

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E
MBA

Navn: Theresa Abrahamsen Hvalby

Barnevernet og omdømme

-Tillit, legitimitet og kommunikasjon-

Dato: 29.05.17.

Totalt antall sider: 98.

Abstract

The child welfare mission is to protect the most vulnerable in our society, our children. Due to the nature of the work, child welfare work is not accessible to all. For those who have not been in touch with the child welfare personally, the media can then be the only source of information they have. Recently, there has been major protests against the Norwegian child welfare system around the world, which can affect their reputation.

The child welfare reputation is important for their legitimacy and the people's trust in performing their duties. In order to fulfill their mandate, child welfare is dependent on people reporting to them if they observe that their services are needed. In order to help families, they need good cooperative relationships with the families and other parties around the families.

In this research assignment I have tried to answer the question: *How can municipal child welfare improve its reputation?* I have three research questions concerning how child welfare can promote its reputation through creating trust, legitimacy and communication. To answer these questions, I have conducted qualitative interviews of four leaders from different child welfare services. Data and literature showed that trust, legitimacy and communication were all elements that influenced the child welfare reputation and vice versa. Unlike "traditional" reputation work, the informants met the various elements based on experience-based assumptions / knowledge and not strategic analyzes. Nevertheless, the municipal child welfare services performed work that could promote reputation.

Overall, the communication factors to be *visible* to the public and *responsive* in the contact with them, factors that are reputation-improving. To be able to do this requires, among other things, that the employees have enough expertise in these areas. Last but not least, *the way in which employees work within their work place* can have a further impact on the Child Welfare Service's reputation. In addition to the above factors, child welfare services can achieve the best possible reputation by having a conscious and strategic relationship with their own identity, interest groups expectations, and collaborating at government and political level to nuance the image of child welfare in the media.

Forord

Da er tiden kommet for at tre års studie skal avsluttes med dette produktet. Det har vært tre år fylt med impulser i mange ulike retninger, fra det å være student igjen etter så lang tid i arbeidslivet, kombinert med jobb og familieliv der alt krever sitt. Selv om det noen ganger har virket som et umulig prosjekt å få endene til å møtes, har det vært et privilegium å studere igjen. Det å dukke inn i en ny fagverden har gitt meg nye perspektiver på et felt jeg trodde jeg kjente godt fra før etter 10 år i barnevernverden.

Underveis i denne prosessen har jeg hatt min veileders ord i bakhodet : Keep it simple, stupid. Selv om jeg ikke tror besvarelsen er så enkel, har ordene hjulpet meg til å holde stå kurs. Så takk, Jon-Arild Johannessen, for inspirasjon og veiledning i denne prosessen. Takk også til informantene som har brukt av sin dyrbare tid og tatt imot meg og kommet med mange gode refleksjoner. Oppgaven hadde vært umulig uten dere.

Da gjenstår det å takke familie og venner for oppmuntring på veien. Spesielt takk til besteforeldre som har stilt opp som barnevakt og svigermor som har kommet langveis reisende for å bidra i de mest hektiske periodene. Til slutt til min mann Tord som ikke bare har holdt ut i denne lange perioden, men ikke vært annet enn støttende og oppmuntrende til at jeg skulle komme i mål. Din rådgivning og korrekturlesning er virkelig satt pris på. Nå er produktet endelig ferdig, en lang reise er over og nye muligheter kan komme, men først står en fortjent ferie for døren.

Sist håper jeg at alle engasjerte og travle barnevernsarbeiderne der ute skal få anledning til å være stolte av arbeidsplassen sin og oppleve mestring, men også at barnevernet skal være en lærende organisasjon. Avslutter med en setning fra forfatteren Paulo Coelho:

En ting er å tro at du er på rett vei, noe annet er å tro at din vei er den eneste.

Sammendrag

Barnevernets oppgave er å beskytte de mest sårbare i vårt samfunn, barna våre. På bakgrunn arbeidets natur er ikke barnevernsarbeid åpent for innsyn for alle og enhver. For de som ikke har vært i kontakt med barnevernet personlig kan media bli den eneste kilden til informasjon om barnevernet. Den siste tiden har det vært et stort opprop mot det norske barnevernet verden over, noe som kan prege deres omdømme.

Barnevernets omdømme er viktig for deres legitimitet og tillit til å utføre deres oppgaver. For å utføre sitt mandat er barnevernet avhengig av at folk melder ifra til dem om barn ikke har det bra. For å kunne hjelpe familier, trenger de gode samarbeidsrelasjoner med familiene og andre samarbeidspartnere rundt familiene.

I denne forskningsoppgaven har jeg forsøkt å svare på problemstillingen: *Hvordan kan kommunalt barnevern fremme sitt omdømme?* Jeg har videre hatt med meg tre forskningsspørsmål som omhandler hvordan barnevernet kan fremme sitt omdømme gjennom tillitsskapende arbeid, legitimitet og sin kommunikasjon. For å svare på disse spørsmålene har jeg utført kvalitative intervjuer av fire ledere fra forskjellige barneverntjenester.

Av data og litteratur viste det seg at tillit, legitimitet og kommunikasjon var alle elementer som påvirket barnevernets omdømme og igjen hverandre. Til forskjell fra ”tradisjonelt” omdømmearbeid møtte informantene de ulike elementene på bakgrunn av erfaringsbaserte antakelser/kunnskap og ikke strategiske analyser. Likevel utførte virksomhetene arbeid som kan virke omdømmefremmende.

Samlet sett er kommunikasjonsfaktorene å være *synlig* ute blant interessentene og *lydhøre* i kontakten med interessentene omdømmefremmende faktorer. For å kunne være dette krever det blant annet at de ansatte har nok kompetanse om disse områdene. Sist men ikke minst kan *hvordan de ansatte har det* internt, ha en videre innvirkning på virksomhetens omdømme. I tillegg til faktorene over kan barneverntjenestene ved å ha et bevisst og strategisk forhold til deres egen identitet, interessentenes forventninger, og samarbeide på statlig og politisk nivå for å nyansere bildet av barnevernet i media, oppnå best mulig omdømme.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. INNLEDNING	1
1.1 Barnevernets omdømme	1
1.2 Fakta om barnevernet	3
1.3 Problemstillingen og forskningsspørsmål	4
1.4 Oppgavens oppbygging	5
Figur 1.4.1 Oppgavens oppbygging	5
2. LITTERATURGJENNOMGANG	6
2.1 Omdømme og fordeler med et godt omdømme?	6
2.2 Først identitet	8
2.3 Omdømmebygging	10
<u>Tillitsskapende arbeid for å fremme omdømme</u>	12
2.4 Hvorfor trenger barnevernet tillit?	12
2.5 Ulike typer tillit	13
2.6 Hva skaper mistillit?	14
2.7 Hvordan kan barnevernet fremme tilliten?	15
<u>Legitimitet til å fremme omdømme</u>	16
2.8 Hvorfor trenger barnevernet legitimitet?	16
2.9 Hva har forventninger å si for legitimiteten?	17
2.10 Kort historisk om barnevernets legitimitet	19
<u>Kommunikasjon som fremmer omdømme</u>	21
2.11 Hva er kommunikasjon?	21
2.12 Hvordan kan barnevernet kommunisere?	22
2.13 Hva har den interne kommunikasjonen å si for barnevernet?	24

3. METODE	26
3.1. Forskningsdesign og utvalg.....	26
3.2. Datanalysen	30
3.3 Relabilitet og validitet	31
3.4 Overførbarhet	33
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted	33
3.5. Etske problemstillinger	34
3.6 Metodekritikk:	35
4. BESKRIVELSE AV DATA OG ANALYSE.....	37
<u>Hvordan kan barnevernet gjennom tillitsskapende arbeid fremme sitt omdømme?</u>	37
4.1 Hva kan barnevernet gjøre for å oppnå tillit?.....	37
4.1.1 Sammendrag av data	37
4.1.2 Analyse av data	40
Figur 4.1.3 Tillit	43
4.2 utfordringer ved tillitsskapende arbeid.....	43
4.2.1 Sammendrag av data	43
4.2.2 Analyse av data	45
Figur 4.2.3 Mistillit	46
4.3 Delkonklusjon	47
Figur 4.3.1 Tillit og mistillit.....	48
<u>Hvordan kan barnevernet gjennom legitimitet fremme sitt omdømme?</u>	49
4.4 Hvilke forventninger har folk til barnevernet?.....	49
4.4.1 Sammendrag av data	49
4.4.2 Analyse av data	50
4.5 Hvordan møter barnevernet forventningene?.....	52
4.5.1 Sammendrag av data	52
4.5.2 Analyse av data	54
Figur 4.5.3 Utadrettet virksomhet for å oppnå legitimitet.....	56
4.6 Har omdømme påvirkning på samfunnsoppdraget?.....	57
4.6.1 Sammendrag av data	57

4.6.2 Analyse av data	58
Figur 4.6.3 Konsekvenser av lav legitimitet	59
Figur 4.6.4 Hvordan interne forhold påvirker virksomheten utad	60
4.7 Delkonklusjon	61
Figur 4.7.1 Elementer som påvirker barnevernets legitimitet og omdømme	63
<u>Hvordan kan barnevernet gjennom sin kommunikasjon fremme sitt omdømme?</u>	64
4.8 Barnevernets visjon, mål og verdier	64
4.8.1 Sammendrag av data	64
4.8.2 Analyse av data	65
4.9 Hvordan tror barneverntjenestene deres omdømme er?	67
4.9.1 Sammendrag av data	67
4.9.2 Analyse av data	68
4.10 Viktig for barnevernet i kommunikasjonen utad?	70
4.10.1 Sammendrag av data	70
4.10.2 Analyse av data	72
Figur 4.10.3 Viktig i kommunikasjonen utad	75
4.11 Kan den interne kommunikasjonen påvirke hvordan barnevernet kommuniserer utad? ...	75
4.11.1 Sammendrag av data	75
4.11.2 Analyse av data	77
Figur 4.11.3 Mulige årsaker til småprat	79
Figur 4.11.4 En lærende organisasjon vil påvirke deres eksterne kommunikasjon	80
Figur 4.11.5 Årsak til og virkning av galgenhumor/sjargong	81
Figur 4.11.6 Mulige årsaker til mistillit internt	82
4.12 Utfordringer ved barnevernets kommunikasjon	83
4.12.1 Sammendrag av data	83
4.12.2 Analyse av data	85
Figur 4.12.3 Kommunikasjonsutfordringer	87
4.13 Delkonklusjon	87
4.14 Sist	90

5. KONKLUSJON	92
Figur 5.1 Hvordan kan barnevernet fremme sitt omdømme	95
6. LITTERATURLISTE	99
Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet.....	103
Vedlegg 2. Intervjuguiden.....	104

1. INNLEDNING

1.1 Barnevernets omdømme

Forskningselskapet AON målte i 2003 hva ledere fryktet mest. Svaret var tap av omdømme for virksomheten (Storm 2003 i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:122).

Tidligere var en bedrifts omdømme og identitet noe som bare gjaldt for HR (human resources) og markedsførere. Omdømme som fenomen har vokst og blitt et strategisk viktig tema for både private og offentlige virksomheter (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:115-116). Omdømme bygges opp over lang tid gjennom, men kan fort rives ned igjen (Apeland, 2007). Vokalisten Henning Kvitnes hadde da kanskje rett da han sang ”..evig eies kun et dårlig rykte.”

Den offentlige forvaltningen utfører lovpålagte tjenester til innbyggerne.

Brønn (2011) sier at offentlig sektor yter tjenester som generelt er tilgjengelig for alle. Mange av de offentlige virksomhetene finansieres gjennom skatteseddelen. Derfor har offentlig sektor aldri før opplevd større press for å levere bedre tjenester og oppfylle høye forventninger (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011:37).

Når det gjelder det norske barnevernet, er det som andre offentlige institusjoner stadig gjenstand for vurderinger utenfra. Jeg har selv jobbet i det kommunale barnevernet som er førstelinja og det man ofte forbinder med institusjonen barnevernet. Brønn (2011) sier også at innen offentlig sektor er det forsket mye på tjenestetilfredshet, men lite på omdømme (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 37). Dette er noe jeg kjenner igjen fra min yrkeserfaring. Jeg tror at i en travel arbeidshverdag er det lett å bli oppgavefokustert og på de konkrete relasjonene man forholder seg til i det daglige og ikke på en langsiktig strategi.

I løpet av min studietid har jeg forstått at en strategisk bevissthet rundt omdømme vil gjøre det enklere for virksomheter å nå sine mål. Det ble derfor interessant for meg å

stoppe opp ved dette temaet og undre meg om hvordan barneverntjenestene møter dette området og hvordan det er mulig å jobbe med omdømme innenfor kommunalt barnevern.

Jeg har sett at politiet som også er en offentlig etat har vært mer synlige i media for å bygge sitt omdømme og tillit i befolkningen og ikke minst si ifra om de er underbemannet, enn det barnevernet har vært. Jeg har derfor undret meg over hvorfor det er slik. Barnevernet er ofte omtalt i media, men da er det ofte ikke barnevernet som selv er ute å hevder seg, men heller foreldre som opplever seg urettferdig behandlet av barnevernet.

Ofte tror jeg ansatte i barnevernet er blitt vant til at virksomheten er omtalt i media og at fremstillingen av barnevernet eller en historie er lite nyansert. Som ansatt kan man da tenke at folk flest nok forstår at en sak har flere sider og at barnevernet har taushetsplikt og derfor ikke gjør noe for å nyansere mediebildet. Effekten av at barnevernet ofte blir tause, kan likevel ha ringvirkninger tilbake på tjenesten og hver enkelt ansatt.

Barna våre er det kjæreste man har og tanken på at det finnes en makt som kan gripe inn i den privates sfære, tror jeg skremmer noen. Året 2016 ble et spesielt år da det var et stort opprop verden rundt mot det norske barnevernet. Det norske barnevernet er unikt på den måten at barnet har en egen lov som skal fungere som dets vern og som er forankret i FNs barnekonvensjon. Barnet blir sett på som et eget individ med behov, følelser og tanker som vi voksne skal beskytte.

Oppropet mot barnevernet startet med en enkeltsak, som spredte seg verden rundt og det ble varslet demonstrasjoner mot det norske barnevernet i 63 byer i 20 ulike land (Hanse, april 2016). Russiske medier hevdet at det norske barnevernet tok barn fra russere og gav de til nordmenn som ikke kunne få egen barn. Menneskerettighetsdomstolen uttalte også at de skal granske sju norske barnevernssaker (Hansen, 30 sep.2016).

Omdømme og rykte er betydningsfullt for offentlige virksomheters legitimitet og tillit til å utføre sine lovpålagte arbeidsoppgaver (Simonsen, 2007:125). Omdømme i barnevernet

er derfor et spesielt aktuelt tema i disse tider. I tillegg vil temaet kunne være interessant for ledere og de som arbeider med HR, da spesielt innen offentlig forvaltning. Som allerede påpekt, er tap av omdømme noe ledere frykter.

1.2 Fakta om barnevernet

”Barnevernet skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår. Barnevernets hovedoppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid”.

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet har et overordnet ansvar for barnevernet. Alle kommuner er pålagt å ha en barneverntjeneste og det er ofte dem man tenker på når man hører ordet "barnevernet". (Regjeringen.no, 2014) ”De har ansvar å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid og å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår”, jamfør Barnevernloven 1-1 (1992). Deres oppgaver er å undersøke bekymringsmeldinger som kommer inn, sette inn frivillige hjelpetiltak og akuttvedtak, følge opp barn og familier og forberede saker til rettsvesenet. Deres ansvar og arbeid fremgår av Barnevernloven med forskrifter.

Barnevernet er først og fremst en hjelpetjeneste. Barnets beste er grunnsynet barnevernet jobber etter. Over 80 prosent av all hjelp barnevernet gir, skjer som frivillig tiltak i hjemmet. Å frata omsorgen for et barn, det vil si at barnet må flyttet ut av sitt biologiske hjem til et fosterhjem eller på institusjon er alltid siste utvei. Det er da Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker som avgjør om et barn skal flytte ut av sitt biologiske hjem mot foredlers vilje og ikke den enkelte barneverntjenesten. I slike saker har foreldrene rett til fri advokathjelp, rett til å bli hørt, rett til å anke saken videre i rettssystemet og vedtaket kan oppheves om det senere er overveiende sannsynlig at foreldrene kan gi barnet forsvarlig omsorg (Regjeringen.no, 2014)

Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat) er organisert i fem regioner og har ansvaret for det statlige barne- og familievernet. Bufetat tilbyr det kommunale barnevernet

barneverninstitusjoner, fosterhjem og spesialiserte hjelpetiltak i hjemmet. Etaten skal opplære nye fosterhjem og formidle de ut til kommunene. Bufetat har også ansvar for å godkjenne private og kommunale barneverninstitusjoner og behandle adopsjonssaker (Bufdir.no, 2015).

1.3 Problemstillingen og forskningsspørsmål

Problemstillingen jeg ønsker å svare på er som følgende:

Hvordan kan kommunalt barnevern fremme sitt omdømme?

Det finnes flere definisjoner av begrepet omdømme. Jeg har valgt å definere omdømme som *summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten* (Apeland: 2007:18). Som det går frem av definisjonen vil interessegruppene oppfatninger ha betydning for barnevernets omdømme. Jeg vil som metode benytte meg av en intervjuguide og der definerer jeg barnevernets interessenter som: de barneverntjenesten er i kontakt med og befolkningen generelt. Hvem de er i kontakt med definerer informantene selv, det kan være seg klienter, samarbeidspartnere og andre.

Med å fremme sitt omdømme viser jeg til en aktiv handling på lik linje med omdømmebygging som dets formål er å få et godt eller bedre omdømme. Når jeg bruker ordet *kan* i problemstillingen, er det fordi det kan finnes begrensinger for hvordan omdømmebygging kan gjøres innen offentlig forvaltning. Jeg har også en tanke om at omdømmebygging kan gjøres på ulike måter. Vi har mange barneverntjenester i dette landet og man må kunne anta at barneverntjenestene forholder seg til begrepet omdømme på ulike måter.

Som en videre operasjonalisering og avgrensning av problemstillingen, har jeg valgt å ta for meg tre forskningsspørsmål som omhandler tillit, legitimitet og kommunikasjon innen omdømmebygging.

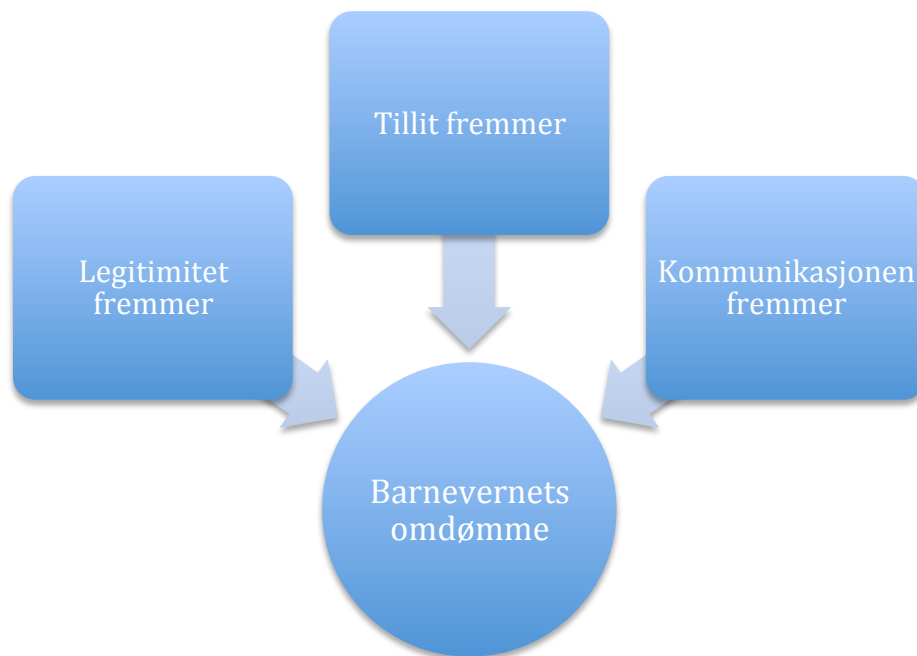
Vi har alt i innledningen vært inne på at offentlig forvaltning er avhengig av både tillit og legitimitet for å utføre sine lovpålagte arbeidsoppgaver. Jeg har på bakgrunn av litteratur om temaet omdømme og offentlig forvaltning med meg forestillinger om at både tillit og

legitimitet påvirker barnevernets omdømme. Kommunikasjon fra en part til en annen, enten den er aktiv eller ikke, vil påvirke den annens *oppfatning* av en. Omdømme omhandler som sagt hvilke oppfatninger interessentene har av virksomheten. Jeg ønsker derfor også å se på hvordan kommunikasjon kan virke på omdømme.

Det første forskningsspørsmål er da: *Hvordan kan barnevernet gjennom tillitsskapende arbeid fremme sitt omdømme?* Andre forskningsspørsmålet lyder slik: *Hvordan kan barnevernet gjennom legitimitet fremme sitt omdømme?* Tredje og siste forskningsspørsmålet er: *Hvordan kan barnevernet gjennom sin kommunikasjon fremme sitt omdømme?*

1.4 Oppgavens oppbygging

Følgende modell viser hvordan jeg ved hjelp av mine forskningsspørsmål har tenkt å svare på problemstillingen. Modellen tar utgangspunkt i at tilliten interessentene har til virksomheten, legitimitet virksomheten har blant interessentene og kommunikasjon i en virksomhet vil/kan være med på å fremme virksomhetens omdømme.



Figur 1.4.1 Oppgavens oppbygging

I neste kapittel vil litteraturgjennomgangen ta for seg de ulike områdene innenfor forskningsspørsmålene som vil bli vektlagt i besvarelsen. Intervjuguiden som blir benyttet ut mot informantene er laget på bakgrunn av litteraturen som blir presentert. Den litteraturen jeg har tatt med er den jeg mener best har hjulpet meg å svare på mine spørsmål. Begreper vil bli presentert underveis i teksten i dets naturlige sammenheng.

I analysen tar jeg for meg hvert spørsmål fra intervjuguiden hver for seg. Først presenterer jeg innsamlet data og analysen på hvert spørsmål. Spørsmålene er kategorisert innenfor de ulike forskningsspørsmålene (tillit, legitimitet og kommunikasjon). Etter hvert forskningsspørsmål er det en delkonklusjon. Jeg har valgt å gjøre det slik, fordi jeg synes det fremstår mest oversiktlig og lett for leser å se hvor jeg henter data til min analyse fra.

Informantene i besvarelsen er anonymisert og blir omtalt som informant 1,2,3 og 4.

2. LITTERATURGJENNOMGANG

Litteraturen jeg presenterer er med å belyse, forklare og få frem ulike vinklinger og tolkninger av temaene i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Litteraturen danner utgangspunktet for intervjuguiden og vil derfor også være viktig i analysen av innsamlet data, samt den endelige konklusjonen.

2.1 Omdømme og fordeler med et godt omdømme?

Det finnes flere definisjoner av begrepet omdømme som: "Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon" (Brønn og Ihlen, 2012:82), "hva andre opplever oss som" (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015) og Fombrun (1996) sier omdømme er summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen og hevder at man har like mange oppfatninger av organisasjonen som en har interessenter.

Gotsi og Wilson (2001) sier omdømme er interessentenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid. De samlede vurderingene er basert på de ulike interessentenes

direkte erfaring med virksomhetene og kommunikasjonen og symboler som gir informasjon om virksomheten. Hvem som er interessentene er de grupper virksomheten fokuserer mest på, som kan være kunder, brukere eller klienter (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:116).

Jeg har som nevnt valgt å definere omdømme som *summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten* (Apeland, 2007:18).

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:118) sier at enhver bedrift har et omdømme, enten det er godt eller vondt. Grunnlaget for et godt omdømme er god strategisk ledelse og leveranser fra en virksomhet over tid.

Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2001:36) sier at et godt omdømme betyr at man har oppfylt interessentenes forventninger på en god måte. Slik Erichsen, Solberg og Stiklestad, sier også Balmers (2003) at virksomheters omdømme skapes over tid og påvirkes av hva virksomheten har gjort og hvordan den har oppført seg.

Brønn og Ihlen (2012:11) sier videre at nøkkelen for et godt omdømme ligger i virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverden.

Apeland (2010) nevner noen fordeler ved et godt omdømme:

- Motivasjon- en “vi følelse”- skaper energi og produktivitet internt i virksomheten.
- Virksomheten fremstår som en attraktiv arbeidsplass.
- Virksomheten oppleves som en positiv samarbeidspartner.
- Omdømmet fungerer som en “barriere” mot konkurranse- det er vanskelig å bryte relasjoner som oppleves som positive.
- Virksomheten er mer tydelig og enhetlig som avsender og unngår kommunikativ støy.
- Et godt omdømme etablerer tillit til virksomheten.
- Virksomheten kan ta ut høyere priser i kraft av merverdi.

(Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:117).

2.2 Først identitet

Identitet er et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette (Brønn og Ihlen, 2012).

Balmer og Greyser (2002) har delt inn virksomheters identiteter i fem kategorier:

1. virksomhetens *reelle* identitet (hva virksomheter er)
2. virksomhetens *kommuniserte* identitet (hva vi sier om oss selv)
3. virksomhetens *oppfattede* identitet (hva andre opplever oss som- altså omdømme)
4. virksomhetens *ideelle* identitet (det vi skulle ha vært for å realisere våre mål)
5. virksomhetens *ønskede* identitet (det vi ønsker å oppnå å fremstå som)

(Brønn og Ihlen, 2012:43).

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015: 119) legger også til en femte identitet: *image* (hva andre tror om oss). Det kan finnes like mange image som interessenter (Brønn og Ihlen, 2012:69). Image danner i sin tur grunnlaget for omdømmet, som er *summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten* (Apeland, 2007:18).

Dersom alle identitetsbegrepene stemmer overens, står vi ovenfor en perfekt situasjon i følge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015). For å bygge et godt omdømme er det viktig å starte innenfra. Virksomhetens visjon, verdier og konkurransefortrinn bør være et avgjørende fundament. Dernest kan en betrakte omgivelsene og interessentene.

I følge Hatch og Schultx (2001) bør ansattes atferd og kommunikasjon være i overensstemmelse med virksomhetens visjon, ellers vil det bli et gap mellom ønsket omdømme og faktisk opplevelse (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:122). Sagt på en annen måte er viktig at interessentenes perspektiv og virksomhetens perspektiv relatert til omdømme stemmer overens, for å motvirke et gap mellom oppfatningene (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:29).

Identitetens roller er å skape kjennskap til organisasjonen, skape gjenkjennelse for organisasjonen og fremkalle et allerede etablert image av organisasjonen. En sterk

identitet kan være med på å styrke den ansattes motivasjon, fellesskapsfølelse og identifikasjon med organisasjonen. Brønn og Ihlen forteller at en meningsfull identitet formidlet i kombinasjon med en konsekvent bruk av symboler, vil gi tillit til interessentene (Brønn og Ihlen, 2012:16-27). Van Riel (1992) sier også at en sterk identitet vil skape samhørighet mellom mennesker og at en tydelig identitet kommunisert utad til interessegrupper vil inngi tillit (Erichsen Solberg og Stiklestad, 2015:118).

Organisasjonens identitet skal i følge Albert og Whetten (1985) si noe om hva og hvem vi er. Forfatterne sier videre at organisasjonsidentiteten kan endres over tid som følge av forandringer eksternt og internt (Brønn og Ihlen, 2012:29-31). Mens organisasjonsidentiteten er internt rettet, er virksomhetsidentiteten eksternt rettet. Virksomhetsidentiteten er hvem og hva vi sier at vi er, gjennom for eksempel struktur, misjon, tjenester, målsettinger og strategi. Brønn og Ihlen sier det er viktig at de ansatte kjenner seg igjen i virksomhetsidentiteten. Den skal ikke være så ulik organisasjonsidentiteten.

Igen har vi et skille mellom noe som blir kalt for virksomhets- og organisasjonskultur, der virksomhetskulturen består av verdiene, overbevisningene og antakelsene som ofte forbindes med organisasjonens toppledere. Organisasjonskulturen består av interne verdier, overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie og gjenspeiler de ansattes tanker om og følelser for organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2012:32).

Virksomhetsidentiteten viser virksomheten igjennom adferd, symbolikk og kommunikasjon (Brønn og Ihlen, 2012:38).

Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011:26) bruker begrepet substans om hva man *er* som organisasjon og hva man faktisk gjør. Den bygger på organisasjonens faktiske eller spontane identitet, institusjonelle særtrekk og historiske utvikling. Framtreden handler om hvordan man fremstår utad, og hvilke inntrykk man gir av seg selv. Framtreden kan være nært koblet til substans, men kan også være frikoblet.

I følge Brønn og Ihlen (2012:13-14) er derfor den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme, ved først og fremst å fokusere på identitet og image. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:23) sier også at en strategisk tilnærming til omdømmestyring er knyttet til virksomhetens identitet og å identifisere hvilke faktorer interessentene vurderer når de skal foreta valg.

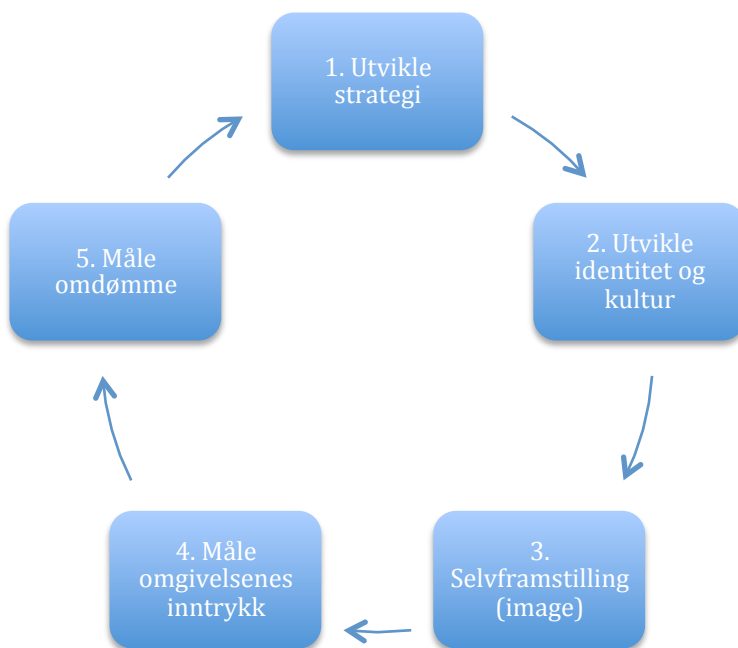
2.3 Omdømmebygging

En bedrifts omdømmebygging kan vises i form av deres strategier, struktur og hvilke mål de setter seg. Virksomhetens visjon, verdier og konkurransefortrinn burde være et avgjørende fundament for omdømmebygging. De ansatte vil også være med på å danne grunnlaget for hvordan virksomhetene oppleves i markedet, da de ofte er de mest synlige i bedriften (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:122). Mål og strategi kan fungere som en *legitimitetsfaktor* ovenfor omgivelsene. "Organisasjoner er åpne systemer som er avhengig av ressurser og støtte fra omgivelsene". Målsettingene forteller omgivelsene hva de jobber mot. Mål fungerer også som *evalueringskriterier* for om organisasjonen utfører sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013:36).

Simonsen (2009:126) mener at legitimiteten og omdømme vil bero på arbeid og utvikling av tjenestene, brukerbehandling og klar egen identitet. Det er viktig at virksomheter ser på egen organisering, intern styring, kommunikasjon og ledelse. Verdier, holdninger, kompetanse og systemer i organisasjonen bygger et godt omdømme.

For å få et godt og fortjent omdømme, inkludert en klarere identitet, mener han det er viktig å gjennomføre undersøkelser om befolkningens oppfatning står overens med virksomhetens oppfatning av seg selv, fastsette et realistisk ønsket omdømme, sette i verk tiltak innad for å bygge et godt og fortjent omdømme og skape legitimitet, måle kjennskap til omdømmestrategien innad i virksomheten, måle hvor sterkt omdømmestrategien er forankret internt og kartlegge konkrete organisasjonsmessige forutsetninger for å omsette omdømmestrategien til virkelighet.

Byrkjeflot (2001:51) forteller at det har spredd seg et blikk fra markedsføringsfaget til resten av samfunnet på hvordan man burde håndtere sine omgivelser. Han har sammenfattet noen av fellestrekkene ved oppskriftene som er i bruk til det han kaller ”omdømmeoppskriften”. Den går ut på hvordan personer, organisasjoner, stater skal tilpasse seg og påvirke omverden.



Figur 2.3.1 Omdømmeoppskriften

av Byrkjeflot (2001:54).

På trinn 1 handler det om hvordan virksomhets strategi, visjon og misjon er.

Trinn 2 dreier seg om identitetsutvikling og kulturbygging.

På trinn 3 handler det om å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være med hensikt å påvirke omgivelsenes oppfatning av virksomheten.

Trinn 4 handler om å måle image blant interessentene. Resultatene brukes til å gjennomføre tiltak for å forminske gapet mellom visjon, identitet og image.

På trinn 5 måles omdømmet. Sammenlignet med målinger av image, måles omdømmet over lengre tid og på tvers av ulike grupper. Resultatet av omdømmemålingen danner utgangspunktet for en ny evaluering av nåsituasjonen og om man må i gang med en ny prosess med identitetsutvikling og profilering med sikte på å forbedre omdømmet.

Et problem med oppskriften er at i offentlige organisasjoner vil politisk ledelse vedta og være ansvarlige for etatens målsetting og måloppnåelse. Dette gjør at det offentlige er nødt til å modifisere omdømmetenkingen/oppskriften på to måter. Målet for suverene offentlige organisasjoner trenger ikke å være et suverent omdømme, men å opprettholde legitimitet eller som Vilma Luoma-aho (2007) sier, et nøytralt omdømme. For det andre kan ikke suverene offentlige virksomheter etterstrebe å skape emosjonelle bånd mellom utenforstående og virksomheten, noe som er sentralt innen omdømme- og merkevarebyggingsteori (Wæraas, 2010). Isteden burde virksomheten fokusere på å få frem hvilken aktivitet virksomheten driver med, hvorfor aktiviteten er nødvendig, og hvilke fordeler det har for samfunnet som helhet. Ens fremtreden vil da bygge på substansen, altså den faktiske identiteten som suveren stat (Byrkjeflot, 2001: 53-55).

Kavli og Wergeland (2009) sier også at omdømmebygging vil være ulikt mellom offentlige etater og det private næringsliv. De gir to forslag til hvordan offentlig sektor kan forbedre sin omdømmescore og støttende adferd:

1. Øke kunnskap av innbyggerne ved å gi dem mer informasjon.
2. Fjerne avstanden mellom forventninger til hvordan kvalitet oppleves og hvordan det forventes å være (Brønn, 2001:50).

Sist sier Brønn og Ihlen (2012:127) at den største risikoen for et dårlig omdømme er manglende forståelse av samfunnets forventninger. Det er derfor viktig å holde seg orientert på interessentenes- og samfunnets forventninger. Det finnes både interessekartlegginger og omverdensanalyser. Jobben blir enklere om organisasjonen kan bevise at den er pålitelig, tilgjengelig og ikke minst at den holder det den lover.

Tillitsskapende arbeid for å fremme omdømme

2.4 Hvorfor trenger barnevernet tillit?

Apeland Informasjon er en av de store bedriftene som måler virksomheters overordnede omdømme her i Norge og undersøker i dybden hva som skaper omdømmet. Tillit er i tillegg til respekt, følelse og beundring kjernen av modellen Pulse som benyttes for å måle omdømmet (Apeland, 2007:217). Disse verdiene kan være vanskelig å

kommunisere direkte, men kan alle skape gode følelser til en virksomhet. Det er vanskelig å skape tillit eksternt om det ikke er etablert tillit intern først (Apeland, 2007).

Vi har i det forrige kapitlet også sett hvordan en sterk identitet internt i organisasjonen og en tydelig kommunisert identitet utad er med på å skape tillit til virksomheten. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:13-14) sier at omdømme til virksomheten er bygd opp over år gjennom et tillitsforhold mellom virksomheten og interessentene. Folks positive oppfatning av og tillit til virksomheten tar lang tid å bygge opp, men det skal bare en negativ hendelse til for at folk skifter oppfatning. Samtidig er det slik at virksomheter med et god omdømme er mer robuste til å tåle støy. Grimen (2009:106-107) sier også slik som Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) at tillit er enkelt å rive ned, men vanskelig å bygge opp.

2.5 Ulike typer tillit

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:22) sier det er vanlig å skille mellom tre typer tillit. De ulike typene er:

1. Tillit til kompetanse. Kunden har tiltro til at virksomheten har den nødvendige kompetansen til å levere de løsningene kunden har behov for.
2. Tillit til intensjoner. Kunden har tiltro til at virksomheten ivaretar kundens interesser.
3. Tillit til eksterne rammebetingelser. Kunden har tiltro til at eksterne rammebetingelser ikke endres i betydelig grad (Nooteboom, 2000).

Luhmann sier at det også finnes et skille mellom personlig tillit og *systemtillit*. Innenfor en offentlig institusjon kan man anta at det finnes *indre kontrollmekanismer* som holder ting i sjakk (Grimen, 2009:100). Barnevernet har Fylkesmannen et som skal føre tilsyn med den jobben de utfører og er en klageinstans blant annet for foreldre (Fylkesmannen.no, 2017).

2.6 Hva skaper mistillit?

Det vi vet skaper mistillit, er brutte løfter, korrupsjon, negative stereotyper om andre, interessekonflikter, manglende åpenhet om beslutninger og ubalanse i makt. Dårlige institusjoner, som korrupt politi og rettsvesen, kan også skape mistillit (Grimen, 2009:91).

Makt er et forhold som påvirker betingelsene for tillit. Hardein sier at ”ubalanse i makt gjør tillit vanskelig”. Det kan derfor være vanskelig å stole på de mektige, som staten, fordi den ikke trenger å holde det den lover. Harald Grimen forteller at han har en venn fra Russland som har fortalt at i Russland er staten uavhengig av folket og folket uavhengig av staten. Folket og staten bør derfor ikke stole på hverandre, noe de heller ikke gjør. ”For mye mistillit til staten og/eller mistillit til folket kan true statens legitimitet” (Grimen, 2009:51-52).

Noen profesjoner er avhengig av at folk stoler på dem for å få gjort jobben sin. En lege er avhengig av at pasienter kommer til dem og at de stoler på å underkaste seg behandlinger han foreskriver Grimen (2009:69). Schjelderup et al., (2005:38) nevner at mange bekymringsmeldinger i barnevernet må henlegges da barnevernet ikke kommer i posisjon for å jobbe i familiene på grunn av foreldres negative holdninger til barnevernet. En årsak til dette kan være at barnevernet mangler metoder som skaper tillit og gir foreldre valgmuligheter i forhold til ulike beslutningsprosesser og typer av hjelpetiltak. Disse forhold kan føre til at mange unnlater å ta imot hjelp fra barnevernet, selv om de kanskje trenger det.

Selv i mindre alvorlige saker kan foreldre være engstelig for at barnevernet vil tolke deres utfordringer som mer alvorlige enn dem selv. ”Barnevernet er i en posisjon der de på grunnlag av skjønn kan innstille til vedtak om tvang”. Usikkerhet fra foreldres siden kan da føre til en passiv eller ikke-samarbeidende strategi.

2.7 Hvordan kan barnevernet fremme tilliten?

Barnevernet har noe som heter brukermedvirkning. Det handler på mange måter om hvordan mennesker blir møtt, den profesjonelles formidling av sitt engasjement og sin invitasjon til samarbeid, som igjen vil ha en betydning for om det blir en samarbeidende relasjon (Schjelderup et al., 2005:37).

Brønn og Ihlen (2012:11) sier at nøkkelen til et godt omdømme ligger i virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner. ”Forskeren James E. Gruning (1992) hevder at kjennetegnene ved effektive virksomheter er at de når sine oppsatte mål ved å utvikle relasjoner til interessentene”. Relasjonene og tilliten til interessentene er av større verdi enn hva man kommuniserer med ord (Brønn og Ihlen, 2012:84).

Vi har ifølge Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2001:114) fått en transparenstrend i offentlig sektor, der det har blitt et ideal å fortelle omverden at man står for åpenhet som en overordnet verdi. Transparenstrenden kom på grunn av mistillit til det offentlige i USA. I Norden har man en antakelse om at tilliten til forvaltningen har gått ned (van de Walle, 2004). Eksisterende forskning gir ikke støtte til denne antakelsen (van de Walle mfl. 2008). Vi fikk offentlighetslovene fordi man mente det var demokratisk og moralsk riktig å gi folket rett til innsyn. Dette kan sees på som et transparenstiltak (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2001:106-107).

Charles Fombrun og Cees van Riel hevder at transparente organisasjoner oftere har et bedre omdømme enn de som er lite transparente. Apeland (2009) og Brønn og Ihlen (2009) trekker også frem betydningen av transparens i sine bøker. En kan si at transparensidealet opphever skillet mellom substans og fremtreden, fordi organisasjonen er slik den fremstår. Politiet kan ikke bli helt transparent med hensyn til etterforskning. Folk flest ville også hatt liten tillit til om offentlig sektor ikke klarer å hemmeligholde sensitiv informasjon (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2001:108-110).

Tustad (2014:49-51) viser i en undersøkelse som bekrefter Wæraas, Byrkjeflot og Angell at nordmenn har høyere grad av tillit til samfunnsinstitusjonen enn andre land som USA

og Storbritannia. Videre sier de at selv når barnevernet har vært utsatt for negativ medieomtale, kan det virke som om barnevernet nyter godt av den høye tilliten til statsmakten. Forfatteren viser også til en spørreundersøkelse der det går frem at de som er i kontakt med barnevernet har stor tillit til deres arbeid.

Fra forskningsstudien *Det nye barnevernet* går det frem at over halvparten av dem som har mottatt tiltak fra barnevernet mener tiltakene har vært til hjelp. De som opplever at barneverntjenestene viste dem tillit er i større grad fornøyde med tiltakene. De som hadde tillit til *barneverntjenesten som organisasjon* var mer tilfreds med hjelpen de fikk. Det var også noen *relasjonsmessige kvaliteter* i kontakten mellom bruker og barnevernskonsulent som preget fornøydheten. En åpen dialog, tydelig informasjon og medbestemmelse påvirket også gode brukervurderinger (Johnsen, 2013:129).

Det var også undersøkt om brukernes generelle mistillit til verden, kan ha påvirket resultatet av undersøkelsen. Resultatene viste for øvrig at dette i liten grad påvirket deres bedømming av om de var fornøyde med tiltakene fra barnevernet eller ikke (Johnsen, 2013:135-138). Der det var lavere grad av opplevd tillit og brukermedvirkning var spesielt ved tvangstiltak som omsorgsovertakelse, de var det også minst tilfredshet blant brukerne (Johnsen, 2013).

Legitimitet til å fremme omdømme

2.8 Hvorfor trenger barnevernet legitimitet?

Angell (2001:254-255) definerer legitimitet som en generalisert antakelse om at en organisasjon opptrer i overensstemmelse med viktige verdier og normer. Mens omdømme handler om å utvikle omdømme til et stadig høyere mål, forutsetter legitimitet bare *et visst nivå* av tillit og aksept til å gjøre oppgaven de er satt til å gjøre. Deephouse og Carter (2005) sier at både *omdømme* og *legitimitet* er beslektede begreper og at begge handler om å ha tillit.

Videre sier Angell at forvaltningsorganisasjoner som er “suverene” og driver sin hovedvirksomhet innenfor myndighetsutøvelse, kontroll, regulering og tvang kun eksisterer i offentlig sektor. Det disse offentlige organisasjonene trenger er ikke først og fremst et godt omdømme, men *legitimiteten* for å kunne fortsette å operere som en del av den suverene staten. Simonsen sier også som Angell (2001) at det offentlige krever oppslutning i befolkningen, og legitimitet avhenger at folk har tillit til forvaltningen (Simonsen, 2007:125).

Det settes høye forventninger til offentlig sektor i følge Sørensen (2009). Folk er generelt mer skeptiske til eksperter og offentlige myndigheter og de kan spørre seg om de tar hensyn til hva som er til det beste for dem og samfunnet. Folk kan også ha et ønske om innflytelse over og frihet til å velge hvem som skal levere offentlige tjenester. Eliassen og Sitter (2008:169) sier at offentlig sektor står ”ovenfor mer krevende brukere med større myndighet og sammensatte oppgaver som krever kunnskapsrike medarbeidere” (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2001:37).

Veland (2004:199) sier at legitimitet er knyttet til i hvilken grad det er oppslutning om de handlingene en utfører. Handlingene kan være lovlige, uten at de oppfattes som legitime. Forfatterne sier videre at det er avgjørende for barnevernet at de har en høy legitimitet. Dette er spesielt gjeldene med tanke på den forebyggende aktøren de skal være. Legitimiteten er avgjørende for når og hvordan de kommer i kontakt med barn og familier som har behov for hjelp.

2.9 Hva har forventninger å si for legitimiteten?

Luoma-aho (2001:88-89) presenterer en påstand om at omdømme i offentlig sektor handler om håndtering av forventninger. Det hevdes videre at det optimale nivået for offentlig forvaltning er et nøytralt omdømme, slik at virksomheten på best mulig måte kan håndtere tilgjengelige ressurser og sikre upartisk drift og likhet, noe som er nødvendig for offentlig sektor (Luoma-aho, 2007). En forventning er ”informed predictions of future events”. Det er altså det motsatte av overraskelser. Det gir et bilde

på hvordan fremtiden vil bli. Forventningen legger premissene for hvordan virksomheten blir ansett og vurdert.

Under kapittelet *Omdømmebygging 2.3* var vi også inne på at den største risikoen for et dårlig omdømme er manglende forståelse av samfunnets forventninger (Brønn og Ihlen, 2012:127). Dersom det oppstår en kløft mellom det organisasjonen mener, gjør og det organisasjonenes viktigste interessenter mener den bør mene og gjøre, får vi det Sethi (1977) kaller et legitimitetsgap. Legitimitetsgapet kan ha øyeblikkelig innvirkning på image og omdømme i det lange løp (Brønn og Ihlen, 2009:104). Interessentenes vurderinger er avgjørende for virksomheter i offentlig sektor da de bidrar til legitimitet (Cheung 1996, Deephouse og Carter 2005, Rothstein 2000, Staw og Epstein 2000, Tyler 2006 og Weber 1994).

I følge Luoma-aho (2005:142) finnes det en sammenheng mellom interessentenes erfaringer og forventninger. Jo bedre omdømme man har, desto høyere er forventningene. Har man da et fremragende omdømme krever det kontinuerlig vedlikehold, tilføring av nye ressurser og nye bevis på god praksis. Å skulle opprettholde et fremragende omdømme, kan kreve mye økonomiske ressurser. Derfor undrer noen seg om et nøytralt omdømme er best (Luoma-aho, 2001:89-90).

Jacobsen og Thorsvik (2014:215) mener det finnes tre institusjonelle forventninger i omgivelsene til hvordan virksomheter burde organiseres, koordineres og ledes. De påvirker alle hvordan virksomhetens legitimitet oppfattes. Det første perspektivet er den regulative egenskapen der lovgivning kan tvinge virksomheten til å opptre på en spesiell måte. Det andre perspektivet er normativt, der sosial forpliktelse danner grunnlaget for at organisasjonen tilpasser seg verdier og forventninger i omgivelsene. Det siste perspektivet er kognitivt og den bygger på at organisasjonen tilpasser seg det som er allment aksepterte oppfatninger og forventninger til hvordan den ”*bør se ut*”.

2.10 Kort historisk om barnevernets legitimitet

Veland (2004:200-212) sier at barnevernet fra begynnelsen av 90-tallet, ikke bare i Norge men i store deler av verden, har blitt utsatt for sterk kritikk. Kritikken fremkommer oftest når det er snakk om tvangsinngrep mot foreldrenes vilje. Utfordringen ligger i å opparbeide legitimitet rundt kontrollrollen. Det skjer også når barn som barnevernet har overtatt omsorgen for, blir utsatt for omsorgssvikt i etterkant av omsorgsovertakelsen.

Kritikken kan komme av at barnevernet har vært for problemorientert og ikke sett foreldrenes ressurser, at det biologiske prinsipp vektlegges eller at kritikken er ideologisk basert med et ønske om mindre offentlig innblanding i den private sfære. En annen måte å se det på kan være et resultat av endringer i verdferdsstaten. Der det tidligere var mer synlige hvem som trengte hjelp av det offentlige i form av klær og mat. Den ytre nøden var mer synlig og inngripen var lettere å akseptere. Den indre nøden som at barn ikke blir stimulert eller blir utsatt for overgrep, kan være vanskeligere for omverden å akseptere da de ikke vet, ser eller forstår hva som foregår.

Kritikken kan også forstås som et resultat av manglende politisk innsyn og deltakelse i barnevernet. Før 1993 var det politiske folkevalgte som fattet beslutninger om omsorgsovertakelser og dermed tok ansvar og forsvarte barnevernet og da samtidig legitimerte barnevernet. Nå er Fylkesnemda opprettet for å styrke rettsikkerheten i tvangssakene, men barnevernet må legitimere seg selv. Det ligger nå en utfordring i å informere for å øke den politiske kunnskapen og engasjementet om tjenesten, uten at det går utover rettsikkerheten.

I mediene ser vi også en sterkere personifisering av sakene som tas opp i media. Barneperspektivet forsvinner ofte i disse sakene og det kan være vanskelig å få en balansert fremstilling når barnevernet er pålagt taushetsplikt. Vi vet også i følge forfatterne at allmenheten i stor grad henter ut sin kunnskap fra mediene. Hvilken

forståelse vi har for barnevernets svake legitimitet vil ha betydning for hvilke tiltak vi anser som nyttige for å styrke legitimiteten. Veland stiller spørsmålet om barnevernet på samme måte som pressen har et faglig utvalg for god presseetikk, kunne hatt et *barnevernets faglige utvalg*. Alternativt om fylkesmannsembetene kunne vurdert grunnlagene for kritikkene av de sakene som blir tungt profilert i det offentlige rom. Det kunne vært et korrektiv til tjenesten, samtidig som det gav mulighet for oppreising i sakene hvor det var journalistikken som burde ha blitt kritisert.

I tillegg til å utvikle barnevernet som samarbeidspartner vil det ha stor betydning for legitimiteten at tjenesten utvikler høy grad av brukermedvirkning i alle fasene av arbeidet. Selv om det kan være utfordrende, er det viktig at barnevernet holdningsmessig har et ønske om at barn og foreldrene skal bli trukket inn i vurderingene og beslutningene som skal foretas.

Barneverntjenestens mandat er å sikre barnet hjelp og beskyttelse. Det vil da si at ved tvil om dette, vil foreldrene bli utsatt for betydelig grad av kontroll og innsyn. Dette vil da medføre til at det vil må gjøres avveininger mellom barnas behov for hjelp og foreldres brukermedvirkning (Johnsen, 2013:130).

Veland (2004:206) forteller at Lipsky (1997) studerte arbeidssituasjonen og yrkesutøvelsen til byråkrater som på mange måter kan overføres til norske barnevernsansatte. Kjennetegn ved deres arbeidssituasjon er ofte at de har utilstrekkelige ressurser, de må fatte beslutninger på tross av lite kunnskap, de utsettes for psykiske trusler og/eller deres autoritet stadig blir utfordret og forventningene til arbeidsutførelsen er utydelig, selvmotsigende og inkluderer uoppnåelige idealiserte dimensjoner.

Byråkrater som utsettes for disse forhold, utvikle mekanismer for å håndtere oppgavene. Det kan være å redusere kompleksiteten i sakene, nekte klientene individuelle rettigheter og redusere truslene ved å avbyråkratisere og tilpasse seg eksisterende rolleforventninger som å utvikle stereotype klientroller.

Killén (1991) mener også at barnevernsansatte som jobber med omsorgssvikt vil utvikle strategier for å overleve som kan sammenlignes med Lipsky sine. Barnevernsansatte som blir stående alene i vanskelige saker eller mangler et trygt arbeidsmiljø til å bearbeide følelser i emosjonelt vanskelige saker, vil kunne bli utbrent, og fra utbrenthet er veien kort til lukkethet. Vi vet også at det er en stor turnover i det kommunale barnevernet.

Når barnevernsansatte har blitt spurt selv om hvilke ”tiltak de mente vil øke kvaliteten på arbeidet deres”, var det ”bedre informasjon til befolkningen om barnevernets arbeid” som skåret høyest. Mange barnevernsarbeidere kan oppleve at deres innsats ikke blir anerkjent. Å bidra til å øke kunnskap om barnevernets arbeid kan være vesentlig for å forbedre legitimiteten (Veland, 2004:2009).

Kommunikasjon som fremmer omdømme

2.11 Hva er kommunikasjon?

Ordet kommunikasjon har sin opprinnelse i det greske ordet "communicare", som betyr å gjøre felles. I det betyr det å dele og meddele. Kommunikasjon handler om at noen sender et budskap og en annen mottar budskapet via en informasjonskanal. En informasjonskanal være muntlig dialog eller for eksempel via e-mail. Personen som sender budskapet har en hensikt bak budskapet og ønsker å oppnå en virkning med budskapet. Budskapet fortolkes av mottakeren på bakgrunn av mottakerens forforståelse og mentale modeller (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:140-141).

”Intensjon er koblet til det vi forventer skal bli resultatet av en kommunikasjon” (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:142). Noen ganger kan det man sier og gjør når man kommuniserer ikke støtte opp med intensjonen man ønsker å oppnå. Dersom man forsøker å tolke den positive intensjonen bak en atferd, vil kommunikasjonen bli bedre og samspillet mer effektivt. I omdømmesammenheng bør virksomheter forsøke å kommunisere sin positive intensjon i alle situasjoner der adferden kan fremstå som skadelig for omdømmet. Virksomheter burde også lete etter positive intensjoner bak det som kan oppleves som et angrep på ens omdømme (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:143-144).

”Den relasjonen man har til den som sender et budskap, vil i stor grad avgjøre hvordan budskapet tolkes” (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:152). En form for kommunikasjon kan være basert på en flyktig relasjon, som for eksempel mellom rådgiver-klient.

Kulturen i virksomheten danner grunnlaget for hvordan man kommunisere og oppfatter virksomhetens omdømme. Måten og hva ansatte kommuniserer med hverandre og ut til interessentene, vil påvirke omverdens og interessentenes oppfatning av virksomheten. Vi har også vært inne på at en tydelig identitet kommunisert utad til interessegrupper vil inngi tillit (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:118).

2.12 Hvordan kan barnevernet kommunisere?

Bunkholdt og Sandbæk (2008:163-164) sier at gode og forpliktende samarbeidsrelasjoner mellom barnevernet og andre instanser både er viktig for barna og barnevernets omdømme i befolkningen. Kommunikasjonen må skje innenfor rammene om bestemmelsene om ”taushetsplikt, opplysningsrett og opplysningsplikt. Taushetsplikten innebærer en plikt til å hindre at uvedkommende får tilgang til opplysninger som er taushetsbelagte”. Den har sin bakgrunn i hensynet til personlig integritet og personvern og av hensynet til tillitsforholdet mellom den enkelte og det offentlige.

”Opplysningsretten innebærer at den som sitter med opplysninger som opprinnelig av omfattet av taushetsplikten likevel har adgang til å gi opplysninger videre.

Opplysningsplikt kan innebære å få opplysninger videre på eget initiativ og plikt til å gi opplysninger videre etter pålegg”.

Noe av det som kjennetegner tjenestene som har ansvar for barn og unge i dag er at de har ulike lovverk å forholde seg til. Det vil derfor ofte bli spørsmål om personvern og taushetsplikt i slike samarbeidsrelasjoner. Det vil ofte være snakk om skjønn. Man skal være forsiktig med å sprer sensitive opplysninger, men privatlivets fred skal likevel ikke være til hinder for at den enkelte får rett hjelp.

Et spørsmål Veland stiller er om barnevernet kan være en god samarbeidspart. Barnevernet pålegger ofte andre instanser til å gi dem informasjon, uten at de gir noe tilbake. Godt samarbeid kjennetegnes av at en eller flere parter arbeider sammen om å løse en eller flere oppgaver (Veland, 2004:200-212).

Et annet begrep er virksomhetskommunikasjon. Salomonsen (2011:199) sier at virksomhetskommunikasjon er et sett av handlinger som koordinering og organisering av all intern og ekstern kommunikasjon. Virksomhetskommunikasjon anvendes som et styringsverktøy for å styrke virksomheten. Virksomhetene er avsenderen av kommunikasjonen. Omdømmeoppskriften kan være et eksempel på virksomhetskommunikasjon, ifølge Apeland (2007), Brønn og Ihlen (2009), Fombrun (1996) og Argenti (2000) i Byrkjeflot, 2001:52-54).

Simonsen (2007:125-126) mener det offentlige må være lydhør for å kommunisere med innbyggerne. Vi har sett under kapittelet *Omdømmebygging 2.3* at mye av det handler om å være bevisst hvordan virksomheten oppleves ute av andre og hvor godt omdømmestrategien er forankret internt.

Salomonsen (2011:201) sier videre at viktige sendere av kommunikasjonen er hele organisasjonen, og at det er viktig å integrere intern og ekstern kommunikasjon og at mottakerne for kommunikasjonen gjelder interne og eksterne aktører.

Eide og Eide (2007) forteller at den profesjonelle yrkesutøveren har et særskilt ansvar for kommunikasjonsprosessen. Klienten har ofte ikke oppsøkt kontakten selv og er prisgitt barneverntjenestens definisjon av problemområdet. Selv om barneverntjenesten skal forsøke å hjelpe familiene og innlede til et samarbeid ligger det en trussel bak om at barneverntjenesten har myndighet til å utføre tvangstiltak (Johnsen, 2013:131-132).

Jensen og Johnsen (2000) presenterer noe de kaller ”ekspertarbeid” og ”menneskearbeid”. Ekspertarbeidet er fagpersonens kunnskaper om ulike temaer. Menneskearbeid er fagpersonens måte å kommunisere med klientene på. Forskning viser at det er ikke metodene i arbeid med mennesker som har størst påvirkning på varig endring, men relasjonene og opplevelsene av deltakelse og forståelse fra terapeutene (Johnsen, 2013:138).

Jacobsen og Thorsvik (2013:299-300) sier videre at omdømme bygges gjennom kommunikasjon med omgivelsene. Virksomheten kommuniserer med viktige aktører i omgivelsene, men den formelle kommunikasjon vil komme til kort sammenlignet med småprat og rykterbørs. En særlig utfordring som nevnes er bruk av sosiale medier på fritiden, der det kan være snakk om konflikter på arbeidsplassen.

2.13 Hva har den interne kommunikasjonen å si for barnevernet?

Simonsen (2007:210) sier at god informasjon til hver enkelt arbeidstaker kan betraktes som et bidrag til å oppfylle virksomhetens overordnede mål. God intern informasjon og kommunikasjon kan skape tillit mellom ansatte og ledelse. Det kan bidra til å skape trygghet i arbeidssituasjonen og gi ansatte medinnflytelse. Mangel på intern kommunikasjon kan føre til rykter og igjen skape negative holdninger. Økt stressnivå, negative omtaler, manglede tillit internt og utad og tap av personlig omdømme er noen av konsekvensene av rykter.

En viktig del av omdømmekapitalen og omdømmerisikoen er knyttet til rykte og sladder. Virksomheter har i liten grad forholdt seg til rykter og sladder. Rykter er relevant informasjon som ikke kan bekreftes. Man benytter rykter når situasjoner er tvetydige og

oppleves som en trussel. Hensikten er da å skape mening for å håndtere en trussel. Sladderer er kommunikasjonsbæreren som ryktet spres gjennom (Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:42-43).

Tøvprat kan være vanskelig å definere, men man kan si at når løgn, bløff og faktabasert informasjon samt vitenskapelig dokumentert kunnskap tas bort fra kommunikasjonsarenaen, er det tøvprat som gjenstår. Tøvprat kan også sees på som tomprat og kan oppstå når man ikke har noen spesiell hensikt med kommunikasjonen (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:55- 57).

Mistillit er det beste arbeidsmiljøet for ryktesmeder. Dersom ledelsen ønsker å redusere rykter, så er den mest effektive strategien å bygge tillit i organisasjonen (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:80). For å hindre og stoppe negative rykter, er tillit, informasjon og kommunikasjon viktig. Tillit innebærer at man har tiltro til at den andre part ivaretar ens interesser når man selv ikke er tilstedte. Jo mer utviklet de formelle kommunikasjonskanalene er, desto større er sannsynligheten for at rykter ikke florerer i virksomheten. Johannesen, Olaisen og Olsen (2009) sier også at tillit er det sterkeste forsvaret mot rykter. Tillit reduserer usikkerhet i endringsprosesser, vil virke positivt i arbeidsmiljøet, fremme optimisme og entusiasme i virksomheten (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:117).

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:205) sier at det er en sammenheng mellom de ansattes og lederens rykte og virksomhetens omdømme og da igjen virksomhetens økonomiske resultat (Gotsi & Wilson, 2001).

Menneskene i organisasjonen er skapere av omdømmekapitalene både gjennom relasjonskapital og sosial kapital. Sosiale nettverk er blant annet mellommenneskelige nettverk preget av tillit, kunnskapsutveksling, felles tankemodeller og tankesett. Den omfatter også evnen til å bygge mellommenneskelige relasjoner. På bakgrunn av relasjonskapitalen kan disse menneskene skaffe informasjon til sin organisasjon og spre informasjonen videre internt i sin organisasjon. Disse menneskene om tales ofte som

brobyggerne. En del av kommunikasjonslederens oppgave er å stimulere og dyrke forhold internt som legger til rette for de ansattes brobygging.

Organisasjoner som bruker varianter av dialog i sin kommunikasjon rangeres høyere av sine interessenter. En personlig kommunikasjonstilnærming vil være med på å bygge opp tilliten til organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2012:184-192).

Vi har vært inne på at kulturen i virksomheten danner grunnlaget for hvordan man kommunisere og oppfatter virksomhetens omdømme. Kulturen kan ifølge Dozier, Grunig og Grunig (1995) være vanskelig å endre (Simonsen, 2007:213).

Kommunikasjonsklima dreier seg mer om egne holdninger til seg selv og andre og er lettere å endre. ”Kommunikasjonsklima kan defineres som den enkeltes subjektive oppfatning av kvaliteten på relasjoner og kommunikasjon i organisasjonen og på muligheten for medvirkning og medinnflytelse” (Goldhaber, 1993 i Simonsen, 2007:213).

Et dårlig klima kan føre til at informasjonen ikke blir lyttet til og trodd. ”Den interne kommunikasjonen er et lederansvar” (Simonsen, 2007:214). Dersom ikke de indre forholdene er i orden, vil som oftest ikke den utadrettede informasjonen fungere som den skal. Når kommunikasjonsklimaet er tillitsfullt og åpent og aktiv kommunikasjon er skapt internt, er det mulig å legge til rette for tillitsskapende informasjon utad (Simonsen, 2007:215-216).

3. METODE

3.1. Forskningsdesign og utvalg

For å svare på problemstillingen *hvordan kan kommunalt barnevern fremme sitt omdømme?*, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming på oppgaven. Jeg er inspirert av et deskriptivt forskningsdesign der jeg ved å benytte meg av kvalitative intervjuer forsøker å svare på min problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har designet en intervjuguiden på bakgrunn av min problemstilling, forskningsspørsmål og relevant litteratur på

området. Jeg har derfor som en deskriptiv design tilsier, med meg noen forestillinger om struktur og sammenhenger.

Jeg kontaktet barneverntjenester jeg tenkte det kunne være aktuelt for meg å besøke på bakgrunn av beliggenhet og geografi. Jeg ønsket ikke å intervju barneverntjenester i det distriktet hvor jeg via min stilling i Bufetat mottar søknader om bistand fra. Dette fordi jeg ikke ønsket at informantene skulle kjenne meg fra før eller være preget av et samarbeids-/bistandsforhold som kunne legge noen føringer på svarene.

Jeg ønsket å intervju barnevernledere, da omdømme og strategi i første omgang burde være forankret i ledelsen. Først forsøkte jeg å få tak i barnevernledere per telefon, men oppdaget straks at barnevernlederne ikke var lette å få tak i. Da formulerte jeg isteden en mail som jeg sendte til 9 barneverntjenester. Den så slik ut, men med ulike navn og forslag på tidspunkter:

Hei xx.

Mitt navn er Theresa og jeg studerer Økonomi og ledelse (MBA) ved Nord universitetet. Jeg skal skrive en oppgave om barnevernet og omdømme og ønsker i den forbindelse å intervjuet deg. Intervjuet vil vare fra 30 min- 60 min. Intervjuet vil bli anonymisert.

Jeg har tidligere jobbet kommunalt barnevern og jobber i dag i Bufetat Nord med fosterhjemsområdet.

Jeg bor i Bodø, men reiser gjerne til.. for å intervju. Min første anledning til å komme til barneverntjenesten er Er også åpen for andre alternativer.

På forhånd tusen takk og håper du har tid/mulighet til en samtale.
Mer informasjon vil bli sendt i forkant av intervjuet.

Mvh
Theresa Abrahamsen Hvalby

Jeg hadde som mål å intervju 5 ledere ved ulike barneverntjenester. Dette med hensikt å ha et sammenligningsgrunnlag mellom informantene og kunne danne meg en oppfatning av hvordan kommunalt barnevern kan fremme sitt omdømme.

For å få et bilde av hvordan barnevernet kan fremme sitt omdømme, tenkte jeg det var viktig å møte lederne, være sammen med dem når de reflekterer rundt temaene og ikke minst lytte til dem. Det er grunnen til at jeg ikke har valgt observasjon, spørreundersøkelser eller litteraturstudie.

Som Mason (2002) også sier så gir kvalitative intervjuer informanten en større frihet til å uttrykke seg enn ved bruk av for eksempel strukturerte spørreskjema. Menneskers erfaring og oppfatninger kommer også best frem når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Jeg har en intervjuguide som et grunnlag for hva vi skal snakke om. Jeg har likevel forsøkt å formulert spørsmålene slik at informanten skal kunne få frem hva han/hun mener er viktigst innenfor de ulike områdene (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:144-145).

Av de 9 som mottok mail fra meg, takket først 5 ja til intervju. Noen måtte jeg purre på svar på. En av informantene trakk seg fra intervjuet en uke før og en annen trakk seg dagen før det oppsatte intervjuet. I håp om å få flere informanter, kontaktet jeg da en av lederne som ikke hadde svar på min førstehenvendelse og som jeg hadde mulighet til å intervjuer da de to andre avlyste. Denne lederen takket ja til å stille til intervju to dager etter. Jeg gjennomførte de tre andre intervjuene som planlagt. Jeg intervjuet da tre barnevernledere og en enhetsleder som da er lederen over barnevernleder.

En av informantene hadde akkurat vært i en akuttsituasjon da jeg kom. Jeg spurte om vi skulle ta intervjuet senere, da jeg tenkte det kunne prege informantens tilstedeværelse. Informanten mente for øvrig at det gikk bra, slik at intervjuet ble gjennomført som planlagt. Selv om akuttsituasjoner er en del av informantenes arbeid, er det også noe som kan kreve ekstra personlig og faglig innsats. Jeg tar med at dette og at andre hendelser i forkant av mine intervju og informantenes dagsform er noe som kan ha preget svarene jeg mottok. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt.

De to som trakk seg fra intervjuet var også to som ønsket å få intervjuguiden tilsendt før intervjuet og som da fikk det. Om det kunne har vært en årsak til at de trakk seg fra

intervjuet, vet jeg ikke. Jeg tilbød dem andre tidspunkter for intervju, men hørte ikke noe mer fra dem.

Da en intervjusituasjon er like mye en sosial situasjon som annen samhandling (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:144-145), var det viktig å forsøke å skape en trygg arena og by på litt småprat før intervjuet. Det var også viktig for meg å vise at jeg ikke besitter de riktige svaret på spørsmålene og derfor bekrefte informantene underveis med kroppsspråk og ord som ja, mm. Jeg har vært inne på at intervjuene kan være preget av hendelser før jeg kom. I tillegg til at intervjuene kan være tids-og stedsavhengige, vil relasjonen mellom informanten og meg også prege svarene jeg fikk (Johannessen Christoffersen og Tufte 2001:90-92).

Intervjuformen gir rom for å komme med oppfølgingsspørsmål og det gjorde jeg også noen ganger, men forsøkte også å være bevisst på ikke gjøre det der jeg begynte å se en sammenheng mellom svarene fra informantene for å ikke lede dem. Noen ganger var det også fristende å få informantene inn på "rett spor" dersom de ikke beveget seg i den retningen jeg hadde tenkt. Min strategi var da å avvente, gjenta det de sa og eller stille spørsmålet på nytt dersom informanten ble usikker på om vedkommende hadde svart på spørsmålet. Intervjuformen gav meg også anledning til å kontakte informantene i ettertid for å eventuelt oppklare informasjon som va uklart. Dette ble ikke nødvendig.

Vi startet intervjuene med gjennomgang av samtykkeerklæringen, se vedlegg 1. Jeg har benyttet meg av Personvernombudet for forskning, NSD- Norsk senter for forskningsdata AS sin samtykkeerklæring. Der står det om prosjektet, hvordan data blir behandlet og at studien er meldt inn til Personvernforbudet. Da jeg skulle melde min forskning inn til Personvernforbundet, fikk jeg for øvrig svar fra Personvernforbudet om at mitt studie ikke var meldepliktig. Jeg ringte også Personvernforbundet for å forsikre meg om at det stemte, noe jeg fikk bekreftet. Informantene fikk et eksemplar av samtykkeerklæringen og jeg fikk et eksemplar som var underskrevet av informantene.

Under intervjuet la jeg intervjuguiden på bordet imellom oss eller gav et eksemplar til informanten dersom informanten ønsket det. Dette gjorde jeg for å gi informanten en opplevelse av kontroll og oversikt over samtalen.

Intervjusituasjonen varte rundt en times tid på informantens arbeidsplass, noe som var mitt ønske. Temaene omhandler arbeidsplassen og det var derfor naturlig å utføre intervjuene der. Jeg tenker dette også ville være mest avslappende for informanten og jeg var avhengig av tillit for å gjøre et godt intervju. Å utføre de på arbeidsplassen vil også spare informanten for tid til å ta fri fra sin arbeidsplass i form av reisetid. Det vil da også være en anledning for meg å få et helhetsinntrykk av den ansatte i dets naturlige omgivelser.

3.2. Datanalysen

Inn i analysen har jeg med meg erfaringer fra barnevernsområdet, da jeg har jobbet i kommunalt barnevern i lang tid og jobber nå i det statlige barnevernet. Jeg har med meg noen antakelser om temaet omdømme i barnevernet, men vet ikke noe om informantene på forhånd. Analysen er ellers gjort på bakgrunn av litteratur på området og svarene fra informantene.

Intervjuguiden er konstruert for å forsøke å svare på mine tre forskningsspørsmål. Spørsmålene er fastsatt, fordi jeg ønsket å lede informantene minst mulig. Siden jeg har en del kunnskap om feltet tenker jeg det kunne ha vært lett å gått inn i samtaler rundt området, som da også kunne ha påvirket informantens svar. Som nevnt er spørsmålene likevel laget så åpne som mulig. Jeg er likevel bevisst på at informantene kan ha hatt med seg noen antakelser av meg på bakgrunn av min yrkeserfaring og studie.

Under intervjuene benyttet jeg meg av en diktafon, for å være sikker på at jeg fikk med meg all informasjon. Det gav også situasjonen en mer naturlig setting. Jeg ønsker ikke å notere mer enn stikkord underveis som jeg trengte i løpet av samtalen, for å ikke ta bort fokus fra “den gode samtalen”.

Jeg transkriberte så dataene i sin helhet, for så å fortolke dataen. Fortolkning er subjektivt, men gjennom intervjuguiden har jeg allerede tatt utgangspunkt i noen områder jeg ønsket å undersøke nærmere. Da spørsmålene er så åpne som de er, kan datamaterialet gå i ulike retninger og det gir rom for at det kan dukke opp andre områder og fellesnevnerne enn jeg hadde tenkt ut på forhånd.

Mitt utgangspunkt var at jeg ønsket å se hvordan dataen jeg mottok stilte seg mot eksisterende teori. I dataanalyse er *koding* sentralt. Å kode betyr å sette merkelapper eller navn på utsnitt i teksten. Med bakgrunn i kodingsarbeidet utledes det en teori (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:88). For meg ville det si å sammenligne svarene jeg fikk opp mot litteratur og finne mønster. Temaene og områdene var satt og utledet av forskningsspørsmålene, som også da gjorde min koding enklere. Det hendte for øvrig at jeg fikk svar på de opplysningene jeg var på jakt etter på en annen plass en jeg opprinnelig hadde ment, men prøvde da å få det inn i analysen likevel. Min tolkning av det informantene sa i intervjusituasjonen og i ettertid vil være individuell og oppgavene ville derfor ikke ha blitt lik om noen andre utførte den med samme spørsmål.

På mange måter tenker jeg at analysen også kan beskrives som en hermeneutisk prosess, ved at jeg hadde med meg noen forforståelser inn i arbeidet og som også dannet grunnlaget for intervjuguiden. Etter å ha tolket/analysert de ulike delene innenfor forskningsspørsmålene, gav det meg en ny forståelse for helheten og igjen de ulike delene.

3.3 Relabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) ser på hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Jeg har i det forrige kapitlet beskrevet fremgangsmåten for hvordan jeg har samlet inn mine data og hvordan den videre analysen er gjennomført. På den måten vil leseren kunne se settingen for dataene og bedre forstå de avgjørelsene som blir tatt underveis (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011:243).

Min tolkning av data og informantene gjør at studiet ikke kan oppfattes som objektivt, men jeg har forsøkt å vært selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført og forsøkt å finne mønster i dataen og støttet meg opp mot litteraturen. En gevinst i at spørsmålene i intervjuguiden er så åpne som de er, er at jeg har kunnet følge informantene i deres egne tolkninger av mine spørsmål.

Validitet (troverdigheten) handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Postholm (2010) sier at i kvalitative undersøkelser kan dette ivaretas gjennom å gi opplysninger om metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetoden og analysen av transkripsjoner. Det handler også om hvordan datareduksjonen er gjennomført og hvordan data er kategorisert (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:244). Ved å ta opp alle intervjuene på bånd sikrer jeg meg nøyaktighet og troverdighet. Jeg har intervjuene i sin helhet over en bestemt tid og hadde underveis i skrivingen mulighet til å gå tilbake å se på innholdet.

Målet med oppgaven er å finne ut hvordan kommunalt barnevern kan arbeide med omdømmet. Intervjuguiden er et verktøy som har hjulpet meg å få gjennomført oppgaven slik jeg hadde tenkt og fått berørt ønskelige temaer.

For å sikre troverdighet, er det viktig at det ikke er skjevheter i informantutvalget. Jeg vet at det også er en større sjans for at positive resultater/artikler blir publisert enn de med negativt og kontroversielt resultat (Wilkinson 2000; Moyles 2002; Robson 2002; Shaughnessy et al. 2003; Cohen et al. 2008 i Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:245). Det kan hende noen av lederne syntes oppgaven har virket truende og derfor ikke ønsket å delta som informanter. De som avlyste og ikke ønsket å delta som informanter oppgav mangel på tid og sykdom som grunner til at de ikke kunne delta. Hvorfor de øvrige som ikke svarte på mine henvendelser, vet jeg ikke. For øvrig hadde informantene ulike erfaringer og tanker om barnevernets omdømme og alle kunne reflektere rundt utfordringer innen området.

Det viste seg å være noen fellestrekk i hvordan informantenes virksomheter var organisert, noe som jeg tenker ønsker troverdigheten i min analyse og sammenligning av informantenes svar. Alle fire virksomheter var spesialistorganiserte, det vil si at de er delt inn i ulike team eller seksjoner som arbeider mot ulike felt som mottak av førstehenvendelser, barn, ungdom og barn og unge som er plassert i fosterhjem. Videre er det rundt 30- 40 ansatte i kjernevirksomheten, slik at de er omtrent like store organisasjoner.

Siden jeg har med meg en bakgrunn fra feltet kan det hende informanten tar noe informasjon for gitt at jeg vet og derfor ikke setter ord på det. Jeg har derfor tenkt at det har vært viktig å bruke tid på at informantene skulle være trygge og vært avventende når de har svart på spørsmålene.

3.4 Overførbarhet

En undersøkelses overførbarhet av kunnskaper avhenger om man lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2001:248).

Alle virksomheter omgir seg av omdømme, og for ledere og de som jobber med kommunikasjon og HR vil denne besvarelsen kunne være interessant. Spesielt retter oppgaven seg mot offentlig virksomhet og hvordan en offentlig virksomhet som er ilagt strenge rammer kan fremme sitt omdømme. Den vil derfor også kunne være aktuell for andre offentlige virksomheter. Det kommunale barnevernet er selvfølgelig en gruppe jeg håper skal ha nytte av denne besvarelsen, men også samarbeidspartnere rundt barnevernet og politikerne. Ellers kan andre barneverntjenester som er spesialistorganiserte og på omtrent samme størrelse (se *validitet 3.3*) spesielt oppleve at de kan sammenligne seg med de representerte virksomhetene.

3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted

Som nevnt tidligere har jeg forsøkt å vært bevisst min rolle som forsker i møte med informantene, ved å gi dem nødvendig informasjon, ikke lede dem og utføre samtalene og analysen som gir forskningen en troverdighet og pålitelighet. Anonymiseringen av

informantene var også viktig for meg og den anonymiseringen som jeg har gjort og at den ikke omhandler personlig informasjon om informantene, gjorde at den ikke var meldepliktig til Norges Personvernforbund.

På forhånd håpet jeg som forsker at virksomhetenes ledelser hadde et bevisst forhold til omdømmet og at jeg da kunne få et innblikk i hvordan de forholdt seg til dette. Jeg visste for øvrig at om de ikke hadde et bevisst forhold til omdømmet, ville det også vært et funn. Jeg hadde derfor bestemt meg for å være avventende i samtalene og ble utfordret på dette noen ganger. Jeg har likevel ønsket at lederens tanker skulle komme frem i data. Så var det viktig for meg å forsøke å få frem virksomheten og ikke bare informantene, slik at jeg fikk vite av de aktivitetene som virksomheten gjør, selv om informantene nødvendigvis ikke så en sammenheng mellom de og omdømme. Derfor forsøkte jeg også å bruke ord og begreper jeg tror informantene kjente seg igjen i. Jeg tenker at bakgrunnen min innen feltet var en fordel for meg her.

Ellers er jeg som fagperson vant til å ha lange samtaler med ulike mennesker også om utfordrende områder. Dette håper jeg har vært en styrke i intervju situasjonene og gjort at jeg har klart å ”lese” informantene og skape en trygg arena for samtalene. Jeg har også forsøkt å ha med meg en respekt for at informantene har ulike grenser for hvor dypt de har ønsket å gå inn i temaene.

For øvrig synes jeg dette er spennende områder å forske på og har nok derfor også hatt med meg en iver over temaene inn i samtalene.

3.5. Etiske problemstillinger

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen. Jeg har forsøkt å behandle informantene med respekt under intervju situasjonen og med tanke på den informasjonen de gav (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011:94). Det kan også hende de i etterkant opplevde at de gav for mye informasjon eller ikke svarte på spørsmålene slik de skulle ha ønsket. Jeg har gitt dem mitt telefonnummer, slik at de har mulighet til å kontakte meg i ettertid. Selv om

ikke alle informantene hadde noe å svare på alle mine spørsmål, har jeg likevel forsøkt å vise interesse for det informantene har kommet med av informasjon.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2001:94) sier også at forskning kan påvirke menneskers virkelighetsoppfatning om seg selv. Omdømme handler på mange måter om identitet. Det kan også hende informantene har blitt oppmerksomme på andre sider ved deres organisasjon enn de hadde tenkt før intervjuene. Noe som kan oppleves utfordrende for noen. En virksomhet er likevel ikke sårbar på samme måte som om undersøkelsen hadde vært utført på et enkelt individ eller en "svakere" samfunnsgruppe. Deltakerne er også anonymisert. Jeg vil bruke nummer på informantene i oppgaven. Intervjuene blir også slettet fra diktafonen.

Informantene vil ha anledning til å lese studiet i etterkant, men det er ikke lagd som et studie i samarbeid med virksomhetene.

Jeg vil følge forskningsetiske retningslinjer. Informantene har frivillig samtykket til å delta i undersøkelsen og kan velge å trekke seg fra undersøkelsen. Forskingen vil foregå på informantenes arbeidsplass, slik at deres privatliv blir respektert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2001:95-96).

Undersøkelsen ble som nevnt av Personvernombudet ikke ansett som konsesjonspliktig.

3.6 Metodekritikk:

Som nevnt kom informant 3 rett fra en akutt situasjon og hvor vidt det hadde innvirkning på intervjuet vet jeg ikke.

En av informantene syntes at det var vanskelig å svare på noen av spørsmålene. Det kan være fordi spørsmålene ikke var tydelige nok. Spørsmålene var skrevet åpne med vilje, da jeg ønsket at virksomhetene skulle komme frem og at informantene selv kunne reflektere rundt hvordan de kunne fremme tillit, legitimitet og kommunisere for å fremme sitt omdømme. En slik samtaleform kan likevel oppfattes som utrygt for noen. På

en annen side kan de hende av informanten syntes det var vanskelig å reflektere rundt spørsmålene. Et av spørsmålene: hvordan informantene tenker at barnevernet møter forventningene eller kan møte forventningene interessentene har til dem, var et følgespørsmål fra det foregående spørsmålet *om hvilke forventninger interessentene har til dem*. Jeg som intervjuer startet da med å si at derfor sikkert var vanskelig å svare på og vi gikk så videre til neste spørsmål. Jeg kunne her kanskje ha ventet litt, for å se om det var noe informanten ville si, men ønsket ikke at informanten skulle oppleve det ubehagelig at det var nok et spørsmål som var vanskelig å svare på.

På spørsmålet: *Hva er viktig for dere som barneverntjeneste i kommunikasjonen med publikum/eksternt?* Spurte informant 3 meg om vedkommende hadde svart på spørsmålet. Jeg svarte først ja og gjentok spørsmålet i fall informanten ikke husket det eller fikk det ordentlig med seg og begynte å si at de er i samarbeid med skole og andre. Jeg kunne ha ledet informanten mer, men dette var som sagt noe jeg ikke ønsket å gjøre.

Det siste spørsmålet under *legitimitet* er: *Har omdømme påvirkning på samfunnsoppdraget?* Jeg kunne ha spurt om legitimitet har påvirkning på samfunnsoppdraget, men argumenterer under dette punktet hvorfor jeg valgte å bruke ordet omdømme og ikke legitimitet her.

Rett før jeg utførte intervjuene var det publisert en artikkel i forskningsbladet *Norges barnevern*, der jeg er medforfatter. Artikkelen omhandler utadrettet arbeid der barnevernet snakker med barn selv om hvem barnevernet er og om barns rettigheter. Dette er et arbeid jeg også har utført. Dialog med barn blir spesielt vektlagt i dette arbeidet. Bladet mottar de fleste barneverntjenestene i landet og andre som jobber med barnevern.

Da den første informanten fortalte at de var ute i skoler og barnehager og snakket med barn, tenkte jeg at informanten kunne ha lest artikkelen og da ville ha med seg en forståelse for hva jeg ønsket å høre. Denne måten å jobbe på var også noe som kom frem i de andre intervjuene. Dersom informantene sa at det var en måte å oppnå tillit eller

legitimitet på, forsøkte jeg å få frem om det var noe de allerede gjorde eller om det var ønsker leder hadde for sin virksomhet. Dersom det var noe virksomhetene allerede gjorde, ville det ikke vært på grunn av at informantene visste at det var noe jeg også anså som en god måte å fremme deres omdømme på. Det kan i midlertidig hende at det har gjort informantene beviste på at dette var noe de kunne fortelle meg om.

4. BESKRIVELSE AV DATA OG ANALYSE

Hvordan kan barnevernet gjennom tillitsskapende arbeid fremme sitt omdømme?

4.1 Hva kan barnevernet gjøre for å oppnå tillit?

4.1.1 Sammendrag av data

På spørsmål om hvordan barneverntjenesten kan oppnå tillit blant dem de er i kontakt med og befolkningen generelt, starter informant 1 med å si at det er veldig viktig å vise seg mer ute, da barnevernet kan være ”*litt sånn lukket*” som informanten sier. De er ute i og har samarbeidsavtaler med skoler, barnehager og krisesentre. Nå skal de også ut i barnehagene og skolene og snakke med barna og ungdommene selv.

Ellers så sier informanten at de opplever at møte med noen foreldre kan være vanskelig, men når foreldrene blir tatt imot på en god måte, så kan de snu og få et annet inntrykk av barnevernet.

Barneverntjenesten ønsker også å lage et informativt brev om barnevernet som de kan sende ut til foreldre når de inviterer dem til førstegangssamtale på bakgrunn av en bekymringsmelding barnevernet har mottatt. Samtidig ønsker de også å legge ved kartleggingsskjemaer som foreldrene kan fylle ut før de kommer. På den måten sparer de også selv litt tid.

Informant 2 forteller at det de i barneverntjenesten er blitt mer bevisst på er å være tilgjengelig. En utfordring er at saksbehandlerne blir spist opp av alle sine oppgaver, slik at de ikke responderer raskt nok på telefon eller på e-post eller fått reist ut og orientert om tjenesten.

Å samtale ute i barnehager og skole er noe de for øvrig har jobbet med i vel et år. Informanten forteller at man da styrker samarbeidspartnerne samtidig som man bygger tillit. De gangene de klarer å agere raskt nok, er det lettere å roe sakene og få mer goodwill tilbake.

Informanten forteller at det også er viktig å være tett på og synliggjøre overfor politikerne hva som foregår i barneverntjenesten og hvilke prioriteringer de gjør. Informantene mener en åpen kommunikasjon er gunstig. Ellers forteller informanten at *det handler om hvordan man møter samarbeidspartnere og hvordan man møter brukerne.*

På samme spørsmål tenker informant 3 at befolkningen generelt kanskje har mindre tillit til barnevernet enn de som er i direkte kontakt med barnevernet. Informanten refererer til en forskningsrapport som ble lansert tidligere i år om at 8 av 10 er fornøyde med hjelpetiltakene de har fått av barnevernet.

Videre sier informanten at det som er vanskelig er frykten for barnevernet og det som spres av dårlig omdømme. Informanten mener det er synd at barnevernet i liten grad når ut med god nok informasjon for å nyansere bildet som ofte skapes av barnevernet i media. For å få nyansert bildet, må barnevernet selv være aktive i media. Deres barneverntjeneste har vært ute i media noen ganger med biologiske foreldre som har fortalte om hjelpen han/hun har fått av barnevernet. Informanten påpeker at *vi må bruke noen av de gode historiene.*

Informanten tenker også at barneverntjenesten må få frem at de ansatte er som vanlige folk, da de noen ganger i enkelte miljøer kan bli fremstilt som hjerteløse.

Informant 4 forteller at de årene vedkommende har vært leder har tillit og omdømme vært en sentral del i hele arbeidet. Da informanten startet hadde tjenesten liten tillit og et dårlig rykte. Leder forteller at det å bygge opp tillit i eget system og omdømme går hånd i hånd. Dersom man har en velfungerende barneverntjeneste som jobber godt faglig så får man tillit. Det vil også si at man må overholde de fristene og kjerneoppgavene man har.

Dette har de jobbet systematisk med og de har også fått økt antall stillinger. For å bygge opp tjenesten har de jobbet mye med organisering av tjenesten slik at de skal kunne løse oppgavene bedre og i henhold til forventet saksbehandlingstid, i tillegg til at de har jobbet med fag- og kompetanseutvikling.

De har etablert kontaktpersoner inn mot de største samarbeidspartnerne. Noen barnevernsansatte knytter da direktekontakter og relasjoner inn mot de ulike samarbeidspartnerne. Det er også slik at bare de som jobber på ”Mottaksteamet” tar imot akutt-telefonen, førstesamtalene og vurderer alle nye meldinger. De har spisset kompetansen på dette området.

Barneverntjenesten har fått positiv tilbakemelding på dette. Tjenesten fremstår mer enhetlig, da folk får så lik svar på spørsmålene sine som mulig. Fra å være ganske utskjelt, får de nå gode tilbakemeldinger på at de er tilgjengelige og at det nytter å samarbeide med barnevernet.

Med tanke på brukerne handler det mye om fag og etikk og hvordan man møter folk, sier informanten. Alt etter hvor høyt konfliktnivået er, kan det varieres hvordan de ansatte klarer å være i prosess eller jobbe i motstand på en respektfull og god måte. De forsøker å ha fokus på dette, men leder legger til at de har alt fra erfarne til nyutdannede barnevernsarbeidere, slik at kvaliteten på hvert møte kan variere.

Likevel klarer de å forholde seg til fristene og gjøre det de sier at de skal gjøre til riktig tid. Det er med på å skape forutsigbarhet og trygghet.

4.1.2 Analyse av data

Brønn og Ihlen (2012:13-27) mener at den beste innfallsvinkelen til å forstå omdømme, er ved først å fokusere på identitet og image og at en meningsfull identitet er med på å gi tillit til interessentene. Van Riel (1992) hevder også at en sterk identitet gir tillit utad og skaper en samhørighet internt (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015:118). Det er kun informant 4 som retter fokus på egen tjeneste og hvordan tillit i eget system og omdømme går hånd i hånd, som informanten selv sier. Noe som er viktig å bemerke seg er at den informanten som har dette fokuset også er den som har jobbet aktivt med omdømme sitt.

Alle informantene mener det er viktig å gi ut informasjon om barnevernet enten det er til media, til politikere, foreldre som er i kontakt med barnevernet, samarbeidspartnere eller barn og ungdom selv. Det fremstår som om alle mener det er en sammenheng mellom informasjon og tillit.

Informant 2 snakker om at en åpen kommunikasjon er gunstig, da spesielt overfor politikere. Her synes jeg det virker som om informanten mener det er viktig at de er transparent på den måten at de synliggjør virkeligheten i tjenesten. Selv om transparent kan gi en tjeneste en sterkere tillit, er det ikke nødvendigvis slik i det offentlige. På samme måte som med politiet, er det ikke all informasjon barnevernet kan gi ut med tanke på hensyn til sensitive opplysninger om klienter og det ville nok gi motsatt effekt om barnevernet ikke klarte å hemmeligholde sensitiv informasjon (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2001:108-110). Det fremstår som om informanten har funnet en balanse mellom å gi en åpen kommunikasjon og ikke utgi sensitiv informasjon.

Informant 1, 2 og 4 mener det er viktig å styrke samarbeidet med deres samarbeidspartnere for å bygge tillit. Flere nevner jevnlig samarbeidsmøter og at å bygge relasjoner og kontaktpersoner ut mot ulike instanser har gitt positive tilbakemeldinger. Her ser vi at informantene fokuserer på relasjonene. Brønn og Ihlen (2012:11) påpeker at nøkkelen til et godt omdømme ligger i å etablere gode relasjoner og at relasjonene og tilliten interessentene har er av større verdi enn hva man kommuniserer med ord (Brønn og Ihlen, 2012:84).

Barneverntjenesten er avhengig av at folk melder ifra til dem om de er bekymret, slik at barneverntjenesten kan utføre jobben sin, på samme måte som at leger er avhengige av at pasienter kommer til dem og stoler på behandlingen de får (Grimen, 2009:91). Det er videre viktig at barnevernet også har tillit blant sine klienter om de skal komme i posisjon slik Schjelderup et al. (2005:38) sier. Informant 2 sier videre at om de klarer å agere raskt nok på folks henvendelser, så vet informanten at det vil roe sakene og uttalte at det handler om *hvordan man møter* ..samarbeidspartnerne og brukerne.

Johannsen, Olaisen og Olsen (2009:22) har fortalt at vi har tre ulike typer tillit, og tillit til kompetanse er en av dem. Informant 1 fortalte at de jobber med å få ut informasjon til foreldrene på et tidlig tidspunkt. Dette kan bety at barneverntjenesten vil gi foreldrene kompetanse til å inngå et samarbeid med dem og gi klientene brukermedvirkning. Vi vet at brukermedvirkning vil ha en betydning for en samarbeidende relasjon (Schjelderup et al., 2005:37). Å gi klientene brukermedvirkning vil også kunne være med på å minske ubalansen mellom tillit og makt som Hardein diskuterer (Grimen, 2009:51-52).

Selv om dette handler om at klientene får kompetanse, ville de kanskje ikke ha fått det om ikke barneverntjenesten gav det og jeg tenker at man også må inneha kompetanse selv for å kunne gi det videre. Johannesen, Olaisen og Olsens (2009:22) andre type tillit, er tillit til intensjon og ved å gi foreldre kompetanse tenker jeg at barneverntjenesten oppnår tillit ved å ivareta klientene. Informanten sa også at man må ta imot foreldre på en god måte.

Vi har også sett at informant 1, 2 og 4 har fokus på relasjoner og det kan bety at deres interessenter kan få tiltro til at de ivaretar deres interesser, altså tiltro til intensjon.

For informant 3 er det viktig å nyansere bildet av barnevernet i media og vise at det finnes de som er fornøyde med hjelpen de mottar av barnevernet og på den måten vil de da vise "kunden" som Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:22) sier at barnevernet har nødvendig kompetanse til å levere løsninger "kunden" har behov for. Informanten mener de kan vinne på at de ansatte også blir fremstilt som "folk". For informanten fremstår det

som viktig å få frem at de ansatte har gode hensikter, altså at publikum får tillit til deres intensjoner. De er ikke ondskapsfulle, som informanten også sa.

Informant 3 viser til en forskningsrapport om at de som er i direkte kontakt med barnevernet ofte er mer fornøyde med jobben de gjør enn de som ikke er det. Det fremstår som om informanten viser til rapporten *Forskningkunnskap om barnevernets hjelpetiltak* utført av Christiansen et. Al (2015) på oppdrag av Bufetat. Vi har også sett at annen forskning støtter dette (Tustad, 2014:49-51) og Johansen (2013). Vi så også i innledningen om fokuset som har vært om barnevernet i media den siste tiden. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:29) sier at det er viktig at eksterne interessenters perspektiv og virksomhetens perspektiv relatert til omdømme stemmer overens, for å motvirke et gap mellom oppfatningene. Jeg oppfatter at informant 3 er opptatt av å få frem brukernes opplevelser, da mediebildet ikke stemmer overens med virkeligheten. Det er et gap i mellom oppfatningene.

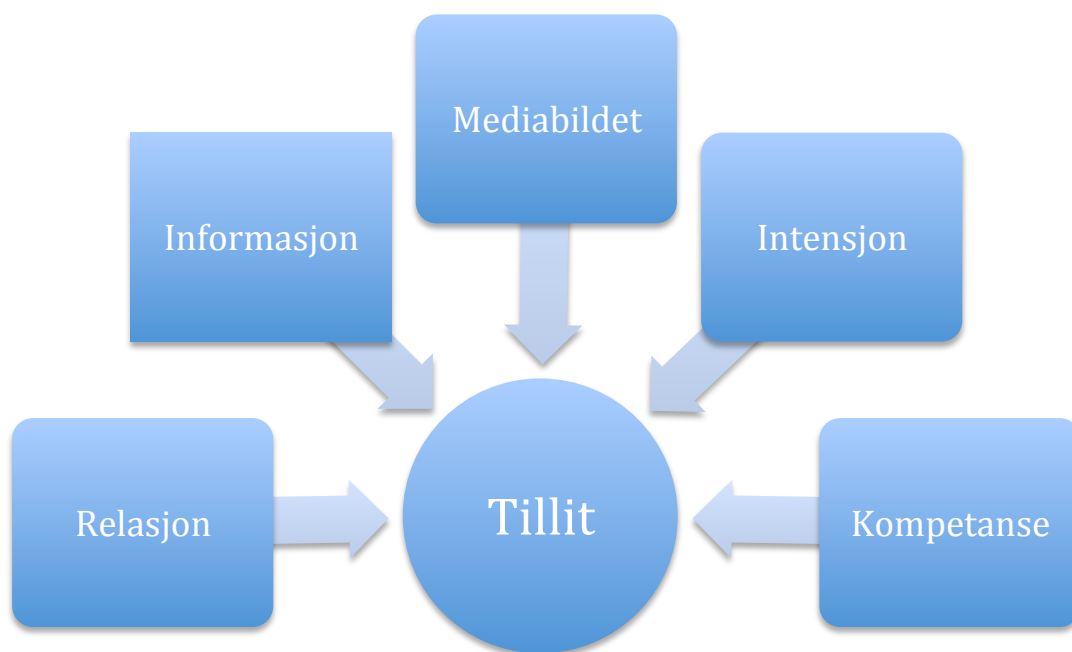
Barneverntjeneste 4 har bevisst jobbet med fag- og kompetanseutvikling og organisering for å bedre omdømmet. Informanten mener at om man overholder de fristene og oppgavene man har, får man tillit. Det fremstår som om barneverntjenesten er bevisst på at kompetanse inngir tillit (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:22). Vi har vært inne på at informanten også vektlegger det relasjonelle og dermed viser tillit gjennom intensjon. Noe som forsterker dette er informantens utsagn om at møter med klientene omhandler fag og etikk og hvordan man møter folk.

Når det gjelder tillit til eksterne rammebetingelser som Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:22) setter som en tredje type for tillitt, er det ingen av informantene som nevner noe rundt de rammebetingelsene de er gitt. Rammebetingelsene, mandatet eller loven omkring barneverntjenesten er likevel betingelsene for barnevernets arbeid. Rammebetingelsene for barnevernloven og barnevernets mandat kan selvfølgelig være fremmed for mennesker i andre land enn Norge. Rammebetingelsene kan også være uklare for landets innbyggere. De vil likevel ikke endre seg noe særlig med mindre det

skjer en lovendring, foruten om at det kan komme føringer på satsningsområder fra politisk hold.

Det vi imidlertid vet er at barnevnevernloven på dette tidspunkt er under endringer og utfallet av hvordan den vil se ut vil påvirke hvordan barnevernet utøver sitt arbeid og folks tillit til barnevernet.

Vi kan oppsummere det foregående til fem elementer som kan påvirke virksomhetenes tillit:



Figur 4.1.3 Tillit

4.2 Utfordringer ved tillitsskapende arbeid

4.2.1 Sammendrag av data

På spørsmål om det er områder innenfor barnevernfeltet som gjør det tillitsskapende arbeidet spesielt utfordrende, svarer informant 1 at vedkommende ikke kommer på noen spesielle utfordringer. Informanten legger til at det som kan være utfordrende, er å jobbe med volds-, rus- og psykiatrisaker og der det er konflikter i familier som gjør det vanskelig å komme i posisjon.

Informant 2 sier at hele feltet er et komplekst område i seg selv. Ulike grader av toleransevidu kan utfordre samarbeidet mellom barneverntjenesten og samarbeidspartnere som skoler og barnehager. Hva vi tolererer av avvik fra normalen kan variere mellom de ulike instansene. Noen temaer er også følelsesladde og sårbare som for eksempel vold. Om barneverntjenesten har en annen terskel for når de skal inn i familiene enn hva andre tenker, kan det gjøre tilliten eller samarbeidet litt krevende i perioder, sier informanten.

Informanten sier at det handler om at man ikke alltid har klart å skape en forståelse for hva som ligger til grunn for vurderingene. Der man ikke har en tydelig kommunikasjon eller kanskje en faglig begrunnelse å gi samarbeidspartnerne, så blir det krevende. ”Sånn at den må nesten følge med for å opprettholde tilliten, sånn at man forstår hvorfor den ene gjør sånn og hvorfor den andre slik. Man må bare være åpen og formidlende om hvordan man tenker og hvorfor, i hvert fall til samarbeidspartnere som melder, tenker jeg”, sier informanten.

Videre sier samme informant at barnevernet kan være et minefelt og noen gjemmer seg bak taushetsplikten. Informanten 2 mener det er viktig å holde fokus på dem man skal hjelpe, og da er det ofte bedre å si en ting for mye enn å holde ting tilbake. ”...Man får til bedre samarbeid og bedre klima med det”. Man må se på de mulighetsrommene man får, for det er mange gode aktiviteter man kan få til om man våger og tørr. Det kan hende man blir korrigert om man gjør en feil, men hvis barnet det er snakk om får bedre hjelp, er det fordelaktig. I et større system blir gevinstene større om man jobber mer fleksibelt og er tilgjengelige for hverandre, slik at man kan hjelpe barnet der det er. Informanten legger til at det sikkert kan være krevende noen ganger å få til.

Informant 3 bringer inn begrepet makt under dette spørsmålet. Barneverntjenesten forvalter for så vidt definisjon på hva som er for dårlig omsorg. Det er utfordrende og det er utfordrende at det kan være ulike perspektiver på hva som er god omsorg innenfor ulike kulturer. Det finnes likevel noen fellesnevnerne som at man ikke skal slå barn, utsette barn for mishandling og at det er ikke greit med for mye rus. Barneverntjenesten har en

mulighet og makt til å gripe inn og også flytte barn ut av hjemmene. Dersom det også blir vedtatt at det ikke skal være samvær mellom foreldre og barn, er det alvorlig.

Informant 4 peker på de komplekse sakene hvor ansvarsområdene er uklare. De har for eksempel hatt store utfordringer i samarbeid med psykiatrien. Grenseoppgangene mellom hva som er helse og barnevern kan være veldig utfordrende. Tjenesten kan også være presset. Det er også utfordrende når andre instanser har prøvd og ikke har lyktes med de tiltakene de har satt inn, da er barnevernet siste instans og en instans som aldri kan si at de ikke kan ta en sak.

4.2.2 Analyse av data

Informant nummer 1 hadde ingen klare tanker rundt hva som skal være utfordrende for å skape tillit og nevner spesielt utfordrende saker å jobbe med. De andre tre informantene nevner ulike perspektiver på utfordringer i tillitsskapende arbeid.

Jeg hadde nok ventet at flere skulle nevne taushetsplikten som en utfordring, da det ofte er en grunn til at barnevernet ikke uttaler seg i media. Tvert imot sier barnevernleder 2 at taushetsplikten ikke trenger å være et hinder for et godt samarbeid.

Barnevernleder 2 og 4 er begge inne på uklarheter mellom samarbeidspartnere som kan utfordre tilliten. Informant 2 peker spesielt på at man kan ha ulik toleransevidue og forståelse og informasjon i sakene og fremhever viktigheten med en åpen og formidlende kommunikasjon. Informant 4 peker på spenning som kan oppstå når grenseoppgangene mellom ansvarsområdene er uklare for eksempel mellom barnevernet og psykiatrien. Noen av de utfordringene som informant 2 og 4 nevner, støttes av Grimen (2009:91) som hevder at både interessekonflikter, manglende åpenhet om beslutninger og ubalanse i makt kan skape mistillit.

Ubalanse i makt er noe informant 3 vektlegger under dette spørsmålet. Barnevernet har mer eller mindre en definisjonsmakt på hva som er god og ikke god omsorg. Grimen

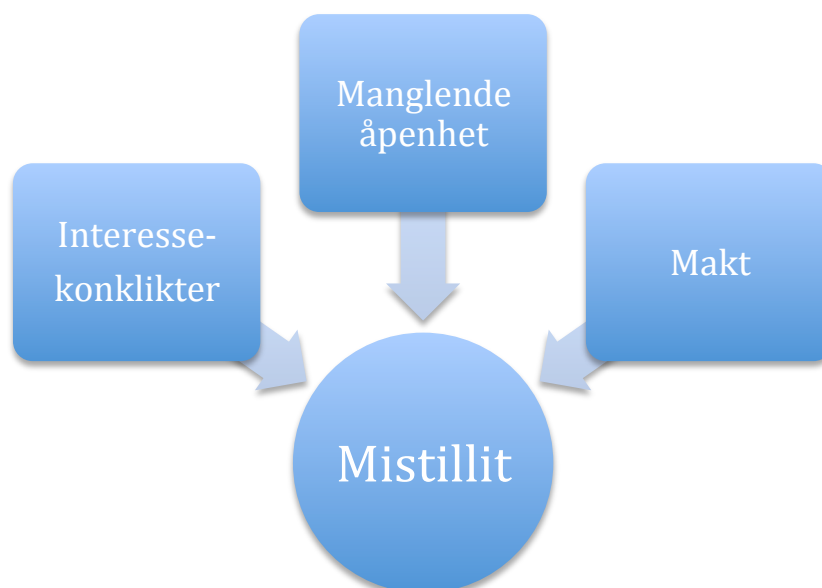
(2009:51-52) mener videre at ubalanse i makt gjør tillitt vanskelig. Tuastad (2014:49-51) sier likevel at det kan virke som om det norske barnevernet stiller sterkere selv om de blir utsatt for kritikk på bakgrunn av nordmennenes generelle tillit til statsmakten.

Informanten nevner at definisjonen på god og dårlig omsorg kan være ulikt innenfor ulike kulturer og de som ikke har integrert et typisk norsk syn på statsmakten, vil ikke nødvendigvis ha like høy grad av tillit som beskrevet over. Grimen nevnte også sin venn fra Russland som var vant til man ikke skulle/kunne stole på staten. Den makten barnevernet har til å gripe inn i privatlivets sfære kan på noen måter ansees som unikt i verdens sammenheng og kanskje nettopp derfor vi har hatt de store demonstrasjonene mot det norske barnevernet.

Informanten nevner også her omsorgsovertakelser og saker hvor det blir vedtatt lite samvær mellom barn og foreldre. Som Veland (2004:200-212) sier så fremkommer det oftest kritikk mot barnevernet når det er snakk om tvangsinngrep mot foreldrenes vilje. Schjelderup et al. (2005) sier videre at barnevernet kan innstille vedtak til tvang, men til slutt er det ikke barnevernet som bestemmer utfallet av sakene, men en domstol. Informantens opplevelse om at makt vil utfordre tilliten, vil likevel ansees å være reell.

Vi har sett at spesielt tre ulike faktorer kan true barnevernets tillit:

Figur 4.2.3 Mistillit



4.3 Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet var *hvordan kan barnevernet gjennom tillitsskapende arbeid fremme sitt omdømmet?*

Det var bare en av informantene som nevnte at fokus på egen tjeneste og tillit internt ville påvirke omdømmet utad. Det er internt litteraturen forteller oss at vi burde starte. Den virksomheten som likevel nevner dette forteller også at de har jobbet spesielt med omdømmet og fått positive tilbakemeldinger.

Alle informantene nevner informasjon ut til samfunnet, politikerne, klienter, samarbeidspartnere og barn og ungdom selv som tillitsskapende arbeid. Noen av informantene var også opptatt av at det må komme frem et realistisk bilde av det barnevernet står i ut til politikerne og media. Dette er med på å motvirke et gap mellom oppfatninger som eksisterer om barnevernet.

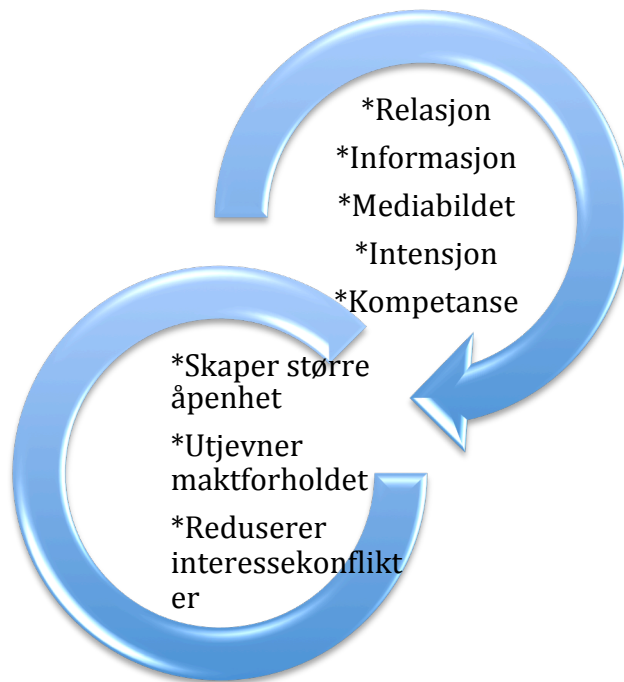
I tillegg til å gi informasjon om barnevernet mente flesteparten at det var viktig å styrke samarbeidet og relasjonen med samarbeidspartnerne og klientene. Barnevernet er avhengig av tillitt og gode relasjoner for å få utført jobben sin. Det fremstod viktig for informantene/barneverntjenestene å ivareta interessentenes interesser (tillit til intensjon) gjennom hvordan de møter interessentene og gir brukermedvirkning. Det kom også tydelig frem at barnevernet fikk tillit gjennom sin kompetanse, ved å overholde de oppgavene og fristene de var satt til og gav nødvendig informasjon. Forskning viser også at klientene ofte er fornøyde med hjelpetiltak de mottar.

Ingen av informantene nevner tillitt gjennom eksterne rammebetingelser eller at barnevernet har et tilsynsorgan i Fylkesmannen.

Det som kan utfordre det tillitsskapende arbeidet er interessekonflikter mellom ulike instanser, manglende åpenhet om beslutninger og ubalanse i makt. Dersom vi så ser på modellen som fremmer tillit kan vi igjen se at relasjon/samarbeid og informasjon ut til interessentene også igjennom media, vil føre til større åpenhet som igjen også kan ha en innvirkning på interessekonflikter og maktforholdet. Barnevernets kompetanse ved at de

overholder sitt mandat, gir nødvendig informasjon som også kan føre til at det blir færre interessekonflikter, gir brukermedvirkning og dermed også utjevner maktbalansen.

Vi har også sett at kompetanse, relasjon/samarbeid og media påvirker barnevernets intensjon. Deres intensjon vil også motvirke interessekonflikter, skape større åpenhet og et mer balansert maktforhold. Elementene som skaper tillit kan altså påvirke hverandre og større åpenhet kan også påvirke de andre to elementene (interessekonflikter og ubalanse i maktforholdet) som fremmer mistillit. Igjen kan de elementene som skaper tillit redusere sjansene for utvikling av mistillit. Enkelt kan dette oppsummeres i følgende modell:.



Figur 4.3.1 Tillit og mistillit

Hvordan kan barnevernet gjennom legitimitet fremme sitt omdømme?

4.4 Hvilke forventninger har folk til barnevernet?

4.4.1 Sammendrag av data

På spørsmål om hvilke forventninger informantene tenker at de barneverntjenesten er i kontakt med og befolkningen generelt har til dem som barneverntjeneste, sier informant 1 at det er litt vanskelig å svare på og at folk kan ha ulike forventninger. Informanten nevner at de i barneverntjenesten har fokus på å snakke med barn, men vet ikke om foreldrene har denne forventningen. Informanten håper at foreldre skal ha forventning om at de skal kunne hjelpe dem med deres problematikk.

Informant 2 sier at de som tar kontakt nok forventer umiddelbar hjelp og kanskje hjelp barnevernet ikke kan bistå med. Informanten tenker at både befolkningen generelt og samarbeidspartnere forventer at barneverntjenesten skal komme raskere i gang med sitt arbeid enn de klarer å få til.

Et annet aspekt som informanten påpeker, er at det er forskjell på forventninger og erfaringer. De barneverntjenesten har vært i kontakt med og etablert en relasjon til er ofte mer positive, enn de som ikke har erfaring eller samarbeid med barneverntjenesten. Dette gjelder både samarbeidspartnere, klienter og innbyggere. Videre sier informanten at barnevernet kan være beskrevet som et tohodet troll noen steder og dette er noe leder ønsker å gjøre noe med.

Barneverntjenesten ønsker å arrangere en åpen time en gang i måneden med en åpen dialog med de innbyggerne eller samarbeidspartnerne som ønsker det. Dette for å ufarliggjøre barnevernet og gjøre noe med de bildene som noen skaper seg av barnevernet, som ikke stemmer med virkeligheten.

Barnevernet har tidligere mottatt bot fra Fylkesmannen da de ikke har overholdt frister. Etterhvert som avvikene har blitt lukket, tenker informanten at det er viktig å kommunisere det ut, slik at folk oppfatter at det nytter å få hjelp og samarbeide.

Barneverntjenesten har da vært ute i media og informanten sier at ”man må spre de historiene som er hensiktsmessige å spre”. Da kan folk se at er det oppegående folk i barneverntjenesten som har kompetanse, er tilgjengelige, det er åpenhet og det er en villighet til å forsøke å forbedre seg. Det er også et mål å nå politikerne og Fylkesmannen.

Informant 3 tenker at dem de er i kontakt med forventer å få hjelp og støtte. Befolkningen har forventning om at de både har rett og plikt til å gripe inn og forventninger om hjelp og støtte. Det kan også være noen forventninger til hjelpetiltak som knytter seg til kompensierende tiltak som avlastningshjelp eller besøkshjem. Barneverntjenesten har dreid mer i en retning av endringsrettede tiltak for å endre omsorgssituasjonen til barnet enn å gi kompensierende tiltak.

Informanten sier også at noen ganger er det en forventning om at barnevernet skal henlegge en sak fordi det ikke er grunn til en bekymring, noe som også noen ganger er tilfellet.

Informant 4 synes det er vanskelig å si noe om hvilke forventninger folk generelt har på grunn av mediebildet i dag. Leder synes det kan være belastende og vanskelig å stå trygt og stolt i noe som blir skjelt ut av alle. Da både for det de gjør og ikke gjør. Diskusjonene i media er ofte ufiltrerte og barnevernet kommer ofte i en forsvarsposisjon.

Informanten tenker at de barnevernet er i direktekontakt med og hjelper har en større forståelse av at barnevernet forsøker å komme i posisjon, kan hjelpe familier, gjøre en forskjell og at man sammen kan få til en ønsket utvikling.

4.4.2 Analyse av data

Vi har av litteraturen sett at forventninger kan legge premissene for hvordan en virksomhet bli ansett og vurdert (Luoma-aho, 2001:88-89). Det settes også særlige forventninger til offentlig sektor som forvalter offentlige midler og tjenester og at de ofte

står overfor spesielt krevende brukere (Brønn, 2011:37). Informant 4 sier også her at det kan være belastende å stå i en jobb som er så utskjelt.

Simonsen (2009:126) har sagt at omdømmebygging for suverene institusjoner handler om å bygge opp aksept og forståelse av virksomheten. Veland (2004:200-212) sier at hvilke forståelse vi velger å vektlegge for barnevernets svake omdømme vil ha betydning for hvilke tiltak vi anser som nyttige for å styrke legitimiteten.

Det kommer ikke frem at noen av informantene hadde foretatt noen analyse eller visste helt sikkert hvilke forventninger deres interessenter har til dem. Informant 2 og 3 har likevel noen antakelser om interessentenes forventninger. Selv om informant 4 synes spørsmålet er vanskelig å svare på, har informanten noen tanker om hva deres klienter tenker om dem som tjeneste. Det kan virke som om kunnskapen om interessentenes forventninger er erfaringsbaserte. Om informantene har vært bevisste på forventningene før vårt møte og viktigheten forventningene representerer, er vanskelig å danne seg en oppfatning om. Det som midlertidig skiller seg ut er at informant 2 hadde et klart tiltak vedkommende ønsket å iverksette som kan møte folks forventninger; åpne dialogmøter.

Informant 2 sier noen kan ha forventninger om umiddelbar hjelp og det kan bety at det finnes en tillit til at virksomheten skal og kan gi hjelp. Informant 3 sier også at dem de er i kontakt med forventer å få hjelp og støtte og at befolkningen forventer at de har rett og plikt til å gripe inn. Dette kan samsvare med den første av Jacobsens og Thorsviks (2014:215) perspektiver på omgivelsenes forventninger, der lovgivningen tvinger virksomheten til å opptre på en bestemt måte.

Informant 3 sa også at det har skjedd et skifte i hvilke hjelpetiltak som gis. Jacobsens og Thorsviks (2014) andre perspektiv omhandler sosial forpliktelse der organisasjonen tilpasser seg verdier og forventninger i omgivelsene. Om foreldrene forventer noe annet enn hva de kan få, kan man si at det ikke er en sosial tilpassing av forventningene. På en annen siden kan hvilke hjelpetiltak som skal gis være fokuset fra politisk hold, som da legger noen føringer for barnevernets arbeid. Vi diskuterte under kapittelet *tillit* at

barnevernet var underlagt noen rammebetingelser. Om foreldres og politikernes forventninger til barnevernet er ulikt kan det føre til at barneverntjenesten får et legitimitetsgap (Brønn og Ihlen, 2009:104).

Barnevernet har altså dreid seg i retning av endringsrettede tiltak. For å kunne igangsette slike tiltak, vil man kunne tenkte at det ligger en antakelse om at det er mulig å endre på situasjonen i familien. For å kunne gjøre endringer i en familie er det en forutsetning at aktørene er delaktige og har eierskap til prosessen. Vi vet også at brukermedvirkning, som vi har vært innom under temaet *tillit* og av det Veland (2004:200-212) sier, er en viktig del av økt legitimitet.

Informant 3 har sagt at de som er i direktekontakt med barnevernet stort sett er fornøyde med hjelpen de får. Informant 2 sier også her det samme. De barneverntjenesten er i kontakt eller samarbeid med og har etablert en relasjon til, er ofte er mer positive enn dem de ikke er i kontakt med. Informant 4 bekrefter også at de barneverntjenesten er i kontakt med og hjelper har en større forståelse og tro på deres arbeid, enn de som ikke er det. Informant 2 og 4 påpeker at folk som ikke har vært i direktekontakt med barneverntjenesten likevel har formeningar om dem. Selv om man ikke har noe erfaringsgrunnlag får man informasjon blant annet gjennom media.

4.5 Hvordan møter barnevernet forventningene?

4.5.1 Sammendrag av data

Spørsmålet her omhandler hvordan informantene tenker at barnevernet møter forventningene eller kan møte forventningene interessentene har til dem. Dette spørsmålet forutsetter en refleksjon videre fra det foregående spørsmålet *om hvilke forventninger interessentene har til dem*.

Siden informant 1 syntes det var vanskelig å svare på det foregående spørsmålet, sa jeg som intervjuer at da er det sikkert vanskelig å svare på hvordan barneverntjenesten møter

forventningene. Vi gikk så videre til neste spørsmål. Informanten sa heller ikke selv noe under dette spørsmålet.

I samtale med informant 2 starter jeg med å oppsummerer litt hva informanten sa på forrige spørsmål, der blant annet media ble nevnt. Informanten fortsetter med å si at barnevernet ikke kan sitte på kontoret å forvente at folk vil komme til dem. Man må oppsøke folk der de er. ”Samarbeidspartnere kommer når de må, men når de må er ofte litt senere enn de burde”. Barneverntjenesten har vært ute i barnehager og skoler og vært i foreldrearbeidsutvalg å informert om hva en bekymringsmelding er. Ved å gå ut tilbyr de et ansikt, et navn og litt innhold. Samarbeidspartnerne må eie oppgaven mer og drøfte tidligere. Det er mange barnehager, skoler, mange mennesker å treffe og en kommune i vekst, slik at de må stadig utvikles og stadig formidles. ”Man blir aldri ferdig, det handler om vanning og luking”.

Informant 3 var i forrige spørsmål inne på at hvilke forventningene noen kan ha til kompensere tiltak, kan være motstridende med den retningen barnevernet ønsker å legge seg på. Informanten sier videre i dette spørsmålet at de gjerne spør familiene: ”hva skal til for at dette skal gå bra i din familie?”. For å få bedret situasjonen, kan det da hende at de må iverksette andre tiltak enn familien hadde forventet i starten. For øvrig tenker informanten at klientene blir møtt på de forventningene de har om hjelp og støtte.

Informant 4 sier at de blir invitert ut til samarbeidspartnere og innad i kommunen for å informere om barnevernet og det synes leder er strålende. Da kan informanten fortelle hvilke dilemmaer de står i og hvordan utfordringsbildet ser ut. Informanten forteller også at det er belastende at de lett kommer i forsvar, fordi folk ikke vet og har noen meninger om hvordan de tror virkeligheten er, så blir debatten ufiltrert og unyansert. Det er også frustrerende at det ikke er flere som står opp å heier på de som gjøre et samfunnsoppdrag innenfor gitte rammer. Informanten sier at de må tåle kritikk, være åpne for å bli bedre og at det gjøres feil i barnevernet.

Leder bekymrer seg for saksbehandlerne, de komplekse sakene de står i, de alvorlige beslutningene de må være en del av, det presset de har i hva de gjør og sier, samt alle kravene for dokumentasjon.

Med tanke på media sier ofte barnevernet at de har taushetsplikt og at de ikke kan gå inn i enkeltsaker. Informantene sier videre at noen kan si det er feigt og det kan hende barnevernet burde vært mer åpent, men de må ta hensyn til dem de jobber med. Så blir det også sånn at man ikke kan ta alle kampene, og leder kan kjenne seg litt takknemlig hver uke det ikke er deres barneverntjeneste som blir hengt ut i media.

4.5.2 Analyse av data

Selv om ingen av informantene gir uttrykk for å ha utført noen analyser eller har en bestemt strategi for hvordan de skal møte folks forventninger til barnevernet, vet vi at både informant 2 og 3 tidligere har uttrykt at de bevisst har brukt media for å vise at barnevernet gjør jobben sin. Det kan være en måte for barneverntjenesten å legitimere seg selv på overfor befolkningen og politikerne. Veland (2004) sier at det er en sterk personifisering av sakene som er oppe i media. Det kan da virke som om informant 2 og 3 har valgt å bruke media sett fra den andre siden, der det er foreldre som har vært fornøyde med hjelpen de har fått.

Flere har også sagt at de som har vært i direktekontakt med barnevernet ofte er mer positive til barnevernet enn andre. Samme resultat har vi også sett fremkommer av noen forskningsrapporter. Da blir det kanskje opp til barnevernet å balansere det som blir fremstilt i media for å motvirke et legitimitetsgap (Veland, 2004:209). På den andre siden er det kanskje lagt et stort press på barnevernet til å forsvare sin egen legitimitet på tross av at de utfører et samfunnsoppdrag og i tillegg til de belastningene det er å jobbe i barnevernet (Veland (2004:206). Da er det kanskje ikke så rart at informant 4 sier at ”man må velge hvilke kamper man skal ta.”

Kanskje skulle barnevernet slik Veland foreslår hatt et *barnevernets faglige utvalg*, som kunne ha håndtert store mediesaker.

Vi vet at legitimiteten vil bero på hvilken informasjon folk får og den gjensidige dialogen med innbyggerne (Simonsen, 2007:125). På dette spørsmålet forteller informant 2 og 4 at de er ute blant samarbeidspartnere, andre i kommunen og barn og unge selv. Informant 1 har også tidligere fortalt at de er ute blant samarbeidspartnere samt barn og unge og informerer om barnevernet. Informant 2 fortalte også at deres barneverntjeneste ønsket å sette av en åpen time for dialog med innbyggerne. Dette vil da være med på å fremme oppslutningen og bygge legitimiteten til barnevernet i følge Simonsen. Kalvu og Wergeland sier også at offentlig sektor kan forbedre sitt omdømme ved å 1. Øke innbyggernes ved å gi dem mer informasjon og 2. Fjerne avstanden mellom forventninger til hvordan kvalitet oppleves og hvordan det forventes å være (Brønn, 2011:50).

Brønn og Ihlen (2012:127) sier også videre at det er viktig å holde seg orientert om interessentenes- og samfunnets forventninger. Ved å ha en åpen dialog med innbyggerne vil man kanskje kunne svare ut samfunnets- og interessentenes forventninger. Informant 2 sier også at dem de er i kontakt med nok forventer mer umiddelbar hjelp og støtte enn det de kan gir. Når de da er ute å informere folk og samarbeidspartnere, vil de kunne fjerne avstanden mellom folks forventninger og hva som er realistisk å forvente seg av barnevernet som Kalvu og Wergeland vektlegger. Som Sethi (1977) også sier kan et legitimitetsgap imellom interessentenes forventninger og det organisasjonen mener den burde gjøre, videre ha en innvirkning på imaget og i det lange løp på omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009:104).

Ved å gå i dialog har man en større sjanse til å sjekke ut den andres intensjon med det som kommuniseres og kan hindre misforståelser og konflikter (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:140-141). Brønn og Ihlen (2012:184-192) sier også at organisasjoner som bruker varianter av dialog i sin kommunikasjon rangeres høyere av sine interessenter. Vi kan da si at å gi informasjon er en måte å fremme legitimiteten og en høyere grad å gjøre det på er å gå i dialog, se *figur 4.5.3 Utadrettet virksomhet for å oppnå tillit* på neste side.



Figur 4.5.3 Utadrettet virksomhet for å oppnå legitimitet

Barnevernsansatte har også selv sagt at de ønsker at det skal gis bedre informasjon ut om deres arbeid, noe som vil kunne forbedre legitimiteten (Veland, 2004:2009).

Informant 3 har sagt at de vet at klientene som er i kontakt med dem er mer fornøyde med barnevernet enn de som ikke har det. Informanten nevnte ikke kontakt med andre samarbeidspartnere her og det kunne ha vært naturlig å forvente at de samme positive effektene ved en kontakt/kjennskap til barnevernet kunne ha vært overførbart til samarbeidspartnerne som for klientene.

Det handler som Angell (2001:225) sier ikke om å utvikle omdømme til et stadig høyere nivå i, men tillitt til et visst nivå slik at virksomheten får utført jobben de er satt til. Det er ikke nødvendigvis slik at barnevernet må møte alle folks forventninger, men nok til å få gjennomført deres mandat. Som Veland (2004:199) sier handler legitimitet om at man har oppslutning om de handlingene en utfører.

4.6 Har omdømme påvirkning på samfunnsoppdraget?

4.6.1 Sammendrag av data

Det siste spørsmålet informantene fikk som jeg har knyttet under legitimitet, var om informantene tenkte at omdømme hadde noen påvirkning på hvordan de får utført samfunnsoppdraget/mandatet og i så fall hvordan.

Informant 1 sier at når man snakker om omdømmet til barnevernet så snakker man om hele barnevernet i Norge. Deres barnevern er et oppegående barnevern som gjør en bra jobb og har nok ressurser. De prøver å ikke la seg påvirke av det som står i media og sier at de ikke er opptatt av å lese det som står skrevet om barnevernet. Informanten nevner videre at advokater klager dem inn til Fylkesmannen. Da må de svare for seg og som regel får de medhold. Jeg spør om dette er en form for rettsikkerhet. Informanten svarer at det kan det være og at det kan være berettiget å klage på barnevernet og at barnevernet kan gjøre feil som mange andre steder.

Informanten sier videre at i en hektisk hverdag med tanke på forvaltningsloven og saksbehandling, så er det lett å gjøre feil. Dette forsøker de å endre litt på nå med å omorganisere.

Informant 2 mener det ikke er tvil om at omdømme påvirker deres samfunnsoppdrag. Videre sier informanten at et godt omdømme kan bety at folk tenker det er flinke folk som jobber i barnevernet og de må man kontakte for den minste ting. Et godt omdømme kan også bety at man har satt folk i stand til å utføre mer av oppgavene selv, der de kan innhente spisskompetanse fra barnevernet når det er nødvendig. Barneverntjenesten har mange voldssaker og det betyr at folk i tjenestene rundt må gjøre mer selv.

Har man et dårlig omdømme så tror informanten at folk melder for sent til barnevernet og da er sakene som kommer inn mer alvorlig og plasseringshastigheten kan være større.

I tillegg til at åpenheten og tilgjengeligheten er viktig utad, er det også det internt i barneverntjenesten. Folk må tro på egen kompetanse, kunnskap og erfaring og få en trygghet på å veilede andre.

Informant 3 sier at i enkeltsaker kan omdømme ha betydning med tanke på hva de får til. Hvordan foreldre snakker med barna sine om barnevernet vil også påvirke hva barn tør å fortelle barnevernet, så på den måten vil omdømme ha konsekvenser for arbeidet. Ellers opplever de at fleste de jobber med har tillitt til dem.

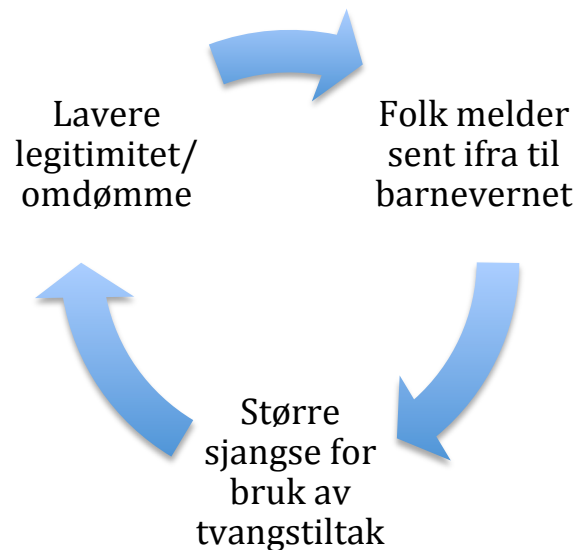
Informant 4 sier at omdømme både påvirker og ikke påvirker deres samfunnsoppdrag. Informanten kjenner på et ansvar for å skape en organisasjon med ”en kultur der det er lov til å være usikker, der det er lov til å reflektere, der det er lov til å kanskje ikke alltid vite hva som er det beste, der det er lov til å feile og kunne reise seg igjen.” Informanten ønsker også at saksbehandlerne skal kjenne vekst og få påfyll. Informanten er også stolt av hva de har klart innenfor de rammene de har tilgjengelige og er imponert over de barnevernsarbeiderne som står i det, er engasjerte og klarer å holde fokus på hva som er til barnets beste. Leder sier også at det er en grense for hvor mange kriesaker folk orker å stå i av gangen.

4.6.2 Analyse av data

Informant 1 som ikke hadde noen konkrete tanker om folks forventninger til dem, sier likevel at de gjør en bra jobb og har nok ressurser. Informanten sier ikke hva som er bakgrunnen for denne konklusjonen. Hvis vi ser på Balmer og Greyser (2002) sine kategorier for identitet, vil det være vanskelig å si noe om omdømme og effektene, dersom man ikke er bevisst over hvordan man blir oppfattet. Det kan fremstå som om informanten ikke har noen bevisst forhold til omdømme eller at informanten tenker et nøytralt omdømme er den beste måten å håndtere oppgaven (Vilma Luoma-aho, 2005:142). Det offentliges gjenstand for stadige vurderinger, kan også føre til at deres hovedfokus blir å få gjennomført de lovpålagte oppgavene, uten særlig oppmerksomhet rundt omdømmebegrepet.

Det virker for øvrig som om informanten har en defensiv holdning til media og sier at de i barnevernet ikke er opptatt av å lese det som står skrevet om barnevernet.

Informant 2 konkluderer med at et godt omdømme enten kan bety at folk tar kontakt for den minste ting eller at de blir i stand til å utføre mye av oppgavene selv. Et dårlig omdømme resulterer i at folk melder for sent og at sakene derfor er mer alvorlig når barnevernet må gripe inn. Veland (2004) sier at barnevernet er utsatt for størst kritikk når de må bruke tvang og som informanten skisserer er sjansene for bruk av tvang større dersom de har et dårlig omdømme, fordi da er sakene mer alvorlig før folk melder ifra og sakene har da gått så langt at det kan være vanskelig å sette inn de mildeste hjelpetiltakene. Dette fremstår da som en vond sirkel. Veland (2004:199) sier også at det er spesielt med tanke på det forebyggende arbeidet at legitimitet vil være viktig.



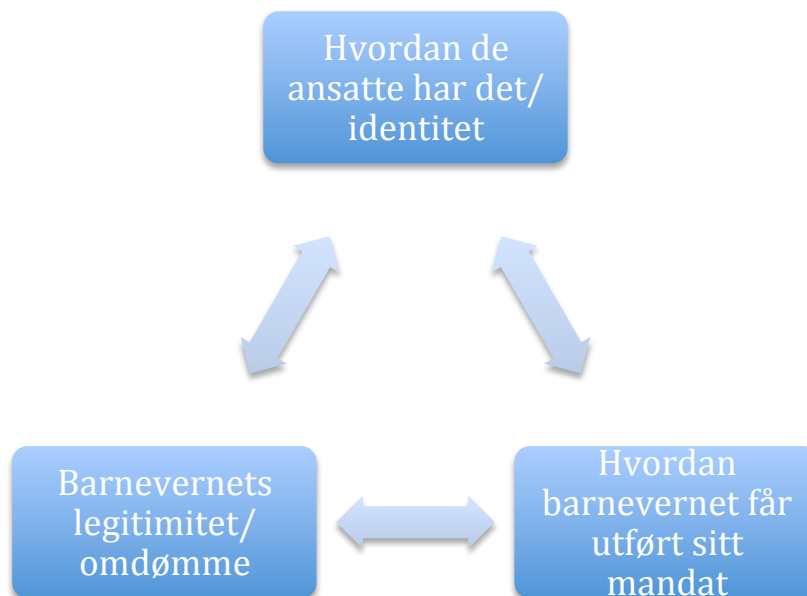
Figur 4.6.3 Konsekvenser av lav legitimitet

Informant 3 sier også at omdømmet kan ha betydning for hva man får til i enkeltsaker og nevner et eksempel på tillitt fra barn. Veland (2004) har sagt at det er viktig at barn og foreldre er deltagende i barnevernesprosessen som et bidrag til brukermedvirkning. Informanten nevner ikke hvordan de kan bygge opp tillitt på dette punktet. Informanten har heller ikke tidligere nevnt hvordan de jobber med brukermedvirkning. Helt på slutten

av intervjuet forteller informanten at de er ute i barnehagene og skolene (se kapitlet 4.14 Sist). Ellers nevner informant 3 at de fleste som er i direktekontakt med dem er fornøyde med dem og henviser slik jeg forstår det til forskningsrapporten som informanten har nevnt tidligere.

Ellers så har informant 2 et fokus innad på at de ansatte også trenger tro på egen kompetanse, kunnskap og erfaring. Informant 4 sier også at vedkommende kjenner et ansvar for kulturen i organisasjonen og at den ansatte får faglig og personlig påfyll. Når informantene her poengterer viktigheten med å ha fokus innad på de ansatte, fremstår det som om de mener det har en betydning for hvordan barneverntjenesten får gjennomført sitt mandat som igjen har betydning for barnevernets omdømme.

Informant 4 sier at omdømme igjen både påvirker og ikke påvirker mandatet. Informant 2 mener det helt klart gjør det. Som Angell (2001:225) sier trenger suverene forvaltningsorganisasjoner legitimitet til å drive sin hovedvirksomhet/mandat. Videre sier Simonsen (2009:126) at legitimiteten og omdømme beror på utvikling av tjenestene og klar egen identitet. Ledernes fokus på hvordan de ansatte har det, er da også med på å forsterke legitimiteten og omdømme. Med bakgrunn i dette resonnementet kan følgende modell presenteres: **Figur 4.6.4 Hvordan interne forhold påvirker virksomheten utad**



Angell (2001:254-255) sier at forvaltningsorganisasjoner trenger legitimitet for å utføre sitt mandat og ikke nødvendigvis et godt omdømme. De trenger *legitimiteten* for å kunne fortsette å operere som en del av den suverene staten. Spørsmålet kunne derfor ha vært; påvirker legitimiteten hvordan dere får utført deres mandat? Spørsmålet *tenker du at omdømme har påvirkning på hvordan dere får utført deres samfunnsoppdrag/mandat?*, var i grunn å hoppe litt til konklusjonen, men jeg ville se om informantene så en sammenheng mellom forventningen folk har og utfallet, altså omdømmet. Jeg tror også begrepet legitimitet er et sjeldnere brukt ord i dagligtalen og at mange tenker på legitimitet og omdømme som det samme. Omdømme er ifølge Angell (2001) en høyere grad enn legitimitet.

Informant 2 mente at omdømme hadde en betydning på utførelsen av mandatet. Informant 4 sier at det både har en betydning og ikke og informant 3 nevner et eksempel hvor det kan ha betydning. Informant 1 svarer at de gjør en bra jobb uansett hvordan omdømmet er.

Vi skal i de neste spørsmålene se om barneverntjenestene har kunnskap om sitt omdømme, og en bevisst strategi i sitt arbeid med omdømmet.

4.7 Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet her er *hvordan kan barnevernet gjennom legitimitet fremme sitt omdømme?* Siden legitimitet i stor grad omhandler å møte folks forventninger omhandlet to av spørsmålene til informantene om forventninger. Det fremkom ikke at informantene hadde gjennomført noen analyse av interessentenes forventninger til dem og da heller ikke hvordan de møter forventningene. Den informasjonen informantene presenterte fremstod mer som erfaringsbaserte antakelser.

Noen av forventningene til barneverntjenesten var at de skulle løse deres samfunnsoppdrag, at de både har rett og plikt til å gripe inn. Det er i så fall en bekreftelse på deres oppdrag, altså en legitimitet til å gjøre den oppgaven man er satt til. Det er videre forventninger til barnevernet fra politisk hold om hvilke hjelpetiltak de skal

prioritere. Befolkningen har også noen antakelser om barnevernet enten de har vært i direktekontakt med dem eller ikke, og det er da ofte mediebasert kunnskap.

Det fremstår som viktig at noen balanserer bildet av barnevernet i media for å motvirke et legitimitetsgap. Noen av barneverntjenestene har selv vært ute med ”glad-historier” i media, men spørsmålet er om dette er nok og om det skulle ha vært noen andre enn bare barnevernet som er ute å legitimerer seg selv. Når man snakker om barnevernet, er det også vanlig å tenkte på hele barnevern-Norge. Det er mange barneverntjenester der ute og omdømmene kan være ulike, men de kan også påvirke hverandre.

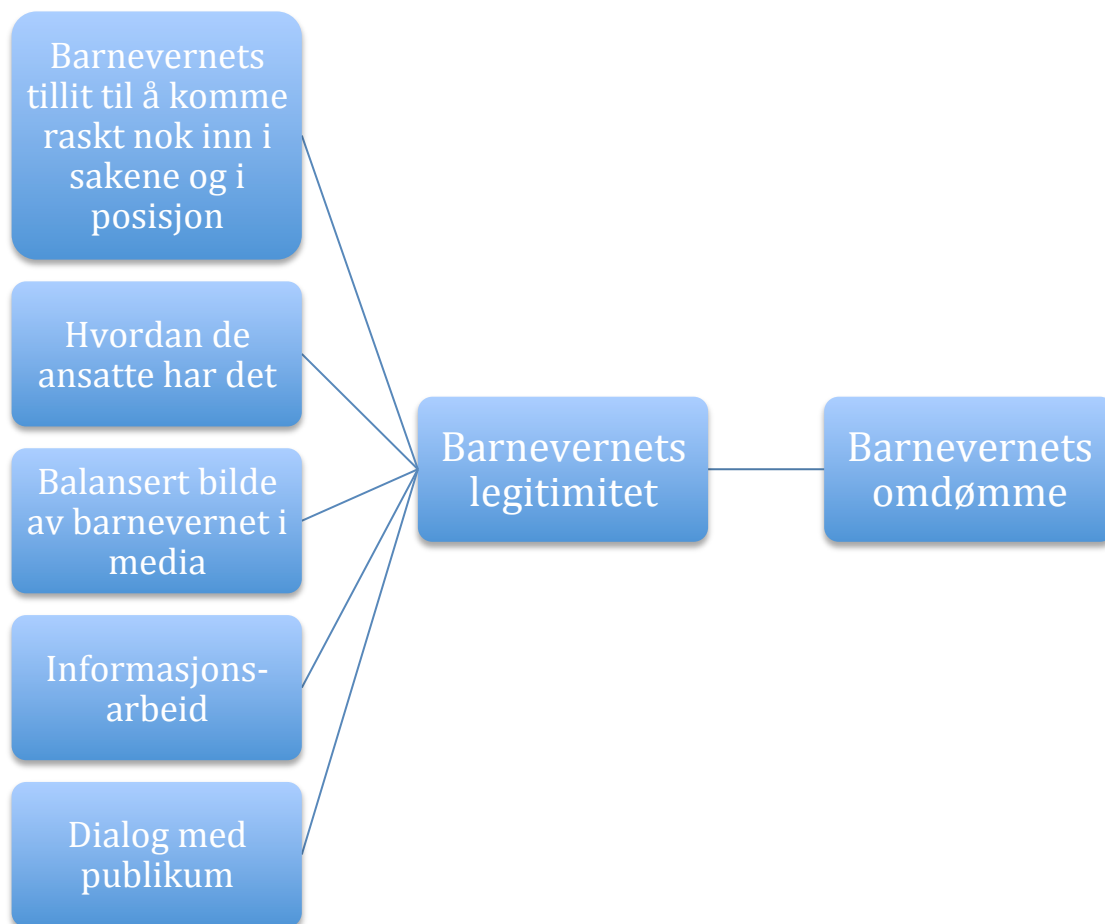
Det går også frem at de barneverntjenestene som har vært ute i media også er mer positiv til bruk av media, mens en av informantene som ikke har tro på hva positivt media kan skrive om barnevernet også styrer unna media.

Informasjonsarbeidet som de ulike barneverntjenestene gjør rundt omkring, kan også være med på gi dem den legitimiteten de trenger, samt fjerne eventuelle avstander mellom forventninger. Får barneverntjenestene komme i dialog med publikum er det enda bedre. Da holder de seg også oppdatert på interessentenes forventninger og har anledning til å korrigere eventuelle gap. Publikums tillit vil også kunne påvirke barnevernets mulighet til å komme i posisjon i familiene/overfor barna og legitimitet til å jobbe med hjelpetiltak. Igjen har vi sett at de familiene som barnevernet er i kontakt med har større tiltro til barnevernet enn de som dem ikke er i kontakt med.

Vi har sett at legitimitet er viktig for å kunne jobbe forebyggende. Dårlig legitimitet kan føre til at barnevernet kommer for sent inn i sakene, det blir større bruk av tvangstiltak, som vil forverre omdømmet som og igjen gjør det vanskeligere for folk å melde til barnevernet.

Det som også går frem er at hvordan de ansatte har det, kan være med å prege hvordan de ansatte får utført sitt mandat og barnevernets legitimitet og omdømme.

Det er da flere elementer som vi har sett er viktig for barnevernets legitimitet og igjen dets omdømme, som kan oppsummeres i en modell:



Figur 4.7.1 Elementer som påvirker barnevernets legitimitet og omdømme

Hvordan kan barnevernet gjennom sin kommunikasjon fremme sitt omdømme?

4.8 Barnevernets visjon, mål og verdier

4.8.1 Sammendrag av data

Informantene ble spurt om de har en visjon, mål eller verdier de ønsker å formidle ut til folk og hvordan de i så fall gjør dette.

Informant 1 sier at de har ”noen mål om at vi på en måte skal ufarliggjøre barnevernet litt...” De har også som mål at de skal samarbeide forebyggende med andre instanser og fordele saker mellom instansene og at da barnevernet skal sitte igjen med de mest alvorlige sakene som vold og overgrep.

Jeg spør om det finnes noen overordnede mål i kommunen. Informanten sier at de har det og at de skal mer ut, vise seg, snakke med barna og tidlig intervensjon. Helsesøstre, barnevern og barnehager har også hatt en felles opplæring i et kartleggingsverktøy for å kunne drive med tidlig intervensjon og forebyggende arbeid.

De er nå under omorganisering hvor alle de som jobber med barn og unge vil komme under ”en paraply” med en egen enhetsleder for å kunne samarbeide bedre. Etter hvert skal de også samlokaliseres. Informanten tenker for øvrig at samarbeid uansett om man er under samme paraply eller ikke handler om å ha fokus på det.

Informant 2 sier at i kommunen har de visjon, mål og verdier. På bakgrunn av disse har tjenestene blitt bedd om å operasjonalisere dem og finne ut hva det betyr for de ulike tjenestene. Informanten forteller hva som er verdiene og visjonen og hva som ligger i det i forhold til brukerne, tjenesten og samarbeidspartnerne.

Barneverntjenesten har nylig gjennomgått en ny organisering. Kommunen har vokst og folk har ønsket en ny organisering. Organiseringen gir seg utslag i en mer spesialisering der folk blir bedre på det de gjør.

De jobber med å bli et mer mobilt barnevern og bruke digitale systemer ute, slik at det skal spare saksbehandlingstid på kontorene. ”Det tenker jeg jobben til ledere uansett hvilket nivå man er på, handler om å forenkle hverdagen til folk. Altså må man forsøke virkemidler for at det skal bli lettes mulig for flest mulig”. Videre sier informanten at man må kommunisere hvorfor man gjør ulike grep. Det handler også om involvering og medarbeiderskap i det.

Informant 3 sier at de ikke har noen formulert visjon, men en strategisk plan for hele området. De har et mål om tidlig intervensjon, god nok hjelp så tidlig som mulig, også helst utenfor barnevernet. Det handler om rett hjelp til rett tid.

Informanten sier også at de ønsker at både barn og foreldre skal oppleve seg sett og hørt og tatt på alvor, at medvirkning er ivaretatt.

Informant 4 sier at de ikke har jobbet godt nok med visjon, verdier eller mål. De har jobbet mye med organisering og kulturen. De har hatt en konkurranse i arbeidet med hva visjonen og målene deres skal være. De har mål de jobber etter, men informanten tenker at de ikke er gode nok til å forankre det i hverdagen.

4.8.2 Analyse av data

På dette spørsmålet framstod det bare som barneverntjeneste/informant 2 hadde et konkret forhold til virksomhetens visjonen, målet og verdiene. De andre informantene vet hva noen av kommunenes mål er. Organisasjonsmål er ofte enkle, fengende og lette å huske. Målene som de øvrige deltakerne presenterer fremstår ikke slik. Informant 4 er ærlig på at de ikke har jobbet nok med å integrere målene eller laget en visjon.

Informant 1 nevnte noen av kommunens mål. Et av målene/satsningsområde er tidlig intervensjon som de jobber konkret mot gjennom en felles opplæring sammen med andre instanser. Informanten nevner også forebyggende samarbeid og å snakke med barna, noe informanten også har nevnt tidligere. Disse målene fremstår som noe de aktivt jobber med. Informanten nevner videre en omorganisering for å bedre samarbeidet og sier at det uansett handler om å ha fokus på samarbeid, men forteller ikke hvordan det skal gjøres.

Informanten nevner ikke noen bevisst strategi på samarbeidet og hvordan de integrerer målene, foruten om opplæringen som kommunen har organisert. Informantene nevner også at de ønsker å ufarliggjøre barnevernet og informanten har tidligere sagt at de ønsker å sende ut et informasjonsbrev til foreldre ved førstegangssamtale, så det kan være et tiltak for å ufarliggjøre barnevernet.

Informant 2 har et bevisst forhold til visjonen, verdiene og målene. Selv om informanten ikke nevner konkret bruk av omdømmeoppskriften, kan det se ut som om virksomheten jobber innenfor de ulike trinnene. Trinn 1 handler som sagt om hva visjonen, målene og verdiene er. Trinn 2 handler om identitets- og kulturbygging. Informanten fortalte at involvering og medarbeiderskap var viktig, noe informanten også har nevnt tidligere. Trinn 3 som omhandler å kommunisere til omgivelsene hvem man ønsker å være, oppfyller barnverntjenesten ved å kommunisere hvorfor de gjør ulike grep som informanten sa. Informanten har også tidligere sagt at de ønsker å ha en åpen time til dialog med befolkningen, som også vil styrke deres kommunikasjon utad. Dersom de istandsetter en åpen time, vil de også kunne oppfylle trinn 4, ved å få vite hva andre tenker om dem (image). De er i dag opptatt av en dialog med politikerne og andre samarbeidspartnere som også vil fortelle dem noe om imaget/imagene deres. Siste trinn omhandler måling av omdømme. Det vil vi komme tilbake til i neste spørsmål.

Informant 3 forteller et av målene omhandler tidlig intervensjon og at de ønsker at foreldre og barn skal oppleve at deres medvirkning er ivaretatt. Informanten nevner ellers ingen strategi eller retningslinje for hvordan de skal nå målene.

Informant 4 forteller at de har hatt en konkurranse rundt en visjon og at de har jobbet mye med organiseringen og kulturen. Det kan da være riktig å si at de er i starten av omdømmeoppskriften, ved at de jobber med virksomhetens identitet og hvem de ønsker å være.

Med tanke på omdømmeoppskriften er det sagt at i offentlige virksomheter vil politisk ledelse vedta og være ansvarlig for mål og måloppnåelse (Wæraas, Byrkjeflot og Angell,

2001:52-54). På bakgrunnen av data fremstår det ikke som dette er grunnen til at informantene ikke har en visjon, egne mål og verdier i virksomheten. Det fremstår mer som om de ikke har et bevisst forhold til denne måten å jobbe på.

Vi vet ellers at mål kan fungerer også som *evalueringskriterier* for om organisasjonen utfører sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013:37). Barneverntjenesten som utfører et samfunnsoppdrag, vil bli målt av blant annet Fylkesmannen, men om de ikke har noen interne mål vil de ikke kunne svare på hvordan omdømmet påvirker deres mandat, som vi så i det forrige spørsmålet.

4.9 Hvordan tror barneverntjenestene deres omdømme er?

4.9.1 Sammendrag av data

På spørsmål om hvordan informantene tror omdømmet er, så tror informant 1 at det er bra. Informantene sier videre: ”hadde det ikke vært for de advokatene som driver å anmelder oss” og ler litt. De får tilbakemelding fra *forebyggende* at det er enklere for dem å gå inn å hjelpe i familiene enn det er for barnevernet. Informanten legger til at foreldre selv tar kontakt med barnevernet og ber om hjelp. Omdømmet er nok forskjellig rundt omkring, men de mottar henvendelser om mye forskjellig, så informanten tror deres omdømme ”er sånn rimelig greit”.

Informant 2 tenker at deres omdømme er bedre da de tidligere hadde en krevende samarbeidsrelasjon med politikerne, Fylkesmannen og andre aktører som det er viktig å ha samarbeid med. Omdømmet har bedret seg på det meste de siste årene. Informanten prøver å gi barnevernsarbeiderne kreditt for det og legger til at det er viktig å ha med seg folk endringene. Jeg spør om de ansatte også er bevisste på endringene som har skjedd. Informanten sier at endringene og de grepene som er gjort underveis er blitt tatt opp og kommunisert om på møter, personalmøter, plandager og diverse det siste halvannet året.

De har også en god dialog med både politikerne og Fylkesmannen i dag og det tenker informanten er viktig. Ellers kan de ha en utfordring med Bufetat, men informanten sier

at det er en annen sak. I forhold til Bufetat handler det om intensiteten, behov og etterspørsel etter blant annet fosterhjem som det er mangel på. Da kan det bli kommunikasjonsutfordringer mellom lederne som gjør at de må klargjøre ansvarsforhold.

På dette spørsmålet svarer informant 3 at vedkommende ikke har noen konkrete tall på det, men vet at barnevernet har bedre omdømme blant de som har vært i kontakt med dem enn de som ikke har vært i kontakt med dem.

Informant 4 tenker at generelt blir barnevernet utsatt for mye også urettferdig kritikk. I denne barneverntjenesten har omdømmet blitt bedre. Barneverntjenesten får mye positive tilbakemeldinger. Informanten sier videre ”..om det er fordi det er godt nok eller det er fordi at det var så dårlig, det skal jeg ikke si, men i hvert fall så er vi i riktig retning da”.

4.9.2 Analyse av data

Det fremstår ikke som om noen av informantene har målt barneverntjenesten sitt omdømme. De tror alle omdømme er ok og i alle fall bedre enn det har vært tidligere. Siden få av informantene hadde en strategisk tilnærming til det forrige spørsmålet, ville det ha vært underlig om de kunne ha slått konkret fast hvordan deres omdømme var.

Informant 1 sier omdømmet er ”bra og sånn rimelig greit.” Informanten nevner også at *forebyggende* virksomhet har lettere for å gå inn å jobbe med familiene. Det kan da være lett å tenke seg at barnevernet ikke har den tillitten de skulle ha ønsket seg. Informanten nevner også litt spøkefullt at advokatene som anmelder dem skaper et negativt omdømme. På spørsmålet om informant tenkte omdømmet påvirket hvordan de fikk utført deres mandat, spurte jeg om det at de ble klaget inn til Fylkesmannen kunne være en form for rettsikkerhet, fordi jeg trodde det var det informant mente, noe det ikke nødvendigvis var, da informant svarte ”...det kan det også være”.

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:143-144) sier at en virksomhet med fordel kan forsøke å tolke den positive intensjonen i alle situasjoner der adferden kan fremstå som skadelig overfor omdømmet eller et angrep på dets omdømme. Jeg tolker ikke at

informanten gjør det her. Informanten sa også tidligere at de pleide å vinne rettssakene, et utsagn som kan tolkes som et forsvar eller motangrep.

Informant 2 som bevegde seg innenfor omdømmeoppskriften, uttaler at omdømmet har bedret seg da dialogen med ulike instanser og politikere har bedret seg.

Barnevernsarbeiderne er også tatt inn i endringene og grepene som er gjort underveis. Informanten legger til at leder ønsker å gi arbeiderne kreditt for endringen. Simonsen (2007:125-126) sier også at det er viktig å forankre omdømmestrategi internt. Vi vet at god informasjon til hver enkelt arbeidstaker kan betraktes som et bidrag til å oppfylle virksomhetens overordnede mål. Det skaper tillitt, trygghet og medinnflytelse (Simonsen, 2007:210). Kulturen i virksomheten skaper også grunnlaget for hvordan man kommuniserer utad og da virksomhetens omdømme (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:188).

Informant 3 har ingen konkrete tall, men sier at informanten vet at omdømmet er bedre blant de som har vært i kontakt med dem enn de som ikke har det. Her tenker jeg informanten igjen viser til rapporten som sier at 8 av 10 er fornøyde med hjelpetiltakene de har mottatt. Veland (2004:200-210) har sagt at kritikken av barnevernet er høyest når barnevernet har måttet gripe inn ved tvang, altså ikke ved frivillige hjelpetiltak. Det er derfor ikke sikkert omdømmet i barneverntjenesten er godt blant alle interessentene, selv om de gruppen som mottar hjelpetiltak i stor grad fornøyde. Det handler også om hvilket bilde av barnevernet som når omverden.

Informant 4 mener omdømmet har blitt bedre eller går i riktig retning. Dette vet informanten på bakgrunn av tilbakemeldinger barneverntjenesten får.

Vi har sett at det er grunner til at det offentlige ikke nødvendigvis kan følge omdømmeoppskriften slavisk, men Byrkjeflot (2001:51) mener det offentlige kan fokusere på å få frem hvilken aktivitet virksomheten driver med, hvorfor aktiviteten er nødvendig, og hvilke fordeler det har for samfunnet som helhet. Noe av dette kan vi linke opp mot virksomhetenes informasjonsarbeid som vi var inne på under *tillit*. Kavli og

Wergeland (2009) sier også at god omdømmebygging handler om å gi innbyggerne informasjon og fjerne avstanden mellom forventninger til hvordan kvalitet oppleves og hvordan det forventes å være (Brønn, 2001:50).

4.10 Viktig for barnevernet i kommunikasjonen utad?

4.10.1 Sammendrag av data

Spørsmålet her er *hva er viktig for dere som barneverntjeneste i kommunikasjonen med publikum/eksternt?* Her legger jeg føringen for at barneverntjenesten er en aktiv kommunikasjonspartner for å bevisstgjøre informanten på at de kommuniserer ut til publikum enten den er bevisst dette eller ikke.

Informant 1 starter med å si at barneverntjenesten ikke bruker media og leder har ikke tro på at media vil rose barnevernet. Informanten har tro på at kommunikasjon gjør dem synlige og derfor er de ut der det er folk og samarbeidspartnere for å snakke om barnevernet. I tillegg til skoler og barnehager, skal de kanskje også på noen fritidsarenaer. En utfordring for å få dette gjennomført er at de har en arbeidstid imellom kl. 08.00.-15.30.

Informanten sier at jo mer de viser seg jo lettere blir det å få til en god kommunikasjon. Når det gjelder til kommunikasjon med klienter så er det er viktig at klientene i utgangspunktet føler at de blir hørt og tatt på alvor. ”Det er de som kjenner best hvor skoen trykker”.

Informant 2 tenker det er viktig at folk oppfatter dem ”tilgjengelige og åpne på det de skal være åpne om”. Da tenker informanten på å gi respons på ting, som informanten også har nevnt tidligere. Noe annet som informanten også mener er viktig og også har nevnt tidligere, er at barneverntjenesten er en hjelpetjeneste. Ikke en tjeneste som kidnapper eller stjeler barn som man kan lese om i avisene. Å ufarliggjøre og tilgjengeliggjøre er viktig.

Informanten 3 sier at de er avhengige av tillit i befolkningen. ”Hvis ikke så får vi ikke inn de meldingene som vi skal ha. Hvis ikke så får vi ikke undersøkt de sakene vi skal”. Det er viktig å få lagt ned frykten til barnevernet eller få opp troen på at de kan bidra.

Videre sier informanten at de ønsker å informere barn og unge om at det for eksempel ikke er lov å slå barn, og barn ikke skal være vitne til at det utøves vold mellom voksne. Barn trenger også å vite hva som er dårlig omsorg, at det går an å snakke med noen og få hjelp.

Det er viktig at helsestasjonene, skolene og barnehagene har kunnskap om mishandling og omsorgssvikt. De andre instansene må ha nok kunnskap til både å sette inn tiltak selv og til å vite når de skal melde i fra til barnevernet.

Informanten spør om intervjuer om vedkommende har svart på spørsmålet. Jeg svarer først ja og repeterer så spørsmålet. Vi snakker litt om samarbeidsavtaler med andre instanser. Informanten sier at det er regler og strukturer for hvordan det skal foregå, men det kan jo alltid bli bedre. Samfunnet og folks forventninger er i endring. ”Nå er det veldig stort fokus på barn og unge selv og det å nå direkte ut til dem”.

Informant 4 tenker at det som er viktig, er at barneverntjenesten både er en synlig aktør og at det er flere enn barnevernet som er opptatt av hvordan oppgavene skal løses. Mye henger sammen med det forebyggende arbeidet i kommunen. Barnevernet skal ikke løse alle sakene og derfor er det viktig for informanten å være en aktiv aktør opp mot samarbeidspartnerne og være med å sortere hvem det er som skal gjøre hva og hvordan er det det er lurt å arbeide. Det ”er ikke barnevernets barn, men det er...kommunen sine barn”.

Informanten ønsker videre en diskusjon om ”vi ha et velferdsbarnevern eller.. et kjernebarnevern?” Dersom de skal være et kjernebarnevern, må det drøftes hvem som skal ha de litt *lightere* sakene. Informanten ”ønsker at hele kommunen skal ha riktig og god informasjon om barnevernet, være opptatt av de rammene vi jobber under, være med å ta ansvar for å skape en arbeidsplass som det går an å overleve i, å være i og som tar oss

med inn i diskusjoner i forhold til hvordan og hvem som skal løse hvilke oppgaver, hvordan vi skal samarbeide”.

4.10.2 Analyse av data

Trinn 3 i omdømmeoppskriften som vi tidligere har vært innom, handler om å *formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være med hensikt å påvirke omgivelsenes oppfatning av virksomheten* (Byrkjeflot, 2001:53-55). Det var her bare en av informantene som vi kan si handlet innenfor denne oppskriften og som hadde et bevisst forhold til egen identitet som igjen danner grunnlaget for oppskriften.

Informant 1 har ikke tro på kommunikasjon med media, men med samarbeidspartnere direkte. Informanten sier at jo mer de viser seg jo lettere blir kommunikasjonen med samarbeidspartnerne, men informanten overfører ikke dette prinsippet til media. Barneverntjenesten har kanskje hatt mye dårlig erfaring med media og dermed holder seg unna, som i uttrykket *brent barn skyr ilden*.

Det kan også som fremstår informanten har fokuset på de interessentene informant anser som viktigst, samarbeidspartnerne og klientene. Om barneverntjenesten har dette fokuset med hensikt å *påvirke omgivelsenes oppfatning av virksomheten*, slik det fremgår av trinn 3 i omdømmeoppskriften er uvisst. Det kan handle om at informanten er oppgavefokuseret og derfor heller mer i retningen av at et nøytralt omdømme er å foretrekke.

Simonsen (2007:125-126) sier det er viktig for virksomhetene å være lydhør i kommunikasjonen med innbyggerne for å få et godt omdømme. Informant 1 mener det videre er viktig at klientene som et utgangspunkt føler seg hørt og tatt på alvor. For at klientene skal føle seg hørt og tatt på alvor, er det viktig at de ansatte er lydhøre ovenfor klientene.

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:152) sier at relasjonen mellom her klient og rådgiver vil påvirke hvordan budskapet i kommunikasjonen blir tolket. Her er det også et maktforhold i kontakten og det kan virke som om informanten er klar over at deres

relasjon vil ha innvirkning på deres kommunikasjon. Det kan være derfor informantene sier at klientene som et *utgangspunkt* skal føle seg hørt og tatt på alvor. I dette ligger det blant annet at informantene ikke kan garantere for at det skjer. Denne måten å tenke på underbygger likevel en brukermedvirkning-tankegang. Dette støtter også det Eide og Eide (2007) sier om at det er den profesjonelle yrkesutøveren som har et særskilt ansvar for kommunikasjonsprosessen (Johansen, 2013:131-132).

Det fremstår også som om informant 2 er opptatt av å være lydhør i kommunikasjonen med innbyggerne (Simonsen, 2007:125-126), da barnevernet ønsker å være tilgjengelige og åpne om det de skal være åpne om. Vi har også tidligere hørt at barneverntjenesten ønsker en dialog utad mot andre instanser og åpne opp for en dialogtime med publikum. Dette er noe barneverntjenesten gjentar i intervjuet og viser utad til publikum.

Informanten viser her at det er en sammenheng mellom deres *ønskede* identitet om å være åpen og tilgjengelig og hva de *kommuniserer* ut. Så har vi tidligere vært inne på at vi ikke vet hvordan andre *oppfatter* virksomheten (dets omdømme), da de ikke har foretatt noen målinger. Det viser seg da også at informanten har et bevisst forhold til trinn 3 i omdømmeoppskriften, ved at de har et bevisst forhold til hva de formidler ut og i hvilken hensikt de gjør det.

Videre har informantene også sagt at taushetsplikten ikke er en hindring for god kommunikasjon med samarbeidspartnerne. Der Veland (2004:200-212) stiller spørsmål om barnevernet kan være en god samarbeidspart, fordi de ofte pålegger andre instanser til å gi dem informasjon, uten at de gir noe tilbake, fremstår det ikke som om informant 2 mener dette er en hindring for et godt samarbeid.

Vi har også sett at informantene på spørsmålene om *tillit* sa at de vet at samarbeidet blir bedre om de agerer raskt nok. Det er lett å bli oppslukt av den daglige driften og alle oppgavene som skal gjøres. Informant 4 har også sagt at det ligger et høyt arbeidspress på de barnevernsansatte. Vi vet at adferd i tillegg til kommunikasjon er viktig for virksomhetsidentiteten (Brønn og Ihlen, 2009:38). Det kan være vanskelig for de ansatte å agere slik man burde under høyt arbeidspress, selv om de vet at de burde det.

Informant 3 sier noe som jeg oppfatter som et målet; oppnå tillitt, få lagt ned frykten til barnevernet eller få opp troen på barnevernet som informanten sier, i tillegg til å nå ut til barn og unge selv. Informanten sier videre at det er viktig at andre har nok kunnskap om barnevernfeltet. Informanten sier ikke noe om hvordan de kommuniserer for å nå dette målet, men det fremstår som om de har noen ønsker for deres identitet, altså den femte kategorien til Balmer og Greyser (2002) (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:119). Jeg fikk ikke her frem noe strategisk barneverntjenesten vektlegger i sin kommunikasjon.

Informant 4 er opptatt av at de skal være en synlig aktør opp mot samarbeidspartnerne slik at de kan fordele ansvarsområder og slik jeg forstår det skape en forståelse om at det er kommunens barn ikke barnevernets barn. Informanten ønsker seg videre en diskusjon om hvilke barnevern de skal ha. En slik drøfting vil gå inn under trinn 3 i omdømmeoppskriften der, der virksomheten formidler hvem de ønsker å være (Byrkjeflot, 2001:53-55). Dersom informanten klarer dette vil de kanskje få en klarere *reell* identitet og en sammenheng mellom hva de ønsker å formidle, hva de formidler og hvordan de blir oppfattet. Om det eksisterer ulike oppfatninger om hva som er barnevernets oppgaver, vil det være vanskelig for virksomheten å oppfylle interessentenes forventninger og skape seg et godt omdømme.

Vi kan oppsummere en dimensjon av det informantene vektlegger som viktig i kommunikasjon utad med *å være en synlig aktør* ute blant samarbeidspartnere, barn og unge selv og i offentlige drøftinger. En annen dimensjon kan vi kalle *å være lydhør*. Informantene snakker om å være lydhør i møte med samarbeidspartnere og klienter. De ønsker å fremstå som åpne, tilgjengelige, at klientene opplever seg sett og tatt på alvor, oppnå tillitt og få lagt ned frykt. Med bakgrunn i dette, kan modellen på neste side representere det informantene opplever som viktig.



Figur 4.10.3 Viktig i kommunikasjonen utad

4.11 Kan den interne kommunikasjonen påvirke hvordan barnevernet kommuniserer utad?

4.11.1 Sammendrag av data

Spørsmålet var: *Tenker du at deres interne kommunikasjon i barneverntjenesten kan påvirke hvordan dere kommuniserer utad? I så fall hvordan?*

Informant 1 tenker det er viktig å ha fokus på at man fremstår som et barnevern som tar klienter og samarbeidspartnere på alvor. Jeg spurte da om det er noe de i barneverntjenesten snakker om. Informanten svarer at de har faste som representerer barnevernet utad. Da er det *mottak* (avdeling) som er ute og så har de faste ting de formidler. Ledelsen samkjører seg også. De har ledermøter også har de personalmøter en gang i måneden. Vedrørende dette sa leder: ”Så får alle bidratt”.

Nå har de begynt med en ny metode som heter Lean. Ved hjelp av Lean skal de forsøke å bli mer effektive og få løst ulike spørsmål. ”Alle kan komme med noe”. Leder tror det kan avhjelpe ”der hvor man lurer på at det tar så lang tid.. kanskje litt av prating i gangene, at det ikke blir så mye av det.

De føler at de blir tatt på alvor da og alle for være med å bidra, ikke minst for det er kjempeviktig at de ansatte også kjenner på at de er med på å forme barnevernet...”
Det er med på å myndiggjøre medarbeidere. Informanten sier videre at tillitsbasert ledelse er noe de driver med.

Informant 2 starter med å si at ”det er klart hvordan vi snakker internt i tjenesten påvirker jo hvordan man kommuniserer utad, det gjør det. Hvis vi har tro på det vi igangsetter av tiltak internt og det vi snakker om og gjøre hverandre gode internt, påvirker på hvordan vi går ut”.

Informanten tenker at alle burde slå seg ”litt på brystet og si vi kan og vi får til”, da det påvirker hvordan vi fremstår utad. Det er mest damer ansatt i dette feltet og noen ganger burde de tenke litt som menn: ”Jeg har gjort det jeg kan, yes! Og jeg får det til, yes.” Det kan selvfølgelig variere med menn også, men det handler om å bygge seg opp. Noen damer er også gode til det. ”Hvis du har gjort noe bra, så skrik ut om det og ikke glem det inni deg og ta vare på det, kun for deg selv. For da er det kun du som vet hva som skjer. Andre må gjøres oppmerksom på det og kunne lære av, for det er jo det som vi ser er gevinsten, der hvor folk forteller en god historie og deler erfaringer og sånn sett kan lære av hverandre. Det er en del av den lærende organisasjonsbiten, som jo må jobbe med hele veien, for det er forskjellige folk og forskjellige kulturer.. .”

De ansatte er også ledere i sine saker og da må de har tro på seg selv og egne ferdigheter. Også må man ikke gjøre ting for stort.

Informanten tenker at det også er viktig hvordan man modellerer og snakker om tjenesten, tiltakene og oppgavene sine, og tenker om jobben sin.

Informant 3 starter med å si at deres interne kommunikasjon vil påvirke hvordan de kommuniserer utad. Så sier informanten at på bakgrunn av innholdet i jobben kan de noen ganger få en galgenhumor eller sjargong, ”som på den ene siden kan være litt skummelt hvis den får ta over, men på den andre siden.. blir.. helt nødvendig”.

Leder sier også at de parallelt må ha gode systemer på debriefing for å ta folk på alvor. Ellers er informanten opptatt av at de internt også formidler ting med respekt, selv om det er lov å tulle med ting av og til.

Informant 4 sier at kommunikasjon kanskje er det aller vanskeligste. Det at de er organisert etter en spesialistmodell gjør at de kan bli bedre på sin konkrete ansvarsområder. Utfordringer ved modellen er overgangene mellom seksjonene for klientene og de ansatte. ”Det og blir jo på en måte akillessen. ...Også er jo barnevern skreddersøm nesten hver eneste gang. De har derfor jobbet mye med rutiner og systemer, for at det skal gå smidigst mulig”.

Det kan likevel være vanskelig å få gjennomført ting i praksis på grunn av høyt arbeidspress og sykdom. Da kan det bli noen utfordringer med samarbeid innad på kontoret. De er et stort kontor og slik at hvert team/seksjon blir *små tjenester i seg selv*. Da kan man også som leder bli opptatt med å løse sine oppgaver og dersom man ikke får gjort de er det lett å peke utover på de andre teamene.

Akkurat denne måneden har de fått inn flere meldinger enn hva som er gjennomsnittet hver måned/år. Da er det mange nye meldinger som skal undersøkes, også sitter alle på undersøkelse med fulle lister og undersøker de saker som kom inn måneden før. Det vil da gå på bekostning av noe og det er skrivearbeidet og da får de ikke overført sakene til neste seksjon (*tiltak*) og når de overfører så er ikke sakene godt nok beskrevet i forhold til det de forventer.

4.11.2 Analyse av data

Vi vet fra tidligere punkt at kun informant 2 hadde en visjon knyttet i virksomheten. Det vil da si at de andre informantene ikke hadde noen konkret visjon eller budskap de ansatte formidlet utad. De fleste hadde likevel noen verdier og ønsker for virksomheten.

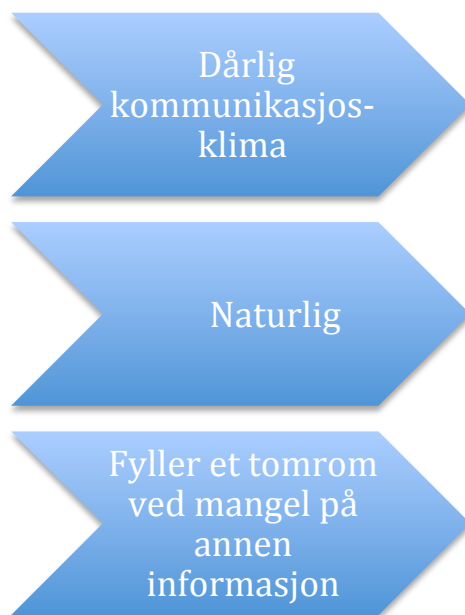
Jeg forstår det sånn at informant 1 tenker at det er en kvalitetssikring at de har faste ansatte som representerer barnevernet ute. Informanten nevner ikke kommunikasjonen

med klientene og samarbeidspartnerne. Saksbehandlerne er også i kommunikasjon med klienter og andre samarbeidspartnere i det daglige og som da også vil påvirke barnevernets omdømme.

Informanten mener alle har anledning til å komme med noe siden de har personal- og Leanmøter. Informanten sa at de ansatte kjenner at de er med på å forme barnevernet etter at de har tatt i bruk metoden Lean. Informanten sier ikke på hvilken bakgrunn informanten vet at de ansatte opplever det. Det kan være på bakgrunn av en undersøkelse, direkte tilbakemeldinger i gruppen eller ved tro på at metoden sikrer dette. Informanten sier at metoden er med på å myndiggjøre medarbeiderne og at de driver med tillitsbasert ledelse. Om virksomheten har klart dette, er det nettopp det Simonsen (2007:210) som er formålet med god intern informasjon og kommunikasjon.

Informanten sier også at de ønsket å fjerne litt av pratingen i gangene. Det kan være at denne metoden har klart nettopp det, ved at den har fylt noen hull vedrørende mangel på kommunikasjon, som da ofte er grunnen til at småprat og sladder oppstår (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:80). På den andre siden kan det hende at det ikke er et kommunikasjonsklima som gjør at de ansatte tør å spørre om det de lurer på. Et dårlig klima kan også føre til at informasjonen ikke blir lyttet til og trodd (Simonsen, 2007:214). Jacobsen og Thorsvik (2013) har sagt at det alltid vil finnes småprat i en organisasjon og å tro at det skal bort eller ha en agenda for å fjerne det, kan slik jeg ser det få uforholdsmessige konsekvenser som at de ansatte føler seg uglesett eller opplever en frykttkultur for å prate om forholdene i bedriften.

Småpraten kan altså sees på som et symptom på enten et dårlig kommunikasjonsklima eller at det fyller tomrom der det er mangel på annen informasjon, eller så kan det være helt naturlig småprat som vi finnes i alle organisasjoner.



Figur 4.11.3 Mulige årsaker til småprat

Informant 2 mener helt klart at om medarbeiderne har tro på seg selv og de oppgavene de er satt til, påvirker det hvordan de fremstår utad. Informanten mener også at de internt i barnevernet må kommunisere for å lære av hverandre. Jeg synes det fremstår som om informanten her viser slik Salomonsen (2011:201) sier at den interne og den eksterne kommunikasjonen henger sammen. Under punktet *hvordan tror barneverntjenestene deres omdømme er?*, sa samme informant at det var viktig at de ansatte ble tatt med på de endringene som ble gjort og opplevde medinnflytelse. Slik vi også så i forrige avsnitt er det hva Simonsen kaller god intern informasjon og kommunikasjon.

Informanten sier også at det er viktig hvordan man modellerer og snakker om tjenesten sin. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:42-43) har også sagt at en viktig del av omdømmekapitalen og omdømmerisikoen er knyttet til rykte og sladder. De ansatte vil være modeller for tjenesten sin også utenfor kontoret. Jacobsen og Thorsvik (2003:299-300) nevner utfordringer i forhold til at ansattes kan snakke om konflikter på jobb over sosiale media. Dette vil i sin tur påvirke arbeidsplassen. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) sier også at de ansattes personlige rykter også vil kunne påvirke arbeidsplassen sitt rykte. Det handler da om fremtreden både på privat og offentlig arena og om bedriftens og den ansattes rykte. Det handler ikke bare om hvem man *er* og hva man *gjør*, men også

hvordan man fremstår utad, og hvilke inntrykk man gir av seg selv (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011:26).

Vi så også at informant 2 mente det var viktig å spre kunnskap internt og ikke ”holde på den” for seg selv. Brønn og Ihlen (2012:184-192) snakker også om noe som heter relasjonskapital og sosial kapital, der det er en leders ansvar å stimulere til kunnskapsutveksling og bygging av nettverk og relasjoner. Jeg oppfatter at informanten gjerne ønsker å løfte frem gode eksempler og at de ansatte skal styrkes i troen på seg selv, slik at både relasjon- og sosial kapital kan blomstre frem.

Informantens tanker kan oppsummeres slik:

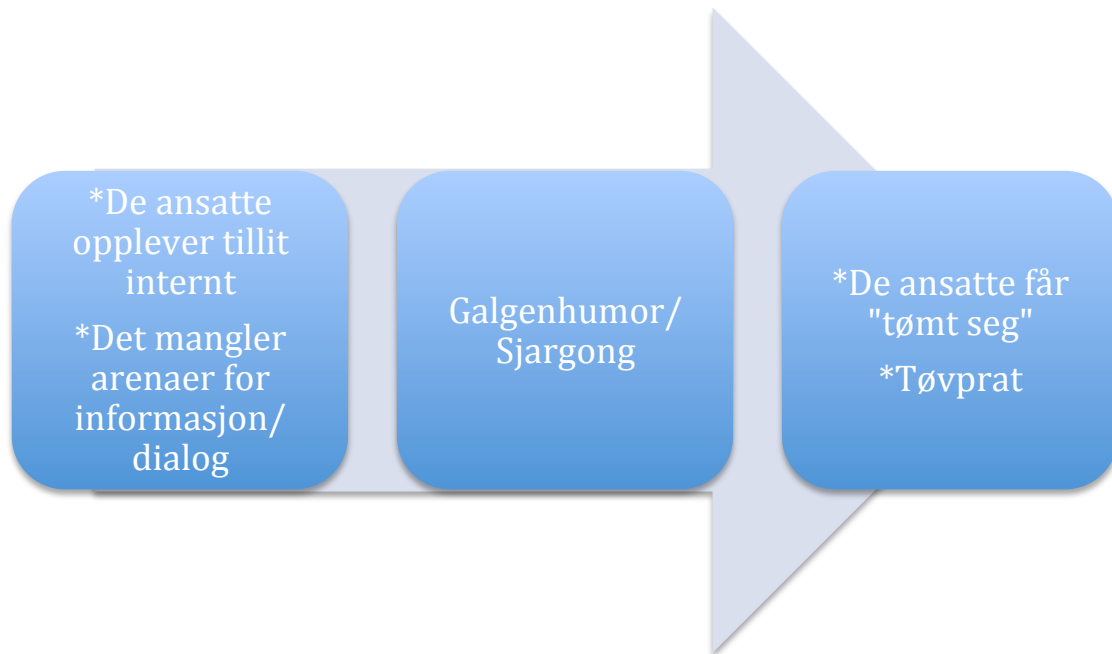


Figur 4.11.4 En lærende organisasjon vil påvirke deres eksterne kommunikasjon

Informant 3 forteller at det vil oppstå en galgenhumor og sjargong i dette yrket, men at det samtidig er viktig å ha gode systemer for debriefing. Her tolker jeg det sånn at informanten har forståelse for at de ansatte trenger å få ”tømt seg” litt på bakgrunn av alt det vanskelige de står i til daglig. Er det rom for dette og trygghet blant de ansatte, kan dette faktisk inngi tillitt mellom ledelsen og de ansatte (Simonsen, 2007:210), samt forhindre rykter og sladder (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:42-43). Det kan hende

barneverntjenesten samtidig burde være oppmerksom på at det ikke bare er snakk om tøvprat som ikke har noe formål (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:55-57) og kanskje eksisterer på grunn av mangel på noe annet og om det er et uttrykk på mangel på andre kommunikasjonsformer, som for eksempel debrifing.

Følgende modell kan vise årsaken til og virkningen av denne kommunikasjonsformen:



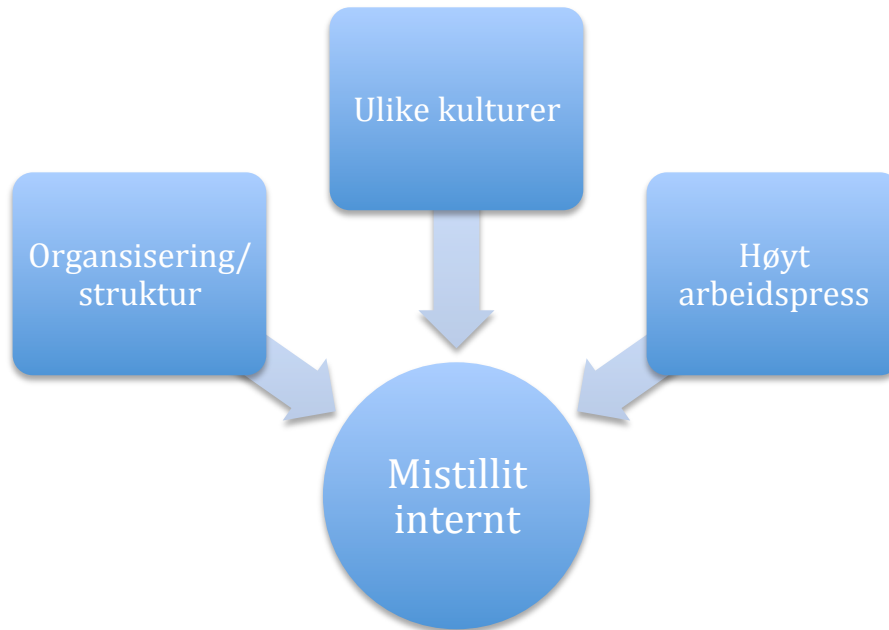
Figur 4.11.5 Årsak til og virkning av galgenhumor/sjargong

Informant 4 nevner utfordringer ved organisasjonsformen som kan oppstå på grunn av høyt arbeidspress og sykdom. Det kan føre til at man blir for opptatt ved å løse *sine* oppgaver og ikke ser hele tjenesten. Informanten sa videre at de ulike seksjonene innad i virksomheten kunne sees på som "små tjenester i seg selv". Det kan eksistere ulike kulturer innad i en virksomhet og ofte skjer det på grunn av strukturelle rammer, da de ansatte er delt inn i ulike seksjoner som her (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Måten og hva ansatte kommuniserer med hverandre og ut til interessentene, vil påvirke omverdens og interessentenes oppfatning av virksomheten. Kulturen i virksomheten danner grunnlaget for hvordan man kommuniserer og oppfatter virksomhetens omdømme (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:118). Er det mye frustrasjon innad i virksomheten som kan komme av høyt arbeidspress, vil det kunne påvirke bedriftens omdømme.

Selv om informantene snakket om mistillit utad, var det ikke så mange som nevnte det internt. Informant 4 var her inne på uro internt mellom seksjonene. Apeland (2007) sier at det er vanskelig å skape tillit eksternt om det ikke er etablert tillit internt først.

Det kan altså være ulike årsaker til mistillit internt:



Figur 4.11.6 Mulige årsaker til mistillit internt

Ut ifra det vi vet at informanten har sagt tidligere, kunne vi også ha lagt på en annen årsak, nemlig media og barnevernets beskrivelser utad, som informanten mener påvirker de ansatte.

Under forskningsspørsmålet som omhandlet tillit, gikk det frem tre punkter som kunne gi barnevernet mistillit. Det var interessekonflikter, manglende åpenhet og makt. Her ser vi også at *organisering/struktur* vil skape *interessekonflikter* mellom seksjonene. En åpen kommunikasjon mellom seksjonene kan vi også tenke vil være viktig i denne situasjonen.

4.12 utfordringer ved barnevernets kommunikasjon

4.12.1 Sammendrag av data

Siste spørsmål under kommunikasjon var: *Er det noe ved barnevernsfeltet som gjør kommunikasjon spesielt utfordrende?* Informant 1 sier at omsorgsovertakelsene er spesielt utfordrende. Det er vanskelig for mange ansatte å presentere en omsorgsovertakelse for foreldrene, selv om de kan være litt forberedt på det. Da er det også advokater med i sakene og sakene havner i retten. Det kan være noen av medarbeiderne som ikke har gått i retten før som blir litt skremte.

Videre sier informanten at de har mange vanskelige samtaler. På noen hjemmebesøk må man vurdere risikoen før de drar om man skal være to saksbehandlere og/eller ha med politi. Det er det heldigvis ikke så mye av sier informanten. ”Det er mer andre steder”.

Informanten sier videre at det er en presset jobb og ”..det å jobbe i problemer over tid, det gjør noe med en. Sånn at vi er veldig flinke med å ha litt humor her på huset”. Det er også viktig med debriefing for saksbehandlere som har vært ute på vanskelige oppdrag. Videre sier leder at man også er forskjellige, ”noen saksbehandlere er mer skjøre enn andre..... Og noen burde kanskje ikke ha jobbet i barnevernet.. hvor da jobben går for mye inn på dem, så blir de syke og da har du kanskje ikke rett jobb..”.

Informant 2 sier at det *kan* være et minefeltet hvis man velger å gjøre det til et minefelt. Man må respondere på det som kommer, om det er rimelig eller ikke. Saker som omhandler vold og overgrep får frem emosjoner og man skal være klok når man kommuniserer om det, fordi man ikke vet hvem man trækker på tærne til. ”Det handler om at man ikke kjenner sitt publikum hele tiden”.

Informanten tenker det er viktig å si noe om hva man får til. Det er ikke bare bruk av tvang og omsorgsovertakelser, ”men det er faktisk alt det andre i enda større grad”.

Det viktige i kommunikasjonen med politikerne, er å få dem til å se hensikten med og ikke bare forstå at det må være sann. Man må se hvordan man får ”ting til å heng i hop og hvordan man samarbeider til det beste for de barna som trenger det”. Man må være på banen og med på drøftinger med de andre instansene. Da kan man ikke sette seg på en pjestall. Åpenhet og tilgjengelighet er vesentlig. ”Man har en viktig rolle og et viktig oppdrag, men det må man også kommunisere ut”. Da må man kommunisere sann at folk skjønner det. Selv om man ikke kan gå inn i enkeltsaker, kan man snakke mye om problematikken eller utfordringsbildet og det bør man gjøre bedre og mer av.

Informant 3 forteller at det er viktig å være klar over hvor mye makt barneverntjenesten har. Selv om saker blir avgjort i Fylkesnemda og retten, har de makt til å gripe inn i folk sine liv. Det er viktig å være bevisst på og være ydmyk for hvor komplisert det er og hvor vanskelig det er å være foreldre i en del sammenhenger. Informanten sier at det kan være et dilemma hvem det er som møter disse familiene som strever. Mangel på nyanser og ydmykhet og sammen med det å ha mye makt og stor innflytelse, gjør at kommunikasjon ikke blir bra.

I barnevernet er det en del unge som jobber og de kan bli ”kjørt og tråkket på”. Det kan ”være utfordrende både for oss og for familiene noen ganger”.

I spennet mellom hjelper og kontrollør kan kommunikasjonen bli utfordrende. Det er ikke lett for alle som jobber i barnevernet og da vil det heller ikke være så lett for de som skal høre budskapet.

Informant 4 svarer på dette spørsmålet at kommunikasjonen kan utfordrende fordi man ”er inne i et felt hvor det både er makt og avmakt og hvor man jobber med de aller mest sårbare”.

De jobber 90 prosent inn mot de voksne. De må da ta inn over seg de voksnes smerter og se hva de strever med og forstå at de ikke gjør det fordi de ikke vil. De vil være gode foreldre. Samtidig er det viktig å holde barnet høyt oppe.

Barnevernloven er så en skjønnsmessig lov slik at både refleksjonsevne og kompetansen på de ansatte burde være veldig høy. Det er også et krav om å kommunisere godt om vanskelige ting. Å formidle på en respektfull måte at en forelder ikke er god nok i foreldrerollen sin og at man ikke tror på at det er mulig å få til tilstrekkelig endring, det er nesten det verste du kan si. Det må gjøres på en klok og omsorgsfull måte samtidig som du må være veldig tydelig. Den ansatte må kunne begge deler og det tenker informanten at man ikke lærer på Høgskolen. Det kan man ikke, selv om man har vært en superflink student som kom inn på barnevernlinja som 18-åring og ut i jobb som 21-åring og som fortsatt ikke har flyttet hjemmefra. Barnevern er litt for spesielt interesserte. Du må synes feltet er spennende og tåle å gå inn i det. Veldig mange tåler det ikke. ”Tilgangen på de som tåler det og ønsker å være der er jo ganske liten. Så vi er jo, vi konkurrere jo om de vi tenker og tror er gode nok da. Og folk ønsker jo ikke å være i førstelinja”.

Det er i førstelinja de aller mest erfarne og de aller dyktigste burde ha vært og blitt satset på, men slik er det ikke. Det er de som sitter i front, har beslutningsmyndighet og må stå for avgjørelsene som blir gjort.

4.12.2 Analyse av data

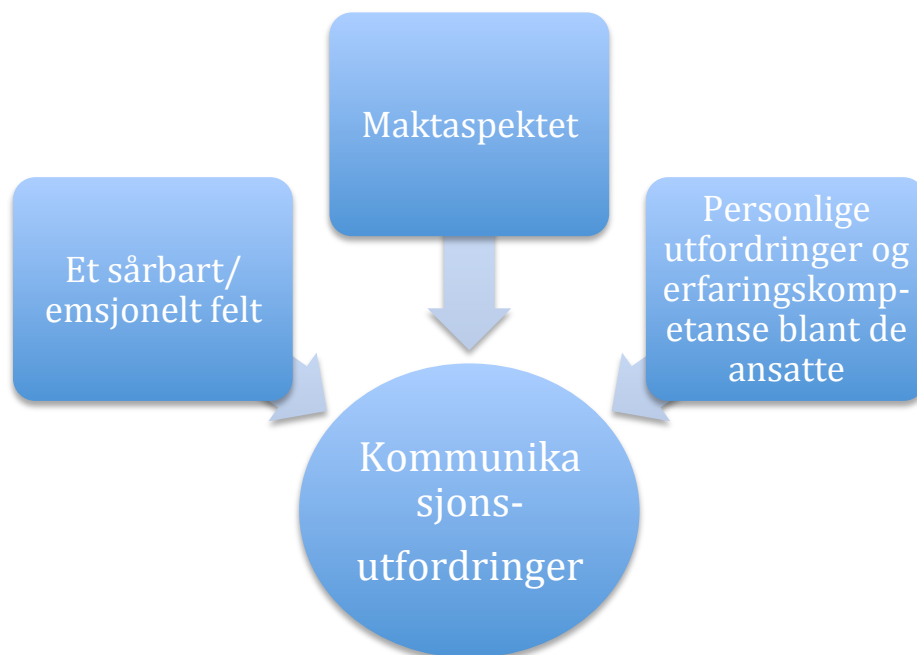
Av de tidligere punktene kan det virke som om det bare er informant 2 som har det vi kan kalle en bevissthet i sammenhengen mellom intern og ekstern kommunikasjon. Dersom barneverntjenestene ikke ser sammenhengene kan det også være vanskelig å vite hvordan de skal takle noen av de vanskelige kommunikasjonsområdene som de nevner. Det er områder som makt og vanskelige samtaler som omhandler omsorgsovertakelser og som bringer frem emosjoner. Dette er alle områder som ligger i deres arbeid som barnevernsansatte.

Eide og Eide (2007) har sagt at det er den profesjonelle yrkesutøverens særskilte ansvar for kommunikasjonsprosessen (Johnsen, 2013:131-132). Jensen og Johnsen (2000) sa også at det er en forskjell på det som kalles ”ekspertarbeid” og det som kalles ”menneskearbeid”. I arbeid med mennesker er relasjonene og opplevelser av deltakelse og forståelse viktig for klientene (Johnsen, 2013:138). Det er et særlig vanskelig felt barnevernsarbeidere er satt til å jobbe innenfor, slik vi har sett. Makt har vi også drøftet litt rundt tidligere.

Når det gjelder den ansattes personlige opplevelser i jobben, nevner informantene at det ikke er alle som takler det og alder blir spesielt tatt frem. Dersom tilgangen på de som tåler det er for liten, er det da tålbart å jobbe under de forhold som barnevernsarbeidere jobber under i dag og hvor mye forventes det at man skal kunne tåle? Vi har under kapittelet *Kort historisk om barnevernets legitimitet* sett hva store belastninger over tid for barnevernsarbeidere kan gjøre med dem som mennesker og for virksomhetens manglende åpenhet.

Vi har også vært inne på hvordan det er å jobbe i en tjeneste som omtales negativt i media som barnevernet har blitt over tid. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009:49) har også sagt at negative rykter blant annet kan føre til økt stressnivå, negative omtaler, manglede tillit internt og utad og tap av personlig omdømme og for organisasjonen. Informant 1 nevnte at det var viktig med debriefing. Informant 2 snakker om at det er viktig å kommunisere hvordan ting henger sammen og det kan gi tillit utad, men også internt ved at man står samlet.

Det som da går frem som gjør kommunikasjonen utfordrende er en blanding av at barnevern er et sårbart/emosjonelt felt, maktaspektet som ligger i deres mandat og de ansattes personlige utfordringer og erfaringskompetanse.



Figur 4.12.3 Kommunikasjonsutfordringer

4.13 Delkonklusjon

Det tredje forskningsspørsmålet var: *Hvordan kan barnevernet gjennom sin kommunikasjon fremme sitt omdømme?* Av data og analyse gikk det frem at bare en av virksomhetene hadde utformet identitet gjennom visjon, mål og verdier. Vi kan også si at denne virksomheten var innom trinn 1-4 i omdømmeoppskriften. En av de andre virksomhetene var i starten på omdømmeoppskriften, der de jobber med virksomhetens identitet og hvem de ønsker å være.

Det fremstod ikke som at årsaken til at de andre virksomhetene ikke hadde jobbet med identiteten var fordi de hadde liten beslutningsmyndighet på målene deres. Det fremstår mer som om de ikke har et bevisst forhold til denne måten å jobbe på. Informantene hadde heller ikke utført noen undersøkelser om hvordan deres omdømme var. Det er da naturlig at barneverntjenesten derfor heller ikke kan svare på hvordan omdømme påvirker deres mandat, som vi så under forskningsspørsmålet som omhandler *legitimitet*.

Alle informantene tenkte likevel at deres omdømme var greit og bedre enn tidligere. Det kunne de si på bakgrunn av tilbakemeldinger fra andre samarbeidspartnere og kontakten

med klientene. Man kan da stille seg spørsmålet *om man kan anta at omdømmet er bra eller bedre på bakgrunn av tilbakemelding fra noen interessenter?*

Informant 2 fortalte at endringer som er gjort i tjenesten er forankret blant medarbeiderne, noe som er viktig dersom ansatte skal oppleve tillit, trygghet og medinnflytelse. Kulturen i en virksomhet vil også være grunnlaget for hvordan det kommuniseres ut av en organisasjon.

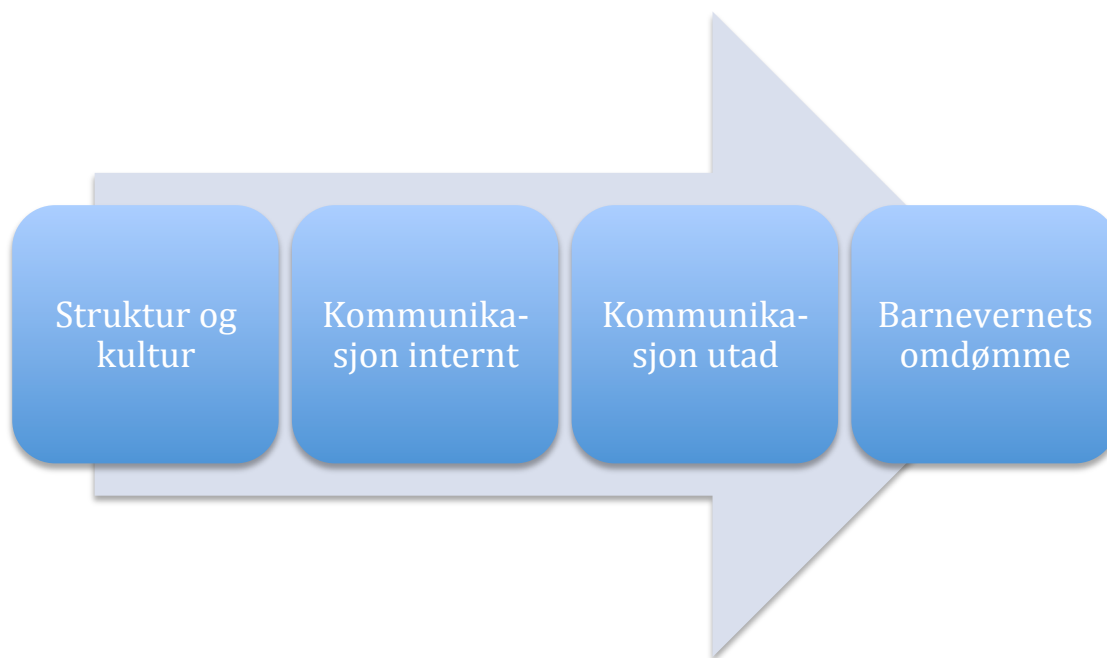
I kommunikasjonen utad ser vi da igjen at de fleste informantene ikke har etablert en sammenheng mellom hvem de er og hva de formidler ut. Alle har likevel formeninger om hva de ønsker å formidle ut. Informant 2 kommer tydelig frem som en virksomhet som har en sammenheng mellom hvem de er, hva de ønsker å formidle ut og hva de formidler. Vi kan også se at informant 4 som vi nevnte i første avsnitt også her viste at de er i ferd med å etablere sin identitet. De ønsker å avklare hvem de skal være som barneverntjeneste med tanke på andres forventninger til dem og deres omdømme.

Det er så to dimensjoner informantene anså som viktige for deres kommunikasjon: å være *synlig* og *lydhør*. Informantene tenker det er viktig å være *synlig* ute blant interessentene, som er: barn og unge, samarbeidspartnere og andre i kommunen/politikere. Det er også viktig å *hvordan* man møter klienter og samarbeidspartnere.

Når det gjelder kommunikasjonen internt har alle noen tanker om hvordan kommunikasjonen er i deres virksomhet. Noen av informantene ønsket at de ansatte skulle oppleve myndiggjøring og medinnflytelse gjennom strukturerte møter som personal- og Leanmøter. Den ene informanten tenkte også at småpratene kunne løses med Leanmøter. En annen tenkte at organiseringen (inndeling i seksjoner) kunne være en av årsakene til gnisninger mellom seksjonene. En annen årsak var de ytre omstendighetene med høyt arbeidspress. Mange av "løsningene" internt legges på strukturene i virksomhetene.

Informant 2 var klar på at kommunikasjonen internt ville påvirke kommunikasjonen utad og var i tillegg til struktur opptatt av at det var en åpenhet internt og at de skulle være en lærende organisasjon. En informant nevnte at de hadde en spesiell galgenhumor/sjargong. En annen informant nevnte at det var som om det eksisterte små tjenester innad i virksomheten. Dette kan være uttrykk på kultur, noe det kunne vært interessant å se nærmere på, da vi vet at kulturen danner bakgrunn for hvordan vi kommuniserer utad.

Vi har da sett at både struktur og kultur påvirker hvordan de ansatte kommuniserer internt og vi vet igjen at hvordan de ansatte kommuniserer internt påvirker hvordan de kommuniserer utad og tilslutt barnevernets omdømme.



Sist går det frem at det som kan gjøre kommunikasjonen utfordrende kan ligge i at barnevern omhandler sårbare temaer, makten de ansatte er gitt og ansattes personlige utfordringer og erfaringskompetanse.

4.14 Sist

Alle informantene svarer at intervjuet hadde gått greit. Informant 4 sa også at det er viktig å delta på slike ting og å bruke den stemmen man har, selv om det kan være vanskelig å få tid til det i arbeidshverdagen.

Sist ønsket informanten 1 å legge til at det som presenteres om barnevernet i media bare tar med det mest negative. På bakgrunn av taushetsplikten kan ikke barnevernet uttale seg om hvordan helheten egentlig er. Bildet blir da bare fremstilt fra den ene siden.

Barnevernet kan også som andre yrker gjøre feil. Informanten mener lederen skal passe på at medarbeiderne utfører jobben etter forvaltningsloven, lovverket og at de er ydmyke overfor klienter.

Informanten sier videre at det ikke er heldig at man kan starte på barnevernslinja rett etter videregående skole, for så å starte i barnevernet når man er 20-21 år. ”Man skal ha noen år på baken og erfaring før de begynner i den barnevernsjobben. Livserfaring er ...nesten like viktig som teori”.

Informanten sier videre at ”det er veldig lett sykemeldinger i barnevernet”. Det som går igjen er ansatte ikke tåler belastningen det er å ha mange saker eller at sakene er vanskelige. ”Presset blir for stort, så orker de ikke mer, så sykemeldes de... Hvis man skal jobbe i barnevernet så må man tåle å jobbe under press, man må tåle å ha vanskelige samtaler, og man må være litt tøff. For ellers så tenker jeg at da er det ikke rett jobb. Hvis man tar alt innover seg, så blir du utslitt”.

Noen ganger opplever de at barnevernet ikke blir hørt i de sakene som legges frem for Fylkesnemnda. Det kan avhenge av hvem som sitter i nemda. Informanten sier videre at barnevernet har en helhet på saken da de har jobbet med familiene i mange år. Utfallet selv i alvorlige saker er usikkert. ”Når du har sånne advokater som er litt høyt oppe så virker det som at Fylkesnemnda ikke tør på en måte å. Nei jeg vet ikke. ...Lar seg påvirke da”. Om saksbehandler ikke er flink nok eller ikke har vært så mye i nemda så kan det stå og falle på det. Da får man ikke belyst saken godt nok og ikke medhold. Jeg spør hvordan

det er i forkant av at de skal i retten. Informanten sier de prøver å være sikre på at saksbehandlerne ønsker å stille i retten. De kan få opplæring og så kan de snakke med juristene.

Informant 2 sa sist at deres virksomhet også har noen endringstanker og tenker på om det kanskje kan være lurt å samlokalisere, som handler om å samle flere av tjenestene rundt familiene tettere for å kunne forenkle dialogen mellom instansene.

Informantene 3 avslutter sist med å si at de er opptatt med å nå ut til barn og unge selv, og at det også er en måte å bygge omdømme på. At barn og unge vet hvem de er. De skal ha dialogmøte med ungdom som har vært i barnevernet og er i barnevernet og spørre dem om de opplever å bli tatt på alvor av barnevernet. På den måten kan de utvikle tjenesten sin og for å bli bedre. Videre sier informanten at i neste omgang kan det ha konsekvenser for omdømmet også.

Virksomheten er også inne i skoleklasser å snakker om barnevernet. De var også sammen med en barnehagen en dag og malte sammen med barna og informanten sa at det er også en måte å komme i kontakt på.

Informanten tenker det er utfordrende med Facebook-gruppene og all den informasjonen som blir lagt ut med kommentarfelt og da tenker ikke informanten på det som står i avisa, men det som det ikke går an å protestere på, debattere eller forklare rundt. Det er også utfordrende for ansatte å bli hengt ut og det er utfordrende for de som trenger å få hjelp. Det er også advokater som bidrar med å spre et negativt omdømme og en utrygghet til barnevernet. Barneverntjenesten trenger også et godt omdømme i forhold til samarbeidspartnerne, slik at de henviser familier og sender meldinger til barnevernet.

Informant 4 hadde ikke noe å legge til intervjuet.

5. KONKLUSJON

Problemstillingen var *hvordan kan kommunalt barnevern fremme sitt omdømme?*

Forskningsspørsmålene omhandlet hvordan barnevernet kan fremme sitt omdømme gjennom tillitsskapende arbeid, legitimitet og deres kommunikasjon. I delkonklusjonene innenfor hvert forskningsspørsmål går det frem at alle elementene påvirker omdømme og de påvirker hverandre. På tross av at informantene var fra ulike tjenester og at det var ulikt hvordan de reflekterte rundt spørsmålene, var det mulig å dra noen sammenhenger innenfor de ulike forskningsspørsmålene.

Samlet sett kan vi si at kommunikasjonsfaktorene å være i kontakt med interessentene, gi nødvendig informasjon om barnevernet, være i dialog med publikum var noe som gikk igjen på alle tre forskningsspørsmålene og de handler alle om å være synlig ute blant interessentene og ha tilstrekkelig kompetanse om denne jobben. Disse kommunikasjonsfaktorene fører til økt tillit og legitimitet som igjen kan fremme barnevernets omdømme.

Hvordan barnevernet jobber med å få frem deres relasjon, samarbeid, intensjon er også faktorer som gikk igjen under forskningsspørsmålene og som handler om å være lydhøre til sine interessenter. For å være lydhøre må barnevernsarbeidene ha tilstrekkelig kompetanse og erfaring om disse faktorene. Å gå i dialog er en kommunikasjonsmåte som i tillegg til å være synlig også fremmer mulighetene til å være lydhøre. Hvordan barnevernet møter sine interessenter vil kunne være med på å påvirke dets omdømme.

Sist gikk det frem at hvordan de ansatte har det, kan være med på å påvirke hvordan de kommuniserer, tilliten internt, barnevernets legitimitet og som igjen også kan påvirke deres omdømme.

Å være synlig, lydhør og hvordan de ansatte har det kan veie opp for faktorer som kan skape et dårlig omdømme som ubalanse i makt, interessekonflikter, manglende åpenhet, sårbare samtaletemaer, de ansattes personlige utfordringer og manglende erfaringskompetanse og et lite nyansert mediebilde.

Dersom vi ser på litteraturen, jobbet ikke informantene med det vi kan kalle ”tradisjonelt” omdømmearbeid. En av informantene utmerket seg likevel til å oppfylle mange av de kriteriene som fremgår av litteraturen innenfor omdømmearbeid. Informantene opererte med det vi kan kalle erfaringsbasert kunnskap/antakelser.

Litteraturen sier at omdømmearbeid innenfor offentlig forvaltning er annerledes enn ”tradisjonelt” omdømmearbeid og noen påstår at et nøytralt omdømme er best. Det igjen handler om å opprettholde legitimitet gjennom å håndtere folks forventninger (Luoma-aho i Byrkjeflot, 2001: 53-55). Igjen hadde ikke informantene gjennomført noen analyse av interessentenes forventninger til dem. Siden informantene ikke ”visste” hvordan deres omdømme påvirket deres mandat eller konkret hvordan deres omdømme var, er det vanskelig å si om deres måte å oppnå tillit, legitimitet og kommunisere på har positiv effekt. Mange av de hevder det og mye av jobben de gjør og måter å kommunisere på støttes av litteraturen.

I litteraturen fremkommer kommunikasjonsfaktoren å være lydhør som viktig for å bygge et godt omdømme (Simonsen, 2007:125-126). Legitimitet handler blant annet om å gi informasjon og å gå i en gjensidig dialog med innbyggerne. Videre er informasjonsarbeid og dialog viktig når man jobber med omdømme, da det blant annet kan motvirke et gap i forventningene til interessentene (Brønn, 2011:50 og Bønn og Ihlen, 2009:104). Fra forskningen har vi sett at det er en forskjell på å være lydhøre og synlige. Jeg har derfor spesifisert det å være synlig ute blant interessentene som en egen kategori. Her spiller også tillitsfaktoren å ha tilstrekkelig kompetanse inn når de ansatte er ute blant interessentene (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:22)

Å gå i dialog er en høyere grad i å kommunisere enn å gi informasjon og i tillegg til da å være synlig ute, vil virksomheten kunne oppfattes som lydhør. Å være lydhør handler som sagt videre om relasjon, samarbeid og intensjon og det er faktorer som litteraturen mener er viktig i tillit-, legitimitets- og kommunikasjonsarbeid (Se blant annet: Brønn og Ihlen, 2004:84, Bunkholdt og Sandbæk, 2008:163-164, Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:118 og Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:152). Som under det å være synlig er

også kompetanse viktig når de ansatte skal være lydhøre (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:22).

Hvordan de ansatte har det internt kom også frem som en faktor av data og litteraturen som sier at informasjon, trygghet og tillit internt kan gjøre den tillitsskapende jobben utad bedre (Simonsen, 2007:215-217 og Veland, 2004:206). God informasjon, kommunikasjon og tillit vil også kunne hindre negative rykter (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:117 og Simonsen, 2007:210). Videre nevnte informantene noen elementer som skape mistillit og dårlig kommunikasjon, som også støttes litteraturen (Grimen, 2009:91 og Veland, 2004:206).

Besvarelsen kan på bakgrunn av litteratur og data konkluderes med en modell/typologi på hvordan et aktiv og passiv/nøytralt omdømmearbeid (nivå av omdømmearbeid) kan føre til et dårlig eller et godt omdømme (grad av omdømme) for barneverntjenestene. Se figur 5.1 på neste side.

Figur 5.1 Hvordan kan barnevernet fremme sitt omdømme	DÅRLIG OMDØMME	GODT OMDØMME
AKTIVT OMDØMME-ARBEID	<ul style="list-style-type: none"> *De ansatte kjenner seg ikke igjen i virksomhetsidentiteten. *Virksomheten møter ikke interessentenes forventninger. *Ubalanse i maktforhold. Interessekonflikter. *Manglende åpenhet. *Ansatte blir ikke møtt på deres utfordringer. *Manglende kompetanse hos ansatte. *Virksomheten klarer ikke å nyansere mediebildet av barnevernet. 	<ul style="list-style-type: none"> *Etablert virksomhetsidentitet. *Bevisst og strategisk forhold til interessentenes forventninger, kommunikasjonsfaktorene å være synlig og lydhøre, hvordan de ansatte har det. *Jobber med mediebildet av barnevernet statlig, politisk og kommunalt.
PASSIVT/ NØYTRALT FORHOLD TIL OMDØMME	<ul style="list-style-type: none"> *Ikke etablert en virksomhetsidentitet. *Ikke noen forhold til interessentenes forventninger. *Ubalanse i maktforhold. *Interessekonflikter. *Manglende åpenhet. *Ansatte blir ikke møtt på deres utfordringer. *Mangel på kompetanse hos ansatte. *Virksomheten jobber ikke med mediebildet av barnevernet. 	<ul style="list-style-type: none"> *Erfaringsbaserte antakelser om interessentenes forventninger. *Kommunisere med å være synlige og lydhøre. *Arbeider med hvordan de ansatte har det. *Jobber med mediebildet kommunalt.

Informantene kan sies å utføre et passivt/nøytralt omdømmearbeid, men noen av informantene kan likevel være på vei mot et aktivt omdømmearbeid. Det som skiller et aktivt fra et passivt omdømmearbeid er i stor grad om det er et bevisst og strategisk forhold til interessentenes forventninger eller erfaringsbaserte antakelser, etablert en virksomhetsidentitet eller ikke og hvordan media møtes.

Om interessentene videre har et godt eller dårlig omdømme, kan jeg ikke vite da de ikke har utført noen undersøkelser. For de som har fått positive tilbakemeldinger fra sine interessenter, kan det tenkes at de har et godt omdømme. Deres interessenter er likevel mange og for å få et nøyaktig bilde måtte jeg ha hatt mer data. Det er ikke mulig å vite om tilbakemeldingene de har fått er representative for alles opplevelser. Det ville også ha vært vesentlig å høre hvordan de ansatte har det internt.

En av mine antakelser i starten på dette prosjektet, var at kommunalt barnevern preges av å være oppgavefokuseret, noe som kan gjøre at strategi og omdømmetenkning kommer i skyggen. Det kan synes som om dette stemmer noe. Informantene gjorde alle mye av den samme utadrettede virksomheten, noe som kan fortelle at de holder seg oppdaterte på gode tiltak og som en av informantene sa hva som er ”inn i tiden”. Det hadde derfor vært interessant å undersøke på et senere tidspunkt om den utadrettede virksomheten blir et fast tiltak. Det vil i så fall kunne ha påvirkning på det langvarige omdømme og ikke bare ”her og nå”. Som Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:122) sier kan omdømmebygging vises gjennom strategier og mål

Media fremstår som en faktor som er spesielt utfordrende og som kanskje er mer enn hva den enkelte barneverntjenesten kan håndtere alene. Det blir stilt spørsmål om hvorfor det ikke er flere som heier på dem siden de gjør et så viktig samfunnsoppdrag. Kanskje er barnevernet en så lukket tjeneste at det er vanskelig for andre å tale deres sak? Om da ikke politikeren vet hva barnevernet gjør, hvordan skal vi da kunne forvente at den vanlige mannen i gata gjør det? Da det synes så viktig at det ikke bare jobbes med media

på kommunalt nivå, har jeg inkludert mediejobbing på statlig og politisk nivå for en aktivt og god omdømmejobbing.

Kommunene er da avhengig av flere krefter for å komme seg på et høyere nivå. En av informantene nevnte et samarbeid med Fylkesmannen, men det forundret meg at ikke flere nevnte det som en tillits- eller legitimitetsfaktor for dem, siden Fylkesmannen er deres tilsynsorgan. Ingen nevnte heller et samarbeid med det statlige barnevernet, Bufetat i denne sammenhengen.

Kanskje har nordmenns tillit til statsmakten gjort at barnevernet har hatt og enda har tilstrekkelig legitimitet, selv om barneverntjenestene ikke har jobbet strategisk med den. På den annen side kan det være vi nå er inne i en ny tid med bakgrunn i de store demonstrasjonene som har vært og rettsakene mot det Norske barnevernet som tvinger barnevernet og staten til å jobbe på en annen måte.

Noe som er interessant er at alle barneverntjenestene representert i min forskning er organisert etter en spesialistmodell og de er omtrent like store virksomheter. I denne forskningen viste det seg at både struktur og kultur påvirket hvordan de ansatte kommuniserte internt og utad. Her har vi mest sett på hvordan kulturen påvirker kommunikasjonen. For videre forskning vil det derfor kunne være interessant å se *om* og eventuelt *hvordan* strukturene og organiseringene i virksomhetene påvirker deres tillit, legitimitet og eller kommunikasjon.

Flere informanter påpeker også at jobben kan være ekstra krevende for unge barnevernsarbeidere og at erfaring er viktig i denne jobben. Tidligere var det en aldersgrense for å jobbe i barnevernet, noe det ikke er i dag. Kan det være på tide å vurdere dette på nytt?

Det går også frem at barnevernsarbeiderne er overarbeidet og må stå i en utfordrende arbeidshverdag, noe som kan føre til utskiftninger i barnevernet som igjen vil påvirke klient- og samarbeidsrelasjoner. En av gevinstene ved å være en virksomhet med et godt

omdømme omhandler at virksomheten ansees å være en attraktiv arbeidsplass. Det kan derfor være interessant å forske mer på hvordan skape en attraktiv arbeidsplass i det kommunale barnevernet.

Modellen kan vise informantene, andre sammenlignbare virksomheter, kommunikasjonsavdelingene i kommunene, ledere og politikerne hvordan barnevernet kan fremme sitt omdømme på best mulig måte.

6. LITTERATURLISTE

Apeland, N.M. 2010. *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Oslo: Hippocampus.

Barnevernloven. 1992. *Lov om barneverntjenester av 17. juli 1992 nr. 15*.

Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100?q=barnevernloven> (lest 01.07.2016).

Bufdir.no. Oppdatert 09 februar 2017. Publisert 09. januar 2015. *Om Bufdir og Bufetat*. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Tilgjengelig fra:

https://www.bufdir.no/Om_oss/ (lest 15.01.2017).

Bunkholdt, V. og Sandbæk O. 2008. *Praktisk barnevernarbeid*. 5 utgave. Oslo : Gyldendal Akademisk.

Byrkjeflot, H. 2011. *Et kritisk blikk på omdømmeblikket*. I: Wæraas, A, Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget. s. 51-70.

Brønn, P.S. 2011. *Forståelse av omdømme i offentlig sektor*. I: Wæraas, A, Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget. s. 34-50.

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. 2009. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Christiansen, Ø., Bakketeig, E., Skilbred, D., Madsen, C., Havnen, K. J. S., Aarland, K. og Backe-Hansen, E. 2015. *Forskningsskunnskap om barnevernets hjelpetiltak*. Oppdragsgiver: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Utgiver: Uni Research Helse.

Regionalt kunnskapssenter for barn og unge. Tilgjengelig fra:

https://www.bufdir.no/global/Forskningskunnskap_om_barnevernets_hjelpetiltak_Christiansen_mfl.pdf (lest 26.01.17).

Erichsen, Morten, Frode Solberg og Trond Stiklestad. 2015. *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fylkesmannen.no. Sist oppdatert 05.04.17. *Barnevern*.

<https://www.fylkesmannen.no/Barn-og-foreldre/Barnevern/> (Lest 14.04.17)

Grimen, H. 2009. *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlag.

Veland, J. 2004. *Barnevernets rammebetingelser og legitimitet*. I: Havik, T., Larsen, M.Y., Nordstoga, S. og Veland, J. 2004. *Barnevernet, forutsetninger og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget. s.164-201.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2001.

Forskningsmetode for økonomiske -administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, J.-A., Olaisen, J. og Olsen, B. 2009. Omdømme: *Rykte,*

Sladder og tøyprat. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Johnsen, G. 2013. *De fornøyde brukerne*. I: Marthinsen, E. og Lichtwarck, W. (red.) Oslo : Universitetsforlaget, s.129-141.

Luoma-aho, V. 2011. *Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger?* I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget. s. 87-100.

Mathisen, E., Graham, C., Fauske, H., Lichtwarck, W. og Kojan, B.H. 2013. *Nytt innblikk i norsk barnevern- hva forteller dataene fra Det nye barnevernet?* I: Marthinsen, E. og Lichtwarck, W. (red.) Oslo : Universitetsforlaget, s.36-69.

Regjeringen.no. Sist oppdatert 29.09.2014. *Hvordan arbeider barnevernet?* Barne- og likestillingsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnevern/ansvarsfordeling-i-barnevernet1/barnevernets-oppgaver/id415354/> (Lest 18.10.2016).

Schjelderup, L. Et al. 2005. *Mot et nytt barnevern*. I: Schjelderup, L, Omre, C. og Marthinsen, E. (red.) 2005. *Nye metoder i et moderne barnevern*. Bergen : Fagbokforlaget.

Simonsen, A. 2007. *Offentlig informasjons- og kommunikasjonsarbeid. Mål og metoder*. 3 utg. Oslo : Kommuneforlaget AS.

Tustad, S. 2014. *Rettfjerdsagentane- samfunnsoppdraget til barnevernet*. I: Ellingsen, I.T. og Østerhaug, R.S. (red.) *Barnevernets brennpunkt. Beslutningsgrunnlag og beslutninger*. Oslo : Universitetsforlaget. s. 42-56.

Wæraas, A. 2011. "*Alt om min etat*": *transparenstrenden i offentlig sektor*. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framtredeu: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo : Universitetsforlaget. s. 101-115.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. Og Angell, S.I. 2011. *Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtredeu*. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framtredeu: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo : Universitetsforlaget. s. 15-33.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. Og Angell, S.I. 2011. *Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner?* I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framtredeu: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo : Universitetsforlaget. s. 249-263.

Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Barnevern og omdømme"

Bakgrunn og formål

Jeg skriver en masteroppgave i Master of Business Administration ved Nord Universitetet. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan kommunalt barnevern kan drive omdømmearbeid.

De som har blitt spurt om å være informanter til oppgaven tilhører et annet fylke enn hvor jeg bor og jobber. Dette for å sikre anonymisering av informantene og at informantene og jeg ikke har kjennskap til hverandre før intervjuet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen til studiet vil foregå som et kvalitativt intervju. Intervjusituasjonen vil vare fra 30-60 min. Under intervjuet vil jeg benytte diktafon. I etterkant av intervjuet vil data bli transkribert fra diktafon og lydmaterialiet slettet fra diktafon. Det vil ikke bli benyttet navn på informantene i det som blir skriftliggjort i og til oppgaven.

Jeg har utformet en intervjuguide som vil danne utgangspunktet for intervjuet. Spørsmålene vil omhandle legitimitet, kommunikasjon og tillitt sett fra et omdømmeperspektiv.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til personopplysninger av informant. Lydopptak fra intervjuet vil bli slettet etter det er ferdig transkribert. Det vil ikke bli benyttet navn på informant i skriftlig materiale. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2017. Transkriberingen vil bli oppbevart for eventuell etterprøving av oppgaven.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Theresa Abrahamsen Hvalby på telefonnr. 93 41 78 76. Veileder er Jon-Arild Johannessen og kan kontaktes på telefonnr. 0045-22663043. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2. Intervjuguiden

Innledning

- Presentasjon av meg selv
- Informere om oppgaven og hva jeg skal stille spørsmål om
- Betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og resultat
- Forklarer hvordan intervjuet blir dokumentert og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet.
- Garanter anonymitet
- Informer om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst.
- Antyde hvor lenge intervjuet skal ta.

Innledningsspørsmål:

Hvor mange ansatte er dere i denne barneverntjenesten?

Hvordan er dere organisert?

TILLIT OG OMDØMME:

1. Hvordan tenker du barneverntjenesten kan oppnå tillitt blant dem de er i kontakt med og befolkningen?
2. Finnes det noen områder innenfor barnevernfeltet som gjør at tillitsskapende arbeid er spesielt utfordrende ?
Hvordan forholder barnverntjenesten seg i så fall til det?

LEGITIMITET OG OMDØMME:

3. Hvilke forventninger tenker du de dere er i kontakt med og befolkningen generelt har til dere som barneverntjeneste?

4. Hvordan tenker du dere møter disse forventningene eller kan møte forventningene?
5. Tenker du at omdømmet har påvirkning på hvordan dere får utført deres samfunnsoppdrag/mandatet?
I så fall hvordan?

KOMMUNIKASJON OG OMDØMME:

6. Har dere (barneverntjenesten) en visjon, mål eller verdier som dere ønsker å formidle ut til folk?
Hvordan gjør dere i så fall det?
7. Hvordan tror du omdømmet til barneverntjenesten er?
8. Hva er viktig for dere som barneverntjeneste i kommunikasjonen med publikum/eksternt?
9. Tenker du at deres interne kommunikasjon i barneverntjenesten kan påvirke hvordan dere kommuniserer utad?
I så fall hvordan?
10. Er det noe ved barnevernsfeltet som gjør kommunikasjon spesielt utfordrende?

Avslutning:

Hvordan har intervjuet vært?

Har du noen spørsmål?

Takk for meg.