

## **Rapport fra arbeidsmiljøkartlegging i interkommunal barneverntjeneste**

**Av**

**Utført av Coperio BHT på oppdrag fra Orkdal Kommune**

## Innledning

I denna rapport presenteres resultat fra en arbeidsmiljøkartlegging på Barnevernet i Orkdal kommune. Arbeidsmiljøkartleggingen er et tiltak utifrån arbetsgivarens undersökelseplikt mot bakgrund av en antatt belastning i arbeidsmiljøet, men har også til formål å bidra og utvikle videre tiltak for Barnevernets behov.

Arbeidsmiljøkartleggingen har til formål å belyse viktige faktorer i arbeidsmiljøet som gjennom forskning er kjent for å påvirke helsen. Å kartlegge helseskadelige arbetsbelastningar er et viktig ledd i å skapa en helsefremmende arbetsplass der ansatte trives og kjenner seg motiverte men også for å kvalitetssäkra de tjenester som en arbetsplass evner å leverere til klienter. I detta fall handler det om barn og ungdommer som av ulike skäl hamnat i svåra livssituationer og som behöver kommunens støtte for att utvikle sine liv i en positiv riktning

Vi vil fortydliga att en arbeidsmiljøkartlegging aldrig kan være en lösning i seg själv men er en del av et hälsofrämjande utvecklingsarbete på en arbetsplass. Detta innebär att det er ledelsen som står ansvarliga for att videre tolka resultatet fra arbeidsmiljøkartleggingen og planera lämpliga tiltak. Vi syftar til å saklig presentera resultatet og knyta an det til forskning samt gi forslag på utviklingsområder, men det er ledelsen tillsammans med sine ansatte som skal bedriva det fortsatta arbeidet.

Videre er det viktig å betone at samtlige resultat er indikationer snarare enn exakta beskrivningar, hvilket innebär at resultat og slutsatser fra denna typ av undersökelse alltid bør tolkas med en viss forsiktighet. Arbeidsmiljøkartleggingen bidrar med et underlag for videre diskussion og refleksion i det utvecklingsarbete som Orkdal kommune inlett på Barnevernet.

## Rapportens opplegg

Vi har anvendt oss av intervjuer og spørreskjema for insamling av informasjon. Resultatet fra intervjuene og spørreskjemaet sammanvåvs med relevante og forskningsforankrede teorier kring arbeidsmiljø. Rapporten er således indelad i ulike teoretiske begrep gällande arbeidsmiljø med tillhörande resultat fra intervjuer og spørreskjema. Samtlige teoretiske begrep forklaras for att underlätta koppling mellom teori og resultat og dermed bidra til en djupare forståelse av resultatet. I slutet av rapporten presenteres slutsatser fra arbeidsmiljøkartleggingen og forslag på utviklingsområder.

I övrigt får ni chansen att praktisera ert tålamod då denna rapport er en hybrid mellom språken svenska og norska. Tack for ert tålamod og overseende.

## Metode

### Innsamling av data

Vi har anvendt oss av både intervjuer og spørreskjema for innsamling av informasjon.

For att stärka tillforlitligheten av resultatet i denna arbeidsmiljøkartlegging valde vi å använda oss av QPSNordic som er et etablerat spørreskjema og et standardiserat kvalitetssäkrat måleinstrument for kartlegging av psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet. QPSNordic er utviklet for kartlegging i forbindelse med utveklingsarbeite og tiltak innenfor arbeidsmiljø.

Utveklarna bakom QPSNordic anbefaler at användare av QPSNordic överväger å kartlegge ytre faktorer som kan påvirke svarsresultatet hvilket vi har gjort i og med att vi har intervjuat hver anställd og etablerat en intern styrningsgruppe på Barnevernet. QPSNordic kompletteras dermed av intervjuene og tillsammans ger de oss en mer tillforlitlig bild av de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet. Att även ha med intervjuer medfor en mer levande beskrivning av dem ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og framfor alt bidrar til forståelse for ytre faktorer som kan påvirke svarene i spørreskjemaet.

### Deltagare

I samråd med den interne styrningsgruppen var det totalt 17 ansatte som skulle medverka i arbeidsmiljøkartleggingen. Kriteriet for å medverka i arbeidsmiljøkartleggingen var att samtlige deltagare måste ha någon form av anställning i Barnevernet i Orkdal Kommune.

### Intervjuer

Samtlige ansatte på Barnevernet deltok i en intervju som værede i gjennomsnitt 40 minutter. To representanter fra Coperio BHT holdt samtlige intervjuer hvilke gjennomfordes under en period av to dagar. Videre fikk hver anställd innan intervjuens start informasjon om att en arbeidsmiljøkartlegging syftar til att beskriva opplevelser av psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet i nåtid og ikke dåtid. Om någon likväl började prata om det forflutna avbröts dem og påmindes om att beskriva

opplevelser utifrån rådande organisatoriska förutsättningar og arbetssituationer. I några intervjufall fikk intervjukandidater fortelle om tidligere opplevelser av arbeidsmiljøet.

Samtlige intervjukandidater informerades att enskilda svar ikke skulle presenteres i den skriftliga rapporten, utan alle resultat skulle presenteres på grupp- og organisasjonsnivå. Vi valde att fortydliga detta for intervjukandidatene for att skapa forutsättningar for så utømmende og sanningsenlige svar som möjligt.

Samtlige intervjuer spelades in med hjelp av en diktafon. Vi var nøye med å formedla til samtlige intervjukandidater att det var kun representanter fra Coperio BHT som hadde tillgang til det inspelade materialet samt att inspelningarna var underlagt tystnadsplikt. Intervjuene hadde en semistrukturert form hvilket innebær at vi på forhand hadde utformet en overgripande mal for å sortera informasjon. Intervjumalen bestod av tre matriser som dekte samtlige arbeidsmiljøfaktorer i QPSNordic. Arbeidsmiljøfaktorerna er inndelt i tre ulike nivåer; oppgavenivå, gruppe- og organisasjonsnivå og individnivå.

Samtlige intervjupersoner fikk følgende spørsmål: "Hva fungerer bra og hva fungerer mindre bra på din arbeidsplass?" og "Hva er viktig for dig att det fungerer bra på din arbeidsplass men som ikke fungerer bra idag?" samt "Hvordan trives du på ditt arbeide?". Svaren följdes av oppmuntrande kommentarer som "fortell mer" for å hjelpe intervjukandidatene utvikle sine svar. Disse relativt åpne spørsmålene ledet til at intervjukandidatene selv styrde innhålltet i intervjuene ettersom de tog opp det som var viktig for dem. I slutet av intervjuene fikk samtlige intervjukandidater spørsmålet om de fikk sagt alt som er viktig for dem. Om de sværede nej fikk de den tiden de behövde for å få sagt allt som de tänkt formedla. På det viset säkerställde vi oss om att alle hadde fått säga sitt.

Ettersom intervjukandidatene til stor del styrde hva de ville prata om var intervjumalen kun til for att kategorisera deres svar. I några fall kunde vi ställa kompletterande spørsmål for att bedre dekke intervjumalens matriser.

## **Spørreskjema**

QPSNordic består av ulike arbeidsmiljøfaktorer og det er dem som vi anvænde som underlag for intervjumalen. Arbeidsmiljøfaktorerna definieras av et antal ulike begrep hhvilke måles av diverse spørsmål. Følgende tabell (neste sida) som viser hvilke arbeidsmiljøfaktorer som tillhör ulike begrep. Vi lister ikke alle spørsmål, disse presenteres senere i resultatdelen.

Samtlige begrep måles gjennom et antal spørsmål. Eksempelvis for å måle *kvantitative krav*, som til arbeidsmiljøfaktoren jobbkraft, kan et spørsmål se ut som følgende: "Er arbeidsbelastningen din ujevn slik at arbeidet hoper seg opp?" Totalt er det 129 spørsmål i QPSNordic. De fleste spørsmål har en kontinuerlig skala fra 1 til 5, der 1 er *meget sjelden eller aldri* og 5 er *meget ofte eller alltid*.

QPSNordic administrerades over internet og på norsk. Samtlige ansatte fikk en link skickad til sin emailadress tillsammans med en instruksjon om att klicka på linken for att komma til og besvære spørreskjemaet QPSNordic. Linken var tillgjengelig under en periode på ca sju dager.

## Presentasjon av data

Vi begynner med å presentere sedvanlig bakgrunnsdata for å illustrere generell informasjon for de som har besvært spørreskjemaet. I bakgrunnsdata har de som ikke har besvært spørreskjemaet ekskludert.

Det var totalt 15 av 17 ansatte som deltok i intervjuene. Videre var det totalt 11 personer, av de 15 deltagere som besværet spørreskjemaet. Data fra intervjuene vevs inn og presenteres i tekstform under respektive arbeidsmiljøfaktorer, hvilket innebærer at de fire personer som ikke deltok i intervjuene allikevel inkluderes til viss grad inn i resultatet. Vi vil poengtere at ingen data vil presenteres på en måte som kan identifisere enkeltpersoner.

Resultatet fra spørreskjemaet presenteres for hver arbeidsmiljøfaktor tilsammen med tilhørende begrep. Videre for respektive begrep vises tilhørende spørsmål. Ingen avanserte statistiske analyser har gjennomført da antallet deltagere for denne arbeidsmiljøkartlegging er allikevel for få ( $n=11$ ). Istället har kvalitative vurderinger gjort utifrån samlede konklusjoner baserte i resultatet fra QPSNordic og intervjuene.

Det er viktig å ha i åtanke at testresultater baserte på abstrakte teoretiske psykologiske begreper er svårtolkede og konklusjoner kring resultat bør gjøres med stor forsiktighet. Videre er antallet deltagende ( $n=11$ ) for lite for at QPSNordic skal garantere en viss grad av kvalitetssikring. Vi har allikevel valgt å gjennomføre spørreskjemaet, men resultatet bør anvendes i et sammenheng og som et komplement i diskusjoner med dem ansatte.

## Resultat

---

### Jobbkrav

Arbeidsmiljøfaktoren jobbkrav består av følgende områdene: kvantitative krav, beslutningenskrav, krav til læring og i slutet finns även øvrige spørsmål som kan være relevanta.

---

#### 1. Kvantitative krav

Detta området handler om de ansattes arbeidsmengde og tid til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Forskning viser at den optimala fordelingen av arbeidsmengde og tid er den som motværer ansattes opplevelse av positiv utfordring i arbeidet. Er det for stor arbeidsmengde i forhold til opplevd tid og ressurser finns det risk for at ansatte opplever stress istället for positiva utfordringer i arbeidet. Her handler det således om ressurser i form av tid i forhållande til opplevelsen av mengden arbeidsoppgaver. Ansattes opplevelse av å ha mye å gjøre i kombinasjon med for lite tid og ressurser til å gjøre det under längre perioder kan betraktas som en helseskadelig belastning i arbeidet.

I intervjuene framkom det at de fleste intervjupersoner opplever en høy arbeidsbelastning i form av mengden arbeidsoppgaver. De beskrev en hektisk arbeidshverdag der det ofta tenderar att handla om prioritera arbeidsoppgaver som har störst konsekvens om de ikke adresseras. Detta beskrevs leda til bristende prioritering bland arbeidsoppgaver; mye brannslukking. De fleste intervjupersoner opplevde at bristen på tid og overbelastning gällande mengden arbeidsoppgaver ledde til at kvaliteten i tjänsterna blev lidende. Videre beskrev de fleste intervjupersoner at arbeidsbelastningen er ujevnt fordelad bland kollegaer. Denna snedfordelning berodde på ulike faktorer eksempelvis ansvarsområde, arbetslivserfarenhet, kompetensnivå, sykemeldinger etc. Samtidig beskrev de fleste intervjupersoner at det er spennande att arbeta i et høyt tempo men beskrev at over tid er det oerhört slitsamt for psykiska helsen. De fleste intervjupersoner opplevde at mengden arbeidsoppgaver er den faktor som bidrar mest til stress og svekket tilltro på egen arbeidsevne.

#### 2. Beslutningenskrav

I intervjuene opplevde de fleste intervjupersoner at de ofta måste ta forhastade avgjørelser i arbeidet som kanskje ikke er dem bästa men nödvändiga ettersom det sjelden finns tid eller en tillåtande arbeidsstruktur til å gjøre det på något annat vis. Detta opplevdes som frustrerande.

#### 3. Krav til læring

I intervjuene opplevde de fleste intervjupersoner at innlæringskurven for diverse arbeidsoppgaver/arbetsområdene er oerhört brant. Detta var spesielt tydeligt hos personer med

relativt kortare arbeidslivserfarenhet for arbeidsoppgaver typiska for Barnevernet. Videre kände de fleste intervjupersoner att de ikke fikk nog med opplæring for att ha tilltro på sin egen arbeidsevne i den grad att de opplever arbeidsoppgifternas svårighetsgrad som positiv. Dette beskrevs leda til att vissa arbeidsoppgaver bland annat undveks helt eller ble tatt over av andra kollegaer som hadde tillräcklig med kunskap for att kunna gjennomfora dem. Framfor alt hadde bristen på opplæring en negativ effekt på kvalitetssikring av leverade tjenester innenfor Barnevernet.

### Øvrige spørsmål

I intervjuene framkom det att samtlige intervjupersoner opplever att det er stor variaton på arbeidsoppgaver, hvilket opplevs mestadels som positivt. Dock behövedes mer opplæring for å kunne klara av detta. Samtidig som den brede variationen bidrog til kunskap innenfor flera arbeidsområden ställs det således krav på mer opplæring.

---

### **Rolleforventninger**

Arbeidsmiljøfaktoren rolleforventninger består av følgende områden: rolleklarhet og rollekonflikt.

---

Her handler det om de ansatte opplever att det råder tydlige arbeidsroller på arbeidet. Forskning har visat att det er viktig for ansatte att veta hva som forventas av dem i en organisasjon. Dette er en forutsättning for bland annat kunna ge feedback som er viktig for att kunna utvecklas i sin yrkesroll. Tydlige forventningar og uppsatta mål er knutet til arbeidsmotivasjon og helse.

I intervjuene framkom det att de fleste kjenner til arbeidsoppgifternas mål og hvilke ansvarsområden de arbeider innenfor.

---

### **Kontroll i arbeidet**

Arbeidsmiljøfaktoren kontroll i arbeidet består av følgende områden: positiva utfordringer i jobben, kontroll over avgjørelser og kontroll over arbeidsintensitet.

---

#### 1. Positiva utfordringer i jobben

Her handler det om hvordan ansatte opplever arbeidet som positivt utmanade eller ikke. Att oppleve arbeidet sitt som positivt utmanande er viktig for arbeidsmotivasjon og således arbeidsprestasjon. Meningsfullhet i arbeidet er også en bidragade faktor til arbeidsmotivasjon. Utmanande og meningsfulla arbeidsoppgaver er hälsofrämjande innenfor arbeidslivet.

I intervjuene tyckte samtlige intervjupersoner att deres arbeidsoppgaver er väldigt meningsfulla. De fleste intervjupersoner opplever arbeidet som positivt utmanande men att andra skadliga faktorer såsom brist på tid og resurser gör att utfordringarna istället opplevs som negativa.

#### 2. Kontroll over avgjørelser

Her undersøks hvordan de ansatte opplever att de kan påvirke beslutninger som rör deres arbeidsoppgaver og arbetssituation. Forskning har visat att ansatte som tar del av viktige beslutninger rörande sitt arbeide kjenner økt arbeidsmotivasjon då de opplever att deres meninger

värderes av chefen og/eller organisasjonen. Detta har i sin tur kunnat kopplas till högre kvalitet i prestationer, lavere fravær på arbeidet og allmänt økt tilfredsstillelse i arbeidet.

I intervjuene framkom det att de fleste intervjupersoner ansåg att de selv kunde velge sitt arbeidsätt innanfor organisasjonens ramar. Videre framkom det att de fleste intervjupersoner var frustrerende over att ikke kunna påvirke mengden tildelade arbeidsoppgaver.

### Kontroll over arbeidsintensitet

Her handler det om hvordan ansatte kan selv påvirke graden av intensitet under en arbeidshverdag, eksempelvis når det gjelder arbetstempo og arbetstid. I intervjuene framkom det att de fleste intervjupersoner kan til viss grad påvirke graden av arbeidsintensitet i arbeidshverdagen.

---

## **Arbeidets forutsigbarhet**

Arbeidsmiljøfaktoren arbeidets forutsigbarhet er indelad i følgende områden: forutsigbarhet i den kommande månaden og to åren, preferanser for utfordringer og øvrige spørsmål.

---

### 1. Forutsigbarhet

De fleste intervjupersoner fortalte att de kjenner en høy grad av utrygghet ettersom framtiden for organisasjonen oppleves uvis. Samtidig fortalte mer enn halvparten av disse att de har tilltro på att det kommer att bli bra og visade forståelse for att oforutsägbarheten er orsakad av forandringer i ledelsestrukturen.

Vilken typ av utfordringer ansatte foredrar er eksempelvis viktige for ledelsen att kjenne til. Detta for å i sin tur kunna matcha rätt typ av arbeidsoppgaver. Ansattes preferanser for utfordringer hänger samman med bland annat hvilke färdigheter og kunskaper de behärskar. Om ansatte opplever utfordringer i arbeidet som går i linje med deres preferanser bidrar det til økt arbeidsmotivasjon.

I intervjuene framkom det att de fleste intervjupersoner satt pris på utfordringer som handler om att testa nye arbeidsoppgaver eller bytte miljøer i arbeidet. De triggades positivt av omväxlingen i arbeidet.

---

## **Mestring av arbeidet**

Arbeidsmiljøfaktoren mestring av arbeidet består av følgende områden: opplevelse av arbeidet og øvrige spørsmål.

---

I intervjuene formedlade de fleste intervjupersoner att de får god feedback på deres arbeide av de personer vars oppdragen/arbeidsoppgavene berör (brukare og pårörande). De fleste intervjupersoner tyckte att informasjon, fra ledelse, om kvaliteten på utført arbeide var for lite i forhold til hva som krävs for denna typ av arbeide.



---

## **Sosialt samspill**

Arbetsmiljøfaktoren sosialt samspill har følgende områder: støtte fra nærmeste overordnede, støtte fra kolleger, støtte fra venner & familie og mobbing & trakassering .

---

### Støtte fra nærmeste overordnede

Her handler det om de ansattes opplevelse av å få støtte fra nærmste ledaren hvilket er viktig for å ansatte blant annet skal kjenne trygghet og utvekkling i arbeidet. Avsaknad av støtte er en viktig aspekt i arbeidstilfredsstillelse og således viktig i hver organisasjon.

I intervjuene framkom det informasjon om at de fleste intervjupersoner har fått et positivt bemötande av det nye ledelsen. Hva gjelder hjelp i arbeidet opplevde de fleste at de ikke får nok med faglig støtte, hvilket de ansåg være viktigst for at de skal kunne mestra sine arbeiten. De beskrev at en til fagledare snart kommer på plass og at saker og ting forhoppningsvis blir bedre. De fortalte även om at en ny form av faglig veiledning kommer snart igång. Detta opplevdes som väldigt väsentligt for at de skal kunne få den hjelp de tränger. När det gjelder at få arbeidsresultaten värdesatta opplevde de fleste at når de väl tar kontakt med ledaren så får de den värdering og uppskattning de behøver. Videre påstod de fleste intervjupersoner at det handler ikke så mye om kvaliteten hos ledelsen men framforallt tillgängligheten

### Støtte fra kollegaer

I intervjuene framkom det at de fleste intervjupersoner värderar sine kollegaers kompetens og støtte av ulike former, både sosialt og kunnskapsmessig. Dock beskriver de fleste intervjupersoner at ettersom det er relativt många som er nyanställda så finns det et större behov av at få støtte av kollegaer med längre arbetslivserfarenhet. De beskrev at ettersom det finns många ulike sett at arbeta på er det oerhört viktig at få inspill fra en erfaren kollega for at kunna komma videre i sine arbeidsoppgaver.

---

## **Ledelse**

Arbetsmiljøfaktoren ledelse består av følgende områder: bemyndigande ledelse og rettfærdig ledelse.

---

### 1. Bemyndigande ledelse

Her handler det om hvordan de ansatte kjenner at nærmste ledaren har en forstärkande effekt på ulike sett eksempelvis oppmuntrande.

De fleste intervjupersoner opplevde at ledelsen er forstärkande på ulike sett eksempelvis støtte og råd. Dock opplevde de fleste intervjupersoner at de ofta saknar färdigheter og kompetentenser for at lyckas på et tillfredsställande sett med sine arbeidsoppgaver.

## 2. Rettferdig ledelse

Her handler hvordan de ansatte opplever at ledelsen praktiserer rettvisa. Dette bidrar til en konsekvent ledelse hvilket forskningen viser er viktig for at ansatte blant annet skal oppleve forutsigbarhet i arbeidet og trivsel på jobben.

Under intervjuene framkom det at de fleste intervjupersonene opplever at alle blir rettferdig behandlade.

---

### **Organisasjonsklima**

Arbetmiljøfaktorn organisasjonsklima består av følgende områden: sosial klima, innovasjonskultur og vektlegging av menneskelige ressurser.

---

Under intervjuene framkom det at de fleste intervjupersoner på det stora hela trives på sin arbeidsplass og synes at klimaet på arbeidsplassen er relativt god. Samtidig som de fleste beskrev at det finns informella prosesser som pågår på arbeidsplassen og til en viss grad har en negativ påvirkning (bland annat misstänksamhet) på det sosiale klimaet.

### **Forslag på utviklingsområder**

Av det sammanvägda resultatet kan vi se at det finns et antal risk- og skyddsfaktorer gällande arbetsmiljøet. Hvorvidt disse faktorer förhåller seg til värendra er svårt att uttala seg om. Vissa faktorer kan være distinkta og oavhängiga de andra faktorerna medan andra kan hänga ihop og ha en gemensam utlösande årsak.

Vi foreslår derfor att de interna förhållandena innenfor organisasjonen undersöks närmare. Gjennom att utvikle og förändra den interna organisasjonen hva gjelder prosesser samt kulturella og strukturella aspekter kan man eventuellt lösa många av de problemområden som kan avläsas i resultatdelen.

I følgende oversikt sammanfattas utviklingsområder som vi anser være mest kritiska for ansattes arbeidstilfredsstillelse og välbefinnande.

- Enheten må få ro til å igangsette nødvendige tiltak basert på kartleggingen som er gjennomført
- Ledelse bør gis tid og oppfølging i arbeidet med resultatene fra rapporten

- Det bør i gangsettes et strukturert tiltak med mål om kontinuerlig forbedring på flere områder. Disse områdene bør velges ut av ledelse, i samarbeid med ansatte og bedriftshelsetjenesten som har gjennomført kartleggingen. I den forbindelse er det viktig at det etableres både langsiktige og kortsiktige målsettinger. Vi anser at det vil være av stor betydning for de ansatte at de opplever rask endring på noen områder. Innledningsvis bør dette bl.a fokusere på:
  - Kartlegging av reelt kompetansebehov med definerte utviklingsmål både for den enkelte ansatte og enheten som helhet
  - System for faglig oppdatering og veiledning
  - Gjennomgang av interne samhandlingsrutiner
- Dersom de tiltak som skal gjennomføres skal vurderes av personer utenfor lokal ledelse bør dete gjøres av kommunens Arbeidsmiljøutvalg

## Del 2

### Intervju med tidligere ansatte

#### Sammendrag

Resultatet från denna organisationsanalys visar att Barneverntjenesten i Orkdal, Meldal, Agdenes og Skaun har fått motstå stora organisatoriska utfordringar både vad gäller omorganisering på grund av sammanslagning av Barneverntjenesten från grannkommuner och relativt hög omsättning av ledare samt förändring av ledarskapsstruktur.

Ett instabilt ledarskap i kombination med omorganisering under kort tid har orsakat otrygghet bland anställda inom Barneverntjenesten. En sammanslagning av grannkommuner är en långsiktig satsning som förutsätter att det finns en stabil ledare och ledelse struktur för att klara av att skapa stabilitet och därmed trygghet för anställda samt de brukare som Barneverntjenesten ämnar hjälpa.

#### Metod

För att samla in information kallades samtliga tidigare anställda till en frivillig intervju där de fick berätta öppet om hur de opplevde sin arbetsperiod på Barneverntjenesten. Det var totalt 14 personer som fick en invitation till intervju via ett brev som sändes hem till var och en. Intervjuerna varade mellan 30 – 45 minuter beroende på deltagarnas behov av att förmedla sina arbetslivserfarenheter på Barneverntjenesten. Deltagarna hade diverse positioner; ledare, teamledare, administratörer, saksbehandlare etc. Det var en god variation vilket gav underlag för en bredare bild av hur Barneverntjenestets verksamhet fungerade för några år tillbaka i tiden.

Av de 14 personer som kallades till en intervju var det 3 stycken som tackade nej av olika skäl. Vanligaste skälet var ointresse.

I syfte att samla in ytterligare information valde vi även att ta del av en fagrappport för den interkommunale Barneverntjenesttjenesten i Orkdal, Meldal, Agdenes og Skaun i perioden 1.6.12-1.3.13.

### **Bearbetning av resultatet**

Intervjuerna analyserades på grupp- och organisationsnivå vilket var även det som samtliga deltagare blev informerade om i början av intervjuerna. Information på individnivå är inte intressant av främst anonymitetsskäl men också då organisatoriska förutsättningar är mer intressanta att analysera i syfte att utveckla förslag på utvecklingsområden.

Svårigheter i bearbetning av data

Eftersom deltagarna har olika yrkesbakgrunder och anställningsperioder är det svårt att dra säkra slutsatser som löper över tid. Det går dock ändå att urskilja vissa faktorer som ständigt dyker upp i intervjuerna och som vi tror har en signifikant påverkan på de tidigare anställdas upplevelser av sin arbetstid på Barneverntjenestet. Eftersom deltagarna varierar i både anställningsperiod och yrkeskompetens/position inom Barneverntjenesttjenesten kommer vi inte att använda en strukturerad sedvanlig metodik som vanligen bruks vid arbetsmiljökartläggningar exempelvis ordna information enligt vissa faktorer som tros vara viktiga för arbetsmiljö.

### **Analysmetod**

Med hänsyn till uppdraget är det mer lämpligt att använda sig av en metod som kallas för OBM – organizational behavioral management, på svenska kallas det för tillämpad beteendeanalys inom organisationer. OBM används inom organisationer för att förstå och predicera mänskligt beteende. Kortfattat innebär denna analysmetod att informationen från intervjuerna analyseras utifrån konsekvenser.

En konsekvensanalyskedja omfattas av A = själva situationen, B = beteenden/situationer som utlöses av A och C = vilka konsekvenser A och B medför i praktiken. En sista kolumn införs då vi även har försökt predicera långsiktiga konsekvenser. Den arbetsmiljökartläggning som gjordes av BHT Coperio under våren 2013 har använts för att analysera långsiktiga konsekvenser.

Utifrån den insamlade informationen har vi valt att analysera vissa signifikanta faktorer som vi tror påverkar mer än de övriga. Istället för att lista all data i en ostrukturerad form har vi valt att enbart ta upp information som är relevant enligt analysmetodikens OBM. Dessa signifikanta faktorer benämner vi som nyckelsituationer och de är uppdelade i huvudsakligen två olika nivåer; organisation- och gruppnivå. Vi har även tagit med en tredje nivå som är övriga faktorer.

## **Resultat**

### **Nyckelsituationer & Nyckelbeteenden**

## Organisationsnivå

Den sista kommunens inträdande har inneburit stora förändringar med till lika stora utfordringar på kort tid. Barneverntjänstets arbetsuppgifter karaktäriseras av emotionella utfordringar, vilket i en instabil verksamhet med nya ledare som lovar förbättringar, kan leda till stress, överbelastning vilket ökar risken för psykisk ohälsa bland anställda.

En grupp anställda utan en stabil ledare och i en ständigt förändrande organisation tenderar att bli "stark" i sig själv för att kunna motstå all stress utifrån. Detta fenomen kan bana väg för informella ledare, strukturer, överdrivet fokus på stress i arbetet och eller fokus på generellt negativa aspekter i arbetet. Ett överdrivet fokus på det negativa kan i sin tur medföra obehagliga konsekvenser både för de anställdas psykiska hälsa men också för de nya ledare som försöker att styra en grupp osäkra och negativt inställda medarbetare. Det är vanligt att felaktiga beteenden tenderar att förstärkas i instabila arbetsmiljöer såsom exempelvis att se andras brister och felaktigheter, skvaller, olika former av utfrysning, mobbning, etc. Orealistiska krav på förändring i verksamheten i form av ultimatum från anställda kan då ställas på rådande ledelse vilket kan skapa förvirring kring vem/vilka det är som egentligen har bemyndigande att kunna fatta avgörelser inom verksamheten.

Makten i en instabil organisation kan därav felaktigt flyttas över till de anställda vilket inte är givetvis bra för varken ledelsen eller de anställda. Det är utmanande för en ledare att leda en flock som har börjat leda sig självt genom indirekta metoder såsom backsnackning, tvivel, informella möten utan ledarens vetskap/godkännande. Dock brukar det råda en viss ambivalens bland de anställda; samtidigt som de vill ha en ledare kommer de att på grund av dåliga erfarenheter/förstärkta negativa beteenden att försöka utmana ledaren på olika sätt för att undersöka huruvida ledaren är tillräckligt stabil eller inte.

### Förslag på utvecklingsområden

- Se över Barneverntjänstets omfattning av samarbetande kommuner och analysera det utifrån rådande situation på Barneverntjänstet, se vår senaste arbetsmiljökartläggning. Är det realistiskt för en ny ledare att kunna skapa en stabil verksamhet på egen hand? Om ja, vad behöver den nya ledaren för resurser för att klara av det arbetet?

Ett tilltak som redan är fastställt är att BHT Coperio ska bistå den nya ledaren för Barneverntjänstet som tillkommer under hösten 2013. Ytterligare ett tilltak kan förslagsvis vara att en ny bedömning av Barneverntjänstets sannolikhet att kunna klara av samtliga kommuner bör ske i samarbete med den nya ledaren. Beslut bakom stängda dörrar utan hänsyn till hur ledarna för Barneverntjänstet bedömer organisationen med dess utfordringar bör undvikas så långt som möjligt. Det är viktigt i rådande situation att stötta

nya ledaren genom att samarbeta med denna för att bäst skapa en stabil Barneverntjenesttjenest.

## Gruppnivå

Att ha rutiner och övriga procedurbeskrivningar på papper innebär inte att de efterföljs i det dagliga arbetet. Det är därför viktigt att se över konsekvenssystemet inom verksamheten. Vilka rutiner, procedurer finns det inom verksamheten och vilka konsekvenser medföljs om dessa inte följs av dem anställda? Det finns en portion av verksamheten som är i ständig utveckling för att klara av att anpassa sig efter nya lagförändringar, organisatoriska förutsättningar etcetera där blir det svårare att skapa fasta rutiner. Dock finns det en del rutiner som är fasta och oerhört nödvändiga för att skapa en stabil verksamhet, oftast handlar dessa rutiner om tillsynes självklara saker såsom proceduren för att varsla, skyddsombud, regler för hur anställda framför sina åsikter, anställdas plikt etc. Det hela kan sammanfattas som HMS-arbete. En lämplig metafor i detta sammanhang är att skelettet måste vara på plats för att köttet ska byggas på. Det blir svårt att börja i omvänd ordning.

Utifrån detta föreslår vi att BHT Coperio finns tillgänglig under hösten 2013 för att hjälpa den nya ledaren etablera och förankra nödvändiga rutiner och forum för vad som gäller kring hanterandet av diverse vanliga arbetsrutiner såsom varsel, skyddsombud, sakshantering, anställdas plikt med mera.

Dette er et sentralt anliggende i Orkdal kommune og bør styres med utgangspunkt i sentrale retningslinjer og rutiner

## Övriga faktorer

Ett förslag gällande rekryteringsprocesser är att överväga extern rekryteringskonsulting. Det är vanligt med internrekrytering och i vissa fall är det oundvikligt men då är det viktigt att själva rekryteringsprocessen sköts på ett vis som upplevs rättvist inom organisationen. Råd vad gäller det kan ges av BHT Coperio.

När det gäller information är den saken ganska lätt hanterad med en ny varaktig fagligt lämplig ledare som tar tag i saken och etablerar riktlinjer samt forum för viktiga informationsflöden inom verksamheten.