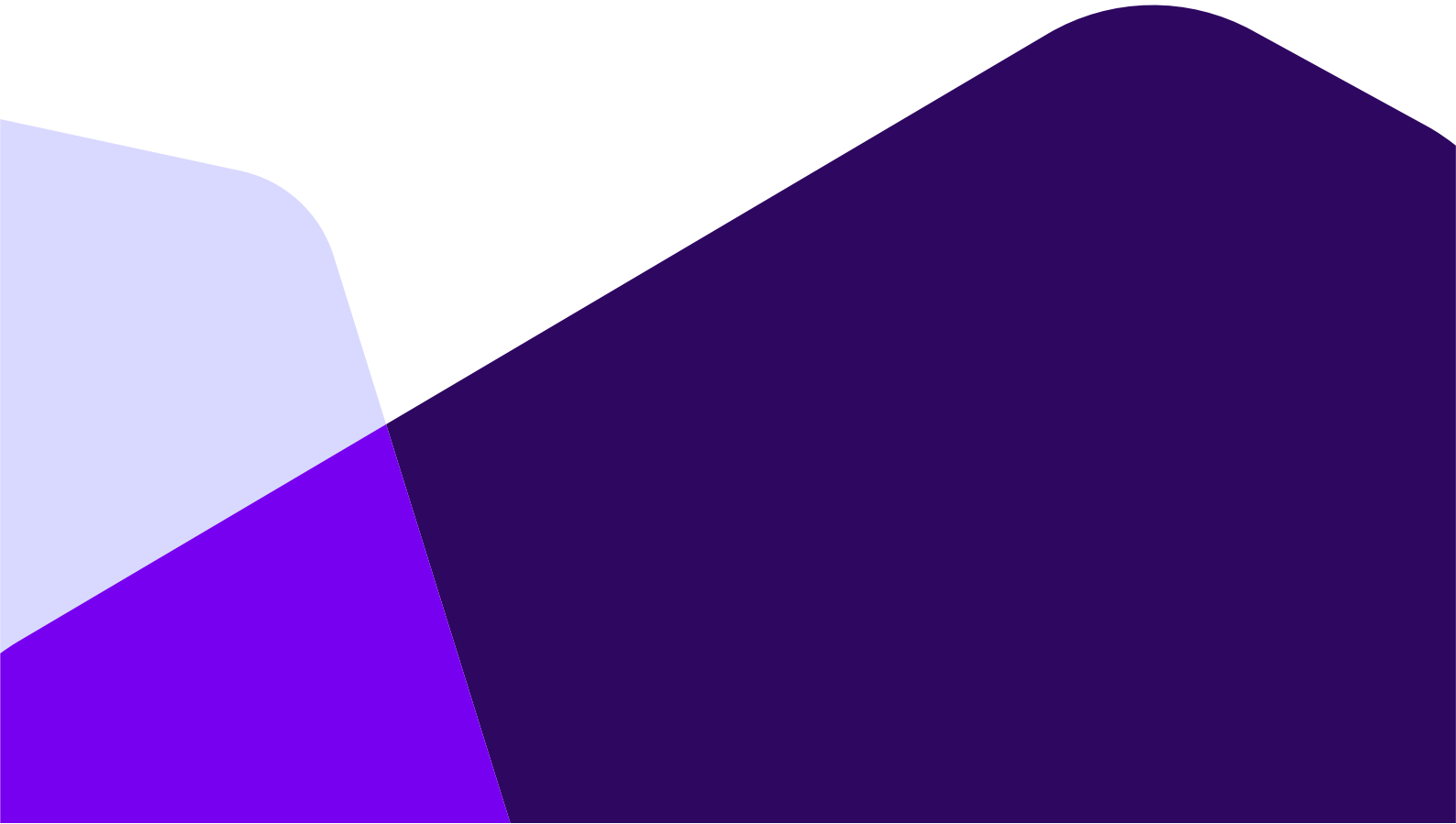


Martin Wangen

# Saksbehandling i barnevernet

En litteraturstudie om skjønnets rolle i barnevernet og ledelsens påvirkning av denne.



**Universitetet i Sørøst-Norge**

Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, historie og samfunnsfag

Postboks 4

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Martin Wangen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Denne oppgaven ser på skjønnets rolle i barnevernets saksbehandling, og om det er momenter fra ledelsen som kan påvirke dette. Saksbehandlerne i sin rolle som bakkebyråkrat står ovenfor en rekke dilemmaer knyttet til skjønn og regler. Disse dilemmaene fører med seg ulike krav som gjør at interessene til saksbehandlerne og ledelsen er forskjellige. Saksbehandlerne vil benytte skjønn for å fatte de beste tiltakene til sakene de behandler. Ledelsen er med på faglige avgjørelser samtidig som de har administrative oppgaver. Derfor blir de fanget mellom å gjøre de beste tiltakene og tilfredsstille kravene fra myndighetene. Empirien viser at saksbehandlerne ikke har nok ressurser til å fatte de beste tiltakene. I tillegg vises det til at skjønn krever mye fra saksbehandler som fagperson dette gjør deres arbeid komplekst. Resultatet av dette er at saksbehandlerne føler på usikkerhet rundt håndtering av saker. For å lette på denne kompleksiteten foreslås standardisering som en løsning slik at saksbehandler lettere skal vite hvilken informasjon som skal hentes og hvordan denne skal behandles.

Diskusjonen i oppgaven går på at standardisering og mindre vekt på skjønn skal gjøre at barnevernet kan fatte bedre tiltak. Dette viser seg å ikke stemme fordi en slik innføring vil gjøre saksbehandlerne mer rutinebaserte dette er negativt for deres refleksjonsevne. Derfor foreslås det en balansering mellom skjønn og standardisering. Hvor skjønnet beholdes slik at barnevernet kan være tilpasningsdyktige. Samtidig kan de bruke standardisering slik at de vet hvilken informasjon som er viktig og hvordan denne skal brukes. Dette vil kunne gi barnevernet gode forutsetninger til å fatte bedre tiltak. I denne prosessen er ledelsen i barnevernet sentrale siden de må tilrettelegge for en god organisasjonskultur. Dette er viktig for å skape et godt læringsmiljø, dette vil utvikle saksbehandlernes refleksjonsevne. En god organisasjonskultur vil også hjelpe når standardisering skal innpasses og kontrolleres i organisasjonen.

## Abstract

In this thesis I wanted to analyze how much influence discretion has in the procedures of child protection services in Norway. In addition, I wanted to see if and possibly which factors from the management could affect the caseworker's discretion. The thesis highlights different interests between the caseworkers and the leaderships as the source of conflict. Different studies show how caseworkers want to use discretion to determine the needs of each case. However, they feel overwhelmed by the number of cases and their complexity. The major challenges caseworkers point to is lack of resources which leads to uncertainty in their decision making. The management on the other side feels pressured to accommodate the demands from the environment.

Different articles point to standardization as a solution to this conflict of interests. Where the purpose of standardization is to make the routines in the organization clearer. This will make the caseworkers more aware of which information they need. Standardization will also strengthen this information which will make the assessments easier for the caseworkers. On the other hand, studies in this thesis shows that standardization will make the caseworkers more focused on routines. This will damage their critical thinking which will worsen their discretion. Therefore, I refer to a study which focuses on balancing the exercise of discretion with the implementation of standardization. This will make the assessments of the cases better because the standardization will give instructions on which information that's important, and how to get it. On the other hand, keeping the discretion is important so that the case workers can adapt the measures to each case. To balance discretion and standardization studies shows the importance to develop good organizational and learning culture. In these circumstances the leaderships' role and accountability is shown as crucial.

## Innholdsfortegnelse

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Forord</b> .....                                                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>1. Introduksjon</b> .....                                                                                                    | <b>6</b>  |
| 1.1 Begrunnelse for valg av tema .....                                                                                          | 6         |
| 1.2 Problemstilling og avgrensning .....                                                                                        | 6         |
| <b>2. Konteksten barnevernet</b> .....                                                                                          | <b>7</b>  |
| 2.1 Saksbehandlingsrundskrivet.....                                                                                             | 7         |
| 2.1.1 Barnets beste .....                                                                                                       | 7         |
| 2.1.2 Det biologiske prinsipp .....                                                                                             | 8         |
| 2.1.3 Det mildeste inngrepsprinsipp.....                                                                                        | 8         |
| <b>3. Teoretisk rammeverk</b> .....                                                                                             | <b>9</b>  |
| 3.1 Bakkebyråkrat i barnevernet .....                                                                                           | 9         |
| 3.2 Kompleksitet i barnevernssaker .....                                                                                        | 12        |
| 3.2.1 Vitenskapelig kompleksitet .....                                                                                          | 12        |
| 3.2.2 Normativ kompleksitet.....                                                                                                | 13        |
| 3.2.3 Menneskelig kompleksitet.....                                                                                             | 13        |
| 3.2.4 System kompleksitet .....                                                                                                 | 14        |
| 3.3 Fallgruver i analysearbeidet – ulike bias.....                                                                              | 15        |
| 3.4 Barnevernledelse.....                                                                                                       | 17        |
| <b>4. Metode</b> .....                                                                                                          | <b>22</b> |
| 4.1 Valg av metode .....                                                                                                        | 22        |
| 4.2 Søkeprosessen .....                                                                                                         | 23        |
| 4.2.1 Spider skjema.....                                                                                                        | 23        |
| 4.2.2 Utvalgskriterier .....                                                                                                    | 24        |
| 4.2.3 Nøkkelord i søkeprosessen .....                                                                                           | 25        |
| 4.2.4 Søkestrategi .....                                                                                                        | 25        |
| 4.2.5 Flytskjema.....                                                                                                           | 27        |
| 4.2.6 Oppsummeringskart av de valgte artiklene .....                                                                            | 28        |
| 4.3 Validitet og relabilitet .....                                                                                              | 30        |
| 4.4 Tematisk analyse .....                                                                                                      | 31        |
| <b>5. Resultat</b> .....                                                                                                        | <b>34</b> |
| 5.1 utfordringer for saksbehandlerne knyttet til skjønn og deres opplevelse av dette.....                                       | 34        |
| 5.2 Organisering og ledelse i barnevernet – Press, uklarhet i roller og arbeidsoppgaver.....                                    | 39        |
| <b>6. Diskusjon</b> .....                                                                                                       | <b>44</b> |
| 6.1 Hvordan praktiserer saksbehandlere skjønnsutøvelse og hvordan kan dette påvirke beslutningene som tas?.....                 | 44        |
| 6.2 Finnes det momenter innenfor organisasjon og ledelse som har påvirkning på utførelsen av skjønnet til saksbehandleren?..... | 47        |
| <b>7. Konklusjon</b> .....                                                                                                      | <b>49</b> |
| <b>Kilder</b> .....                                                                                                             | <b>51</b> |

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium og skolegang. Arbeidet med denne oppgaven har vært givende, spennende og til tider utfordrende. Jeg sitter igjen med mange erfaringer og lærdom av dette. Jeg vil takke min veileder Ole Jacob som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger på diverse utkast og spørsmål jeg har hatt underveis i oppgaven. Veiledningssamtalene på Zoom har vært til stor nytte for meg og oppgaven.

På denne reisen vil jeg rette en takk til USN og klassekamerater. Dere har skapt et positivt læringsmiljø for meg gjennom studiet som jeg er takknemlig for. I den forbindelse vil jeg takke Henrik som har bistått med moralsk støtte og faglige råd under studieløpet, dette har vært til stor hjelp for meg.

Til slutt vil jeg rette en takk til mamma og pappa som har vært der for meg under hele studiet og skriveprosessen. Dere har hele tiden sørget for at jeg har de beste forutsetningene for å jobbe med studiet og skrive masteroppgaven. Dette setter jeg veldig stor pris på!

Borre, mai 2024

Martin Wangen

# 1. Introduksjon

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Barnevernet er en organisasjon som har fått mye oppmerksomhet de siste årene etter gjentagende brudd på den europeiske menneskerettighetskonvensjonen (EMK). Dette viser en oversikt fra barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (bufdir). I denne oversikten viser det at det i 2023 ble behandlet 22 saker som ble klaget inn i perioden 2017-2020. I ni av disse sakene ble Norge dømt for brudd på EMK (Bufdir, 2024). Helsetilsynet har også foretatt landsomfattende tilsyn hos barnevernet. Her avdekket de en rekke avvik som ville påvirke hvordan barnevernet bisto barn og deres familier (Helsetilsynet, 2022). Disse funnene gjorde at jeg ble interessert i hvordan saksbehandlingen i barnevernet foregår. Målet med denne oppgaven er at den skal skape innsikt rundt hvilke utfordringer som eksisterer rundt skjønn i saksbehandlingen til barnevernet.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Det overordnede temaet i min masteroppgave er saksbehandling i barnevernet. I denne oppgaven velger jeg å konsentrere meg om skjønnets rolle i barnevernets beslutninger. I dette arbeidet vil jeg utforske hvordan skjønnet fungerer og eventuelt hva som påvirker skjønnet. Min problemstilling er da som følger: *På hvilken måte blir skjønnet praktisert i barnevernets saksbehandling og hvordan kan det eventuelt påvirke beslutningene som tas.* I denne oppgaven ønsker jeg å få innsikt fra et saksbehandlers perspektiv, men også fra et organisasjons og ledelses perspektiv. På bakgrunn av dette har jeg laget to forskningsspørsmål som tar for seg disse perspektivene. Det første forskningsspørsmålet er: *Hvordan praktiserer individuelle saksbehandlere skjønn i barnevernets beslutningsprosesser?* Det andre forskningsspørsmålet er: *Finnes det momenter innenfor organisasjon og ledelse som har påvirkning på utførelsen av skjønnet til saksbehandleren?*

## 2. Konteksten barnevernet

### 2.1 Saksbehandlingsrundskrivet

Utgangspunktet for denne oppgaven er saksbehandling i barnevernet. I den forbindelse er det relevant å redegjøre for reguleringene rundt dette. Retningslinjer og øvrige regler for saksbehandling i barnevernet står i saksbehandlingsrundskrivet (Barne- ungdoms og familiedirektoratet, 2023). Det presiseres i del to under generelle saksbehandlingsregler at handlingene som er gjort i forkant av en avgjørelse bør være korrekte. Dette begrunnes med at utfallet av beslutningen kan ha store konsekvenser for familien(e) som er berørt av avgjørelsen. Derfor understrekes det at avgjørelsene som fattes skal være i tråd med forvaltningsloven og dens grunnprinsipper. Det må også være forsvarlig barnevernsfaglig praksis i forhold til §1-7 i barnevernloven. Saksbehandlingsrundskrivet viser under punkt 2.4 at de er bygget på tre hovedprinsipper. Disse skal jeg redegjøre for i denne oppgaven. Disse prinsippene er barnets beste, det biologiske prinsipp og det mildeste inngrepsprinsipp. Felles for de overordnede prinsippene er at de er inkorporert i ulike lovverk som: Grunnloven, Barneloven, Barnevernsloven og ulike internasjonale konvensjoner.

#### 2.1.1 Barnets beste

Det første prinsippet jeg skal redegjøre for er *barnets beste*. I den forbindelse velger jeg å sitere barnevernsloven §1-3 sin definisjon av dette begrepet:

*«Ved handlinger og avgjørelser som berører barn, skal barnets beste være et grunnleggende hensyn. Barnevernets tiltak skal være til barnets beste. Hva som er til barnets beste må avgjøres etter en konkret vurdering. Barnets mening er et sentralt moment i vurderingen av barnets beste»*(Barnevernsloven, 2023)

Under punkt 2.4.1 i rundskrivet beskrives det at prinsippet rundt barnets beste er av overordnet betydning. Dette betyr at andre prinsipper og retningslinjer må vike for hensynet rundt barnets beste. I den forbindelse nevnes det at hensyn som står motstridende til prinsippet om barnets beste må vurderes nøye. Grunnen til dette er fordi beslutningen som gjøres skal gi det best utfallet for barnet ifølge lov og rundskriv. Det norske barnevernet har siden 1996 hatt 26 saker oppe til vurdering i EMD som er den Europeiske



menneskerettighetsdomstolen i Strasbourg. Disse sakene omhandler artikkel åtte i den Europeiske menneskerettighetskonvensjonen. Denne delen av konvensjonen handler om rett til respekt for ens privatliv og familieliv. Norge ble dømt til brudd på artikkel åtte i 19 av disse tilfellene. Dette viser en løpende oversikt fra Norges institusjon for menneskerettigheter (NHRI, 2024).

Disse dommene viser til at det er tydelige utfordringer knyttet til vurderingen rundt blant annet barnets beste. Selv om hver sak som er opp til vurdering i EMD er individuell og unik, trekkes det frem fra domstolen at det kreves en tydeligere balansegang mellom hva de ulike hensynene i en sak krever. Med det forbehold om at dette ikke skal fremme tiltak som vil komme barnet til skade. Det vil være barnevernets oppgave å finne ut at hva disse tiltakene kan være, ettersom loven i seg selv ikke kommer med eksempler på hva som er det beste for barnet (Studsrød et al., 2019, s. 208). I dette arbeidet må barnevernet bruke sine erfaringer, kunnskap og hjemmel til å fatte skjønnsbaserte vurderinger som skal passe den enkelte sak.

### 2.1.2 Det biologiske prinsipp

Barnets beste er som nevnt et overordnet prinsipp, men det vises til fra EMD at det må lyttes til andre motstridende hensyn i denne prosessen. Et av disse hensynene er det *biologiske prinsipp*. Dette prinsippet legger vekt på betydningen av det sterke båndet som er mellom et barn og deres foreldre. Prinsippet legger til grunn at barnevernet skal i utgangspunktet opptre sekundært og la foreldrene ta hånd om barnets oppdragelse. Det er først når foreldrene av en eller annen grunn ikke behersker dette at barnevernet kan komme inn i saken. Dette legger føringer for at omsorgssvikten skal være av en slik karakter, at det er uforsvarlig at barnet oppdras videre i sitt biologiske hjem. Dette prinsippet er også omdiskutert fordi enkelte mener dette prinsippet tar for stor høyde for foreldrenes interesser, på bekostning av barnets interesser (Studsrød et al., 2019, s. 209).

### 2.1.3 Det mildeste inngrepsprinsipp

Det siste grunnprinsippet som er sentralt i barnevernets praksis er det *mildeste inngrepsprinsipp*. Dette prinsippet har som formål å sørge for at det er en proporsjonalitet mellom hva man som er målet for barnevernet i en sak og hvordan de kan oppnå dette på den best mulig måte. Dette gjøres for at myndighetene og barnevernet ikke skal kunne misbruke

sin makt. Prinsippet legger til grunn at barnevernet skal ta utgangspunkt i den minst inngripende maktbruken for den det gjelder. Dette gjelder dersom den minst inngripende maktbruken kan oppnå formålet med saken. Med andre ord dersom barnevernet har flere valgmuligheter innenfor sine hjemler i lovverket, er de pliktig til å vurdere det mest skånsomme først. Hvis saken de står ovenfor ikke har flere muligheter trengs det ikke å ta hensyn til dette prinsippet. Det er viktig å presisere at på barnevernet fra start alltid har valget mellom å gjøre tiltak eller å ikke gjøre tiltak. Hvor sistnevnte alltid vil være det minst inngripende, men det kan diskuteres om det vil være det beste baserte på andre hensyn.

Disse prinsippene som jeg nå har nevnt skal tas hensyn til i barnevernets håndtering av saker rundt barn. I tillegg til dette kommer det andre bestemmelsene som er gjort i barnevernloven og andre relevante lovverk. Derfor handler det til slutt om hvordan avveielserne rundt de ulike reglene gjøres. Disse vurderingene vil også variere fra de ulike sakene barnevernet står ovenfor. Til slutt er det barnevernets helhetsvurdering hvor de ulike hensynene er tatt og balansen mellom ulike verdier og interesser er funnet. Hvor målet er at beslutningen som fattes er til det beste for barnet(Studsrod et al., 2019, s. 209-210)

## 3. Teoretisk rammeverk

### 3.1 Bakkebyråkrat i barnevernet

Saksbehandlere i barnevernet er en del av en samlebetegnelse som kalles for *bakkebyråkrater*. Disse kalles også for førstelinjens arbeidere i velferdsstaten. Eksempler på slike yrker er lærere, leger, barnevernsarbeidere, sosial arbeidere osv. Dette er en gruppe profesjoner som har et direkte samspill med brukerne av tjenestene bakkebyråkraten jobber i. Bakkebyråkratene har mulighet til å benytte sin posisjon i disse tjenestene for å hjelpe brukerne. Dette skal de gjøre på vegne av myndighetene. Felles for denne yrkesgruppen er at de skal håndtere kompliserte saker på en måte slik at både ledelsen og brukerne blir fornøyd. På bakgrunn av dette vil bakkebyråkratene ha mange fellestrekk i sin jobbhverdag. Dette er grunnen til at Lipsky har omtalt disse yrkene i en samlebetegnelse(Lipsky, 2010, s. 3-4). For å håndtere disse sakene best mulig, benytter bakkebyråkratene seg av skjønnsutøvelse. Begrepet skjønnsutøvelse i barnevernet handler om «å vite hva som er riktig å gjøre basert på den kunnskapen man har, og innenfor de grensene som barnevernsloven gir»(Studsrod et al., 2019, s. 186).

Det finnes ulike tolkninger av skjønnsutøvelse Jeg skal nå ta for meg disse ulike tolkningene. Den første tolkningen kalles for det *epistemiske skjønn*. Denne tolkningen ser på skjønn som en resonneringsprosess hvor arbeideren gjennom sin kompetanse, forstår hvilken kunnskap som er relevant å anvende til hver enkelt barnevernssak. Basert på den rette kunnskapen skal arbeideren kunne fatte den beste beslutningen for alle involverte. Den andre tolkningen ser på skjønn som en strukturell kategori. Denne tolkningen tar utgangspunkt i at barnevernsarbeideren kan benytte skjønn innenfor de strukturene som er formet av myndighetene. Det er ulike faktorer som kan påvirke dette skjønn og jeg skal nå presentere noen av disse. Den første faktoren er individuelle kjennetegn dette kan være hvem som melder i fra, utfordringene i saken osv. Den andre faktoren kan være kjennetegn ved den enkelte ansatte dette kan være kompetanse, erfaring verdier osv. Det tredje er kjennetegn i organisasjonen, eksempler på dette kan være ledelse, rutiner, ressurser osv. Det fjerde er eksterne kjennetegn dette kan være kommune-økonomi, samarbeid med andre, tilgjengelig tiltak osv(Studsrod et al., 2019, s. 186-188).

Det å utøve skjønn som bakkebyråkrat ansees som viktig fordi lover og regler kan være for spesifikke slik at de begrenser bakkebyråkratens handlingsvalg. Dette kan gjøre at bakkebyråkraten føler seg tvunget til å gjøre et valg som ikke nødvendigvis er det beste for barnet. Dette kommer av ulike grunner blant annet fordi bakkebyråkraten jobber med kompliserte saker hvor en rekke hensyn må tas kontinuerlig. Eksempler på dette kommer jeg tilbake til når jeg skal redegjøre for ulike kompleksiteter i barnevernssaker. Bakkebyråkraten har en rolle som gjør at det i situasjoner må tilegnes en menneskelig dimensjon ved siden av lovverket. Et eksempel på dette kan være i en familie hvor et barn har en alvorlig funksjonshemming. Ved første øyekast ser det ut som at foreldrene ikke gir barnet tilstrekkelig omsorg. Dette tilfredsstiller hjemmel i loven slik at barnevernet kan foreta en omsorgsovertakelse. Under videre undersøkelser finner barnevernet ut av at det er ressursene som er et problem og ikke foreldrenes vilje. Derfor kan barnevernet gi bistand i form av kunnskap og verktøy som bedrer barnets helse slik at barnet kan bli boende hjemme. Dette er med på å legitimere bruk av skjønn ovenfor bakkbyråkraten og familien involvert. Hvor bakkebyråkraten på sin side føler den har en profesjonell autonomi til å utgjøre en forskjell i familiens velvære. Dette kan fungere som en motivasjonsfaktor slik at den vil fortsette å jobbe. Dette eksempelet viser hvordan bakkebyråkratene blir stå mellom å følge skjønn og

regler. Hvor det handler om å vise medfølelse og fleksibilitet på den ene siden, mens på den andre siden skal man følge regler på bakgrunn av å være en offentlig tjeneste. Dette er også grunnen til hvorfor Lipsky mener skjønnsutøvelse bør bestå som et viktig verktøy hos bakkebyråkraten(Lipsky, 2010, s. 15-16).

Skjønnets til bakkebyråkraten kan skape ulike konflikter mellom dem og ledelsen fordi aktørene har ulike interesser. Ledelsen vil at arbeidsoppgavene skal løses godt og effektivt. Dermed forsøker ledelsen å begrense saksbehandlerens profesjonelle autonomi for å sikre resultater. Bakkebyråkraten på sin side oppfatter dette som urimelig fordi de mener skjønn må benyttes for å få tilstrekkelige resultater. Det å bruke mye skjønn kombinert med en stor arbeidsmengde er derimot utfordrende. Dette kan føre til at saksbehandlerne lager seg snarveier for å håndtere en krevende arbeidsmengde. Disse snarveiene får sjeldent konsekvenser for saksbehandleren. Skjønn er viktig for å kunne vise empati for å ta en beslutning på noen andres vegne. Når det er sagt kan det å vise empati lett føre til forskjellsbehandling. Dette skjer fordi bakkebyråkraten i utøvelsen av skjønn har en rekke biaser som jeg skal gå inn på senere i oppgaven, dette er med på å forme deres vurderinger. Derfor kan det være gunstig med noen rutinemessige standarder samtidig som skjønnets evner får anerkjennelse. Dette begrunnes fordi faktorer som selvtillit, motivasjon, innflytelse i organisasjonen osv er med på å påvirke hvordan makten til bakkebyråkraten utøves(Lipsky, 2010, s. 18-24)

Oversikten ovenfor vitner om en bransje hvor vanskelig saksfelt og interessekonflikter mellom bakkebyråkraten og ledelsen må balanseres. En slik bransje kjennetegnes av at bakkebyråkraten har begrenset med tid og informasjon. Hvor de begrensede ressursene gjør det vanskelig å få tak i informasjon, men også behandle den informasjonen de får tilgang på. Dette gjør at bakkebyråkraten handler med en stor grad av usikkerhet i sitt arbeid. Dette skaper et press hos bakkebyråkraten hvor den må ta beslutninger basert på den lille og usikre informasjonen den har tilgjengelig. Administrative oppgaver kan også påvirke hvordan bakkebyråkraten foretar sin jobb. For eksempel hvis arbeidsdagen er mye strukturert rundt administrative oppgaver som papirarbeid. Vil dette kunne påvirke hvor mye tid bakkebyråkraten har til å foreta møter med familier og annet arbeid(Lipsky, 2010, s. 29-31).

Det er derimot ikke sikkert at å lette på de administrative oppgavene vil bedre kvaliteten i arbeidet. På et generelt grunnlag virker det som at de høye ambisjonene sammenlignet med ressursene de har tilgang til gjør at de er dømt til å mislykkes. Det er funnet en korrelasjon mellom dårlig mental helse og utilstrekkelig med ressurser på jobb. Dette kan underbygges av en studie hvor en politimann ga uttrykk for de negative følelsene den følte av et stort press før og etter en rask beslutning. Presset kom av å prestere med utilstrekkelige ressurser, men også av en forventning fra omgivelsene om at riktig avgjørelse ble tatt. Dette var stressende fordi tjenestepersonen var redd for eventuelle etterspill dersom avgjørelsen var feil (Lipsky, 2010, s. 31-32). Dette kan også skje i barnevernet ettersom det kreves en stor mengde dokumentasjon for beslutningene som skal vise hvordan saksbehandlingen har foregått. Dette er beslutninger som i mange tilfeller blir gjenstand for rettssystemet. I en slik prosess vil da saksbehandlernes metoder og tanker bli vurdert. Disse kan få negative etterspill hvis tiltakene som ble gjort viser seg å være feil. Ledelsen i barnevernet kan derimot motvirke dette presset, hvordan dette kan gjøres tar jeg for meg under barnevernledelse.

## 3.2 Kompleksitet i barnevernssaker

### 3.2.1 Vitenskapelig kompleksitet

Tidligere i innledningen viste jeg til grunnprinsipper som barnevernsarbeiderne må følge sammen med andre aktuelle lovverk. Disse ulike hensynene som en barnevernsarbeider må ta i sin sakshåndtering skaper forskjellige former for kompleksitet. Disse ulike formene skal jeg nå redegjøre for, det er verdt å nevne at kompleksitetene går i hverandre, men jeg nevner de likevel hver for seg. Den første kompleksiteten som jeg skal redegjøre for kalles *vitenskapelig kompleksitet*. Dette handler om at de avgjørelsene barnevernet foretar seg skal være fornuftig sett fra et vitenskapelig standpunkt. Dette vil si at grunnlaget for barnevernets beslutninger skal ha en teoretisk forankring, dette kan være tidligere forskning på lignende saker eller teoretiske modeller som har god tilslutning. En slik tilnærming er gunstig for saksbehandleren fordi den kan lettere vite hvilken informasjon som er viktig i en sak. Siden en barnevernssak er preget av flere forhold er det også forskjellige informasjonskilder som er aktuelle. Eksempler på dette er alt fra barns psykologi, barnevernsteori, men også informasjon fra samfunnsvitenskap kan være aktuelt for å få et helhetlig bilde over en sak. Denne forankring i vitenskap ligger til grunn slik at barnevernet skal gjøre gode beslutninger. Dette

krever ressurser og tid derfor fører denne forankringen at arbeidet blir mer komplisert for saksbehandleren. (Christiansen & Kojan, 2016, s. 21-23).

### 3.2.2 Normativ kompleksitet

Barnevernets problemstillinger er ofte etiske hvor den vitenskapelige informasjonen av eller annen grunn er ufullstendig. I slike situasjoner kan barnevernet stå ovenfor et etisk dilemma. Et etisk dilemma er når «du må velge mellom minst to uforenlige handlingsvalg og ingen av valgene virker som det opplagt riktige»(Nordby et al., 2013, s. 28). I slike tilfeller vil barnevernets verdier og normer få en større rolle i beslutningsgrunnlaget. I denne sammenheng trekkes det frem at informasjon rundt forskjellige normkulturer er viktig, ettersom det er mange ulike kulturer her i landet. Kultur er en faktor som kan påvirke hvilke normer som eksisterer i en familie rundt for eksempel barneoppdragelse. Derfor vil det være ulikt syn på barneoppdragelse avhengig av den kulturen individene tilhører. Utfordringen kan være når en barneoppdragelse er uvanlig fra norsk barneoppdragelse, men fortsatt ikke i strid med loven. Derfor er den Informasjonen og innsikten over hvor mye en kultur kan påvirke individers meninger om ulike temaer ansett som en viktig egenskap for barnevernet. Dette er viktig fordi barnevernet som institusjon opererer med en norsk kultur og lovverk som skaper normer og regler for hva som er akseptabel barneoppdragelse. Denne informasjonen avgjør handlingene til barnevernet i slike situasjoner, som igjen vil avgjøre hvor stor legitimitet de får i samfunnet(Christiansen & Kojan, 2016, s. 24-26).

### 3.2.3 Menneskelig kompleksitet

Barnevernsarbeidere er mennesker, dette gjør at beslutningene de står ovenfor blir rammet av det som kalles for *menneskelig kompleksitet*. Dette kjennetegnes av to faktorer den første er kognitive beslutninger. Når vi mennesker står ovenfor beslutninger benytter vi oss av to ulike metoder. Den ene metoden benytter vi dersom det er begrenset tid til utforskning og vurdering. Derfor kjennetegnes denne metoden av raske og forenklede beslutninger. Denne formen for beslutningstaking kan sammenlignes med bruk av skjønnsutøvelse. Den andre metoden er en mer analytisk fremgangsmåte. Hvor fokuset er å være grundig og kritisk i en lengre beslutningsprosess. Det vises til at metode to brukes kun dersom metode en ikke er tilstrekkelig i den aktuelle situasjonen. Ifølge forskning på feltet vises det at metode en har blitt brukt i saker hvor omsorgsovertakelse skal avgjøres. I slike situasjoner må avgjørelsene tas raskt og en sitter ofte med begrenset informasjon på dette tidspunktet. Metode to brukes når barnevernet skal vurdere hva som skjer videre i saken, for eksempel om et vedtak skal

oppretholdes eller ikke(Christiansen & Kojan, 2016, s. 27-28).

Den andre faktoren som kjennetegner menneskelig kompleksitet, er hvilken betydning det relasjonelle har for barnevernets beslutninger. Dette vil si gjennom ulike møter og samtaler som barnevernet vil ha med foreldrene til barnet og barnet selv. Det handler på en side om å få informasjonen til å kunne fatte en god beslutning, men også gi et godt grunnlag for videre samarbeid med familien. Det blir brukt ulike virkemidler i forhold til kommunikasjon og lignende. Dette blir brukt for at dialogen skal være god, dette gjøre det enklere for at saksbehandleren skal kunne få innpass hos familien. Nærhet er en forutsetning for at arbeideren skal lære seg å kjenne barnet og deres familie. Barnevernsarbeideren må gi barnet og deres familie mulighet for å kunne si hva de mener, slik at de kan føle seg sett og forstått. Hvordan dette gjøres varierer fra familie til familie og fra sak til sak. Derfor må arbeideren selv kunne analysere hva som passer best til den situasjonen som den står ovenfor(Christiansen & Kojan, 2016, s. 29).

### 3.2.4 System kompleksitet

De kompleksitetene som er nevnt ovenfor er knyttet til barnevernsarbeiderens jobb og utfordringene knyttet til dette. Den siste kompleksiteten jeg skal redegjøre for i denne oppgaven heter *system kompleksitet*. Forskjellen fra denne og de andre ovenfor er at denne går på barnevernet som organisasjon. Et sentralt spørsmål som stilles i denne sammenhengen er hvem som har ansvaret for barnevernet. Etter barnevernsreformen i 2022 fikk kommunene et større ansvar over barnevernet. Hvor kommunene fikk større innflytelse i forhold til oppfølging og veiledning av fosterhjem. Dette gjorde at kommunens økonomiske ansvar økte, og når dette ansvaret ble større ville staten øke rammetilskuddet til kommunene. Dette er økonomisk overføringer fra stat til kommune for å kompensere for det økte ansvaret. Grunnen til at dette er relevant her er fordi dette kan ha direkte betydning for hva slags beslutninger som tas for barna og deres familier. Etter at kommunen fikk større ansvar, er det langt dyrere å ha en ungdom på en kommunal institusjon sammenlignet med andre tiltak. Har dette en betydning for valgene som fattes av saksbehandleren? Det gir iallfall barnevernet økonomiske insentiver om ikke annet.

Det har blitt et varig spørsmål om kommunene har ressursene som kreves for å kunne håndtere barnevernets komplekse saksfelter. For å lette på en krevende hverdag med begrensede ressurser, mange sykmeldinger og utskiftninger har kommunen tatt i bruk private aktører i noe av sitt arbeid for barnevernet. Det er en generell diskusjon om dette er lurt, for eksempel hvis kommunen leier inn private til å fatte undersøkelser for dem vil kommunen ha begrenset med innsikt. Ettersom det ikke er de selv som har foretatt undersøkelsen. Dette blir problematisk fordi det er kommunen som tar beslutningen, mens forarbeidet og tilpasninger som er gjort i forkant er gjort av en privat aktør.

Derfor har det blitt diskutert om et interkommunalt samarbeid kunne vært en løsning for disse ressursproblemene. Et slikt samarbeid kan by på utfordringer siden hver enkelt barnevernstjeneste har ulike arbeidsmetoder. Dette belyses gjennom en rekke forhold, for eksempel hva slags tjenester kommunen har tilgjengelig lokalt. Hvordan er disse tjenestene prioritert knyttet til andre tjenester i kommunen? De prioriteringene som gjøres er et resultat av de nasjonale reguleringene som kommunene må følge. Dette legger føringer for hvordan praksisen i barnevernet kan være utformet. Eksempler på dette kan være hvor mye vekt det legges på teoretiske modeller kontra den profesjonelle skjønnsutøvelsen. Balansen her kan avgjøres av hvor mye press det legges på barnevernet til å ha en effektiv saksbehandling for eksempel (Christiansen & Kojan, 2016, s. 30-32)

### 3.3 Fallgruver i analysearbeidet – ulike bias

Barnevernssaker er som nevnt omfattende og preget av kompleksitet. I den forbindelse er det en rekke fallgruver som saksbehandlerne kan komme i. Jeg skal nå presentere de fallgruvene som er mest typiske for barnevernsarbeid. I den forbindelse skal jeg ta utgangspunkt i (Weele et al., 2021) sin bok hvor de ser på ulike biaser som er fremtredende i barnevernets arbeid. Biaser omtales som kognitive skjevheter som gjør at beslutningene som tas går i en bestemt retning. Dette kan skje av ulike grunner for eksempel at saksbehandler har begrenset med tid. Dette kan også skje dersom barnevernssakene inneholder for lite eller for mye informasjon. I slike situasjoner vil hjernen forsøke å forenkle situasjonen slik at arbeiderne lettere kan løse den. Problemet med dette er at barnevernssaker er omfattende av en grunn og derfor kan slike forenklinger lede til at avgjørelsene blir feil (Weele et al., 2021, s. 33-34).

Jeg skal nå gi en kort redegjørelse av forskjellige biaser, dette gjør jeg for å vise ulike



utfordringer som de ansatte i barnevernet står ovenfor i beslutningsarbeidet. *Ankringsbias* går utpå at førsteinntrykket til saksbehandleren i en sak blir førende for saken videre. Et eksempel på dette er at påstanden i en bekymringsmelding barnevernet har fått hvor Eva ikke blir godt ivaretatt hjemme på bakgrunn av foreldrenes rusmisbruk. Denne påstanden blir da førende for de videre undersøkelsene. Påstanden gis for stor gyldighet og saksbehandler vil lete etter grunner for å bekrefte denne. Ulempen med dette er at saksbehandleren vil få et tunnelsyn hvor andre faktorer som er viktig for saken kan bli utelatt (Weele et al., 2021, s. 35-36).

Informasjon er viktig for å belyse barnevernssaker fra ulike sider. Dersom saksbehandleren ikke er nøye i informasjonsinnhenting kan den oppnå et *tilgjengelighetsbias*. Dette vil si at lett tilgjengelig informasjon vil få større innflytelse fordi saksbehandleren ikke har brukt tid på å innhente nok informasjon. Et eksempel på dette kan være at saksbehandleren er mer opptatt av å se etter tegn til fysisk mishandling hos Eva. Dette er fordi fysiske tegn er enklere å se selv om psykiske og emosjonelle skader er like viktige i saken. Barnevernet håndterer mange saker med omsorgssvikt, dette fører til at saksbehandlerne tilegner seg noen kjennetegn for hva som er vanlig å se etter i slike saker. Disse kjennetegnene kalles også for stereotyper. *Representativitetsbias* handler om å fatte avgjørelser på bakgrunn av hvor vanlig et fenomen er. Med andre ord fattes avgjørelsen på bakgrunn av disse stereotypene. Et eksempel på dette i Eva sin sak er at et alkoholmisbruk kan være en indikator til omsorgssvikt. Ved representativitetsbias vil denne stereotypen få for stor innflytelse i beslutningsgrunnlaget. Dette fører til at andre faktorer som avkrefter omsorgssvikt vil få lavere gyldighet. På en annen side kan et slikt bias også føre til at dersom det ikke er åpenbare tegn til alkoholmisbruk så vil ikke saken bli undersøkt videre. Dette kan være risikabelt dersom det er mindre kjente faktorer som gjør at omsorgssvikt eksisterer i dette tilfelle (Weele et al., 2021, s. 37-38).

*Bekreftelsesbias* handler om hvordan en saksbehandler oppsøker og fokuserer på informasjonen som vil bekrefte dens egen kunnskap og forforståelse. Et eksempel på dette i Eva sin sak vil da være at barnevernet mener alkoholmisbruket til hennes foreldre har en negativ effekt på Evas helse. For å belyse dette vil de kun se etter informasjon som kan bekrefte denne påstanden. I dette arbeidet vil saksbehandlerne kunne risikere å se bort fra Evas faktiske helse, foreldrenes vilje til å motta behandling, støttesystemet rundt familien osv. I forlengelse av dette kan saksbehandlerne opptre med en *optimismebias*. Dette skjer når saksbehandleren er for optimistisk til egne avgjørelser. Et eksempel på dette i Eva sin sak kan

være at saksbehandleren overvurderer foreldrenes evne til å kontrollere alkoholforbruket. På denne måten vil de ikke trenge bistand, noe som kan påvirke Eva sin helse negativt. På den andre siden kan saksbehandleren være for optimistisk til at behandlingstilbud er nødvendig. Konsekvensen av dette kan være at effekten av rehabilitering blir overvurdert. Dette kan i ytterste konsekvens gjøre at barnevernet foretar tiltak mot Eva som det ikke er grunnlag for (Weele et al., 2021, s. 39-41).

Det siste biaset jeg skal presentere her er *status quo bias*. Dette handler om at en saksbehandler er en mostand av endring og vil derfor forsøke å situasjonen slik den ble først ble behandlet. For å få til dette forsvarer saksbehandlerne sine tidligere vurderinger og beslutninger. Dette er med på å begrense innsikt som kan gå imot det som saksbehandleren har ment tidligere. Eksempler på dette i Eva sin sak kan være at de tidligere rehabiliteringstiltakene for foreldrenes alkoholmisbruk opprettholdes selv om de ikke har noen effekt lenger. Det kan dermed være andre løsninger som kan fungere bedre for å hjelpe familien og Eva sin helse. Dette er tiltak saksbehandleren ikke tar til vurdering grunnet denne biasen. Alle disse biasene viser at en saksbehandler i skjønnsbaserte vurderinger ikke er nøytrale. Det er en rekke faktorer som påvirker analysearbeidet til en saksbehandler, dette kan være sosioøkonomisk bakgrunn, politiske føringer osv. Når det er sagt finnes det også trekk ved saksbehandlerens personlighet, tidligere erfaringer og private forhold som kan påvirke beslutningene. Arbeidskulturen er noe forskjellig fra hvert barnevernkontor, derfor vil denne kulturen ha en påvirkning for hvordan saksbehandlerne ser på en sak. Dette er også med på å legge føringer på beslutninger, samtidig som det gir lite rom for kritisk refleksjon. For å øke den kritiske refleksjonen anbefales det å ha jevnlig møter om faglige trender på feltet. På denne måten blir de ansatte observante på hvordan beslutningene er formet av arbeidskulturen og faglige normer (Weele et al., 2021, s. 42-47).

### 3.4 Barnevernledelse

Ledelsen i barnevernet har en sentral rolle i utformingen av organisasjonens praksis. I et slikt arbeid er det en rekke systemer og prosesser som må koordineres samtidig dersom barnevernet skal fungere på en best mulig måte. I barnevernet er det en rekke interessegrupper også kalt interessenter som har meninger og krav som omhandler barnevernets praksis. Dette kalles for et koalisjonssystem. I den forbindelse er det viktig at lederen i barnevernet har oversikt over hvilke interessenter som er relevante for deres arbeid. De ulike interessentene er villig til

å løse oppgaver som kommer opp. Det betyr derimot ikke at interessentene alltid er enig, de har som oftest ulike krav. For eksempel er det en bred enighet rundt at barnevernet skal ivareta barnets beste. Det kan derimot være uenigheter blant interessentene om hvordan økonomien for dette arbeidet bør fordeles (Kvvello & Moe, 2023, s. 168-170).

Det er ledelsens oppgave å vurdere hvilke interessenter og hvilke av deres krav som er viktigst for å sikre de beste belønningene. Hvor ledelsen må sette de ressursene man har tilgang på inn i et system. Dette skal fungere som barnevernets produksjonssystem et slikt system kalles også for et transformasjons system. Dette system skal gjøre det mulig for barnevernet å oppnå belønninger. Belønninger i denne sammenheng kan være at barn får den hjelpen de trenger. Arbeidet barnevernet utretter blir deretter analysert etter planer og formelle krav som er stilt. I den forbindelse er det viktig med et godt ledelsessystem som kan koordinere at arbeidet blir gjort på en god måte og at alle interessentene forblir tilfreds. I et slikt system handler det om å gjøre endringer på arbeidsprosessene dersom dette ikke fungerer. I denne sammenhengen vil jeg trekke frem begrepene mål og målbildet. Mål er en beskrivelse av en situasjon som barnevernet ønsker å skape. Dette kan være «alle barn skal ha en god oppvekst». Målbildet er konkrete beskrivelser av hvordan barnevernet skal få til dette. Det er lettere å sette mål enn å produsere et målbildet, det er derimot enklere å realisere målet når enighet rundt målbildet er satt (Kvvello & Moe, 2023, s. 171-176)

Aristoteles presenterer tre ulike former for kunnskap som kan tegne et bildet på hvordan fagledelse i barnevernet foregår. Den første kunnskapsformen kaller han for Episteme dette er kunnskap som er basert på vitenskap, som er godt dokumentert. Eksempler på slik kunnskap i barnevernet kan være økologisk systemteori, som viser hvordan barnet kan bli påvirket av ulike aktører i livet sitt. Den andre kunnskapsformen heter Techne. Dette er kunnskap om hvordan barnet skal gjøre noe, med andre ord fokuserer denne på ferdigheter. Hvor saksbehandleren i barnevernet kan vite hvordan noe utføres, men ikke nødvendigvis hvorfor det er slik. Et eksempel på en slik kunnskapsform er rutiner for saksbehandling i barnevernet. Den siste kunnskapsformen, den er også den mest utbredte i barnevernet den heter fronesis. Denne formen for kunnskap handler om å anvende riktig teoretisk kunnskap til en aktuell situasjon. Med andre ord handler det om å ta det riktige valget basert på den teorien og vitenskapen som er tilgjengelig. Denne måten å forvalte kunnskap på kan sammenlignes med utøvelsen av skjønn i barnevernet. Grunnen til at jeg tar med ledelse her er fordi den har

ansvaret med å sikre at saksbehandlerne har gode verktøy til å fatte avgjørelser(Kvello & Moe, 2023, s. 32).

Barnevernet er en organisasjon som er sammensatt av mange ulike individer. Dette er individer som gjennom sine ulike egenskaper, kunnskaper, verdier, normer, følelser osv vil påvirke organisasjonen de er en del av. Derfor er det viktig at ledelsen finner ut av hva som motiverer individene i organisasjonen. Dette er viktig fordi det kan styrke samarbeidet internt i organisasjonen. Da kan saksbehandlerne bruke sine egenskaper til å bistå hverandre, som kan gjøre at barnevernet opptrer bedre. En slik prosess vil over tid føre til en viss enighet rundt hvordan organisasjonen skal operere. Dette arbeidet og prosessen kalles for et organisatorisk atferds system. Gjennom en slik forståelse og system vil individene i barnevernet forme sin egen organisasjonskultur(Kvello & Moe, 2023, s. 178-179).

Jeg skal nå vise tre ulike forhold som gjør at en lederrolle i barnevernet blir krevende. Det første forholdet som trekkes frem er organisatoriske og kulturelle forhold. Dette fokuserer på hvordan barnevernet er organisert i beslutningstakingen. Her trekkes det frem at det bør legges til rette for et godt samarbeid internt i barnevernet, men også til andre aktører. De ansatte i barnevernet jobber i team med saker, deretter er det lederen som tar beslutningene. I denne sammenhengen er det viktig at lederen legger til rette for en god organisasjonskultur i barnevernet. Denne kulturen er skapt basert på reglene og normene som eksisterer internt i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være å få gjort beslutninger innenfor sine frister. Dette gjør at organisasjonen må aktivt finne måter for å kunne tilfredsstille denne normen. Dette vil kunne fremme læring, kommunikasjon, samarbeid osv(Christiansen & Kojan, 2016, s. 238-239)

Det andre forholdet som vil ha betydning for hvordan beslutninger blir tatt er personlige egenskaper. Eksempelet på dette kan være erfaring, kompetanse osv. Dette kan være faktorer som har en innvirkning på hvordan skjønnet benyttes i ulike situasjoner. En rekke saker i barnevernet er preget av usikkerhet. Hvor de kan være usikre om de har all informasjon slik at de kan være sikre på at deres beslutninger er det rette for barnet. I slike sammenhenger kan det tenkes at beslutningene vil være forskjellige fordi kompetansen og erfaringen til den enkelte saksbehandler spiller en større rolle. Det tredje forholdet som kan påvirke utfallet av en beslutning er trekk ved den aktuelle situasjonen. Dette kan være som nevnt tidligere lite

oversikt som fører til usikkerhet. Saker i barnevernet bringer med seg ulike belastninger som barnevernet opplever og må ta hensyn til. Eksempler på dette er hvor barnet kan fortelle om omsorgssvikt. Denne informasjonen kan gjøre at lederen står i skvis mellom barnets situasjon og deres aktuelle regelverk(Christiansen & Kojan, 2016, s. 239-241)

For å videre belyse utfordringer i lederrollen i barnevernet skal jeg se på ulike perspektiver innenfor organisasjon og ledelse. Det første perspektivet her er det strukturelle perspektivet, dette fokuserer på lover, rutiner og strukturer. I dette perspektivet blir barnevernet sett på som en rasjonell aktør, som kan ta riktig avgjørelser hele tiden. Dette kan de gjøre fordi organisasjonen blir sett på som en mekanisme som er i stand til å kunne operere på samme måte i hver situasjon. For å opprettholde en slik organisasjon blir utvikling av manualer, prosedyrer og regler viktig for det videre arbeidet. For å kunne lede godt i en slik struktur er det viktig at regler og arbeidsmetoder er godt utformet. Med andre ord kan man si at standardisering blir sett på som et verktøy for å kunne underbygge at barnevernet gjør gode beslutninger(Christiansen & Kojan, 2016, s. 242).

Det neste perspektivet er et relasjonelt perspektiv, dette handler om at organisasjonen blir sett på som en familie, medlemmene i denne familien er de ansatte i barnevernet. I dette perspektivet setter forholdet individene har til hverandre og dynamikken som gruppe, premisser for arbeidet. Derfor er samarbeid og hvordan individene tilpasser seg til hverandre viktige momenter innenfor dette perspektivet. Ledelsens rolle i dette perspektivet blir å sørge for at alle individene skal føle seg inkludert. Ideelt sett vil dette perspektivet at det skal oppnås en enighet rundt en beslutning, denne enighet skal da opprettholde harmonien i organisasjonen. På et faglig plan er det ofte uenigheter rundt hva som er den beste løsningen på et problem. Dette er ulempen med det relasjonelle perspektivet fordi det vil ikke alltid være mulig å opprettholde harmoni basert på enighet i alle avgjørelser(Christiansen & Kojan, 2016, s. 243-244).

Det tredje perspektivet er et politisk perspektiv. I denne tilnærmingen har ledelsen flere oppgaver enn ressurser i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at organisasjonen består av mange ulike individer og andre aktører som har ulike behov, interesser og ressurser. Derfor blir ledelse i dette perspektivet å forhandle slik at organisasjonen vil få de best mulige ressursene, makten og samarbeidspartnere. Dette vil avgjøre i hvilken grad organisasjonen vil

kunne mestre sine arbeidsoppgaver og de konfliktene som vil komme med dette. Konflikter kan være motstridende interesser fra omgivelser. Eksempler på dette kan være hvordan barnevernet skal foreta undersøkelser. Hvor det diskuteres om det skal være større bruk av evidensbaserte metoder i barnevernet. Dette vil si om det skal legges mer vekt på systematiske maler som er utformet av forskning og dermed en nedtoning av skjønn. Lederen må derfor kunne forstå de politiske spillereglene, for å kunne håndtere de ulike interessene. Lederens rolle blir da å fronte barnevernets sak, og ved hjelp av spillereglene bygge et samarbeid med viktig aktører for barnevernet(Christiansen & Kojan, 2016, s. 244-245)

Det siste perspektivet jeg skal presentere er det symbolske perspektivet. I dette perspektivet er organisasjonens verdier og normer sentrale. Organisasjonskulturen blir sett på som en viktig faktor slik at barnevernet skal kunne lykkes med sine målsetninger. Dette perspektivet fokuserer på at individene sammen i organisasjonen skal kunne skape den organisasjonskulturen som de kollektivt syns er forenlig med barnevernet. Ledelsen i dette perspektivet blir å legge til rette for dette samspillet. De normene og verdiene som eksisterer i organisasjonskulturen i barnevernet er ikke de som nødvendigvis er rett. Dette vil si at kulturer som er annerledes fra den som er i barnevernet ikke er feil. Derfor er det viktig at barnevernet i sitt arbeid med ulike kulturer er åpne for andres måter å tenke på. Dette blir viktig slik at barnevernet kan skape et samarbeid med andre på tross av ulike kulturer. På denne måten vil barnevernet kunne nå ut til flere barn og deres familier som vil kunne trenge deres hjelp(Christiansen & Kojan, 2016, s. 245-246).

Teorien om bakkebyråkratiet tar også for seg ledelsens rolle og hvordan de kan forme bakkebyråkratene slik at ledelsen får oppfylt sine mål. En måte å kontrollere bakkebyråkratene på er ved å minimere bruken av skjønn. Dette har flere ansatte gode opplevelser med fordi arbeidsoppgavene ble klarere. Mange ble også misfornøyd fordi mindre skjønn ga en minsket profesjonell status og autoritet. Grunnen til at skjønn ble redusert var for å sikre produktivitet og rasjonelle mål. En reduksjon av skjønn førte til et større rutinebasert system som hadde klarere regler i bunn. Dette kunne føre til at behandling av mennesker ble mer automatisert. Det ble foretatt rutinebasert informasjonshenting i spesielle tilfeller som krevde en annen form for informasjon. Dette førte blant annet til flere ikke fikk den hjelpen de hadde behov for(Lipsky, 2010, s. 223-224). Jeg nevnte tidligere i teksten at

barnevernsarbeideren kan føle på press i enkelte situasjoner på bakgrunn av motstridende beslutninger. Dette presset kom på bakgrunn av at saksbehandleren tenkte på hvilke virkninger en feil beslutning ville ha for barnet. I den forbindelse trekkes det frem forskjellige måter ledelsen kan motvirke dette presset. En av måtene er å fremme kritisk tenking når en saksbehandler har gjort noe feil. Hvor det ikke handlet om å delegere skyld, men finne ut av hvordan dette kunne unngås i fremtidige saker. En annen måte som nevnes her er å jobbe i team. På denne måten er det flere som skal fatte en avgjørelse i felleskap. Hensikten med dette er å ufarliggjøre ansvaret som bæres på denne måten kan presset reduseres(Lipsky, 2010, s. 233-237)

## 4. Metode

### 4.1 Valg av metode

Det er flere måter å gjøre en vitenskapelig studie på. En av disse er å analysere allerede eksisterende litteratur på det området som forskeren er interessert i. Måten dette gjøres på er å søke etter relevant litteratur som omhandler forskningsspørsmålet i oppgaven. Målet med studien er at forskeren skal kunne besvare sitt forskningsspørsmål gjennom oversikten forskeren har fått over temaet i løpet av litteraturstudien. I en litteraturstudie er det noen forhåndsdefinerte søkeord som er laget med tilknytning til forskningsspørsmålet for å lettere kunne besvare dette. Det er flere måter å foreta en litteraturstudie på, men det skilles mellom en systematisk og en tradisjonell litteraturgjennomgang. Den systematiske gjennomgangen er at forskeren skal forsøke å identifisere alt rundt et forskningstema. Dette gjøres ved en streng og kvalitetsrik gjennomgang av eksisterende litteratur.(Aveyard, 2014, s. 2-3).

Den andre formen for litteraturstudie er det som kalles en tradisjonell litteraturgjennomgang. Her finnes det flere varianter den jeg skal bruke i min oppgave kalles en narrativ litteraturstudie. En narrativ litteraturstudie skiller seg fra den systematiske ved at den ikke har alle kriteriene for søking, kritisering og analysering av litteraturen definert på forhånd. Når det er sagt inneholder en narrativ litteraturstudie noen av disse systematiske trekkene, den tilfredsstillende derimot ikke kravene til å være en systematisk litteraturgjennomgang. Fordelen med dette er at når forskeren foretar sitt litteratursøk, kan litteraturen som finnes i større grad påvirke oppgavens utforming(Aveyard, 2014, s. 13-14).

Jeg har som nevnt valgt å forske på skjønnsutøvelse til saksbehandleren i barnevernet. Her er jeg ute etter å belyse kompleksiteten ved skjønnsutøvelse. Samt hvordan denne skjønnsutøvelsen kan påvirkes fra ulike aktører. For at jeg som forsker skal kunne danne meg et bilde over denne tematikken, må jeg belyse allerede eksisterende litteratur på området. Derfor har jeg valgt litteraturstudie som metode i min masteroppgave. Temaet og problemstilling er ikke tilstrekkelig avgrenset til å være en systematisk litteraturstudie. Dette er gjort med den hensikt at jeg vil være mer åpen for den informasjonen litteratursøket gir meg. Dette gir også rom til å finne andre vinklinger som kan være relevant for oppgaven.

## 4.2 Søkeprosessen

### 4.2.1 Spider skjema

|                       |                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------|
| Sample                | Saksbehandlere og ledere i barnevernet       |
| Phenomena of interest | Skjønnsutøvelse og påvirkning av denne       |
| Design                | Spørreskjema, intervjuer, observasjoner osv  |
| Evaluation            | Personalets erfaringer                       |
| Research              | Kvalitativ, kvantitativ eller blandet metode |

Jeg foretar en tradisjonell litteraturstudie, men som nevnt ovenfor er det viktig at den inneholder systematiske trekk. Dette gjøres blant annet ved å dokumentere hvordan søkeprosessen har utformet seg. Hensikten med en søkeprosess er å lage en plan slik at forskeren får innhentet litteratur som er relevant for sin oppgave. I den forbindelse må forskeren bestemme hvilke momenter som er viktige for at problemstillingen skal kunne besvares. Dette kan en gjøre på ulike måter, en av disse er å utfylle et Spider-skjema. Dette skjemaet kan hjelpe forskeren med å strukturere tankene rundt sin problemstilling. Når det er sagt kan det ikke hjelpe til med å finne ut hva forskeren synes er interessant. Dette er noe forskeren kan utforske ved å foreta et prøvesøk etter litteratur. Denne metoden gjør at det blir enklere å danne seg et bilde over hva som er interessant rundt temaet. Det kan også peke ut hvilke nøkkelord som er lurt å bruke når en skal foreta selve litteratursøket (Aveyard, 2014, s. 33-34)



## 4.2.2 Utvalgsriterier

Etter at forskeren har dannet seg et bilde rundt hva den vil søke etter, er det tid for å lage kriterier for hva som skal inkluderes og utelates fra oppgaven. Disse kriteriene heter inklusjons og eksklusjonskriterier. Når disse kriteriene er satt er tanken at de skal hjelpe forskeren sortere litteratur etter hva som er relevant for oppgaven. I en litteraturstudie anbefales det å søke etter primærstudier, dette er for at studien skal få en vitenskapelig kvalitet. I tillegg til dette vil jeg søke etter vitenskapelige artikler som har gjennomgått en fagfelle vurdering. Dette er noe jeg tenker er hensiktsmessig fordi det er ved utvalgsriteriene at oppgaven blir bedømt på generaliserbarhet og relevans (Aveyard, 2014, s. 76-78).

Når jeg utformet kriteriene for min oppgave, var jeg ute etter å skaffe meg et helhetlig blikk rundt skjønnsutøvelse i barnevernet. Derfor satte jeg en tidsavgrensning til 2010 som gjorde at jeg fikk mange år med mulig relevant forskning. Denne forskningen kunne ha nyttig informasjon som både var tallfestet og gjennom intervjuer. Derfor valgte jeg å inkludere både kvalitativt og kvantitativ forskning i min oppgave. Jeg var ute etter å inkludere ulike mulige momenter som kunne påvirke saksbehandleren i barnevernet. Når det er sagt inkluderte jeg også forskning som tok for seg skjønnsutøvelse i barnevernet generelt. På denne måten ekskluderte jeg ikke forskning som ikke var en del av mine mulige påvirkningsfaktorer på forhånd. Styrken ved dette var at jeg kunne komme over andre faktorer som kunne påvirke skjønn, enn hva jeg antok etter prøvesøket. Svakheten ved dette var at jeg åpnet opp for mange flere momenter i min forskning. Dette gjorde at min rolle til å bedømme hva som er relevant ble både større og viktigere.

### **Inklusjon kriterier**

Skjønnsutøvelse og kompleksiteten dette gir saksbehandleren

Hvilken rolle barnevernlederen har på saksbehandlerens skjønnsutøvelse

Hvilken rolle organisatoriske faktorer kan spille på saksbehandleren sin skjønnsutøvelse

Kvalitative og kvantitative studier

Norsk og engelske artikler

Barnevernet i Norge

Fagfelleurderte artikler

Tidsrom: 2010-2024

## **Eksklusjonskriterier**

Skrevet på andre språk enn norsk og engelsk

Studier som ikke er fagfellevurdert

Studier som ikke handler om skjønnsutøvelse i barnevernet

Studier hvor det norske barnevernet ikke er inkludert

Eldre artikler som er skrevet før 2010

### 4.2.3 Nøkkelord i søkeprosessen

| <b>Nøkkelord som ble brukt i søkeprosessen:</b> |
|-------------------------------------------------|
| Skjønn barnevern*                               |
| Skjønnsutøvelse barnevern*                      |
| Barnevern* ansatte                              |
| Profesjonsutøvelse barnevern*                   |
| Child* protection Norway                        |
| Barnevernledelse                                |
| Organisasjon* barnevern*                        |
| Standardisering barnevern*                      |
| Child* protective services Norway               |
| Child* welfare Norway                           |
| Profesjonell praksis barnevern*                 |

Når forskeren har funnet ut vi hva den vil inkludere og ekskludere i forskningen, er det enklere å identifisere nøkkelord. Dette er ord som skal brukes i søkeprosessen for å finne relevant litteratur. Her er det viktig å finne ulike nøkkelord, samt forskjellige synonymer av disse. Ved bruk av synonymer kan forskeren komme over relevant litteratur den ellers ikke ville funnet(Aveyard, 2014, s. 83-84)

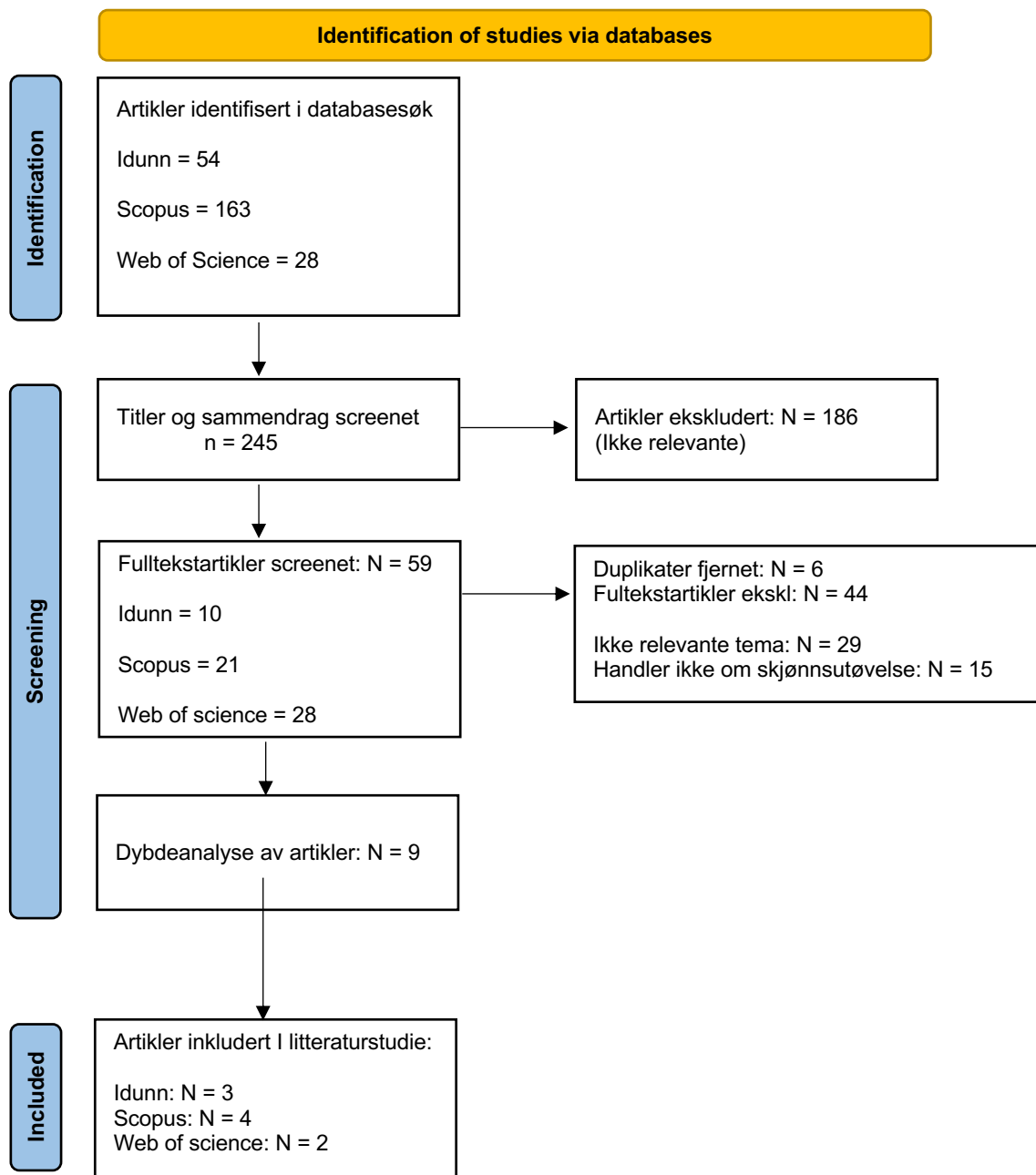
### 4.2.4 Søkestrategi

I søkeprosessen har jeg etter råd fra bibliotekar henvendt meg til flere forskjellige databaser. Dette ble jeg anbefalt å gjøre både for å sikre validitet, men også fordi mitt tema omfattet grå litteratur. Dette vil si at denne litteraturen befinner seg forskjellige steder og ikke på bestemte databaser. Jeg brukte USN biblioteket sine egne fagsider for å søke etter relevante databaser

som kunne hjelpe meg i dette søket. Til slutt landet jeg på Idunn, Scopus og Web of science. Grunnen til dette var fordi de er anerkjente databaser, samt at jeg ved hjelp av prøvesøk så at de hadde relevant litteratur for min oppgave.

Jeg har benyttet ulike søkeord i denne prosessen, dette har gitt meg mye forskjellige type forskning. Dette gjorde at jeg har måtte sortere mange artikler, hvor en rekke av de ble vurdert som ikke relevant for min oppgave. Ved å være kritisk syns jeg at jeg sitter igjen med gode artikler som tilfører oppgaven noe på ulike vis. Artikkene ga meg tips underveis til andre søkeord som kunne gi meg relevante resultater. Dette ga for det meste overlappende resultater som gjorde at jeg avsluttet litteratursøket (Aveyard, 2014, s. 87-88). Litteratursøkene mine foregikk fra 12 februar 2024, det siste litteratursøket jeg gjorde var 14.mars 2024. Flytskjema som viser hvordan denne prosessen har foregått ligger på neste side.

## 4.2.5 Flytskjema



#### 4.2.6 Oppsummeringskart av de valgte artiklene

| Forfatter/dato                                     | Tittel                                                                                                                        | Type litteratur | Metode/design                                     | Hovedfunn                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juhasz, I. & Skivenes, M. (2018)                   | Child welfare workers' experiences of obstacles in care order preparation: a cross-country comparison.                        | Primærforskning | Kvantitativt Spørreskjema                         | To av tre barnevernsansatte opplever konkrete barrierer. De mest fremtredende barrieren er tid og mengden saker, manglende organisatoriske strukturer, dårlig veiledning og samarbeidsproblemer                                      |
| Olsvik, B. S. & Saus, M. (2019)                    | Skjønn i praktisk barnevernledelse; Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger                                       | Primærforskning | Kvalitativ Semistrukturerte intervjuer            | Barnevernledernes skjønn er en kollektiv prosess. Det er organisatoriske forhold som begrenser utøvelsen av skjønn.                                                                                                                  |
| Albaek, A. U., Binder, P. E. & Milde, A. M. (2020) | Plunging Into a Dark Sea of Emotions: Professionals' Emotional Experiences Addressing Child Abuse in Interviews With Children | Primærforskning | Kvalitativ Semi strukturerte intervjuer           | denne artikkelen seer på hvilke følelsesmessig utfordringer barnevernets ansatte kan oppleve når de skal forsøke å avdekke barnemishandling i intervjuer med barn. Her ble det indentifisert fem faktorer som var mest fremtredende. |
| Sudland, C. & Neumann, C. B. (2021)                | Should we take their children? Caseworkers' negotiations of 'good enough' care for children                                   | Primærforskning | Kvalitativ Individuelle og fokusgruppe intervjuer | Saksbehandlere i barnevernet har utfordringer med å vurdere alvorligheten av en foreldrekonflikt og eventuelle skadevirkninger dette har for barnet                                                                                  |

|                                                           |                                                                                                                  |                 |                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | living with high-conflict parents.                                                                               |                 |                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2021)                         | Bridging the gap - the role of leadership in professional judgement in child protection services.                | Primærforskning | Kvalitative semistrukturerte intervjuer                 | Her sees det på hvordan ledelsen jobber med ansatte slik at avgjørelsene basert på skjønn blir riktig.                                                                                                |
| Olsvik, B. & Saus, M. (2022)                              | Lederskjønnets utfordringer i kommunalt barnevern: Om spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn.            | Primærforskning | Kvalitativ Dokumentanalyse Semi strukturerte intervjuer | Lederskjønnet oppleves som vanskelig å utøve. Det faglige skjønn utøves som en kollektiv prosess. Lederskjønnet har betydning for i hvilken grad samfunnets forventinger rundt hybridledelse innfris. |
| Gaarde, M. B. & Langleite, M. (2022)                      | Ledelse og kravet om forsvarlige beslutninger til barnets beste.                                                 | Primærforskning | Kvalitativ Dokumentanalyse Semi strukturerte intervjuer | Artikkelen tar for seg ulike tilnærminger i forhold til barnevernledelse. Hvor de belyser at ledelsen i barnevernet må balansere mellom ulike hensyn.                                                 |
| Olaniyan, O. S., Hetland, H. & Karanika-Murray, M. (2022) | Narratives of individual capacities: Positive organisational scholarship amongst child welfare workers in Norway | Primærforskning | Kvalitativ Semistrukturerte intervjuer                  | Denne artikkelen ser på hvordan arbeidsmiljøet til barnevernansatte kan påvirke deres arbeid. I den forbindelse fokuseres det på viktigheten av en positiv organisasjonskultur.                       |

|                        |                                                                                        |                 |                                            |                                                                                                                                         |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sletten, M. S. (2022). | Proceduralisation of decision-making processes: a case study of child welfare practice | Primærforskning | Kvalitativt feltarbeid og klientdokumenter | Denne artikkelen handler om Kvello modellen og hvordan dette rammeverket setter føringer for skjønnsutøvelse og kunnskap i barnevernet. |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 4.3 Validitet og relabilitet

Et forskningsprosjekt står ovenfor ulike krav noen av disse er at forskning skal ha en god validitet og relabilitet. Validitet går på undersøkelsens gyldighet, i den forbindelse skilles det ofte mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt det er mulig å trekke slutninger rundt årsakssammenhenger i datamaterialet. Forskeren kan argumentere for denne validiteten i teksten ved å vise sammenhenger mellom teori, empiri og data. Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse kan generaliseres og brukes i en annen undersøkelse. For å bedømme dette er det representativiteten i datamaterialet som skal vurderes. Dette vil si i hvilken grad datamaterialet gjenspeiler utvalget av det fenomenet som undersøkes (Bukve, 2021, s. 103-104). For å gi oppgaven validitet har jeg jobbet systematisk med hvordan jeg har innhentet dataene mine. Metodene har jeg vist ved at jeg har dokumentert søkestrategien med søkeordene som jeg har brukt, samt mine inklusjons og eksklusjonskriterier. Dersom jeg ikke hadde brukt en slik systematisk tilnærming til mine funn i studien, ville mine funn i større grad stått i fare av å bli formet av mitt eget syn. Dette ville gjort at oppgaven ville hatt en mindre eller ingen form for validitet (Aveyard, 2014, s. 14-15).

Relabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet, i hvilken grad undersøkelsen er pålitelig avgjøres av dataen som måles og sammenhengen mellom disse. Undersøkelsen er pålitelig dersom noen andre gjør samme undersøkelsen og finner de samme funnene som deg (Bukve, 2021, s. 104-105). Systematiseringen som nevnt ovenfor er også noe jeg har benyttet for å oppnå relabilitet til min undersøkelse. I kvalitative undersøkelser er det lettere å velge feil data ettersom det stilles større krav til forskerens tolkningsevne. Ettersom den myke dataen er vanskeligere å tolke enn den harde dataen som finnes i statistikk og kvantitativ forskning. For å sørge for at dataen jeg inkluderte i min oppgave var relevant, leste jeg gjennom de valgte

artiklene gjentatte ganger. I tillegg vurderte jeg kontinuerlig om dataen kunne bidra til å skape en rød tråd med resten av oppgaven.

## 4.4 Tematisk analyse

I denne oppgaven skal jeg benytte en tematisk analyse. Denne analysemetoden kjennetegnes gjennom at forskeren skal finne mønstre og strukturere de relevante funnene fra litteraturstudien til sin oppgave. I den forbindelse er det viktig at forskeren ikke har et begrenset syn på hva svaret på problemstillingen kan være i forkant. For å unngå dette anbefales det å ikke bli for fanget i teoretiske vinklinger i forkant av empiri. Dette rådet fulgte jeg i min oppgave, hvor jeg hadde utformet et teoretisk rammeverk. Etter litteratursøket var ferdig utfylte jeg teoretiske rammeverket mer. Teorien som kom i etterkant ble da tilpasset etter hva som var relevant for funnene i empirien (Braun & Clarke, 2006, s. 86). Det er seks skritt som skall foretas i en litteraturstudie, disse skrittene skal jeg nå redegjøre for.

### 1. Gjør deg kjent med dine data

I det første steget er det viktig forskeren gjør seg kjent med den dataen som er samlet inn. Måten dette gjøres på er ved å lese datamaterialet på en aktiv måte. Dette betyr at forskeren forsøker å finne meninger og sammenhenger mens den leser litteraturen. I denne fasen er det viktig at forskeren leser litteraturen som inkluderes gjentatte ganger. På denne måten vil forskeren kunne være sikker på at dataen som er plukket ut er relevant for oppgaven (Braun & Clarke, 2006, s. 87).

I denne fasen delte jeg opp arbeidet med lesing og vurdering av litteraturen. På denne måten kunne jeg gjøre opp noen tanker, for å se hvordan de hadde endret seg neste gang jeg så på litteraturen. Dette arbeidet tok tid fordi jeg har igjennom hele oppgaven byttet på hvilken deler som står i fokus. På denne måten kunne jeg unngå å bli blind på tekst og i verstefall overse noe. Dette gjorde også at det var vanskeligere å gå lei enkelt deler, på denne måten fikk alle delene like mye oppmerksomhet.

### 2. Koding

Når forskeren har dannet seg en oversikt over relevante artikler og hva deres innhold er, kan forskeren begynne å systematisere innholdet. Dette gjøres ved å kode datamaterialet. Her skal



forskeren identifisere konkrete utsagn eller lignende i materialet som er interessante for forskningen. I dette arbeidet er det igjen viktig å være åpen slik at alle ulike vinklinger får like mye oppmerksomhet fra forskeren(Braun & Clarke, 2006, s. 88-89).

Jeg foretok noen prøvesøk etter litteratur når dette var gjort så jeg tidlig noen trender rundt hva som påvirket skjønnsutøvelse. Dette gjorde at jeg allerede her hadde identifisert noen faktorer som jeg så etter. Når det er sagt begrenset jeg ikke min oppmerksomhet rundt kun disse faktorene som jeg hadde observert på forhånd.

### **3. Søk etter temaer**

I denne fasen skal forskeren analysere hvilken mening kodingen har. I den forbindelse skal kodingen settes i en helhet med materialet i oppgaven. Deretter skal forskeren identifisere tematikk som går igjen, den kan både være lik og ulik hverandre. Disse sammenhengene skal organiseres til over og under overskrifter(Braun & Clarke, 2006, s. 89-90).

Når det kom til kodingen min markerte jeg i artiklene, hvor jeg ga hver markering et notat om hva markeringen handlet om. Dette notatet gjorde jeg allerede i denne prosessen om til et tema. Når dette var gjort i alle artiklene forsøkte jeg å identifisere hvordan disse funnene kunne brukes i min oppgave. Til slutt fant jeg ut at disse funnene kunne kategoriseres under individuelle faktorer, og faktorer ved ledelse og organisasjonen barnevernet.

### **4. Gjennomgang av temaer**

Etter forskeren har søkt og identifisert mulige temaer i sitt datamateriale skal disse gjennomgås. I denne prosessen skal forskeren vurdere om de mulige temaene gir et mønster av hva forskeren forsøker å finne ut av. I denne vurderingen kan det være forskeren finner ut at et eller flere temaer som er kodet ikke passer inn. I et slikt tilfelle anbefales det å se på kodingen som er gjort, eventuelt endre kodingen eller ekskludere det enkelte utdraget. Hvis dette er tilfelle flere ganger i analyseprosessen kan det være hensiktsmessig å endre temaet noe(Braun & Clarke, 2006, s. 91)

Siden problemstillingen i denne oppgaven er noe generell og bred var arbeidet med utvikling av temaer noe utfordrende. Flere av artiklene som jeg inkluderte omhandlet samme tematikk, men dette ble belyst på ulike måter. Dette ble da inkludert i denne fasen av oppgaven slik at

jeg kunne sikre en helhet til mitt tema. Utvalget av disse artiklene gjorde at jeg tidlig så et potensielt mønster som viste hvilken rolle skjønnsutøvelse har i barnevernet og eventuelle påvirkning på dette.

### **5. Definere og navngi temaer**

Når temaene forskeren har valgt er vurdert som relevante og gode for besvarelse av oppgaven skal de inkluderes i oppgaven. Måten dette kan gjøres på er ved å se hva som er interessant med temaet og hvorfor. Når forskeren har funnet dette kan den lage en oversikt over dette som for eksempel kan være i et kart(Braun & Clarke, 2006, s. 92).

Etter at jeg hadde dannet meg et overblikk på tematikken, valgte jeg å kategorisere temaene inn under «saksbehandler». Dette gjaldt da empiri som kunne påvirke saksbehandlers skjønnsutøvelse. Denne påvirkningen kunne også skje på et overordnet nivå derfor laget jeg også et tema som het «organisering og ledelse». Dette temaet tar for seg påvirkningen organisasjonen og ledelsen i barnevernet har på saksbehandlerens skjønnsutøvelse.

### **6. Skrive rapporten**

Til slutt skal forskeren skrive en rapport basert på de ferdig utfyllende temaene som den har konkludert med i denne prosessen. I denne fasen skal forskeren presentere de funnene som arbeidet har ført til. Det er viktig at forskeren i denne prosessen også beskriver hvordan den har jobbet for å komme frem til disse funnene. Dette er viktig fordi i denne fasen handler det om å overbevise leseren om at studien forskeren har foretatt er gyldig(Braun & Clarke, 2006, s. 93).

Det å skrive denne rapporten var krevende fordi det gikk mye tid til å se om momenter fra de ulike artiklene kunne flettes sammen. Når jeg fant momenter som kunne sammenlignes måtte jeg finne ut av hvordan dette skulle organiseres. Dette var utfordrende som gjorde at oppgaven gjennomgikk flere små endringer underveis. Deretter ble organiseringen til som et resultat av gjentagende revidering.

## 5. Resultat

I forrige del av oppgaven har jeg vist hvordan jeg har foretatt en litteraturstudie. Jeg skal nå presentere de ulike vitenskapelige artiklene jeg har funnet i mitt litteratursøk. I den forbindelse starter jeg med å presentere faktorer hos saksbehandlerens arbeid som påvirker deres skjønnsutøvelse. Deretter skal jeg ta for meg faktorer hos ledelsen organisasjonen som kan påvirker saksbehandlerens skjønnsutøvelse. I dette arbeidet vil det komme til syne at årsaker til utfordringer på saksbehandler nivå kommer fra ledelsesnivå. Utfordringene på ledelsesnivå er et resultat av organisatoriske utfordringer. Organisatoriske utfordringer er et resultat av hvordan norske barnevernet er formet av det politiske systemet i Norge.

### 5.1 Utfordringer for saksbehandlerne knyttet til skjønn og deres opplevelse av dette

I denne delen av oppgaven skal jeg se på vitenskapelige artikler disse bruker jeg som data for å analysere hvilke utfordringer en saksbehandler står ovenfor i håndteringen av barnevernssaker. Barnevernet må som tidligere nevnt balansere en rekke prinsipper for å legitimere sin makt som samfunnsaktør. Denne utførelsen er utfordrende spesielt i vanskelige saker som omfatter diskusjoner rundt omsorgsovertakelse. Dette kan for eksempel være i saker som er preget av sterk foreldrekonflikt, dette er noe jeg skal ta for meg nå. I slike situasjoner er det en fordel å ha et klart regelverk med konkrete definisjoner. Dette kan for eksempel være knyttet til hva som er omsorgssvikt av barn. Grunnen til dette er fordi det er ulike meninger i kulturer om hva som er mishandling og ikke. I vestlige land har begrepet fått et bredere omfang de siste tiårene. Derfor er definisjonen på området uklar. Når det ikke er en slik definisjon i lovverket, kan dette skape vanskeligheter for saksbehandlerne (Cecilie Sudland & Cecilie Basberg Neumann, 2021, s. 4).

I saker med foreldrekonflikter har et uklart regelverk ført til at barnevernet blir noe handlingslammet. En uklar definisjon på omsorgssvikt og en barnekonvensjon som sier at situasjonen for barnet må være av en viss høy seriøsitet eller alvorlighetsgrad. Spørsmålet blir da hva bedømmer hvor seriøst en situasjon er for barnet? Barnevernet i saker preget av foreldrekonflikter ser at barnet blir påvirket av konflikten gjennom å være trist, liten matlyst kombinert med et høyt nivå av angst. Det er likevel vanskelig for saksbehandlerne å vite når

de har anledning til å kunne jobbe mot omsorgsovertakelse. Noen saksbehandlere mener slike tiltak er lettere å gjøre dersom barnet har utviklet mentale problemer som resultat av foreldrekonflikten. Ettersom dette er lettere å få dokumentert til en eventuell rettsak. Dette gjelder spesielt i saker preget av foreldrekonflikt hvor foreldrene er ressurssterke. Foreldrenes høye status blir brukt som et pressmiddel ovenfor saksbehandleren i barnevernet. I slike saker ble det vanskelig å bedømme om foreldrene ikke var skikket til å sikre barnet en god oppvekst ettersom de i utgangspunktet var ressurssterke. Foreldrenes ressurser var enklere å bedømme dersom en eller begge foreldre hadde dokumenterte mentale utfordringer. I en slik sammenheng ville barnevernet ha større mulighet til å fatte tiltak mot familien (Cecilie Sudland & Cecilie Basberg Neumann, 2021, s. 7-8).

I en sak som omfatter omsorgsovertakelse må retten bestemme om barnevernets vedtak er godt nok. I den forbindelse må barnevernet argumentere for sin avgjørelse basert på en grundig dokumentasjon av saken. Et godt bevis i slike saker kan være dokumentasjon av et barns mentale utfordringer som følge av langvarig foreldrekonflikt. Hvis dette kombineres med foreldrenes diagnoser kan argumentet for at de ikke er skikket til å oppdra barnet stå sterkt. Spørsmålet er hva barnevernet skal gjøre dersom de ser tegn til omsorgssvikt, men dette ikke er tilstrekkelig dokumentert? Da avhenger det mye av saksbehandlerens profesjonelle kompetanse. Artikkelen viser at i saker med foreldrekonflikt er saksbehandlerne mer opptatt av å se på foreldrenes oppførsel og bedømme denne, istedenfor å se på hva dette gjør med barnet. Vurderingene i slik saker hviler da på antagelser rundt foreldrenes udiagnosterte problemer som kan avgjøre hvordan de oppdrar sitt barn. Hva den nåværende konflikten vil gjøre med barnet tilegnes ikke vekt. For å bedømme barnets skade av konflikten bruker de ansatte tidligere erfaringer om foreldrekonflikter. Grunnen til dette kan være at saksbehandlerne synes det er utfordrende å bedømme hva som er god nok omsorg i tvilende omsorgssituasjoner. På bakgrunn av denne frykten for å gjøre feil fatter saksbehandler ofte hjelpetiltak istedenfor omsorgsovertakelse. På denne måten slipper de bli stilt til ansvar i retten ved en feil avgjørelse. Denne redselen for å gjøre feil kan føre til at barn som trenger beskyttelse og omsorg blir oversett (Sudland & Neumann, 2021, s. 9-11).

Det er tidligere studier hvor barnevernet i England, Norge, USA og Finland sammenlignes. Her ønsker forskerne å finne ut hvilke barrierer saksbehandlerne kan oppleve i sitt arbeid. Jeg skal i den forbindelse konsentrere meg mest om Norge sine resultater. I denne studien svarer

94% av respondentene som representerer det norske barnevernet at de opplever tidspress. Denne variabelen er basert på en rekke oppgaver som for eksempel informasjons-henting osv. En annen årsak kan være for mange saker på en gang. Her gir også respondentene informasjon om at de sjeldent har tid til å gjøre undersøkelser og innhente informasjon på en god måte. Dette kan føre til at saker som skal opp i rettssystemet ikke er forberedt på en tilstrekkelig måte. En av grunnene til tidspresset mener respondentene er at en saksbehandler må jobbe med mange saker samtidig (Juhasz & Skivenes, 2018, s. 107).

Forfatterne sammenligner barnevernet i USA og Norge på dette området. Ettersom det er 30,6% i barnevernet i USA som sier de føler på tidspress sammenlignet med Norge sine 94%. Det er en rekke årsaker til dette blant annet fordi barnevernspolitikken i USA er mer risikoorientert mens i Norge er den mer serviceorientert. Hva dette betyr skal jeg ikke gå mer inn på her. Det som er viktig her er at i et risikoorientert system brukes det mer standardiserte verktøy og maler enn i et serviceorientert system. Bruken av slike standardiserte verktøy som gjør at de ansatte kan føle en større sikkerhet og selvtillit til at de avgjørelsene de skal gjøre er rett. Derfor kan de lettere hanske med beslutninger på sakene som har korte deadlines. Forskning viser at arbeidere som har fått tatt en beslutning i en sak er mer tilfreds enn de som ikke får dette til. Dette forklarer noe av hvorfor barnevernet i USA ikke fremviser store utfordringer med sine arbeidsoppgaver. USA er det eneste landet i denne studien som ikke viser noen klare barrierer i sitt barnevernsarbeid (Juhasz & Skivenes, 2018, s. 110-111).

Albaek et al. (2020) sin forskning fokuserer på hvilke opplevelser saksbehandlere har ved å forsøke å avdekke barnemishandling i intervjuer med barn. Her sier alle informantene i undersøkelsen at de opplever en eller annen form for negativ reaksjon når de intervjuer barn om barnemishandling. Det ble kategorisert fem ulike negative opplevelser i denne undersøkelsen. Den første og mest beskrevet var en vantro til at voksne kunne gjøre så vonde ting mot barn som barnevernets undersøkelser avdekket. Utfordringen her var å være empatisk samtidig som å være profesjonell, dette var en vanskelig balansegang syns informantene. Det andre momentet handlet om å føle seg slem. Informantene vet de trer inn i en privat sfære der de ikke er ønsket. Informantene må stille ubehagelige spørsmål som drar opp traumatiske hendelser barna har opplevd. I tillegg til at de eventuelt må fatte beslutninger som er uforenlig med familiens ønsker, dette syns de er krevende (Albaek et al., 2020, s. 1215-1216).

Arbeiderne i barnevernet kjenner på en tvil mot sine egne evner som profesjonelle yrkesutøvere. Dette kommer som et resultat av et komplekst saksfelt hvor de lurer på om de har gjort ting på rett måte. De blir deretter usikre på sin fremgangsmåte på grunn av press utenfra. De ansatte føler i noen tilfeller de bedrar barna som de forsøker å hjelpe. Dette er fordi lovnader saksbehandlerne har gitt barna ikke alltid blir opprettholdt. Dette ødelegger relasjonen mellom barnet og saksbehandleren. De ansatte føler på et stort ansvar på bakgrunn av den innflytelsen de har ovenfor barnets livssituasjon. Dette gjør at hvis de ikke klarer å hjelpe barnet som for eksempel å stoppe fremtidig omsorgssvikt føler de på en skyldfølelse. (Albaek et al., 2020, s. 1217-1218).

De ansatte nevner at stor arbeidsmengde og en dysfunksjonell struktur hindrer dem i sitt arbeid. Her nevnes det momenter som manglende innflytelse som følge av lave organisatoriske ressurser. Eksempler på dette er veiledning, arbeidsmengde og ansvar. Det har blitt et større søkelys på frister og tidsrammer, dette gjør at de ansatte må prioritere saksbehandling annerledes. Dette kan få et negativt utfall i sakshåndteringen (Albaek et al., 2020, s. 1219). I denne forbindelse er det avgjørende at de ansatte opprettholder sin indre motivasjon i dette krevende saksfeltet. For å gjøre dette viser forskning viktigheten av å ha en god organisasjonskultur. En organisasjonskultur skal gjøre det lettere for de ansatte å håndtere de negative opplevelsene som de møter i jobben (Albaek et al., 2020, s. 1223). Dette kan underbygges av annen forskning som ser på hvordan arbeidere som jobber med barnevelferd med et fokus på «positive organisational scholarship». Dette begrepet tar for seg positive dynamikker innenfor en organisasjon. Eksempler på dette kan være motstandsdyktighet, suksessfull osv (Olaniyan et al., 2022, s. 4245).

I forskningen til Olaniyan et al. (2022) identifiserte forskerne noen temaer som beskrev hvordan informantene ble påvirket med fokus på en god organisasjonskultur. Informantene nevnte i likhet med annen forskning at det er negative opplevelser og press i deres daglige arbeid. Til tross for dette viser de ansatte en forpliktelse og hjelpsomhet til de familiene som de skal hjelpe. Dette er også egenskaper de bruker for å bistå sine kolleger om det er behov for det. Kompleksiteten og stor arbeidsmengde påvirker som nevnt arbeidshverdagen. I denne studien mente informantene at de utfordringene som kom opp ga muligheter for læring og utvikling. Hvor informantene mener det er viktig å vise en profesjonell selvtillit i møte med disse utfordringene. Erfaring mener de er sentralt for å utvise en slik dømmekraft på riktig

måte(Olaniyan et al., 2022, s. 4249-4251).

Informantene trekker frem evnen til å kontrollere deres arbeidsoppgaver som viktig dersom en skal lykkes i en slik jobb. Det handler om å ha en sterk mentalitet slik at det som skjer i dens eget liv ikke blir med på jobben og motsatt. Informantene snakker om viktigheten av å ha rett person i denne bransjen, dette kalles også personlig egnethet. Dette er viktig slik at barnevernet rekrutter de personen som har en indre motivasjon til jobben sin. Hvor lysten deres til å hjelpe ikke blir mindre, selv om arbeidet kan bringer med seg utfordringer underveis. Det siste som nevnes av informantene er evnen til å prioritere sakene som skal behandles. Hvor det er viktig å fokusere på hvilke saker som er viktigst, og hva disse trenger. Deretter forsøke å ikke la seg stresse av tidsfristene slik at dette påvirker arbeidet. I denne prosessen nevnes personlig identitet som en faktor til hvordan noe blir prioritert. Dette er viktige prioriteringer for at arbeidshverdagen skal bli god, men også for at arbeiderne skal få ro til å ha et privatliv utenfor jobb også. Denne forskningen belyser hvordan utfordringer på arbeidsplassen kan utbedres på bakgrunn av en god organisasjonskultur(Olaniyan et al., 2022, s. 4252-4253).

Juhasz og Skivenes (2018) var innpå ovenfor at USA sin bruk av standardiserte maler gjorde at de ansatte ikke identifiserte noen klare barrierer i sitt barnevernsarbeid. I den forbindelse vil jeg trekke frem en studie av Sletten (2022). Hun ser på hvordan et standardisert verktøy i Norge blir brukt til å veilede saksbehandlerne i sitt beslutningsarbeid. Dette fordeler hun på to områder. Studien viser at maler brukes til å innhente informasjon, hvor den viser hva slags informasjon den trenger. Ved bruk av malene blir det en klarhet som viser hvordan barnevernet jobber. Dette kan gi bedre argumenter i rettsaker og større forståelse for allmennheten. Dette er faktorer som kan gi barnevernet en større legitimitet dette sees på som positivt. Standardisering er derimot noe som kan i noen tilfeller fungere som en regulering på hva man skal gjøre i beslutningsarbeidet. Derfor kan bruk av slike maler minske de ansattes skjønnsutøvelse. Dette blir sett på som en ulempe. Når det er sagt vil bruk av slike standardiserte maler kunne føre til en utvikling av fagbegreper. Dette kan bidra til å styrke den ansattes profesjonelle rolle, dette vil da være med på å styrke det profesjonelle skjønnnet. Denne utviklingen kan gjøre at foreldre og andre utenfor barnevernet vil ha vanskeligheter med å forstå språket, dette kan gjøre legitimiteten til barnevernet svakere(Sletten, 2022, s. 157-158).

Studien viser at de ansatte konsentrerer seg mest om den kunnskapen som den strukturerte malen fokuserer på. Siden informantene benytter kunnskapen standardiseringen krever, følger de reglene til den strukturerte malen. På denne måten blir denne kunnskapsproduksjonen standardisert. Dette påvirker skjønnet i den forstand at standardiseringen former hvordan de ansatte ser på en familie basert på kun den informasjonen som finnes i standardiseringen. Ved å konsentrere seg om den kunnskapen malen mener er viktig, kan de ansatte risikere å overse annen kunnskap som kan ha betydning for saken. Dette føre til at avgjørelser tas på tynt grunnlag på bakgrunn av et bias t beslutningsarbeidet. Den strukturerte malen ga de ansatte tilgang til mye informasjon, det var derimot kun noe av denne informasjonen som ble brukt. Analysen av denne informasjonen ble heller ikke begrunnet. Derfor ble tolkningen av informasjonen og grunnlaget for beslutningen uklar. Forklaringen til dette er at selv med strukturerte maler, danner mye informasjon en usikkerhet blant de ansatte. Ettersom de synes det er utfordrende å vite hvilken informasjon som er mest nyttig for den enkelte sak. Spesielt dersom den informasjonen de skal velge mellom er motstridende til hverandre. Dette fører til at de ansatte kan velge å fokusere på feil informasjon. Med dette vises det at strukturer maler og standardisering ikke fungerer like godt som antatt. I denne artikkelen mener Sletten det må rettes fokus på å minske usikkerhet i beslutningsarbeidet. Ettersom mindre usikkerhet vil føre til bedre kvalitet av skjønnsbaserte vurderinger og føre til bedre beslutninger(Sletten, 2022, s. 158-159).

## 5.2 Organisering og ledelse i barnevernet – Press, uklarhet i roller og arbeidsoppgaver

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere forskning som viser hvilken rolle en leder i barnevernet har. .Jeg har tidligere nevnt at saksbehandlere bruker skjønn i sine beslutninger. Dette er det samme skjønnet som saksbehandleren benytter i beslutningsgrunnlaget. I tillegg til dette skal lederen benytte skjønn for å kunne lede organisasjonen barnevernet. I den forbindelse bruker forskningen begrepet *lederskjønn*. Dette er skjønn som lederen skal bruke i administrative oppgaver i barnevernet. Slike oppgaver kan være å legge til rette for kollektive vurderinger, utvikling av barnevernets praksis osv(Olsvik & Saus, 2022, s. 221-222). Det finnes flere måter å utvikle en organisasjon, en måte å gjøre dette på er gjennom organisasjonskulturen. Det er ledernes ansvar å bygge opp en slik kultur hvor barnevernet har et sett med rutiner og strukturer. Hensikten med dette er at det skal bistå saksbehandlerne til å overholde



en forsvarlig praksis(Gaarde & Langleite, 2022, s. 205). Forskerne deler opp barnevernets praksis i ulike kategorier for å vise hvordan forholdet mellom fag og politikk utspiller seg. Jeg velger derimot å ta for meg de kategoriene som er relevante for min oppgave. Den første er desisjonisme dette handler om at ledernes beslutninger skal følges. Lederen i dette perspektivet har dermed endel innflytelse. Det andre er teknokrati. Dette handler om at ledelse brukes som et verktøy for å iverksette politikk(Gaarde & Langleite, 2022, s. 204).

Lederne forteller at de har sett endringer i barnevernets praksis gjennom for eksempel at terskelen for akutt plassering var lavere før. Grunnen til dette kan være fordi antall akuttplasser har blitt redusert på bakgrunn av en politiske føringer. Flere opplever også endringer i praksisen basert på dommene som kom mot barnevernet i EMD. Internkontroll er noe som nevnes av mye litteratur på feltet som en måte å utvikle organisasjonen på. Lederne i undersøkelsen sier de har interne kontroller. Internkontroll skal sørge for at barnevernet jobber på en måte som er i tråd med loven. Prosedyrer for å sikre kvalitet på arbeidet er noe som ansees som viktig. Prosedyrene kan deretter evalueres for å se hvordan barnevernet kan utbedre sitt arbeid. Det kommer frem i undersøkelsen at disse prosedyrene er for dårlige. Dette er fordi lederne ikke har kapasitet til å holde seg oppdatert på faget. Ettersom de andre administrative oppgavene tar for mye tid. Etableringen av internkontroll kommer som et resultat av føringer fra myndighetene. Derfor kan dette sees på som en desisjonistisk tilnærming. (Gaarde & Langleite, 2022, s. 211). Disse administrative oppgavene vil komme foran utvikling av organisasjonskulturen. Dette kan tenkes at vil påvirke utviklingen av saksbehandlernes fremtidige arbeidsvilkår som kan påvirke deres skjønnsutøvelse.

Denne artikkelen ser på kompetansen og profesjonaliteten i barnevernsarbeidet. Det trekkes frem at det er mye oppmerksomhet knyttet til utvikling på dette feltet. Hvor strukturerte maler og standardisering er noe som kan bidra til å effektivisere og sikre gode beslutninger(Gaarde & Langleite, 2022, s. 206). Forfatterne her trekker frem at maler og standardisering kan gjøre at barnevernet blir for opptatt av prosedyrer. Dette kan komme på bekostning av barnets behov i enkeltsaker. Et slikt syn vil da basere seg mye på en sterk ledelse, mens inkorporering av standardisering er et krav fra myndighetene. Derfor vil dette være desisjonisme i en teknokratisk forkledning. Resultatet av dette er at barnevernet foretar seg en pragmatisk tilnærming. Hvor lederen forsøker å balansere faglige vurderingen opp mot kravene fra myndighetene. Det trekkes frem at staten ikke tilbyr nok plasseringsmuligheter. Derfor må

barnevernet la barnet bo hjemme selv om kriteriene for plassering er oppfylt. Lederne i undersøkelsen uttrykker at dette tiltaket ikke er like godt som å plassere barna. Lederne sier at de er nødt til å tilpasse tiltakene etter de ressursene som finnes i kommunen. Dette mener de er uheldig ettersom dette kan skape forskjellsbehandling barnevernet (Gaarde & Langleite, 2022, s. 212-214).

Forskningen til Olsvik og Saus (2019) viser faktorer som kan påvirke og begrense skjønnsutøvelsen. Det trekkes frem at usikkerhet i beslutningsarbeidet kan påvirke utøvelsen av skjønn. Dette er fordi saker i barnevernet er omfattende og det er en rekke hensyn som skal tas. Derfor er det sjeldent et fasitsvar på hvordan en sak skal håndteres. Et uklart regelverk er noe som bidrar til at saksbehandleren gis få faste rammer i håndtering av saker. Dette er noe som påvirker skjønnsutøvelsen. På bakgrunn av få rammer brukes som nevnt faglig erfaringer med tidligere saker. Grunnet at det er ulike individer i hvert enkelt barnevernskontor vil de besitte forskjellige erfaringer. Disse ulike erfaringene vil påvirke skjønnsutøvelsen og derfor vil vurderingene som gjøres være forskjellig fra hvert barnevernskontor. En tydelighet i føringer fremmer forutsigbarhet, men samtidig begrenser det bruk av skjønn. Dette fører til at lederne blir presset til å gjøre de riktige tingene, selv om de ikke har ressursene til det. I denne forskningen mener lederne det er organisatoriske begrensninger som er grunnen til hvorfor handlingsrommet blir mindre i barnevernet. Personlige kvaliteter og faglig kompetanse mener lederne ikke har noen begrensninger på dette handlingsrommet. Grunnen til dette er fordi beslutninger tas for det meste kollektivt. Hvor alle ansatte bruker deres faglige kompetanse og erfaring i et kollektiv. I dette kollektive er det enklere å komme til bedre beslutninger (Olsvik & Saus, 2019, s. 276-278).

Forskningen nevnt ovenfor viser hvordan ulike faktorer påvirker og begrenser skjønn i barnevernet. De organisatoriske faktorene gjør at balansen mellom faglig og lederskjønn blir uklar. Dette har en innvirkning på hvordan lederrollen i barnevernet blir, det er dette jeg skal se på nå. I den forbindelse skal jeg presentere nyere forskning fra Olsvik og Saus. Lederne har ikke mye tid til å utvise lederskjønn ettersom de er opptatt med å tilrettelegge for saksbehandlerne. Denne tilretteleggingen går blant annet utpå å skape relasjoner og samarbeid med relevante instanser. Dette sees på som viktig for å kunne sikre god kvalitet i barnevernets beslutninger.

Denne forskningen viser at barnevernet tilpasser metodene sine etter ressursene deres. Måten de ønsker å jobbe på er ved å bruke skjønnsutøvelse som en del av en kollektiv prosess som nevnt tidligere. Dette er det ikke tid til ettersom sakene skal behandles raskt. Lederne som egentlig skal ta del i behandling av saker har nok med administrative oppgaver. Eksempler på slike oppgaver er veiledning, rapportering og økonomiske oppgaver. Kravene fra myndighetene presser barnevernet til å ha en effektiv saksbehandling. Dette gjør at skjønn, fag og teori blir mindre brukt fordi slik analyse krever tid barnevernet ikke har. For å fatte beslutninger raskere bruker de ansatte sine egne erfaringer fra lignende saker. Erfaringene som ble gjort fra lignende saker blir førende for den saken som er oppe til behandling. Denne måten å lede barnevernet på er likt med lignende studier som er gjort i Sverige. Lederne blir presset til å føre en ledelse som er preget av kontroll og autoritet. Dette gjøres slik at praksisen skal kunne måles kvantitativt og kontrolleres deretter (Olsvik & Saus, 2022, s. 230-231).

Barnevernet står i en situasjon hvor det er uklarheter mellom hvor stor rolle det skal være mellom fag og generell ledelse. I Fagledelse er det barnevernfaglige vurderinger som vil stå i fokus. I denne ledelsen står skjønnsutøvelse helt sentralt. Det motsatte er generell ledelse som handler om å ha innsyn i generelle ledelse og administrative forhold (Olsvik & Saus, 2022, s. 225). Resultatet av at det ikke har blitt en hybrid mellom disse tilnærmingene har gjort at lederne står i midten og er overarbeidet. Lederne sier at det er vanskelig å innfri alle kravene som stilles fra diverse interessenter. Dette gjelder både barnevernfaglige beslutninger, men også knyttet til generell ledelse av barnevernet. Dette bringer frem dilemmaer knyttet til prioritering og tidsbruk på enkeltsaker (Olsvik & Saus, 2022, s. 232).

Forskningen til Gotvassli og Moe (2021) tar utgangspunkt i barnevernledelse og hvordan lederne kan sørge for at de ansatte foretar gode beslutninger i sitt arbeid. Gjennom dybdeintervjuer ser de på hvordan lederne jobber med de ansatte for å balansere bruk av skjønn og standardisering. Hvor en leder uttrykker at det fortsatt er gode muligheter for uttrykkelse av skjønn. Det er derimot merkbart at det i den senere tid har blitt mer søkelys på nedtoning av skjønn og mer benyttelse av strukturerte maler. Denne nedtoningen har gjort at frykten for å gjøre feil er større. Dette kan gjøre at saksbehandleren vil harmonisere med malene noe som kan gjøre at skjønnen mot å avdekke barnets beste blir dårligere. Standardisering av barnevernstjenestene er noe som trekkes frem som et argument for å gi

strukturerte maler større innflytelse. Et eksempel på dette er når saker skal opp i retten. Dette er også et argument som jeg har nevnt tidligere i teksten. Informantene mener at den beste løsningen er en kombinasjon av maler og skjønn. Dersom dette skal fungere trekkes utvikling av profesjonell og personlig selvtillit som viktige faktorer slik at saksbehandlerne skal kunne håndtere komplekse og vanskelige beslutninger. I forlengelse av dette nevnes veiledning og tilbakemeldinger som gode momenter for å mestre en hektisk arbeidshverdag. Informantene sier det er for lite av disse momentene i dagens praksis (Gotvassli & Moe, 2021, s. 268-269).

Barnevernlederen skal som nevnt hjelpe de ansatte med å finne balansen mellom skjønn og strukturerte maler. I den forbindelse forteller lederne om to ulike akser som benyttes i bedømmelse av saker for å forbedre skjønnsutøvelsen. I dette arbeidet nevner barnevernlederne to akser som de benytter seg av. Illustrasjonen av disse aksene er tatt fra figur fire. Den første aksene sier noe om kompleksiteten av en sak. Den andre aksene handler om viktigheten av prosedural nøyaktighet og dokumentasjon. Denne aksene deles opp i fire ulike grupper. Hvor kvadrering en handler om en høy grad av skjønn og en høy grad av ansvarlighet. Dette er svært komplekse situasjoner hvor barnet kan få langvarige skader dersom de fortsetter å bo hjemme (Gotvassli & Moe, 2021, s. 270).

Kvadrering to er hvor bruk av skjønn brukes kombinert med spesifikke rammeverk eller maler. Her kan bedømmelsene være skjønnsbasert, men undersøkelsene kan være gjort etter en mal. Et eksempel på en mal i denne sammenhengen er Kvello-modellen. Denne gir innsikt til hvordan barnevernet kan undersøke en sak. Informantene legger til at det er viktig å tilpasse modellen etter hva de ønsker å finne ut av. Ved bruk av en slik modell sier en informant at det er lettere for den å se hvordan de ansatte har jobbet med en sak. Informantene får spørsmål om hva de tenker om nasjonal standardisering av barnevernet. Her svarer en informant at dette kan være gunstig. Samtidig er det viktig å ikke glemme viktigheten av skjønnsutøvelsen. Informanten presiserer at det er viktig å tenke på hva en slik standardisering vil ha å si for barnet (Gotvassli & Moe, 2021, s. 271).

Kvadrering tre er detaljerte regler og rutiner som gir lite rom for skjønnsutøvelse. Et eksempel på dette er beslutningen om en bekymringsmelding skal følges opp med videre undersøkelser eller ikke. I slike tilfeller er det et sett med regler, standarder og rutiner som må følges. Barnevernet er ifølge barnekonvensjonen til FN pålagt å undersøke hvis det er grunn til å tro

at barnets liv er i fare. Det sies også at barnevernet kun kan bruke den makten som er nødvendig for å minske barnets skade. Dette er retningslinjer som stemmer overens med det minste inngreps prinsipp. Et annet eksempel hvor det brukes mer regler og lite skjønn er under rapportering av familievold og seksuelle overgrep. Her er det presise regler for når dette skal rapporteres, dette har ført til at de fleste sakene som omfatter dette blir rapportert til politiet (Gotvassli & Moe, 2021, s. 271)

Kvadrering fire gir frihet til bruk av skjønnsutøvelse i konkrete aktiviteter eller situasjoner som ikke er preget av kompleksitet. Eksempler på slike aktiviteter kan være i samtaler med barn. Dette er fordi samtalen må tilpasses barnets alder, dette er noe saksbehandler må gjøre ved å bruke sin skjønnsutøvelse. Informantene trekker også frem at det jobbes stadig i felleskap for å finne måter å forbedre skjønnsutøvelsen til de ansatte. Forskerne i denne studien finner at det er viktig å balansere skjønn med prosedyrer og strukturerte maler. I dette arbeidet innehar barnevernlederen en viktig rolle. Lederen må få andre ledere og ansatte til å tørre å bruke sitt skjønn. I den forbindelse må ledelsen legge til rette for et godt læringsmiljø med kritisk tenkning og veiledning. Dette er noe som fremmer både personlig og faglig utvikling på arbeidsplassen. Dette er momenter som vil hjelpe med å utvikle det profesjonelle skjønn, men også forbedre rutinene og de strukturerte malene (Gotvassli & Moe, 2021, s. 272-274).

## 6. Diskusjon

### 6.1 Hvordan praktiserer saksbehandlere skjønnsutøvelse og hvordan kan dette påvirke beslutningene som tas?

I denne delen av oppgaven skal jeg ta for meg hvilket ansvar saksbehandlerne i barnevernet har i sin rolle som beslutningstakere. For å belyse dette redegjorde jeg for Lipsky (2010) sin teori om bakkebyråkratiet som saksbehandlerne er en del av. Saksbehandleren blir ifølge denne teorien sett på som viktig aktører i barnets og dens families liv. Grunnen til dette er fordi bakkebyråkraten besitter en frihet til å benytte skjønn, på denne måten kan saksbehandleren tilpasse hjelpen etter hva familien har behov for. Skjønn er et begrep det finnes ulike tolkninger av dette er illustrert i Studsrød et al. (2019) hvor det nevnes en

epistemisk tolkning og skjønn som en strukturell kategori. Dette skjønnet bringer med seg ulike former for kompleksiteter i barnevernets saker. Disse kompleksitetene er redegjort i Christiansen og Kojan (2016) hvor det nevnes vitenskapelig, normativ, menneskelig og system kompleksitet. Barnevernssaker er derfor avanserte hvor en kan se at det er flere hensyn som må tas, med denne friheten som skjønnsutøvelse gir kan dette føre saksbehandlerne i ulike retninger. Disse påvirkningene kaller Weele et al. (2021) for biaser, de trekker frem seks ulike biaser som kan være med å påvirke hvordan saksbehandleren bruker sitt skjønn.

Sudland og Neumann (2020) tar for seg saksbehandlerens håndtering av mulig omsorgssvikt som følger av en foreldrekonflikt. Den vitenskapelige kompleksiteten i dette tilfelle gjør saken uklar fordi det ikke finnes god nok dokumentasjon om barns skader av en foreldrekonflikt. Hvordan en foreldrekonflikt blir sett på av omgivelsene påvirkes blant annet av normer og verdier som er i et samfunn. Derfor vil barnevernet i Norge se på en foreldrekonflikt basert på disse normene. Dette kan ha en innvirkning på hvor alvorlig det norske barnevernet mener en foreldrekonflikt er for barnets oppvekst. Barnevern i andre land med andre normer og verdier enn Norge vil da kunne se på foreldrekonflikt på en annen måte. Fra et myndighetsnivå er det ressurser i form av tid, penger og kunnskap som skal fordeles til de områdene staten mener er viktigst. Derfor er det slik at barnevernets handlingskraft bestemmes og kontrolleres av nasjonale reguleringer.

Disse momentene som jeg nevnte her kan gjøre at saksbehandleren blir usikker ettersom saken er preget av mange kompleksiteter som gir saksbehandleren ulike dilemmaer. Dette er en antagelse som underbygges av flere empiriske studier på dette feltet. Blant annet Juhasz og Skivenes (2018) viser at 94% av informantene opplevde tidspress sammenlignet med USA var dette 34%. Årsaken til dette var blant annet at USA har en annen tilnærming til en mer risiko-orientert barnevernspolitik. Dette gjør at de bruker mindre skjønn enn Norge og har en større innflytelse til standardiserte maler. Standardisering i dette tilfelle gjorde at de ansatte kunne føle seg mer selvsikre når de tok beslutninger, disse verktøyene bidro også til effektiv saksbehandling. Albaek et al. (2020) så på hvilke opplevelser barnevernets ansatte hadde i intervjuer med barn. Hvor hensikten bak intervjuene var å undersøke omsorgssvikt. For å illustrere disse satte de opp to ulike årsaker til disse barrierene, dette var saksbehandleren selv på den ene siden og systemet på den andre. Hvor negative opplevelser som å se hva barna

hadde opplevd og føle seg slem var nærmest saksbehandleren som årsak. Det å tvile på egne evner og kompetanse var en barriere som stod midt imellom dem selv og systemet. Følelsen av å bedra barna og være hindret på bakgrunn av arbeidsmengde og struktur var barrierer nærmest systemet som årsak.

Forskningen ovenfor viser at det er ulike barrierer i barnevernet som påvirker de ansatte i barnevernet. Dett er barrierer som sannsynlig vil påvirke deres beslutninger også, derfor er det viktig å forsøke å forhindre denne negative påvirkningen. I den forbindelse vil jeg trekke frem Olaniyan et al. (2022) sin forskning. De ser på hvor viktig det å ha en god organisasjonskultur er i arbeid med barnevelferd. Dette vises ved at informantene i undersøkelsen mente utfordringene i arbeidet ga de muligheter for læring og utvikling. Hvor denne profesjonaliteten som de har mulighet til å utøve, gjorde at de kunne håndtere utfordringene innenfor yrkene sine bedre. Ved hjelp av denne utviklingen kunne også profesjonaliteten utvikles. Dette ble sett på som viktig slik at de kan bruke sin profesjonelle kompetanse til å prioritere de viktigste sakene først.

En annen måte å løse en slik problematikk på er innføring av standardiserte maler i barnevernet. Dette er en diskusjon som har oppstått på bakgrunn av all kritikken barnevernet har fått den senere tiden. I den forbindelse vil myndighetene forsøke å forberede tjenesten ved å gi barnevernet et større ansvar. Standardisering blir da sett på som et verktøy i denne sammenheng. Formålet med standardisering er at dette skal fjerne biaser som vil gi saksbehandleren økt selvsikkerhet i sitt arbeid. Tanken er at dette vil føre til effektiv saksbehandling og at barn i alle kommuner vil få lik hjelp. Sletten (2022) har sett på hvordan standardisering har blitt innført i barnevernet og hvilke virkninger dette har hatt for de ansatte. I denne forskningen fant hun ut at standardiseringen gjorde at de ansatte fikk mer kunnskap om hvilken informasjon de skulle lete etter i barnevernssakene. Disse malene ga derfor god dokumentasjon som kunne brukes i rettsaker og lignende. Dette fikk saksbehandlerne til å følge på en selvsikkerhet om at beslutningene de tok var gode. Å fatte gode beslutninger er viktig slik at barnevernet kan opprettholde sin legitimitet.

Studien viste at saksbehandlerne fikk mye informasjon når de brukte standardiserte maler. Den store mengden informasjon gjorde at saksbehandlerne ble usikre på hvilken informasjon som var mest relevant for saken. Denne usikkerheten åpner opp for bias ved at viktig

informasjon kan bli oversett og utelatt fra saksbehandlerens vurderinger. Dette gjør at tolkningen og analysearbeidet ble mer utfordrende. Dette kan skape en menneskelig kompleksitet hvor de ansatte tar forenklete beslutninger. Dette kan også forklare hvorfor studien viser at analysens begrunnelse var i flere tilfeller mangelfull. Dette gjorde at begrunnelsen for beslutningen ble vag, noe som førte til at tiltaket i saken ble uklart. Dette viser hvordan dokumentasjon som i utgangspunktet er god nok i en rettsak, blir dårlig på bakgrunn av vitenskapelig kompleksitet. Denne forskningen er et eksempel på at standardisering kan også skape kompleksiteter som vil føre til bias. Derfor mener Sletten at barnevernet bør fokusere på å øke selvsikkerheten hos saksbehandlerne istedenfor en innføring av standardisering.

## 6.2 Finnes det momenter innenfor organisasjon og ledelse som har påvirkning på utførelsen av skjønnet til saksbehandleren?

Ledelsen i barnevernet har en rekke interesser de må ivareta for at barnevernet skal gjøre sine arbeidsoppgaver på en god måte. Lederen har i den forbindelse ansvar for at barnevernet produserer kunnskapen som Kvello og Moe (2023) referer til som episteme, techne og fronesis. Hvordan disse produserer avgjør hvilket perspektiv på ledelse som brukes. Disse perspektivene presenteres av Christiansen og Kojan (2016) perspektivene på ledelse er det strukturelle, relasjonelle, politiske og symbolske perspektivet. I den forbindelse presenterer de også ulike utfordringer ledelsen kan stå ovenfor knyttet til lederrollen i organisasjonen. Lipsky (2010) ser også på samspillet mellom ledelse og bakkebyråkrat, hvordan en samordning av interesser kan gjøre at målene for barnevernet iverksettes raskere.

(Gaarde & Langleite, 2022) sin forskning peker på at det finnes tegn til desisjonisme og teknokrati i hvordan barnevernet tar beslutninger. Desisjonisme eksisterer fordi den politiske ledelsen pålegger ledelsen i barnevernet en rekke krav. Disse kravene blir innfridd på bakgrunn av den politiske ledelsens innflytelse. Dette kan sammenlignes med det strukturelle perspektivet, hvor dette presset fra myndighetene fører til at barnevernlederen må prioritere mellom barnevernfaglig og administrative gjøremål. Her løsriver lederen seg fra det strukturelle perspektivet fordi forskningen viser at lederen prioriterte faglige gjøremål. Denne prioriteringen går på bekostning av de administrative gjøremålene som myndighetene krever en større tilslutning til.



For å kunne beherske begge disse oppgavene pekes standardisering som en mulig løsning. Dette vil gjøre at det strukturelle perspektivet står sterkere både fordi myndighetene pålegger barnevernet et krav. For at en innføring av standardisering skal kunne føre til en forbedring må barnevernet må ha en sterkere ledelse over sine ansatte. Derfor kalles dette for et desisjonistisk krav i en teknokratisk forkledning. En standardisering av arbeidet mener Gaarde og Langleite (2022) kan gjøre at de ansatte blir for opptatt av prosedyrer, dette kan påvirke den videre driften av barnevernet. Dette understøttes av forskningen til Sletten (2022) som ble vist tidligere. Olsvik og Saus (2019) sin forskning viser at lederne mener det er organisatoriske grunner til hvorfor handlingsrommet blir begrenset i barnevernet. Hvor det kreves for mye i forhold til ressursene som er til rådighet. Dette er det samme som Lipsky (2010) i sin tid mente kjennetegnet bakkebyråkratiet. (Olsvik & Saus, 2019) sier samtidig at lederne i barnevernet mener personlige kvaliteter og faglig kompetanse ikke legger begrensinger på barnevernets arbeid. Dette er blant annet faktorer Christiansen og Kojan (2016) mente kunne påvirke beslutningene i barnevernet.

Senere forskning fra Olsvik og Saus (2022) viser at kravene fra myndighetene om effektivitet gjør at barnevernet tilpasser sine metoder å jobbe på etter hvilke ressurser de har. En av måtene dette gjøres på er at beslutninger i saker fattes på bakgrunn av tidligere erfaringer og kunnskap. Dette gir lederen i tråd med et politisk perspektiv mulighet til å kjempe for større midler til organisasjonen. Dette kan gjøre at barnevernet kan få mer ressurser som kan gi de større handlingsrom når beslutningene skal gjøres. Dette kan løse problematikken med at barnevernet tilpasser sine tiltak til de ressursene de har. Olsvik og Saus (2022) nevner også at barnevernledelsen står mellom den generelle og faglige ledelsen av barnevernet. Hvor problemet her er at det ikke er en hybrid mellom disse to formene for ledelse. Dette kan være en av grunnene til at det blir forskjellige interesser mellom saksbehandler og ledelse i Lipsky (2010) sin bakkebyråkrateteori. En løsning til dette nevnes av forskningen til Gotvassli og Moe (2021) hvor de balanserer bruken mellom skjønn og standardisering. Hvor lederen på den ene siden vil kunne kontrollere arbeidsprosessen rundt de standardiserte verktøyene. På den andre siden vil lederen kunne bidra til å utvikle skjønn. Dette kan bidra til å skape en hybridledelse hvor arbeidsansvaret kan bli mer oversiktlig. Dette er grep som vil gjøre at rutinene blir bedre i organisasjonen, samtidig vil skjønn utvikles som vil bidra til mindre usikkerhet i beslutningsarbeidet. For å få til dette mener de det er viktig at lederen legger til

rette for et godt læringsmiljø, med kritisk tenkning og veiledning.

I saksbehandlerens perspektiv viste forskningen til (Albaek et al., 2020; Juhasz & Skivenes, 2018; C. Sudland & C. B. Neumann, 2021) ulike barrierer som saksbehandleren står ovenfor i sitt arbeid, og hvordan dette påvirker dem. Dette er forenlig med et relasjonelt perspektiv ved at empirien viser at individene i organisasjonen er mennesker med behov og ønsker. Hvis individene hadde passet inn i det strukturelle perspektivet ville de ikke hatt noen problemer om å adlyde ledelsen. Balanseringen mellom skjønn og standardisering som Gotvassli og Moe (2021) krever at komponenter fra begge disse perspektivene må tilpasses inn i organisasjonen. For å få til dette må barnevernet ha et godt læringsmiljø, dette understøtter forskningen til Olaniyan et al. (2022) om at en god organisasjonskultur fremmer personlig utvikling. På denne måten kan de motstridende interessene i bakkebyråkratiet til Lipsky (2010) bli mer sammenfallende.

Fra et symbolsk perspektiv er normer og verdier viktig i en organisasjon. Balanseringen mellom skjønn og standardisering vil føre til en utvikling av verdier, samt skape normer som gjør det enklere å vite hvordan arbeidsprosessene er. I denne prosessen kan barnevernet utvikle normer og verdier, slik at de som organisasjon blir mer tilpasningsdyktig til andre kulturer. På denne måten vil barnevernets verdier og normer gi innsikt i hvordan de skal opptre i kulturer som er forskjellig fra sin egen. Dette vil kunne gjøre den normative kompleksiteten som oppstår i uklare saker mindre. Barnevernledelsen er i tråd med det politiske perspektivet en viktig talsperson for barnevernet. Det er et ressursproblem knyttet til skjønn, derfor må lederen forsøke å påvirke politikken slik at disse ressursene øker. Økte ressurser kan føre til at kunnskapen (episteme) til barnevernet øker. På denne måten vil ferdighetene (techne) til saksbehandlerne bli bedre, noe som gjør at de vil kunne ta bedre skjønnsbaserte (fronesis) vurderinger. Derfor kan jeg si at det finnes en rekke momenter fra ledelsen som kan være med å påvirke skjønnet til saksbehandleren.

## 7. Konklusjon

Saksbehandleren i barnevernet har en avgjørende rolle i et barns og deres familiers liv i jobben som bakkebyråkrat. Hvor arbeidet i barnevernet krever en rekke avveininger rundt en forskjellige regler som er bundet på tre grunnprinsipper i barnevernloven. Dette er barnets beste, det biologiske prinsipp og det minste inngrepsprinsipp. I denne sammenhengen må de

utøve skjønn for å fatte den beste beslutningen i hver sak. Skjønnets kan bli sett på som en resonneringsprosess, men også det handlingsrommet saksbehandler får av ledelsens strenge struktur. Det er her det vises til motstridende interesser der ledelsen vil ha resultater, mens de ansatte vil ha frihet til å fatte gode avgjørelser. Større innflytelse på skjønnets til saksbehandler vil gi større vitenskapelige og menneskelig kompleksitet. På den andre siden vil strengere struktur fra ledelsen gjøre skjønnets mindre. Et eksempel på dette er som nevnt innføring av standardisering i barnevernet. En slik innføring vil gjøre skjønnets mindre som gjør at den vitenskapelige og menneskelige kompleksiteten vil bli mindre. Mens den normative og system kompleksiteten vil være større grunnet sterkere føringer fra ledelsen.

Teorien og empirien i denne oppgaven viser at saksbehandlerne opplever ulike problemstillinger knyttet til deres arbeid. Hvor det trekkes frem et stort ansvar med for lite ressurser. Derfor har det blitt forsøkt å innføre klarere arbeidsrutiner slik at avgjørelsene kan bli lettere å ta. Dette innebærer at skjønnets minskes og saksbehandlerne skal bli kontrollstyrt etter maler og lignede. Empiri på standardisering viser at standardisering bidrar negativt til saksbehandlernes kritiske refleksjon og arbeidsprosess. Ledelsen i barnevernet blir fanget mellom de ansattes utfordringer i arbeidshverdagen og myndighetens krav til effektivisering. Derfor kan en løsning være å balansere bruken av standardisering og skjønn. På denne måten vil den barnevernets handlingsrom være godt, samtidig som det er vitenskapelig forankring som kan bidra til bedre beslutninger. Dette kan gjøre at kompleksitetene saksbehandlerne opplever blir lettere å håndtere som kan føre til at deres opplevelse på jobb blir bedre. For å få til en slik balansering er det viktig at saksbehandlerne blir sett på som individuelle aktører med egne personligheter og meninger. For at de skal utvikle en refleksjon og samarbeid er det viktig med en god organisasjonskultur. En slik kultur er noe ledelsen må tilrettelegge for gjennom kontinuerlige læringsprosesser. En god organisasjonskultur vil gjøre at de ansatte fokuserer på selvutvikling som kan øke deres kritiske refleksjon. Dette kan gjøre det enklere å besitte krevende saker, som ikke har en klar løsning. Denne oppgaven har vist at barnevernet har behov for større ressurser. Dette gjør at ledelsens rolle i det politiske spillet på blir viktig, hvor de kan tale saksbehandlernes sak for å få økt ressurser til organisasjonen.. Dette kan ha en positiv påvirkning slik at barnevernet kan hjelpe flere barn og deres familier. Derfor finnes det en rekke momenter innenfor barnevernledelse som kan være med å påvirke saksbehandlerens skjønnetsutøvelse.

Denne oppgaven har vist at saksbehandlerne i barnevernet og ledelsen har ulike behov og ønsker. Jeg nevnte at kommunene i lys av kritikken mot barnevernet forsøker å forbedre barnevernstjenestene sine. I denne prosessen økes ansvaret på tjenestene og den individuelle saksbehandler. Derfor tenker jeg det er viktig å få mer forskning rundt hvilke behov og forutsetninger saksbehandler og ledelsen i barnevernet har. I min oppgave har jeg lagt frem empiri som viser at en balansering mellom skjønn og standardisering kan være en mulig løsning på denne tematikken. Dette er et område som det ikke finnes mye informasjon på nåværende tidspunkt. Derfor anbefaler jeg at det bør forskes videre på balansering mellom skjønn og standardisering i barnevernet.

## Kilder

- Albaek, A. U., Binder, P. E. & Milde, A. M. (2020). Plunging Into a Dark Sea of Emotions: Professionals' Emotional Experiences Addressing Child Abuse in Interviews With Children. *Qualitative Health Research*, 30(8), 1212-1224.  
<https://doi.org/10.1177/1049732318825145>
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care : a practical guide* (3rd ed. utg.). McGraw-Hill/Open University Press.
- Barne- ungdoms og familiedirektoratet. (2023). *Rundskriv for barnevernstjenestens saksbehandling (Saksbehandlingsrundskrivet)*.  
<https://www2.bufdir.no/Bibliotek/RettsdataStartPage/Rettsdata/?grid=gRSz2DSAKSB EHANDLINGSRUNDSKRIVETz282023z29>
- Barnevernsloven. (2023). *Lov om barnevern (barnevernsloven)*.  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97/KAPITTEL\\_1#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bufdir. (2024). *Den europeiske menneskerettsdomstolen*. Hentet 08.04.24 fra  
<https://www.bufdir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/emd/>
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt* (2. utgåve. utg.). Universitetsforlaget.
- Christiansen, Ø. & Kojan, B. H. (2016). *Beslutninger i barnevernet*. Universitetsforl.
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2021). Bridging the gap - the role of leadership in professional judgement in child protection services. *Nordic social work research*, 11(3), 264-276.  
<https://doi.org/10.1080/2156857x.2019.1694057>
- Gaarde, M. B. & Langleite, M. (2022). Ledelse og kravet om forsvarlige beslutninger til barnets beste. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 99(4), 202-219.  
<https://doi.org/10.18261/tnb.99.4.4>

- Helsetilsynet. (2022). *Det handler om ledelse*.  
<https://www.helsetilsynet.no/publikasjoner/rapport-fra-helsetilsynet/2022/det-handler-om-ledelse/>
- Juhasz, I. & Skivenes, M. (2018). Child welfare workers' experiences of obstacles in care order preparation: a cross-country comparison. *European journal of social work*, 21(1), 100-113. <https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1256868>
- Kvello, Ø. & Moe, T. (2023). *Barnevernledelse for framtiden* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded edition. utg.). Russell Sage Foundation.
- NHRI. (2024). *EMD-dommer mot Norge*. Norges institusjon for menneskerettigheter. Hentet 30.01.24 fra [https://www.nhri.no/emd/emd-dommer-mot-norge/?emd\\_tema%5B%5D=barnevern&artikkel%5B%5D=art-8](https://www.nhri.no/emd/emd-dommer-mot-norge/?emd_tema%5B%5D=barnevern&artikkel%5B%5D=art-8)
- Nordby, H., Bennin, C. & Buer, B. A. (2013). *Etikk i barnevern*. Gyldendal akademisk.
- Olaniyan, O. S., Hetland, H. & Karanika-Murray, M. (2022). Narratives of individual capacities: Positive organisational scholarship amongst child welfare workers in Norway. *British Journal of Social Work*, 52(7), 4242-4259.  
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac063>
- Olsvik, B. & Saus, M. (2022). Lederskjønnets utfordringer i kommunalt barnevern: Om spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn. *Tidsskriftet Norges Barnevern*.
- Olsvik, B. S. & Saus, M. (2019). Skjønn i praktisk barnevernledelse; Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 96(4), 262-281.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2019-04-05>
- Sletten, M. S. (2022). Proceduralisation of decision-making processes: a case study of child welfare practice. *Nordic social work research*.  
<https://doi.org/10.1080/2156857X.2022.2088606>
- Studsrød, I., Paulsen, V., Kvaran, I. & Mevik, K. (2019). *Barnevernspedagog : en grunnbok*. Universitetsforlaget.
- Sudland, C. & Neumann, C. B. (2020). Should we take their children? Caseworkers' negotiations of 'good enough' care for children living with high-conflict parents. *European journal of social work*, 24(4), 683-695.  
<https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1805588>
- Sudland, C. & Neumann, C. B. (2021). Should we take their children? Caseworkers' negotiations of 'good enough' care for children living with high-conflict parents. *European journal of social work*, 24(4), 683-695.  
<https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1805588>
- Sudland, C. & Neumann, C. B. (2021). Should we take their children? Caseworkers' negotiations of 'good enough' care for children living with high-conflict parents Skal vi ta barna? Barnevernansattes forhandlinger om «god nok omsorg» i saker med fastlaste foreldrekonflikter. *European journal of social work*, 24(4), 683-695.  
<https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1805588>
- Weele, J. v. d., Weele, J. v. d. & Karlsen, K. (2021). *Analyse i komplekse barnevernssaker : fra magefølelse til kritisk tenkning* (1. utgave. utg.). Gyldendal.