 952
2604 LILLEHAMMER

Vår dato: 09.07.2014

Vår ref: 39221 / 3 / LB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.07.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

39221	<i>Implementering av Familienåd som metode i barnevernets akuttarbeid</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Lillehammer, ved institusjonens overste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Andersen</i>
<i>Student</i>	<i>Gerd Samuelson</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lene Christine M. Brandt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf: 55 58 89 26

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Gerd Samuelson gerd.samuelson@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uia.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaal@svt.uit.no



Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, forutsatt at dato for prosjektslutt endres til 31.12.2015, jf. telefonsamtale med Gerd Samuelsen 08.07.2014. Videre anbefaler vi at setningen "All data som blir hentet inn blir anonymisert og behandlet konfidensielt" presiseres i begge skrivene. Vi foreslår følgende formulering: "All data som blir hentet inn blir anonymisert i publikasjoner og behandlet konfidensielt".

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Lillehammer sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc /mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Intervjuguide

Denne intervjuguiden er grunnlaget for samtaler med ledere og ansatte ved to barneverntjenester hvorav den ene har implementert modellen og den andre ikke. Guiden må derfor tilpasses informantene.

Deres utsagn skal brukes til å belyse arbeidet med å kartlegge:

- Hvilke forhold kan forklare variasjonen mellom kommuner i implementeringen av Familieråd i akuttarbeid?

Intervjuene er en del av arbeidet med en masteroppgave ved Høgskolen på Lillehammer.

Innledning:

- Presentasjon av meg som intervjuer
- Informasjon om bakgrunnen for intervjuet
- Presentasjon av innholdet i guiden
- Informasjon om oppgaven
- Tidsrammen for intervjuet

Registrering:

Informant nr :

Stilling:

Utdannelse:

År i stillingen:

1. Rammebetingelser, ledelse, erfaringer

A: Dere har hatt flere familieråd i akuttsituasjoner. Hvorfor har dere valgt den metoden?

B: Dere deltok i prosjektet, men gjennomførte ikke familieråd i prosjektperioden. Kan dere si noe om årsakene til det?

- Hvem tok beslutningen om deltagelse i prosjektet? I hvilken grad var saksbehandlerne involvert?
- Grunnlaget for beslutningene?
- Tidligere erfaringer med ordinær f. råds modell?
- Ledelsens betydning, hva er ledelsens viktigste funksjon?
- Rammebetingelsers betydning:
 - ressurser, tid, økonomi, mangel på statlige akutt plasser, retningslinjer, rutiner, målsetninger, opplæring/trygg i metodebruken, veiledning, oppfølging, evaluering
- Motstand hos familiene/barnet/ungdommen?

2. Faglige vurderinger

A: Hvilke faglig vurderinger gjør dere når dere velger å bruke familieråd?

B: Hvilke faglige vurderinger gjør dere når dere velger å ikke bruke familieråd?

(Hvordan kan en metode med et ideal om mest mulig selvbestemmelse integreres i et byråkratisk system med stor grad av makt og kontroll?)

- Barnets beste, unngå traumer, forskning, trender,
- Forhindre plasseringer, korte ned tiden b. er plassert
- Medbestemmelse/ empowerment, myndiggjøring
- Ressursperspektivet
- Maktoverføring /myndighet og kontroll
- Miste ekspertrollen
- Andre utfordringer

3. Individ/personlige holdninger og verdier

I hvor stor grad tenker dere at personlige holdninger og verdigrunnlag styrer valg/ fravalg av metoden?

- Motivasjon for endring?
- Tidligere erfaringer? Møter, trender
- Personlig verdigrunnlag forenlig/ ikke forening med modellens? Ressursperspektiv, endring, myndiggjøring.
- Gi slipp på kontroll, makt, myndighet
- Uenighet internt på kontoret om bruk av metoden?
- Kultur for endringer? Det kjente og trygge kontra nytt og ukjent
- Lærende organisasjon?
- Indre mentale modeller
- Systemtenkning?
- Har metoden endret praksis?

Takk for deltagelse!

Åpne for mulig flere intervjuer med enkelt informant.