

Prosjektoppgave

På hvilken måte kan økt lederstøtte bidra til bedret praksis for skriving av journalnotat?

Eli Bjøraas Weiseth

Guri Sigurdsen Røstad

LPD540 Prosjektoppgave

Prosjektoppgave i Ledelse, og personalarbeid.

2013



**Avdeling for
økonomi,
organisasjon og
ledelse.**

Innhold

1. INNLEDNING	3
2. TEORI	4
2.1. Teoretiske perspektiv på å forstå organisasjoner	5
2.1.1. Den strukturelle rammen	5
2.1.2. Human resource-rammen	8
2.1.3. Den politiske rammen.....	9
2.1.4. Den symbolske fortolkningsrammen.....	10
2.2. Ledelse av menneskelige ressurser	12
2.2.1. Kompetanseutvikling.....	12
2.2.2. Teorier om lederstil.	13
3. METODE	14
4. EMPIRI.....	16
4.1. Våre funn	17
5. ANALYSE	19
5.1. Forslag til endringer for å bedre praksis	21
6. OPPSUMMERING	25
7. LITTERATURLISTE.....	25

1. INNLEDNING

Barnevernsproff 19 år: Det er våre liv dette. Det er vi som skal leve det videre, etter at barnevernet er borte. Det må dere alltid huske (Prop L 106, 2012-2013, s 31).

“Barnes synspunkter skal alltid fremgå i saksdokumentene, likeledes hvordan det er tilrettelagt for medvirkning” (Prop L 106 2012-2013 s. 134).

I sitt dokument 2:15(2011-2012) om undersøkelse av det kommunale barnevernet skriver Riksrevisjonen på side 72; «..det er behov for å styrke lederkompetansen i barneverntjenestene. Det er et lederansvar å sikre god internkontroll, som blant annet innebærer å stille krav til og å følge opp saksbehandlerne praksis. Lederne i barnevernet har ansvar for at tjenesten skal drives slik at de ansatte kan gjøre sitt beste for å oppfylle kravene i loven og sørge for barn og unges beste.” Som ledere i kommunens barneverntjeneste har vi store utfordringer med å følge opp og sikre at kravene i loven følges opp. Situasjonen er en hverdag med høyt tempo hvor hver saksbehandler er ansvarlig for mange saker. Vi tror at dette bidrar til at det i en del saker er mangelfulle journalnotater i journalsystemet, mye av informasjonen er notert i skrivebøker eller at informasjonen kun finnes hos saksbehandler.

Hovedoppgaven til barnevernet 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. Oppgaven innebærer både å ivareta barns omsorgssituasjon når foreldrene svikter, og å hjelpe barn og ungdom med alvorlige atferdsvansker (Lov om Barneverntjenester).

Vårt utgangspunkt for denne oppgaven, er ved hjelp av en casestudie å kartlegge om våre antagelser stemmer. Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke vår praksis for journalskriving og hvordan den kan forbedres. Vi ser på hvilke rutiner og prosedyrer vi har på vår arbeidsplass og hvilke krav loven stiller til dokumentasjon. Vi vil benytte Bolman og Deals perspektiver på organisasjon og ledelse; den strukturelle rammen, human resoruce-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen, og drøfte hvordan økt lederstøtte vil bidra til å forbedre praksisen.

Problemstillingen for oppgaven er:

“På hvilken måte kan økt lederstøtte bidra til bedret praksis for skriving av journalnotat?”

Sentralt begrep i problemstillingen er lederstøtte, og med det mener vi hvordan lederen ivaretar medarbeiderne slik at de har tilstrekkelig kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver. I denne oppgaven er det journalføringen vi vurderer behovet for lederstøtte i forhold til. Vi ønsker å se nærmere på hvordan strukturen og kulturen påvirker utøvelsen av lederstøtten. I oppgaven omtaler vi de ansatte både som ansatt, medarbeider og saksbehandlere.

For å besvare vår problemstilling har vi valgt følgende oppbygging av oppgaven;

Vi starter med innledning med problemstilling for oppgaven.

Deretter kommer kapitlet med teori etterfulgt av metodekapitlet. Deretter kommer empiridelen, med beskrivelser av dagens praksis, hvilke krav stiller loven og hva er medarbeidernes forslag til å endre praksisen. Deretter kommer en analysedel og til slutt oppsummering og konklusjon.

Vi har benyttet teori som har vært pensum på studiet ledelse og personalarbeid; Jacobsen og Thorsviks bok “Hvordan organisasjoner fungerer”, “LMR” av Nordhaug, “dynamiske og lærende organisasjoner” av Irgens, “nytt perspektiv på organisasjon og ledelse” av Bolman og Deal og “samfunnsvitenskapelig metode” av Johannessen, Tufte og Christoffersen.

Vår veileder under arbeidet med denne oppgaven har vært Torill Moe. En stor takk til henne for gode innspill og inspirerende og oppmuntringer underveis i arbeidet.

2. TEORI

Vi vil i dette kapitlet presentere utvalgt teori som vi mener er relevant når vi skal se nærmere på forbedring av praksis for skriving av journalnotat. Det er relevant å se på teori om lederstil, ledelse av menneskelige ressurser, kompetanseutvikling, ledelse og belønning. Vi presenterer Bolman og Deals fire perspektiver på organisasjon og ledelse, som vi senere vil benytte i analysedelen.

2.1. Teoretiske perspektiv på å forstå organisasjoner

Bolman og Deal beskriver i boka nytt perspektiv på organisasjon og ledelse 4 modeller hvor organisasjoner betraktes fra fire perspektiver; Den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Å lære seg å variere fortolkningsrammene gjør at en slipper å fomme omkring uten begrep om hva en gjør og hvorfor. En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser som du bærer med deg som hjelp til å forstå og finne frem i et bestemt terreng. En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor, og i siste instans hva du kan gjøre med det (Bolman og Deal, 2009: 35 og 47). Vi vil innledningsvis gi en beskrivelse av hva som særpreger hver av de fire rammene/perspektivene.

2.1.1. Den strukturelle rammen

Sentrale spørsmål i dette perspektivet er hvordan ansvaret skal fordeles mellom de ulike avdelinger og roller, og hvordan den enkeltes innsats skal samordnes til arbeid for felles mål (Bolman og Deal 2009:73). Det er en tro på rasjonalitet og på at passende fordeling av formelle roller og ansvar vil få folk til å yte maksimalt. Mennesker må plasseres i de riktige rollene og relasjonene som kan gjøre det mulig å nå felles mål og ta hensyn til individuelle forskjeller. Bolman og Deal (2009) har definert seks grunnantakelser som ligger under den strukturelle rammen: 1) Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål. 2) Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling. 3) Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen. 4) Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring. 5) Struktur må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet). 6) Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering. (Bolman og Deal 2009).

Hvordan virker strukturen inn på det som skjer på arbeidsplassen? Strukturen er et grunnriss for mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne deltagere og eksterne interessenter. Det fins gode regler og dårlige. En formell struktur har positiv innvirkning på arbeidsmoralen hvis den hjelper oss til å få arbeidet gjort, mens den

virker negativt hvis den blir en hindring, drukner oss i byråkrati eller gjør det altfor lett for ledelsen å kontrollere oss.

To problemer står sentralt når det gjelder strukturell utforming: hvordan skal arbeidet fordeles og hvordan skal de enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret fordelt. En del av strukturen i vår enhet er en gjennomgående teamorganisering; småbarns- og fosterhjemsteam, ungdomsteam, flyktningeteam, tiltaksteam og lederteam. Dette innebærer at alle teamene, jobber med undersøkelsessaker, oppfølging av tiltakssaker og saker om omsorgsovertagelser med oppfølging av barn i fosterhjem og institusjoner.



Det er viktig å avgjøre spørsmål om hvem som gjør hva, når det skal gjøres og hvordan de enkeltes innsats skal forenes og sikre harmoni (ibid).

Barneverntjenesten sin organisasjonsstruktur er en funksjonsbasert gruppering. Alle oppgaver som benytter samme kunnskap og likeartede oppgaver er samlet i samme enhet. De viktigste fordelene ved denne organiseringen er at man legger til rette for maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver. Ulempene kan være at det utvikles en fagorientert spesialiststruktur omkring de enkelte funksjoner, som kan gi seg utslag i manglende forståelse og interesse for de andres arbeid og samordningsproblemer mellom avdelingene (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Arbeidsdelingen eller fordelingen er nøkkelen. Ethvert system av levende vesener finner frem til en rollespesialisering som får viktige oppgaver gjort. Menneskene har oppdaget fordelene med spesialisering. Et arbeid (eller en stilling) legger føringer for atferd ved å angi hva den enkelte skal foreta seg – eller ikke foreta seg – for å utføre sin oppgave. Disse angivelsene tar form av stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner, protokoller eller regler. På den ene siden kan slike formelle regler være plagsomme og føre til motstand. Samtidig bidrar de til å gi forutsigbarhet, ensartethet og pålitelighet.

Når en organisasjon har definert de stillinger eller roller som skal ivaretas, står lederne overfor et nytt og viktig sett av avgjørelser: Hvordan skal folk grupperes i arbeidsenheter? Å utforme ulike roller og opprette avdelinger eller andre enheter gir spesialiseringsfortrinn, men gir lett problemer med samordning og kontroll – hvordan sikre at de enkeltes innsats blir en helhet?

Vellykkede organisasjoner gjør bruk av mange forskjellige metoder for å samordne enkeltindividenes og gruppens innsats og knytter enkeltstående initiativ sammen slik at de samsvarer med bedriftens overordnede mål. Det gjøres i hovedsak på to måter: vertikalt, gjennom den formelle kommandolinjen, og horisontalt, ved hjelp av møter, komiteer, koordineringsroller eller nettverksstrukturer. En kommandolinje er et hierarki av ledelses- og inspeksjonsnivåer, der hvert nivå har legitim makt til å forme og styre atferden til folk lenger nede i hierarkiet. Alle teamene har faste ukentlige møter for gjennomgang og drøfting av saker. Dette bidrar vedlikehold av en felles faglig plattform og bidrar til å sikre det faglige arbeidet som gjøres. Det er flat struktur i teamene, men en teamkoordinator (som går på omgang) leder teammøtene ut fra en fast mal. Leder deltar fast på teammøtene og det er leder som formelt beslutter om det skal fremmes omsorgsovertagelse.

Vertikal og horisontal samordning

Organisasjoner må ha både vertikal og horisontal samordning. Hver enkelt organisasjon må finne en utforming som fungerer. Vertikal samordning bygger på styring og kontroll ovenfra. Det er effektivt, men ikke alltid uproblematisk. Forutsetningen er at medarbeiderne er villige til å følge ordrer ovenfra. Ofte trengs det mer desentraliserte og interaktive horisontale samordningsformer for å hindre at toppstyring kveler initiativ og kreativitet. Horisontal samordning gir ofte bedre resultater, men sluker mer tid og krefter enn den vertikale. Et møte gir for eksempel anledning til dialog og beslutning ansikt til ansikt, men en risikerer å sløse med tid og krefter. Personlige og politiske agendaer undergraver ofte hensikten med møtet.

Ved vertikal samordning vil høyere nivåer koordinere og kontrollere arbeidet til underordnede ved virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer og ved bruk av planleggings- og kontrollsystemer. Den mest grunnleggende og utbredte måten å samordne innsatsen fra enkeltpersoner og grupper er å utpeke en sjef med formell autoritet. Regler og retningslinjer, standardkrav og standardiserte arbeidsprosedyrer

begrenser den enkeltes skjønn og bidrar til forutsigbar og ensartet atferd. Like situasjoner håndteres på sammenliknbart vis.

Formelle møter og uformelt samvær er hjørnesteinene i horisontal samordning. Alle organisasjoner har regelmessige møter. Styrer kommer sammen for å trekke opp de lange linjene og utarbeide grunnlaget for strategiske beslutninger. Uformelle kontakter og samtaler bidrar vesentlig til å “holde ting sammen” når tempoet er høyt og miljøet hektisk. Når nye problemområder og muligheter krever at flere spesialområder samarbeider, blir det nedsatt midlertidige prosjektgrupper til å samkjøre utviklingen av nye produkter eller tjenester.

For å utforme en struktur som fungerer, fins det flere alternativer for arbeidsfordeling og samordning av innsats. Strukturen må utformes med henblikk på det endelige målet, på hvilke omgivelser organisasjonen skal fungere i, på kvalifikasjonen hos medarbeiderne og tilgjengelige ressurser (tid, budsjett og andre bestemmende faktorer) (Bolman og Deal 2009). Målet for barneverntjenestens arbeid 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. Dette er en omfattende oppgave som krever bred kunnskap om ulike typer omsorgssvikt og overgrep og hvordan barns utvikling skades av dette på forskjellige aldre. På den annen side stilles det også krav om dyp kunnskap innenfor de samme områdene, (mye kunnskap på mange områder). Dette stiller så store krav til medarbeiderne at ikke alle kan ha like god kompetanse innenfor alle områdene slik at det er behov for en fleksibel spesialisering. På vår arbeidsplass er dette gjort ved en teaminndeling ut fra alder.

2.1.2. Human resource-rammen

Dette perspektivet ser på forholdet mellom mennesker og organisasjoner og hva organisasjonen og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Human resource-perspektivet er viktig i barnevernledelse, men det vil ikke få noe stort fokus i analysedelen i denne oppgaven. Menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement er viktige ressurser, og som kan skape eller ødelegge hele virksomheten. Perspektivet bygger på at arbeidstakerne og organisasjonen trenger hverandre. Organisasjonen trenger en arbeidstakers ferdigheter, energi og engasjement og arbeidstakerne trenger karrieremuligheter, lønn, og framtidsutsikter. Hvis det er dårlig

tilpasning mellom disse vil den ene eller begge parter lide under dette. En god tilpasning er derfor viktig for begge partene.

Det er et fåtall arbeidsgivere som investerer i den tiden og de ressursene som er nødvendig for å utvikle engasjerte og dyktige medarbeidere. Grunnantakelsene i en human resource-tenkningen er at organisasjoner som gjør det bra er mer dyktig enn andre til å forstå og respondere på behovene hos kunder men også i forhold til arbeidstakerne.

Organisasjonene vil dra nytte av medarbeidere som er dyktige, motiverte, lojale og som jobber selvstendig. For å oppnå dette blir det viktig å investere i arbeidstakerne, noe som ofte krever tid og utholdenhet før resultatene kommer.

Dette perspektivet fokuserer på en del viktig strategier som er grunnleggende for denne tankegangen. Viktig er det at organisasjonene danner grunnlag for en filosofi som er tydelig på hva som er kjernen i deres oppfatning om ledelse av mennesker. Det blir viktig å bygge opp en felles tankegang på hvordan mennesker skal behandles i organisasjonen, som igjen må utøves i praksis (Bolman og Deal 2009).

Dette vil man også kunne utøve gjennom å utarbeide en grundig personalpolitikk som danner grunnlaget for hvilke verdier og holdninger som skal ligge til grunn i organisasjonen (Nordhaug 2002).

En sentral tankegang innenfor dette perspektivet er også å gi de ansatte myndighet for å fremme selvstendighet og deltakelse og legge til rette for meningsfylte arbeidsoppgaver. Å oppmuntre til selvstendighet og medvirkning blir også viktig for at de ansatte skal oppleve å ha et arbeid som er meningsfylt. Hvis arbeidstakerne ikke opplever at arbeidet er tilfredsstillende og meningsfylt kan det føre til negative reaksjoner som tilbaketrekking, motstand eller opprør, noe som også organisasjonen vil lide under.

For å få til et vellykket resultat krever dette en strategi som er basert på en langsiktig filosofi for hvordan man skal forvalte de menneskelige ressursene i en organisasjon.

2.1.3. Den politiske rammen

Den politiske fortolkningsrammen beskriver organisasjonen som en arena i skjæringspunktet mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. For barnevernet er

det politiske perspektivet sentralt i forhold til eksterne interesser, som for eksempel Bufetat og Bup, og den politiske ledelsen i kommunen. Dette perspektivet kan sammenfattes i fem grunnsetninger. 1) Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. 2) Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning. 3) De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – hvem som skal få hva. 4) Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den virkelige ressursen. 5) Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser (Bolman og Deal 2009:227). De fem grunnsetningene forklarer også hvorfor organisasjoner nødvendigvis må være politiske. En koalisjon dannes fordi medlemmene er gjensidig forbundet med hverandre; de trenger hverandre, selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende. Det at det er varige motsetninger mellom partene, innebærer at den politiske aktiviteten vil være mer synlig og fremtredende under forhold dominert av mangfold enn ved homogenitet. Det er lettere å oppnå enighet og harmoni når alle deler verdier og overbevisninger og har en felles kultur (Bolmann og Deal 2009:228)

2.1.4. Den symbolske fortolkningsrammen

Dette perspektivet forstår at tanken om at symbolene formidler mening i arbeidet og gir kulturen en forankring. Organisasjonskulturen bygges opp over tid og formidles videre til nykommere. ”Måten vi gjør ting på her hos oss,” forankrer kulturen i organisasjonens identitet og oppfatning av seg selv (Bolman og Deal 2009). Det eneste som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra mer generelle kulturer og kulturelle prosesser som vi finner overalt i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2011:120). De fleste definisjoner av organisasjonskultur setter fokus på verdier, meninger, oppfatninger og holdninger som er felles for ansatte i organisasjonen. Kulturen kan defineres som det sett av oppfatninger, vaner, kunnskaper og den praksis som utgjør den alminneligst, mest akseptable atferden i samfunnet eller i organisasjonen. I organisasjonsteorien er oppfatningen den at alle organisasjoner har sin egen, særmerkene kultur (Kjerkol, forelesningsnotat 04.11.11) En enklere definisjon er: ”Måten vi gjør ting på her i bedriften!” (Bang 1995, gjengitt av Kjerkol i forelesningsnotat 04.11.11) Mest referert i

organisasjonslitteraturen er Edgar Schein som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011:120) definerer kultur slik:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og følge på i forhold til disse problemene.”

Schein hevder at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. For det andre påpeker Schein at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan man tilpasser den måten som en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer. Utvikling av organisasjonskultur bør betraktes som et resultat av menneskers streben etter å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i måten som man lever på i fellesskap med hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2011:121).

En kan anta at kulturen er en viktig faktor for å forklare organisasjonens suksess. Den samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap som er avgjørende for hvor vellykket virksomheten er (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger. 1) Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr. 2) Aktivitet og mening er bare løst forbundet; En og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever livet forskjellig. 3) Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro. 4) hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frembringer. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet. 5) Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål (Bolman og Deal 2009:287).

2.2. Ledelse av menneskelige ressurser

Det stilles store krav til lønnsomhet, inntjening og effektivitet både i bedrifter som produserer tjenester og varer. Bedriften er avhengig av et godt renommé for å sikre maksimal inntjening og for å tiltrekke seg de beste medarbeiderne. Det er i dag enighet om at menneskelige ressurser er de viktigste av alle ressurser i arbeidslivet (Nordhaug 2002:15). Vi kan gå ut fra det i noen grad er sammenfallende og i noen grad motstridende interesser mellom organisasjonens krav og arbeidstakerens behov. De ansatte vil ofte ønske å bygge opp sin generelle kompetanse slik at de kan øke sin markedsverdi også i eksterne arbeidsmarkeder. Bedriften er på sin side opptatt av å utvikle kompetanse som kan bidra til at den når sine mål (Nordhaug 2002:150).

Nordhaug sier at *“LMR er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser”* (Nordhaug 2002:16). Vi vil ikke i denne oppgaven komme inn på alle disse områdene, men se nærmere på kompetanseutvikling og teorier om lederstil.

2.2.1. Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er viktig både for bedriften og for arbeidstakeren. Kompetanse er en viktig ressurs for verdiskapningen i arbeidslivet. Kunnskaper og ferdigheter må vedlikeholdes, oppdateres og videreutvikles. Kontinuerlig eller livslang læring blir en sentral utfordring både for den enkelte og for bedriften (Nordhaug 2002: 22). Linda Lai definerer kompetanse som å være kompetent, dvs.: Å være i stand til å møte dagens og morgendagens oppgaver og krav, ha kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som passer til oppgaver og krav, det er ikke en egenskap, men situasjonsbetinget (Linda Lai 2012). Barnevernet er satt til å utføre krevende oppgaver på samfunnets vegne. For å oppnå en tilstrekkelig bred og relevant kompetanse for arbeid i barnevernet er det viktig at kompetanseutviklingen i barnevernet må omfatte kognitiv kunnskapskompetanse, ferdighetskompetanse, etisk og moralsk kompetanse, sosioemosjonell kompetanse og holdningskompetanse (NOU 2009:8 kompetanseutvikling i barnevernet). Mange arbeidstakere har større lojalitet til sin egen karriere fremfor langsiktig lojalitet og tilknytning til arbeidsgiveren (Nordhaug 2002: 270). For å imøtekomme dette er det for bedriften, viktig å utvikle flere karrieremulighet for å redusere sannsynligheten for at medarbeidere slutter. En kompetanseplan kan være et nyttig styringsredskap for å vurdere hvilken kompetanse bedriften trenger de nærmeste 2-5 år. Det blir på den annen

side kjent for arbeidstakerne på hvilke området det er muligheter for den enkelte arbeidstaker å øke sin kompetanse innenfor.

2.2.2. *Teorier om lederstil.*

Vi finner det relevant å se nærmere på teorier for valg av lederstil når vi har som mål å bedre praksis for skriving av journalnotat. Valg av måten man utøver ledelse på overfor sine medarbeidere kan ha betydning for en endring av praksis. Ledelse er en atferd som utføres i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkemåte, holdninger og atferd (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det fokuseres på tre ulike aspekter: Ledelse er handlinger som utøves av en eller flere personer, ledelse har som hensikt å få andre til å gjøre noe, og ledelse skal bidra til at en organisasjon når sine mål. Innenfor ledelsesteorien er man blant annet opptatt av hvordan en leder kan oppnå høy ytelse fra sine medarbeidere gjennom å inneha ulike lederstiler overfor dem. Gjennom ulike studier er det blitt identifisert to ulike lederstiler; En demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, hvor lederen aktivt forsøker å utvikle en god relasjon til sine medarbeidere. Her blir det viktig å involvere medarbeiderne i beslutninger som er knyttet til arbeidet. Den andre lederstilen er en autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen er mer interessert i produksjon, effektivitet og struktur. En slik leder er mindre opptatt av å trekke medarbeiderne inn i beslutninger og kommunikasjonen kan være preget av ordre (ibid). Disse to lederstilene kan kombineres og ved hjelp av et ledergitter kan man vise ulike måter disse to hensynene kan kombineres på (ibid). Hvilken lederstil som er mest effektiv vil avhenge av situasjonen som lederen befinner seg i.

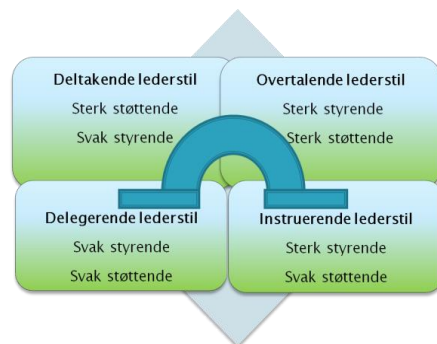
Situasjonsbetinget ledelsesteori argumenterer for at det er ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for å få et effektivt resultat. Ledere må tilpasse sin atferd etter de ansattes modenhetsnivå og hvor beredt de er til å løse en arbeidsoppgave. Hersey og Blanchards sin teori om situasjonsbetinget ledelse tar utgangspunkt i at medarbeiderne er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Dette krever ulik ledelse fra en leder, og lederstilen må tilpasses medarbeideren og den situasjonen han befinner seg i. De skiller mellom fire ulike nivåer på de ansattes modenhet:

Ansattes modenhet			
Høy	Moderat		Lav
Kompetent og villig	Kompetent, men ikke villig	Ikke kompetent, men villig	Ikke kompetent og ikke villig

Figur 1. Hersey og Blanchard (1977) Ansattes modenhet. Kompetanse og vilje.

(Jacobsen og Thorsvik 2007:400)

Det skiller mellom en støttende og styrende lederstil. Ved å kombinere de to lederstilene får man frem fire typer lederstiler:



Figur 1. Hersey og Blanchard (1977) Ansattes modenhet. Kompetanse og vilje. (Jacobsen og Thorsvik 2007:400)

Ved barneverntjenesten har vi en personalgruppe som består av medarbeidere som har ulike behov for lederstøtte. Noen av saksbehandlerne har vært ansatt ved barneverntjenesten i flere år, mens andre er relativt nytilsatte. Lederstøtten kan også være avhengig av kompleksiteten i saken. Det blir derfor viktig å ha fokus på situasjonsbetinget ledelsesteori.

3. METODE

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for og beskrive valg av metode vi har benyttet. Det skiller mellom kvalitative eller kvantitative forskningsmetoder. Forskjellen på kvalitativt og kvantitativt er i hvilken form informasjon samles inn. Kvantitative metoder har som utgangspunkt at virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder som kan gi oss informasjon i form av tall, utbredelse og mengde. Når man benytter kvalitative metoder er dette i form av observasjoner eller intervju, hvor menneskene tolker den sosiale virkeligheten og uttrykker dette med egne ord (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Hvilken metodisk tilnærming man velger vil være avhengig av hva vi ønsker å finne ut med undersøkelsen. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode i oppgaven vår fordi vi mener at dette vil være mest hensiktsmessig. Når man benytter kvalitative metoder er formålet ofte at man ønsker å komme nært innpå personer. Dette blir også viktig når vi skal finne ut hvordan vi skal bedre praksis for skriving av journalnotat. Det blir viktig å få medarbeiderne i barneverntjenesten til å bidra til å kartlegge dagens praksis.

Vi har valgt å benytte en kvalitativ caseundersøkelse hvor vi har sett nærmere på et problem som er hentet fra vår praksis ved barneverntjenesten. Ved gjennomføringen av en caseundersøkelse har vi tatt utgangspunkt i fem faser hentet fra Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010.

1. Problemstilling: En kvalitativ casestudie starter ofte med et problem som hentes fra praksis. Vi opplever at det er et problem ved barneverntjenesten at medarbeiderne ikke er gode nok på å journalføre samtaler og henvendelser. Dette er et område som ofte blir prioritert bort begrunnet i en travel hverdag.
2. Teoretiske antakelser: Man gjør seg ofte noen antakelser etter å ha sett nærmere på noen grunnleggende spørsmål. I vår praksis er det en antakelse at vi ikke har en god nok praksis på skriving av journalnotat. Kan det være at strukturen er for dårlig eller at det eksisterer en kultur innenfor barneverntjenesten som hemmer en god praksis på dette? Vi opplever en kultur hvor saksbehandlerne ofte er opptatt av den direkte kontakten med familiene og at de prioriterer samhandling og samarbeid i dette arbeidet. De formelle krav som skriftliggjøring gjennom journalnotat blir ofte nedprioritert i en travel hverdag. Mange stiller spørsmål ved hvor mye tid saksbehandlerne bruker på skriftliggjøring. Dette er et stadig et tilbakevendende tema i lunsjpauser og på barnevernmøter. Det blir derfor ofte en gjenstand for diskusjon i barneverntjenesten.
Dokumentasjon herunder skriving av journalnotat er likevel svært viktig med tanke på å oppfylle barnevernets mandat. Vi tenker at kulturen ved barneverntjenesten virker hemmende for implementeringen av rutiner for saksbehandlerne.
3. Analyseenheter: Når problemstillingen er definert så må man avgrense enheten som skal studeres. Analyseenheten eller casen kan være et individ, en gruppe eller en hendelse, m.m. I vårt tilfelle vil det være naturlig at alle ansatte ved

barneverntjenesten involveres i casen. Vi er en tjeneste med 25 ansatte og alle har som arbeidsoppgave å skrive journalnotat etter samtaler, og henvendelser. Vi ønsker å se på barneverntjenesten internt, og har da ikke sett på samarbeidsforholdene ved tjenesten, men hatt fokus på interne strukturer. Det er hentet inn dokumentasjon fra alle teamene og innenfor alle områder når det gjelder skriving av journalnotat. I tillegg har vi plukket ut 20 klientmapper hvor vi har sett på journalnotatene i disse.

4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene: En ser nærmere på to analysestrategier, den teoretiske og en beskrivende casestudie. Den teoretiske antakelsen hvor vi opplever det er vanskelig å implementere rutiner/journalføring hos saksbehandlerne i barneverntjenesten, og at det foreligger en kultur som virker hemmende, vil styre vår analyseprosess.
5. Kriterier for å tolke funnene: Her tolker man funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Hvordan skal vi tolke vårt datamateriale og bruke det til å bedre vår praksis for skriving av journalnotat?

Med utgangspunkt i disse fasene skal vi nå se nærmere på vår egen arbeidsplass og beskrive nærmere hvordan vi har gått frem i empiridelen.

4. EMPIRI

Vi har tatt utgangspunkt i vår egen arbeidsplass som er kommunens barneverntjeneste med 25 ansatte. Vi er inndelt i 5 team, småbarns- og fosterhjemsteam, flyktingeteam, ungdomsteam, tiltaksteam og lederteam. I barneverntjenesten har vi gode strukturer med et godt utviklet rutinesystem som bidrar til å kvalitetssikre våre arbeidsoppgaver, som blant annet skriving av journalnotat. Det eksisterer en høy innsatsvilje når det gjelder saksjobbing i barneverntjenesten, og de ansatte er svært dedikert til jobben sin for utsatte barn og unge. Forutsetningene for en tilfredsstillende journalføring innenfor barneverntjenesten burde derfor være tilstede. Med journalføring menes å dokumentere etter møter, samtaler, henvendelser pr. telefon og interne drøftinger i sakene.

Krav til innhold i et journalnotat: Journalnotat bør inneholde bakgrunnen for møte, hvem som har innkalt, tid og sted, konklusjon hvor det tydelig fremgår hva som har ansvar for hva. Evt tidspunkt for nytt møte. Korte referat av innholdet i samtale. Konkret informasjon med mest mulig fakta. Greit å henvise til andre dokumenter i journalnotatet for eksempel kvellomal eller evaluering av tiltaksplan. Journalnotatene

brukes for å dokumentere utviklingen i sakene og er nødvendig når sakene skal evalueres.

Vi opplever likevel at journalføring ikke blir utført i tilstrekkelig grad. Våre antakelser er at barneverntjenesten har en kultur som gjør det vanskelig å integrere rutiner vedrørende journalføring hos saksbehandlerne. Vi tror også at det eksisterer holdninger på at journalføring blir nedprioritert eller utsatt med begrunnelse i en travel og hektisk hverdag.

Måten vi har gjennomført vår undersøkelse på er at vi har innhentet informasjon fra teamene og gjennomgått 20 mapper for å se nærmere på hvordan journalføringen er ivaretatt i disse sakene. Vi har plukket ut mapper fra alle saksbehandlere og utvalget består av saker som har vært aktive i barneverntjenesten i mange år og saker som er ny og fortsatt under undersøkelse. Vårt fokus var om vi greide å lese oss opp i saken ut fra det som var journalført i journalnotatene, hva er journalført og er notatene ferdigstilt.

Eksempler fra saker hvor vi ser mangelfull dokumentasjon er at det få notater, det mangler dokumentasjon på at det er snakket med barna/ungdommene, det kommer ikke frem hva som er gjort i saken eller hvilke vurderinger barneverntjenesten har gjort.

I en sak hvor det er god dokumentasjon i journalnotatene er det journalnotat etter oppstartsmøte, hjemmebesøk som er gjennomført i undersøkelsesfasen, notat etter samtaler og telefonsamtaler. Avlysninger er journalført og det er notat etter hvert samtale mellom familien og barneverntjenesten hvor det er dokumentert hva som er gitt av råd og veiledning. Ved å lese journalnotatene får den som ikke kjenner saken, en god oversikt over hva som er bekymringene, hvordan er undersøkelsen gjennomført, hva er gitt av råd og veiledning og har tiltaket fungert. Alle notatene er ferdigstilt, noe som gir informasjon om at notatet er ferdig behandlet, og det som er planlagt å journalføre er journalført.

4.1. Våre funn

Av de 20 mappene vi har gjennomgått er dokumentasjonen mangelfull i 10 saker. I disse sakene foreligger det få journalnotater. Det er hjelpetiltak som har vært inne i familier over lang tid uten at det foreligger journalnotater på hva omfangene av kontakten har vært, hvilke vurderinger som er gjort, og hva som har vært tema i møtene.

Av disse mappene er det også undersøkelser som er avsluttet uten at det foreligger journalnotat på hvordan undersøkelsen er gjennomført.

I 6 av mappene så mener vi at saken er godt dokumentert. Det kan virke som det er skrevet journalnotat på all kontakt med barneverntjenesten, og det er lett å lese seg opp i saken slik at man får innsikt i det arbeidet som er gjort i saken. Journalnotatene inneholder beskrivelser og vurderinger som er gjort fra første kontakten med familien og det videre forløpet. Journalnotatene er også ferdigstilte.

I 4 av mappene så er saken delvis godt dokumentert. Med det mener vi at det kan være skrevet en rekke journalnotat i en periode, men det er ingen kontinuitet fordi det er lange perioder uten at det er skrevet noe. Det er også varierende på innhold. Noen journalnotat er grundig og detaljerte mens andre journalnotat er korte og mangelfulle. Omfanget av journalføringen kan også variere etter hvem som har vært saksbehandler i saken.

Vi har i tillegg til gjennomgang av mapper, hentet inn informasjon fra teamene. De har gitt skriftlig tilbakemelding på hvordan de ønsker å bedre praksisen for skriving av journalnotat og hva skal notatet inneholde. Vi har laget en oppsummering på hva de fire teamene gir av tilbakemeldinger.

Alle saksbehandlerne gir tilbakemelding om at det er viktig å sette av tid til å skrive journalnotat etter hver samtale/eller møte. På denne måten mener de at man sikrer skriftlig dokumentasjon umiddelbart etterpå. Kan være greit å avklare møtetidspunkt på forhånd slik at klientene vet hvor lang tid møte vil vare. Da blir det lettere å sette av tid til å skrive journalnotat. Forslag om at tiden til etterarbeid settes inn i avtaleboka. Prøv å begrense til to møter hver dag slik at man får bedre tid til dette arbeidet.

Flere av teamene foreslår en ny praksis som kan være å åpne/registrere journalnotatet på forhånd, før møtet finner sted. Dette innebærer videre å endre praksisen for bruk av huskelista i fagprogrammet familia og at denne brukes aktivt. Et journalnotat som ikke er ferdigskrevet blir da stående i huskelisten til det er ferdigskrevet og ferdigstilt. Må sette av tid/lage seg rutine på å gjennomgå huskelisten på jevne mellomrom. F. eks hver morgen eller før arbeidsløstidens slutt. På denne måten blir det lettere å holde oversikten å ferdigstille journalnotat.

Flere av saksbehandlerne mener at vi kan få en bedre praksis ved å få huskelisten mer integrert i saksbehandlernes rutiner.

Når det gjelder kontroll fra leder, er tilbakemeldingene fra flere av saksbehandlerne at det er feil bruk av leders tid og hva som skal være leders funksjon hvis det skal være en lederoppgave at de skal kontrollere journalnotatene. De har i stedet fokus på at saksbehandlerne må endre på sine rutiner.

5. ANALYSE

I denne delen vil vi se nærmere på de funnene vi har gjort, og drøfte hvordan vi kan bedre vår praksis for skriving av journalnotat. Vi har ingen belegg for å si at vår lille undersøkelse er representativ for barneverntjenesten sin dokumentasjon, men vi mener likevel at vi kan slå fast at dokumentasjonen ikke er god nok ut ifra de erfaringene vi har gjort oss.

De vi vurderer som mangelfull dokumentasjon innebærer at det ikke er mulig å se omfanget av kontakten, hvem det har vært snakket med, eller hva som har vært tema i samtalene. Det er også vanskelig å se hvordan barnevernet har vurdert det som har kommet frem i kontakten – og om tiltakene skal endres, avsluttes eller videreføres. Har barnet vært en aktiv part i sin egen sak, utforming og evaluering av tiltak er det ikke mulig å lese ut fra notatene.

For å sikre en god dokumentasjon av journalnotat tenker vi at strukturen ved barneverntjenesten er viktig. En hypotese er derfor at strukturen ikke er god nok. Det er lagt ned mye arbeid i å utarbeide rutiner for saksbehandlingen ved barneverntjenesten herunder journalføring. Vi mener at barneverntjenesten har innarbeidet en formell struktur som gir grunnlag for å sikre god dokumentasjon av det barnevernfaglige arbeidet som utføres. Til tross for dette ser vi at noen likevel ikke i tilstrekkelig grad sikrer god dokumentasjon. Vi tenker at dette kan ha andre forklaringer enn en manglende struktur, og tror det kan handle om at saksbehandlerne ikke følger de nedfelte rutinene. Bolmann og Deal påpeker at en formell struktur har en positiv innvirkning på arbeidsmoralen hvis den hjelper oss til å få arbeidet gjort. Samtidig kan den virke negativt hvis den blir en hindring, eller at den drukner oss i byråkrati. Vi

tenker at for mange kan den formelle strukturen virke som en hindring til å utføre andre arbeidsoppgaver ved barneverntjenesten som de opplever er viktigere.

Hvis vi ser nærmere på kulturen ved barneverntjenesten så er det nettopp slike holdninger som ofte er gjeldende blant mange av saksbehandlerne. Bolamann og Deal påpeker i den symbolske fortolkningsrammen at organisasjonskulturen bygges opp over tid og formidles videre til nykommere. Et særtrekk ved kulturen i barneverntjenesten er: ”Vi har det så travelt hele tiden, at journalnotater rekker vi ikke å skrive, det er ikke så farlig å skrive journalnotat, det er viktigere med vedtak og det er viktigere å bruke tiden sammen med klienten enn å skrive”. Dette er for mange blitt sannheter, som også smitter over til medarbeiderne. Vi tenker også at lederteamet er med på å påvirke denne kulturen. Hvis det oppstår akutte saker må lederteamet fordele disse, og saksbehandlerne får ofte beskjed om å prioritere akuttsaken selv om vedkommende er tydelig på at dagen er satt av til skriving av journalnotat. Lederteamet sender på denne måten ut et signal til saksbehandlerne at journalnotat må vike for akutt jobbingen, og at dette er viktigere. Samtidig tenker vi også at dette er nødvendig for å få gjennomført en akutt plassering. Innenfor barnevernfeltet er det knapphet på ressurser og man blir nødt til å omfordele arbeidsoppgavene til enhver tid ut ifra det som bør prioriteres.

Vi tenker også at lederstøtte blir et viktig tema å drøfte når vi skal se på hvordan man kan bedre praksis for skriving av journalnotat. Tidligere i oppgaven har vi sett på situasjonsbettinget ledelsesteori som tar utgangspunkt i at ledere må tilpasse sin atferd ut ifra de ansattes modenhetsnivå og hvor beredt de er til å løse en arbeidsoppgave. Saksbehandlerne ved barneverntjenesten er forskjellige og må også behandles ulikt. Noen har større utfordringer med å følge strukturen enn andre. Dette krever at lederstilen må tilpasses hver enkelt saksbehandler, og også ut ifra hvilken situasjon man befinner seg. Enkelte saksbehandlere kan være dårlige på struktur men samtidig være gode til å håndtere akutt plasseringer. Det blir her viktig at lederteamet blir mer styrende når det gjelder vedkommendes rutiner i forhold til skriving av journalnotat. En annen saksbehandler kan være god på strukturen og ledelsen er trygg på at skriving av journalnotat. Her er det ikke nødvendig med samme styringen fra ledelsen, men denne personen trenger kanskje større styring på andre arbeidsoppgaver som for eksempel hvordan lede en ansvarsgruppe.

Som et ledd i en situasjonsbetinget ledelse så har ledertemaet fokus på at nye medarbeidere får veiledning av vår nestleder, når de starter i jobben. Veiledningen har fokus på rutiner og prosedyrer men også faglige vurderinger. Vi har ingen strategi for hvor lenge de nyansatte får denne veiledningen, men det er etter hvert opp til hver enkelt å be om denne veiledningen. Ved gjennomgang av mappene så var det gjennomgående at de sakene som ”eies” av nye saksbehandlere var bedre dokumentert. De nye saksbehandlerne er grundigere i dokumentasjonen de gjør. Dette er saksbehandlere som har begynt hos oss i løpet av det siste året. Vi tenker at dette er et resultat av den styringen og lederstøtten som de nyansatte har fått. Samtidig som vi også ser at det kan ha en sammenheng med at de nyansatte ikke har rukket å bli så påvirket av kulturen ved barneverntjenesten.

Vi har nå drøftet barneverntjenesten sin praksis når det gjelder skriving av journalnotat, sett ut ifra strukturelle og kulturelle fortolkningsrammer. Vi har også drøftet hvordan lederstøtten fungerer i praksis. Vi ser at det er nødvendig å få endret de strukturelle forholdene og samtidig se på hvordan kulturen påvirker barneverntjenestens praksis for skriving av journalnotat. Vi må også se nærmere på hvordan vi skal sikre tilstrekkelig opplæring og kontinuerlig lederstøtte tilpasset den enkeltes behov.

Hovedtrekkene i våre funn er at til tross for en godt innarbeidet formell struktur er det mangler hos den enkelte saksbehandler. Kulturen virker hemmende fordi det har utviklet seg en negativ kultur blant saksbehandlerne som bidrar til at journalskriving blir nedprioritert. Lederstøtten er ikke tilstrekkelig til at oppgavene med journalskriving blir ivaretatt.

5.1. Forslag til endringer for å bedre praksis

Vi ser et behov for å endre vår praksis for å forbedre dokumentasjon av vårt barnevernfaglige arbeid, noe som er lederansvar. Lederteamet ved barneverntjenesten må derfor ta tak i dette. Det blir viktig å ansvarliggjøre saksbehandlerne slik at de har kunnskaper, holdninger og ferdigheter til å utføre journalføring i sakene. Når det gjelder strukturen vil vi endre lederstøtten slik at alle medarbeiderne følges opp individuelt med en gjennomgang av status i sakene omtrent en gang pr måned. Leder tar initiativ til denne gjennomgangen, og det er ikke opp til medarbeiderne å skulle definere om de har

et slikt behov. Denne gjennomgangen kommer i tillegg til teammøtene og interne drøftingsmøter som medarbeiderne oftest tar initiativ til.

Det er utfordrende å være leder for den kommunale barneverntjenesten ved å følge opp, ivareta og prioritere arbeidsoppgavene. Vi har særlig fokus på frister i undersøkelsessaker for å unngå fristoverskridelser, god/tilstrekkelig dokumentasjon, evaluering av tiltakene og det er store krav til samarbeid med andre instanser. Det er imidlertid ”lett” å være leder for barneverntjenesten når det oppstår akuttsaker. Personalet stiller opp, legger tilside sine planlagte arbeidsoppgaver og jobber så lenge som det er behov for. Selv om vi som ledere er tydelig på kravene til saksbehandlingen er viktig og skal ivaretas, formidler vi noe annet når det kommer en akuttsak. Da sier vi at denne må prioriteres til tross for at dette går utover frister og dokumentasjon. Dette er begrensende for en god organisering og oppfølging av skriving av journalnotat.

Lederteamet må ta ansvar og være mer bevisst på hver enkelt sine prioriteringer og bistå de ansatte med hvordan de kan organisere arbeidsdagene for å bli mest mulig effektive. Dette dreiser seg f. eks om telefonsamtaler og behandling av mail. Her kan det være fornuftig å sette av en tid i løpet av arbeidsdagen til å besvare telefoner og mail i stedet for å ta imot slike henvendelser fortløpende og få brudd i arbeidsoppgavene som utføres.

Saksbehandlere som rapporterer om en hektisk arbeidsperiode hvor de ikke er i stand til å utføre alle arbeidsoppgavene må få hjelp av leder til å prioritere rekkefølgen på arbeidsoppgavene og hvor mye tid det skal avsettes til de ulike oppgavene og hva som evt. må avlyses/utsettes.

Et særtrekk ved kulturen i barneverntjenesten er at det er travelt og at ressursene ikke står i samsvar til oppgavene som skal utføres. Dette har ført til holdninger blant de ansatte om at vi ikke rekker over alle oppgavene, og journalnotat har blitt saldert bort. Det er enklere å endre strukturen i en organisasjon enn kulturen, men vi kan ikke på våre klienters vegne godta at denne kulturen utvikles. Vi mener at etablering av team bidrar til endring av denne kulturen. Teammøtene ledes av teamkoordinator, etter en fast mal/møteinnkalling som teamkoordinatorerne og lederteamet har utarbeidet i fellesskap. Dette bidrar til at det er flere enn ledelsen som har fokus og eierforhold til oppfølging og dokumentasjon i sakene, og det blir i større grad etterspurt og delt i teamene hva som

skjer i saken og hva som skal gjøres frem til neste teammøte. Lederteamet og teamkoordinatorene har felles møter minimum to ganger i året hvor hensikten er å evaluere hvordan teammøtene fungerer. Erfaringer mellom de ulike teamene utveksles også her. Vi vil øke intensiteten av disse møtene til kvartalsvise møter, hvor vi har fokus på journalnotat. Vi vil tillegge teamkoordinatorene oppgaver med å holde fokus på- og etterspørre hvordan den enkelte ligger an med dokumentasjon i sakene.

Som et ledd i å sikre bedre dokumentasjon i det arbeidet vi gjør ved barneverntjenesten, så velger vi nå å endre fordelingen av arbeidsoppgavene internt i avdelingen. Tjenesten har blitt styrket med midler og vi skal opprette en ny stilling. Stillingen skal ikke tilhøre noen av teamene, men jobbe på tvers av teamene og rapportere direkte til leder og lederteamet. Stillingen skal utføre administrativ saksbehandling som bl.a. arbeid med refusjoner og engasjementsavtaler med mer. Dette er arbeidsoppgaver som pr i dag utføres av alle saksbehandlerne. Mange har store utfordringer med å jobbe strukturert og sikre god og forsvarlig dokumentasjon. Det er derfor et mål en reduksjon av den totale saksbehandlingen skal gi effekt ved at de i større grad sikrer dokumentasjon i sakene ved journalføring. Engasjementsavtaler og refusjoner ser ut til å være prioritert høyere enn dokumentasjon. Vi tenker at dette handler om at det ikke vil bli utbetalt lønn dersom dette ikke er i orden, og at vi i lederteamet har stort fokus på refusjoner som dreier seg om penger, som barnevernet har utestående hos andre og som er viktig i henhold til budsjett og økonomistyringen. Vi har ikke gitt uttrykk for at vi anser dokumentasjon som mindre viktig, men vi har muligens ikke vært like pågående og etterspurt hvordan dokumentasjonen blir ivaretatt, men mer tatt det som en selvfølge at det blir gjort. Medarbeiderne mener det er misbruk av lederens tid å skulle sjekke at journalnotater skrives, de anser at det deres ansvar og deres forslag er en endring i deres arbeidsrutiner. Ved å sette fokus på et tema, slik vi har gjort i forbindelse med denne oppgaven, vil bidra til en bevisstgjøring som sannsynligvis vil føre til en positiv endring. Men i en hektisk arbeidshverdag hvor det stadig dukker opp nye saker, som må håndteres umiddelbart er det lett å gå tilbake til gamle rutiner og vaner, og vi tenker at det er behov for mer fokus og støtte fra lederteamet på denne arbeidsoppgaven. Det er blant de prioriterte oppgavene/målene vi skal jobbe med å forbedre oss på i inneværende år. Hvert team har jobbet med hva dette innebærer og lederteamet vil ta ansvar for en gjennomgang av status på målene omtrent ved hvert kvartal.

Teaminndelingen i barnevernet er gjennomgående. Dette innebærer at ungdomsteamet, flyktningeteamet og småbarnsteamet er generalister og utfører alle deler av barnevernsarbeidet. Inndelingen, ligger i navnet, er ut fra alderen til barnet. En annen organisasjonsmodell kan være inndeling i meldingsteam, undersøkelsesteam og tiltaksteam. Målet med strukturen er å få hver medarbeider til å yte maksimalt ved en avstemming av fordeling av formelle roller og ansvar. Medarbeiderne må plasseres i de roller og relasjoner hvor de yter maksimalt, og hvor det mulig å nå felles mål og ta hensyn til individuelle forskjeller. Barnevernets struktur og organisering er kjent for de som søker på ledige jobber her, det er kunngjort gjennom stillingsannonsen og det er tema under intervju i forbindelse med tilsettinger. Da teaminndelingen ble innført, skjedde dette i en prosess hvor de ansatte fikk delta i utformingen av teamstrukturen og komme med ønske om hvilket team de ønsket å tilhøre. Det kan diskuteres om teamstrukturen er tilstrekkelig god for de medarbeiderne som har utfordringer omkring struktur. Vår oppfatning er at en endring av teamstrukturen alene ikke vil bidra til en bedre praksis for skriving av journalnotat fordi den totale saksmengden vil forbli uendret.

Som vi har sett tidligere i oppgaven har barneverntjenestens en matriseorganisering bestående av horisontal og vertikal inndeling. Hovedprosessene er teaminndelingen som går på tvers av alle funksjoner. Hovedfunksjonene i barnevernet er meldingsfasen, undersøkelsesfasen og tiltaksfasen. Alle teamene skal ha kunnskap om disse funksjonene. Ved å evt. snu denne modellen for organisering og dele inn i meldingsteam, undersøkelsesteam og tiltaksteam må alle ha kompetanse på småbarns og fosterhjemsarbeid, ungdommer og flyktninger. Uansett hvilken modell som velges for organisering, kreves ett tett samarbeid mellom teamene og alle medarbeiderne har journalansvar for sine arbeidsoppgaver. Uansett hvilken modell som velges for organisering, er det et ledersvar å påse at dokumentasjonen blir gjort. Det er også et lederansvar å ha en struktur som gjør dette mulig og en kultur som bidrar til at oppgavene prioriteres slik at hver enkelt ser hensikten og nytten av journalnotater og ikke bare som et pålegg fra leder.

6. OPPSUMMERING

I denne oppgaven har vi dannet oss et lite inntrykk av situasjonen, men vi har ikke gjennomført en undersøkelse som er representativ for situasjonen i barnevernet.

Vår problemstilling har vært å se på hvilken måte økt lederstøtte kan bidra til bedret praksis for skriving av journalnotat. Gjennom å innhente informasjon fra teamene og ved å se på 20 klientmapper har vi kommet frem til at praksisen ikke er tilstrekkelig. Vi foreslår endringer i lederstøtte og strukturen som vi mener vil bidra til å påvirke kulturen. Vi mener endringene vil føre til en bedring i praksisen av journalføringen. God lederkompetanse har betydning for å få på plass en tilstrekkelig struktur på journalføring. Barnevernet får stadig nye og større krav til dokumentasjon når det gjelder brukermedvirkning og å måle effekten av tiltakene.

Barnevernet er en sårbar tjeneste, med for få ressurser. Dette innebærer at det er utfordrende å gjennomføre den beste praksis, når det dukker opp akuttsaker og saker som skal behandles i fylkesnemnda og retten. Det er også utfordringer knyttet til mangel på tilstrekkelig saksbehandlingskapasitet i barnevernet, og tidspress som ofte kan gå utover kvaliteten på arbeidet.

7. LITTERATURLISTE

Nordhaug Odd: LMR. Universitetsforlaget 2002

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget 2007

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.: Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Gyldendal 2009

Johannessen, Asbjørn, Tufte Per Arne og Christoffersen Line: Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt forlag 2010

NOU:2009:8 kompetanseutvikling i barnevernet

Barne- og likestillings- og inkluderingsdepartementet: Prop 106 L (2012-2013) Endringer til barnevernloven

Internettkilder:

Linda Lai:

[http://www.ks.no/PageFiles/16895/Kompetanse%20som%20begrep%20og%20ressurs%20\(Linda%20Lai\).pdf](http://www.ks.no/PageFiles/16895/Kompetanse%20som%20begrep%20og%20ressurs%20(Linda%20Lai).pdf) liste:

Lovdata: Lov om barneverntjenester. 1992 nr. 100