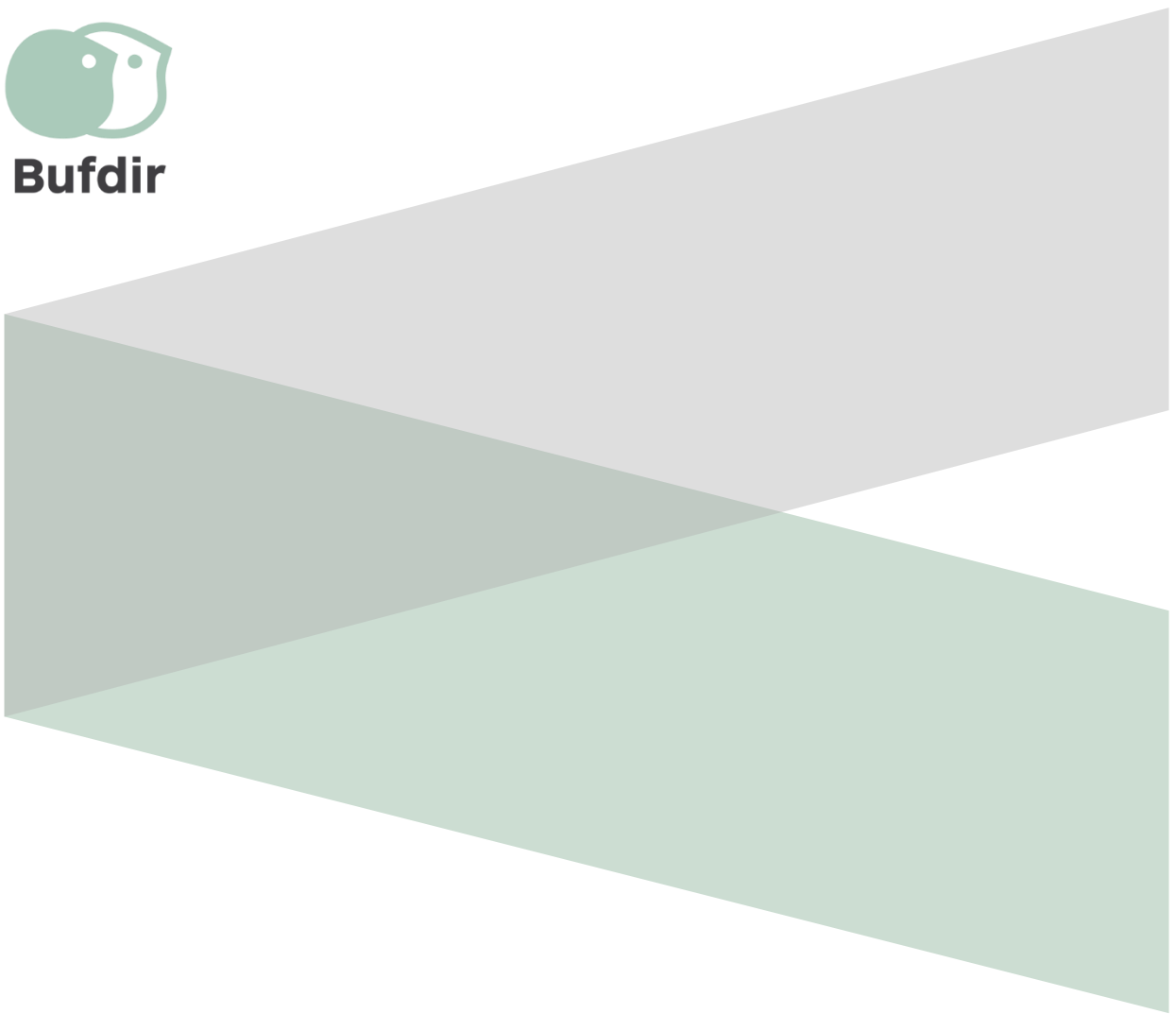


# Nasjonal veileder om veiledning av ansatte i barnevernstjenestene og barnevernsinstitusjonene



**Bufdir**





**Bufdir**

BARNE-, UNGDOMS-  
OG FAMILIEDIREKTORATET

Postadresse:  
Postboks 2233  
3103 Tønsberg

Besøksadresse:  
Fredrik Selmers vei 3  
0663 Oslo

Sentralbord:  
466 15 000

Utgitt:  
2022

ISBN: (digital utgave)  
978-82-8286-394-0

Design:  
Tibe T Reklamebyrå

[bufdir.no](http://bufdir.no)

# Innhold

Om veiledning .....	6
Oppsummering .....	6
1. Hva menes med veiledning? .....	7
1.1 Faglig begrunnelse for veiledning .....	8
1.1.1 Veiledning som kompetansehevende tiltak .....	8
1.1.2 Veiledning som tiltak for å redusere turnover .....	8
1.1.3 Veiledning som ivaretagende og forebyggende virksomhet .....	9
2. Innhold i veiledning .....	9
2.1 Særlig sentrale elementer i veiledning .....	10
2.2 Veiledningens innhold og formål må planfestes .....	10
2.3 Veiledning i sak og prosess .....	11
3. Hvem bør motta veiledning? .....	12
3.1 Nyansatte .....	12
3.2 Veiledning til hele personalet .....	13
3.3 Veiledning til ledere .....	13
4. Veileders kompetanse .....	13
4.1 Erfaringskompetanse .....	14
4.2 Personlig kompetanse .....	14
4.3 Om veiledningen i barneverninstitusjonene .....	14
4.4 Veiledning til den som veileder .....	15
5. Organisering av veiledning .....	15
5.1 Digital veiledning .....	15
6. Interne eller eksterne veiledere? .....	16
7. Individuell veiledning eller gruppeveiledning? .....	17
8. Evaluering .....	18
9. Implementering .....	18
9.1 Lokale implementeringsplaner .....	18
9.1.1 Implementering av veiledning i barnevernstjenesten .....	19
9.1.2 Implementering av veiledning i institusjoner .....	19
10. Dokumentasjon og etterprøving .....	19

**Referanser ..... 21**

## Innledning

Barnevernsloven § 2-1 og § 5-11 setter krav om at personell i henholdsvis barnevernstjenester og barnevernsinstitusjoner får nødvendig veiledning og opplæring (§ 15-2 annet ledd og § 10-16 fjerde ledd i ny barnevernslov som trer i kraft 1.1.23).

§ 2-1 syvende ledd: Kommunens oppgaver

*Kommunen har ansvaret for nødvendig opplæring og veiledning av barneverntjenestens personell. Personellet er forpliktet til å delta i den opplæringen og veiledningen som blir bestemt. Departementet kan gi forskrift om opplæringen.*

§ 5-11 fjerde ledd: Krav til bemanning og kompetanse i barnevernsinstitusjoner

*Institusjonen skal sørge for at de ansatte får nødvendig faglig opplæring og veiledning.*

Alle tjenester og tiltak etter barnevernloven skal være forsvarlige, jf. barnevernloven § 1- 4. I forarbeidene til forsvarlighetskravet er det understreket at barnevernstjenestens personell er en «avgjørende ressurs for å kunne yte forsvarlige tjenester», samt at barnevernstjenesten «må ha en bemanning, kompetanse og kvalifikasjoner som er tilstrekkelig for å ivareta sine oppgaver på en forsvarlig måte.»

Veiledning av ansatte er viktig for å sikre at det ytes forsvarlige tjenester i samsvar med lovkrav. Denne veilederen skal bidra til at barnevernstjenester og barnevernsinstitusjoner kan etablere forsvarlige, hensiktsmessige og varige ordninger for veiledning av ansatte. Om veiledningen som gis er forsvarlig, må vurderes etter en helhetsvurdering hos den enkelte tjeneste eller institusjon.

I arbeidet med å utarbeide denne veilederen har Bufdir fått bistand fra Regionalt kunnskapssenter for barn og unge, region nord (RKBU Nord). RKBU Nord har samarbeidet med det nasjonale fagmiljøet i barnevernfaglig veiledning ved de regionale kunnskapssentrene om barn og unges psykiske helse og barnevern. Veilederen har deretter vært gjenstand for en bred høringsprosess.

Målgruppen for denne veilederen er ansatte og ledere ved barnevernsinstitusjoner og i kommunalt barnevern. Det er et ledelsesansvar å sørge for at de ansatte får nødvendig opplæring og veiledning.

Lovkravet omtaler både opplæring og veiledning (jfr. barnevernloven § 2-1 og § 5-11). Denne veilederen er konsentrert om veiledningen. Sentre for foreldre og barn omfattes ikke av denne veilederen.

For å sikre at veilederen oppleves relevant og leservennlig, har Bufdir valgt å spesifisere særskilt der det er nødvendig for å tydeliggjøre hvordan lovkravet er å forstå på henholdsvis institusjonsområdet og for kommunalt barnevern.

I denne veilederen benyttes begrepet «veisøker» om den som mottar veiledning. Når det gjelder omtale av barnevernstjenestene og barnevernsinstitusjonene benyttes også begrepene «virksomhet»

og «organisasjon». Der det er hensiktsmessig å spesifisere benyttes henholdsvis «barnevernstjeneste» og «barnevernsinstitusjon».

## Om veiledning

Hovedmålsettingene med veiledning er å bidra til utvikling og vedlikehold av kompetanse hos ansatte i barnevernet. Veiledning skal også bidra til ivaretagelse av de ansatte, som står i krevende arbeidsoppgaver.

Veiledning skal bidra til økt rettsikkerhet for barn og familier gjennom en styrking av faglige vurderinger i saksarbeidet.

Oppfyllelse av veiledningsplikten i barnevernloven §§ 2-1 syvende ledd og 5-11 fjerde ledd må vurderes i lys av forsvarlighetskravet i barnevernloven § 1-4. Kommunene og barnevernsinstitusjonene må blant annet sørge for at personalet har den kunnskapen og de ferdighetene som er nødvendig for at kommunene og barnevernsinstitusjonene skal kunne ivareta sine oppgaver etter barnevernloven.

Bufdir har valgt å gi en punktvis oppsummering innledningsvis. Deretter gis det en faglig begrunnelse for og nærmere beskrivelse av punktene.

## Oppsummering

- Veiledning må forankres i ledelsen og i organisasjonens planer og rutiner for å bli en integrert del av den enkelte organisasjons virksomhet
- Veiledningen må tilpasses den enkelte virksomhet for å sikre en hensiktsmessig gjennomføring av veiledning
- Det bør utarbeides en plan som beskriver hvem som er ansvarlige for veiledningen, samt varighet av og hyppighet på veiledningen
- Det bør lages en avtale mellom veileder og veisøker. Avtalen bør definere innholdet i og målet for veiledningen
- Veiledning må evalueres jevnlig for å kvalitetssikre veiledningen
- Virksomheten bør dokumentere at veiledning er gjennomført og evaluert. Eventuelle endringer i plan for veiledning bør også dokumenteres

- Veiledere bør ha formell veilederkompetanse
- Veiledere bør ha god kjennskap til barnevernfeltet og erfaring fra arbeid i barnevernet
- Den som utfører veiledning kan enten være lederen selv, en intern medarbeider eller ekstern veileder
- Nyansatte og nyutdannede bør ha tilgang til regelmessig prosess- og saksveiledning.
- Alle nyansatte, og særlig nyutdannede, bør ha en fast veileder som følger dem minimum gjennom det første året
- Alle ansatte bør ha regelmessig tilgang til saks- og prosessveiledning. Erfarne ansatte bør også delta i veiledning selv om de har vært ansatt lenge.
- Alle barnevernsledere og ledere av barnevernsinstitusjoner bør få veiledning minimum to ganger i året
- Veileder bør sikres veiledning og faglig utvikling i rollen som veileder.
- Veiledningen skal gjennomføres slik at aktuelle bestemmelser om taushetsplikt og personvern er ivarettatt. Det er den enkelte virksomhet som har ansvar for å sikre dette.

## 1. Hva menes med veiledning?

Med faglig veiledning menes en **utviklings- og læreprosess**, med målsetting om at den skal bidra til utvikling av metodisk arbeid, faglige og etiske prinsipper, samt yrkesidentitet (Killén, 2012).

På mange måter kan veiledning betraktes som en måte å utvikle den faglige dømmekraften på, eller å utvikle det faglige skjønnet. Med faglig skjønn menes vurderinger vi gjør når vi skal fatte beslutninger på områder som er komplekse og der det ikke finnes en eksakt oppskrift på hva som er riktig (Heum, 2014).

Gjennom veiledning kan man systematisk arbeide med å binde sammen praktiske erfaringsbaserte ferdigheter og teoretisk kunnskap. Veiledning kan bidra til å bevisstgjøre eller begrepsfeste praktisk kunnskap som er uttalt eller implisitt. En slik bevisstgjøring vil kunne føre til erkjennelser og læring som igjen bidrar til at man utvikler faglig skjønn og kompetanse (Tveiten, 2008).

For å legge til rette for kompetanseheving i barnevernet er det hensiktsmessig å sørge for at personalet deltar i en systematisk faglig og personlig læringsprosess. Veiledningen bør alltid være systematisk og forberedt.

Veiledningen i barneverninstitusjoner bør bidra til god oppfølging av barna gjennom forløp, barnets handlingsplan/tiltaksplan, og bygge på allerede etablerte strukturer herunder ulike fagmodeller i barneverninstitusjonene.

## **1.1 Faglig begrunnelse for veiledning**

Veiledning skal bidra til at det gis forsvarlige tjenester i barnevernsinstitusjoner og barnevernstjenester og til heve og vedlikeholde kompetansen hos ansatte og ledere. For å sikre dette må rutiner for veiledning innarbeides i virksomhetens internkontrollsystem. Videre kan veiledning være en ressurs som kan føre til engasjement og motivasjon. Gjennom å sette barnevernstjenestene og barnevernsinstitusjonene i stand til å veilede sine ansatte, kan man oppnå bedre ivaretagelse av personell i belastende jobber, samt kompetanseutvikling hos personalet og i organisasjonen. En veiledningsordning kan dermed ha flere positive utfall for barnevernets virksomhet.

### **1.1.1 Veiledning som kompetansehevende tiltak**

Veiledning kan bidra til at både nyansatte, nyutdannede samt nyansatte med tidligere arbeidserfaring, og ansatte med lengre erfaring utvikler sin kompetanse, samt tilegner seg erfaring i barnevernfaglig arbeid under trygge betingelser. Økt kompetanse kan bidra til å sikre eller styrke kvaliteten i arbeidet. Det finnes forskning som dokumenterer at veiledning kan øke kvaliteten på tjenestene, bidra til å utvikle yrkesfaglige ferdigheter, øke jobbtilfredshet og hindre gjennomtrekk i stillingene (Hair, 2014, Mor Barak, Travis, Pyun, & Xie, 2009).

Når det gjelder nyansatte er det opp til barnevernstjenestene og institusjonene å legge til rette for en pedagogisk læringsprosess for den nyansatte. Dette vil være særlig viktig for nyutdannede og nyansatte som ikke tidligere har erfaring fra barnevernet. En form for kompetanseheving er å styrke evnen til kritisk refleksjon for å utvikle den enkelte ansattes faglige skjønn. Utvikling av faglig skjønn, samt forståelse av rammene skjønnet skal utøves innenfor, vil bidra til å heve kvaliteten i barnevernets beslutninger.

### **1.1.2 Veiledning som tiltak for å redusere turnover**

Veiledning kan forebygge tap av viktig kompetanse gjennom å forebygge at fagfolk som jobber med barn, unge og familier blir utbrente (Killén, 1998; Bostock, Patrizo, Godfrey, & Forrester, 2019).

Veiledning av høy kvalitet kan forebygge frafall blant barnevernsansatte, noe som er dokumentert i flere utenlandske studier (Collins-Camargo, 2003; Landsman, 2001; Westbrook, 2006). Veiledning kan sette barnevernsansatte bedre i stand til å stå i vanskelige arbeidsoppgaver og følelsesmessig belastende arbeid.

Risikoen for å utvikle utbrenthet er stor i yrker med høy belastning og lite tilgang på ressurser. Yrkesutøvere som er utsatt for følelsesmessige krevende arbeidsoppgaver kan utvikle både fysisk og psykisk utmattelse (Richardsen & Martinussen, 2008). Utbrenthet kan føre til at ansatte utvikler en negativ holdning til jobben sin og kan i tillegg føre til tap av empati, ikke bare overfor brukerne (Killén, 2012), men også overfor egne kolleger (Torfelt, 2015).

Det er dermed grunnlag for å anta at veiledning kan være et relevant tiltak for å redusere turnover i barnevernet.



### **1.1.3 Veiledning som ivaretagende og forebyggende virksomhet**

Ikke sjelden får helse- og sosialarbeidere selv noen av de samme symptomene som barnet eller familien som er i krise har, for eksempel hodepine, søvnproblemer, vondt i magen, engstelse og mistillit til omverdenen. I faglitteraturen kalles dette gjerne sekundær traumatisering, omsorgstretthet eller medfølelsesutmattelse (Isdal, 2017). En sosialarbeider som føler seg overveldet av det hen får vite om omfanget av brutalitet og overgrep overfor barn hen arbeider med, kan gripe til forsvarsmekanismer som å bagatellisere problemet eller unngå å ta alvoret inn over seg (Killén, 2012).

Sekundær traumatisering, omsorgstretthet eller medfølelsesutmattelse rammer derfor ikke bare de ansatte, men vil kunne få store konsekvenser for de barn og familier som trenger barnevernets hjelp.

Veiledning er et godt verktøy for å jobbe med slik tematikk, et eksempel kan være det som kalles debriefing innen veiledning. Med debriefing menes å bearbeide noe personen har opplevd i jobben, og som påvirker vedkommende i negativ forstand. I en veiledning med debriefing som målsetting, går man gjennom vanskelige hendelser i ettertid, skritt for skritt innenfor en trygg og ivaretagende ramme. Målet med debriefing innen veiledning er å forebygge utvikling av negative psykiske senvirkninger hos folk som jobber med mennesker i krise (Isdal, 2017).

Ivaretagelse av ansatte kan handle om å hjelpe veisøker til å reflektere over egen fungering eller rolle. Gjennom veiledet selvrefleksjon vil veisøker, sammen med veileder, kunne oppdage hvorvidt arbeidet med saken og de beslutninger som tas er påvirket av de belastninger den ansatte står i. Dette kan gi større trygghet og også aksept for det personlige ubehaget arbeidet kan medføre.

Gjennom en ivaretagende faglig gjennomgang av utfordrende situasjoner vil ansatte i større grad kunne tåle å stå i vanskelige og ubehagelige arbeidsoppgaver. Ved det økes også rettsikkerheten til klientene. Å arbeide med barn i krise, for eksempel barn som har blitt mishandlet og/eller har opplevd omsorgssvikt, kan oppleves som en særlig stor følelsesmessig belastning (Dyregrov & Mitchell 1992). For å kunne møte og mestre slike situasjoner forutsettes det både trygghet og kyndighet i rollen som profesjonell hjelper.

## **2. Innhold i veiledning**

Veiledning over tid vil kunne gjøre ansatte kjent med egne reaksjonsmønstre og holdninger, samt å kunne identifisere endringer i disse.

Det er viktig å anerkjenne at tilegnelse av kompetanse tar tid. Veileder må derfor ha mulighet til å følge en veisøker over tid for å kunne arbeide med prosessveiledning og derigjennom bidra til faglig utvikling.

## **2.1 Særlig sentrale elementer i veiledning**

Veiledningen skal gjennomføres slik at aktuelle bestemmelser om taushetsplikt og personvern er ivaretatt. Det er den enkelte virksomhet som har ansvar for å sikre dette.

### **Det bør være rom for å få konkrete råd når det er behov for det**

Veiledning bør inkludere konkret saksveiledning når det er behov for dette. Under veiledning bør veisøkeren bli ivaretatt og få reflektere rundt ulike barnevernsfaglige tema eller problemstillinger som vedkommende møter gjennom sitt arbeid.

### **Det bør brukes tid på å etablere trygghet i veiledningsrelasjonen**

Veiledning skal bidra til faglig refleksjon og utvikling for å styrke nyansattes evne til å fatte gode beslutninger og være i stand til å redegjøre for disse. Det bør brukes tid på å etablere en god relasjon mellom veileder og veisøker innledningsvis i et veiledningsforløp. En god relasjon legger til rette for trygghet i veiledningssituasjonen, noe som er avgjørende for kvaliteten i veiledningen.

### **Det er et pedagogisk element i veiledning**

Særlig i veiledning av nyansatte er læring et vesentlig element. Veilederen og veisøkeren inngår i en prosess der veilederen vil kunne tilføre ny kunnskap eller forståelse, modellere ferdigheter, anerkjenne gjennom å vise til lignende erfaringer, samt å hjelpe nyansatte til å knytte praksiserfaringer til teoretisk og forskningsbasert kunnskap. Å sikre en systematisk gjennomgang av de ulike handlingsalternativene i ulike saker, og hva utfallet av disse kan være, kan være en viktig del av veiledningen. Målet med veiledningen kan være knyttet til å oppdage alternative forståelser og utvikle evnen til å reflektere over mulige konsekvenser av disse.

### **Det bør avsettes nok tid til en læringsprosess som evalueres fortløpende**

Veiledning er en prosess over tid hvor veisøker må få tilstrekkelig tid til å gjøre egne erfaringer og reflektere over disse. For at veiledningen skal ha effekt er det avgjørende at det blir satt av nok tid.

Det bør utvikles læringsmål som man kan følge over tid og eventuelt justere underveis, og det bør være klare indikatorer på måloppnåelse. Dette gir mulighet for løpende evaluering og eventuell justering av veiledningens målsetting. Form og innhold på veiledningen, samt opplevelse av læringsutbytte må inngå i evalueringen. Å se veiledning i et lengre tidsperspektiv gir veileder mulighet til å planlegge, evaluere og eventuelt justere arbeidsform eller tema. Det må være nok tid til å reflektere over mulige konsekvenser av ulike tiltak, reflektere over egen utvikling og identifisere svakheter og styrker i det barnevernsfaglige arbeidet, samt å kunne grunngi og redegjøre for vurderinger og beslutninger.

## **2.2 Veiledningens innhold og formål må planfestes**

For å sikre at veiledning oppleves nyttig og fører til faglig utvikling, så bør bruk av ressurser prioriteres og konkretiseres. Bufdir anbefaler derfor at virksomheter som skal implementere systematisk veiledning i egen organisasjon utvikler planer for dette. Disse planene bør være på tre nivå.

- 1) Plan for implementering og opprettholdelse av veiledning i virksomheten
- 2) Plan/kontrakt for hvert enkelt veiledningsforløp mellom veileder og veisøker.
- 3) Veiledning må omtales i kommunens/institusjonens budsjett og innlemmes i virksomhetens planlegging på dette området.

## 2.3 Veiledning i sak og prosess

Med saksveiledning menes her veiledning på hva veisøker konkret kan gjøre i en sak. Det kan innebære råd og tips, men det kan også være at veileder hjelper veisøker å analysere et saksforløp og reflektere over mulige valg i saken.

Med prosessveiledning menes her en type veiledning som er rettet mot en profesjonell og personlig utvikling av veisøkeren.

Det er ikke alltid meningsfullt å skille på saks- og prosessveiledning i barnevernet. Både saksveiledning og prosessveiledning er viktig for å ivareta den ansatte og istandsette den ansatte til å gi forsvarlige tjenester. Arbeidets natur gjør at ansatte ofte må foreta viktige vurderinger og beslutninger alene, noe som kan skape usikkerhet og virke tyngende. Å få støtte og innspill på vurderinger man har gjort er viktig både for å utvikle egne faglige vurderinger og for å redusere belastninger knyttet til avgjørelser som må tas i jobben. Under veiledning kan veisøker få hjelp til å stoppe opp og utforske hva jobben gjør med vedkommende, og motsatt: utforske hvordan jobben påvirkes av hvem hen er og hvordan hen har det. Begge disse aspektene er med på å utvikle det faglige skjønnet.

Sak og prosessveiledning er på mange måter to sider av samme sak. I saksveiledning er fokuset på hvordan en skal løse en sak, mens man ved prosessveiledning i større grad fokuserer på veisøkers reaksjoner og følelser. Disse reaksjonene og følelsene vil påvirke hvordan den som blir veiledet utfører det praktiske arbeidet i saken. Derfor er også prosessveiledning en naturlig og nødvendig del av saksveiledningen.

Veiledning innenfor en barnevernsfaglig kontekst er kompleks og kan innebære at en og samme veiledning omfatter både ivaretagelse, saksgjennomgang og prosessveiledning. Dette forutsetter at veileder har tilstrekkelig kunnskap og erfaring til å vite hvilken tilnærming som bør brukes i ulike situasjoner.

Det overordnede målet med saks- og prosessveiledning handler om å kvalitetssikre arbeidet. Det bør tematiseres hvordan dette arbeidet påvirker, og påvirkes av, veisøkers personlige egenskaper og faglige kompetanse.

### **3. Hvem bør motta veiledning?**

En veiledningsordning kan ha flere positive utfall i personalgruppen og kan være betydningsfullt for alle som jobber med barnevern, både i kommunale tjenester og i institusjon. Det er imidlertid nyttig å differensiere mellom veiledningsbehov man har som ny i jobben og veiledningsbehov som en ansatt med lang fartstid i tjenesten kan ha.

#### **3.1 Nyansatte**

Mange nyutdannede opplever et såkalt praksissjokk når de starter i sin første jobb i barnevernet. Den viktigste faktoren i praksissjokket er de utfordringer man møter i det daglige arbeidet, både gjennom de skjebner man må forholde seg til og av følelsen av ikke å mestre arbeidsoppgavene slik man burde. For barnevernsarbeidere er det kanskje ekstra krevende å være ny. Det kan være svært utfordrende å være en profesjonell i møtet med barn og familier i krise når man ikke har noe erfaring å lene seg på. Barnevernet representerer en tjeneste med lovhjemlet makt til å fatte beslutninger som kan få store konsekvenser for den enkelte familie, noe som kan oppleves som et stort ansvar å bære for nyansatte, og særlig nyutdannede.

Det er sannsynlig at behovet for veiledning er størst når man er nyutdannet og man skal ta avgjørelser på bakgrunn av teoretisk kunnskap, og med lite eller begrenset erfaring fra feltet. Mange vil i starten av et arbeidsforhold erfare at behovet for råd og undervisning fra mer erfarne arbeidstagere er stort, og det er her kanskje mer riktig å snakke om opplæring enn veiledning.

Det kan være vanskelig å skulle skille mellom opplæring og veiledning når man veileder nyansatte. Konkrete råd om både saksbehandling og møter med barn og familier, samt opplæring i «hvordan vi gjør det hos oss» går gjerne hånd i hånd.

Nyansatte, og særlig nyutdannede bør delta på systematisk og regelmessig veiledning minimum gjennom hele sitt første år. Bufdir anbefaler at alle nyansatte, og særlig nyutdannede, får en fast veileder som skal følge dem gjennom den første tiden, minimum gjennom det første året og veiledningen bør helst ikke gis digitalt. Dersom andre forhold tilsier det er det bedre at veiledning gis digitalt enn at det ikke gis veiledning. Når det gjelder hyppighet bør veiledningen gis regelmessig. Ukentlig veiledning anbefales særlig for nyutdannede.

### 3.2 Veiledning til hele personalet

Behovet for veiledning i grunnleggende barnevernfaglig arbeid kan bli redusert for barnevernsarbeidere med erfaring, men kompleksiteten i barnevernsfaglig arbeid vil fortsatt stille de ansatte overfor utfordrende og krevende arbeidsoppgaver. Dette medfører at erfarne barnevernsansatte har et vedvarende veiledningsbehov som må ivaretas. I tillegg vil man gjennom hele karrieren ha behov for veiledning fordi det er et følelsesmessig belastende yrke.

Gjennom veiledning kan man redusere risikoen for omsorgstretthet, utbrenthet og turnover (Mor Barak et al., 2006, Collins & Crisp, 2012, Patel, McClure, Phillips, & Booker, 2017), samt sikre og øke kvaliteten på det daglige barnevernsfaglige arbeidet (Wilkins et al., 2018, Bostock et al., 2019).

Debrief bør tilbys alle ansatte, både i barneverninstitusjon og i barneverntjenesten, som har vært i akutt- eller andre belastende situasjoner. Veiledning etter første året bør videre være ivaretagende og ha som mål å bidra til videre profesjonell utvikling og kompetanseheving.

Også erfarne ansatte bør få tilbud om saksveiledning. Dette kan innebære å få faglig støtte og muligheten til å reflektere rundt viktige beslutninger. Denne type veiledning vil være en viktig del av kvalitetssikringen av tjenestene som tilbys og kan slik bidra til å øke rettssikkerheten ved at flere involveres i beslutningsprosesser og ved at nødvendige faktorer utforskes og vurderes.

### 3.3 Veiledning til ledere

Alle barnevernsledere og ledere av barnevernsinstitusjoner bør få veiledning minimum to ganger i året. Den enkelte virksomhet og leder selv bør vurdere hvorvidt dette er tilstrekkelig eller om det bør være hyppigere. På samme måte som for øvrige ansatte bør det utarbeides plan for veiledningen. Planen bør evalueres jevnlig.

## 4. Veileders kompetanse

Med kompetanse menes i denne sammenhengen en yrkesutøver som har nødvendig kvalifikasjon til å fylle en stilling eller funksjon, samt til å ivareta en bestemt oppgave (Schau, 2005).

Veilederkompetanse må sees på som en tilleggskompetanse som den som skal inneha veilederrollen bør tilegne seg. Smith omtaler det å være veileder for kollegaer som «en profesjon i profesjonen» (Smith & Ulvik, 2010).

Bufdir anbefaler at veiledere i institusjon bør oppfylle kravene for ansatte i institusjon, altså ha en relevant bachelorutdanning. Veiledere i kommunal barneverntjeneste bør oppfylle krav til kompetanse omtalt i barnevernloven § 2-1a. Siden veilederkompetanse anses som en

tilleggskompetanse anbefaler Bufdir at veiledere i både barnevernsinstitusjon og barnevernstjeneste innehar formell veilederkompetanse, for eksempel i form av en videreutdanning. Dersom dette ikke er mulig anbefaler Bufdir at veileder er en person som innehar kunnskaper om og ferdigheter i veiledning.

Generelt er det viktig at veileder evner å differensiere mellom vanlig samarbeid/kollegastøtte og hva som kan defineres som veiledning. Dette er et argument for at det vil være en styrke om veileder har formalkompetanse, fordi kompetanse hos veilederne er det viktigste middelet for å sikre veiledning av god kvalitet.

#### **4.1 Erfaringskompetanse**

En veileder bør ha tilstrekkelig erfaring fra og kunnskap om det fagfeltet vedkommende skal veilede i. Dette er sentralt i barnevernfaglig veiledning, der det ofte ikke er hensiktsmessig å skille saksveiledning fra prosessveiledning. I tillegg bør veileder kunne igangsette og drive prosesser som fremmer en målrettet faglig utvikling.

Bufdir anbefaler derfor at veiledere i barnevernet bør ha svært god kjennskap til barnevernets arbeid, og erfaring som strekker seg over noen år.

#### **4.2 Personlig kompetanse**

I tillegg til faglig kompetanse og yrkeserfaring, vil også personlige egenskaper kunne innvirke på evnen til å bli en god veileder. Bjørndal (2011) beskriver veiledningsfeltet som en slags skala der man på den ene siden har vekt på kommunikasjonsferdigheter og metoder og på den andre siden har stor vekt på det generelle, relasjonelle og holdningsmessige. Ensidig fokus på metoder eller kommunikasjon kan oppleves som mekanisk, mens for stor vekt på det relasjonelle og følelsesmessige aspektet kan framstå som abstrakt eller praksisfjernt. Bjørndal tar derfor til orde for å vektlegge begge perspektiver, altså både ferdighetsperspektivet og det relasjonelle i veiledning.

Selve grunnlaget for en god veiledningssituasjon er at veileder tar utgangspunkt i veisøkerens behov og opplevelse og ikke i sin egen. Det krever både å være lydhør, ha empati og analytiske evner. Veileder skal så godt som mulig ta veisøkerens perspektiv samtidig som veileder skal oppsummere og analysere dette på en slik måte at veisøker både blir ivaretatt og utfordret faglig.

#### **4.3 Om veiledningen i barneverninstitusjonene**

Veiledere i barneverninstitusjonene må ha god kunnskap om og relevant erfaring fra institusjonsdrift og områdene det skal veiledes i. Veileder må sette seg godt inn i og ha kjennskap til nasjonale anbefalinger på institusjonsområdet som for eksempel; forløp, tjenestekatalog institusjon, rettighetsforskriften og bruk av tvang med videre. Veileder bør også ha spesifikk kjennskap til områdene beskrevet i barneverninstitusjonens institusjonsplan hvor blant annet institusjonens målgruppe og metodikk er nærmere beskrevet.

#### **4.4 Veiledning til den som veileder**

Veileder bør sikres veiledning og faglig utvikling i rollen som veileder. Det er hhv kommunens og institusjonens ansvar å sørge for dette. For de tilfeller der det benyttes ekstern veileder er det opp til veileder selv å sørge for dette. Den enkelte kommune og den enkelte institusjon vil uansett ha et ansvar for å sørge for kvalitetssikring av tjenestene de benytter seg av.

### **5. Organisering av veiledning**

Det er arbeidsgivers ansvar at veiledningen som innføres i virksomheten skal fungere etter hensikten. Veiledning må forstås som en viktig del av arbeidet, ikke noe som kommer i tillegg eller som griper forstyrrende inn i arbeidshverdagen.

Det er erfaringsmessig svært viktig å ha faste tidspunkter for veiledning ettersom veiledning ellers lett kan prioriteres bort til fordel for mer presserende oppgaver. Et viktig utgangspunkt er at strukturen på veiledningen i virksomheten må tilpasses lokale forhold.

I barneverntjenesten og institusjonen bør det være avsatt tid til planlegging og gjennomføring av veiledning for både veiledere, ansatte, nyansatte og nyutdannede. Videre bør veiledningen følge en strukturert og målrettet plan, med fastsatt hyppighet og omfang. Veiledningen i barnevernsinstitusjon bør i tillegg være godt tilpasset institusjonens kapasitet og drift slik at den på best mulig måte understøtter det miljøterapeutiske arbeidet i institusjonen. Veiledning skal gjennomføres jevnlig og systematisk.

En mulig organisering kan være en trinnvis modell hvor individuell veiledning er hyppigst i oppstarten av en karriere, og hvor man etter ett års ansettelse deltar i veiledning noe sjeldnere, for eksempel hver andre eller tredje uke. Modell for organisering av veiledning må skriftliggjøres og inngå i organisasjonens plan for veiledning. Videre bør plan for veiledning inkluderes innenfor en helhet av andre plandokumenter som for eksempel opplæringsplaner, planer for beslutningsprosesser, etc. En slik overordnet veiledningsplan for organisasjonen kan vise til mål for veiledningen, og hvordan denne er avstemt overfor for eksempel opplærings- og beslutningsprosesser.

#### **5.1 Digital veiledning**

Digital veiledning kan være et godt supplement til fysisk veiledning. Digital veiledning forstås her som synkron videokommunikasjon uten tidsavbrudd. Digital veiledning bør gjøres tilgjengelig i de situasjoner hvor det er formålstjenlig og funksjonelt. Digital veiledning vil kunne være ressursbesparende med tanke på økonomi og tidsbruk, Ved digital veiledning må det utarbeides ekstra og tilpassede prosedyrer slik at taushetsplikten blir ivaretatt.

Digital veiledning åpner for at tjenester med få ansatte kan få delta i et større faglig nettverk uten at det medfører reiseutgifter eller fravær på grunn av reise. Om digital veiledning skal benyttes som hovedform og fungere etter hensikten, bør det legges til rette for digital opplæring og erfaringsutveksling veiledere mellom for hvordan man kan arbeide med det veiledningsfaglige via digitale plattformer.

Digital veiledning kan fungere godt, men bør kombineres med personlige møter. Digital veiledning kan erstatte fysisk veiledning når det ikke er mulig å møtes, og det er bedre å motta digital veiledning enn ingen veiledning.

Ved digital veiledning er det en forutsetning av man har godt nok utstyr (og kompetanse på dette utstyret) slik at veiledningen ikke blir preget av pauser og opphold grunnet for dårlig nett, eller manglende lyd/bilde.

## **6. Interne eller eksterne veiledere?**

Veileder bør ha formell kompetanse innenfor veiledningsfaget og ha kjennskap til den yrkesfaglige konteksten. Veiledere uten barnevernsfaglig erfaring vil også kunne bidra til å styrke kompetansen hos den som skal veiledes. Det viktigste er at veileder har kompetanse og ferdigheter til å drive veiledningsprosesser som handler om de utfordringer eller problemstillinger ansatte står overfor. Det er imidlertid av betydning at veileder er kjent med arbeidssituasjonen til veisøker, og til hvilke arbeidsoppgaver veisøker har, samt ikke mist om hvilke rammer veisøker skal løse oppgavene innenfor.

Veiledere som skal utføre saksveiledning bør ha kunnskap om den lokale konteksten på arbeidsplassen, og inneha oppdaterte kunnskaper innenfor relaterte barnevernsfaglige emner, avhengig av om veiledningen foregår på institusjon eller i barnevernstjeneste.

Det er opp til den enkelte institusjon og den enkelte kommune å vurdere hvorvidt leder kan eller bør være veileder. Dersom leder skal være veileder bør maktforholdet tematiseres både ved oppstart og underveis i veiledningen, slik at veiledningssituasjon oppleves trygg for veisøker. Leder må være bevisst på å skille rollen som overordnet fra rollen som veileder.

Når det velges en ekstern veileder, en veileder fra barneverntjenesten eller barneverninstitusjonen som ikke er leder eller del av ledelsen, bør det i planleggingen og utforming av oppdraget fremkomme tydelig at det er leder som har overordnet faglig ansvar for at tjenesten drives faglig forsvarlig. Det bør være dialog mellom leder og veileder gjennom veiledningsforløpet, for å sikre at det er god sammenheng mellom faglig innhold i veiledningen og lederens faglige beslutninger.



Virksomheten bør for øvrig ha en plan for hvem man kan kontakte dersom man har behov for ekstern veiledning på spesielt vanskelige saker.

## **7. Individuell veiledning eller gruppeveiledning?**

Buudir anbefaler at alle nyansatte, og særlig nyutdannede får individuell veiledning.

Gruppeveiledning kan være et supplement til dette. Mer erfarne ansatte vil ha mindre behov for individuell veiledning, men ideelt sett bør alle ansatte få delta på begge formene for veiledning. Det viktigste er å tilpasse veiledningen etter virksomhetens størrelse, ressurser og behov.

Gruppeveiledning kan bidra til åpenhet og trygghet om at man ikke er alene i de vanskene man opplever, og bidra til en generell åpenhetskultur i tjenesten eller på institusjonen. Man vil også kunne dra nytte av kollegaers ulike kompetanse, kunnskap og erfaring.

Individuell veiledning er viktig for å være sikker på at hver ansatt blir ivaretatt og for å skape et trygt rom hvor vanskelige tema kan tas opp.

Gruppeveiledning kan bidra til å skape faglig fellesskap, og kan være nyttig om man vil bygge kultur, bli kjent og arbeide med fellesskap og faglige plattformer. Det kan også være rasjonelt med tanke på tidsbruk. Det er imidlertid en viktig forutsetning at veilederen har god kunnskap om arbeid med grupper. Ved gruppeveiledning bør det sikres at det er tilstrekkelig tid til at alle får mulighet til å delta aktivt. Det skal være forutsigbart for ansatte når veiledning skal være og hvordan den skal gjennomføres. Målet med en gruppeveiledning kan være å samle erfaringer på arbeidsplassen, øve på å analysere, overføre kunnskap fra arbeid i en sak til lignende saker, samt sikre at ulike perspektiv blir systematisk vurdert.

For kommunalt barnevern og i mindre tjenester kan det etableres gruppeveiledning på tvers av tjenester - eksempelvis med en dag pr måned for å gi en større erfaringsbredde. Dette kan for eksempel gjøres i læringsnettverkene eller andre samarbeidsfora. Etablering av en slik fast veiledningsstruktur kan gagne organisasjonen og være en styrke for alle barnevernsansatte.

Helt ferske barnevernsansatte og særlig nyutdannede vil ha større behov for individuell veiledning i starten. Gjennom å få en fast veileder som kan følge den nyansatte gjennom den første tiden, kan veiledning nyttes til å internalisere kunnskap og legge til rette for personlig og faglig utvikling. Det er lettere å sørge for at læringsmål nås og at det legges til rette for individuell utvikling dersom den nyansatte har en fast veileder som følger hen over tid. På større kontor der det er flere nyansatte kan noe av veiledningen skje i gruppe, men Buudir understreker behovet for at nyansatte også får individuell veiledning.

## 8. Evaluering

Det er viktig når man etablerer veiledning i egen organisasjon at det legges til rette for løpende evaluering. Evaluering kan bidra til å kvalitetssikre veiledningen og sørge for at veiledningstiden anvendes i henhold til tjenestens planer og målsettinger. Evaluering gir grunnlag for justering av målsettinger og kriterier for måloppnåelse. Veiledningsrelasjonen er en viktig faktor for kvalitet i veiledning, og det må derfor legges til rette for evaluering og feedback på både tema, form og relasjon.

Evaluering og tidspunkt for dette bør inngå i avtalen mellom veileder og veisøker.

Når det gjelder hyppighet på evaluering, vil noen foretrekke å evaluere etter hver veiledning, mens andre foretrekker å ha hatt noen veiledninger mellom hver evaluering (for eksempel månedlig evaluering). Det bør utvikles et enkelt skjema for evaluering og veilederen bør ta vare på disse. Skjemaene kan fungere som dokumentasjon på at veiledning er gjennomført. Spørsmål som kan inngå er: Har veiledningen vært gjennomført? Har veiledningen vært nyttig? Hvordan har veiledningene påvirket din arbeidshverdag? Hva ved veiledningen ville du endret om du kunne?

Det finnes per i dag flere ulike verktøy for evaluering og feedback som er funksjonelle. Bufdir anbefaler at organisasjonen selv skal kunne velge hvilket evalueringsverktøy som er funksjonelt for dem. Det er et minimumskrav at verktøyet som anvendes er strukturert og gir målinger over tid som er egnet til praktisk forbedringsarbeid.

Evaluering kan belyse ulike prosesser og det bør derfor være tydelig og forutsigbart hvordan informasjon som kommer fram gjennom evaluering skal brukes.

Ansvar for en overordnet evaluering bør ligge hos øverste leder og omfatte både gjennomføring av evaluering, oppfølging av resultat og dokumentasjon av evalueringene.

## 9. Implementering

Dersom man skal oppnå de ønskede effektene av veiledning, er det viktig å sørge for at veiledningen implementeres på en hensiktsmessig måte i virksomheten.

### 9.1 Lokale implementeringsplaner

Lovendringer alene vil ikke føre til at veiledning implementeres i tjenestene og institusjonene.

En rekke faktorer regnes som sentrale for vellykket implementering; god forankring i ledelse og i virksomheten, at det er avsatt tilstrekkelige ressurser, tydelig ansvarsfordeling, riktig kompetanse, samt rutiner for evaluering.

Den beste måten å ivareta disse faktorene på er å utarbeide en overordnet plan for virksomhetens veiledningstilbud i hver enkelt virksomhet.

### **9.1.1 Implementering av veiledning i barnevernstjenesten**

En forutsetning for vellykket implementering, er at det settes faste tidspunkter for når veiledningen skal finne sted. På den måten sikrer tjenesten at veiledningen gjøres til en del av etablerte strukturer, og at den i mindre grad blir prioritert ned.

Tjenesten bør ha en plan for hvordan veiledning kan gjenopptas og gjennomføres dersom den av ulike årsaker likevel må utsettes.

### **9.1.2 Implementering av veiledning i institusjoner**

Det er institusjonens leder som har ansvar å sørge for nødvendig faglig veiledning for alle sine ansatte. Leder bør ha et særlig fokus på nyansatte med og uten tidligere arbeidserfaring. Leder bør også sikre jevnlig evaluering av institusjonens veiledning og sørge for at den støtter opp under felles praksisutøvelse og videreutvikling i institusjonen.

Det bør sees hen til andre regelmessige opplæringsstrukturer- og program, og at disse hensyntas når veiledningen skal iverksettes. Dette innebærer blant annet at veiledningen må innpasses i institusjonens turnussystem og øvrige opplæringsstrukturer. For øvrig bør institusjonens veiledningssystem tydeliggjøres i institusjonsplanen.

Når det gjelder veiledning av veiledere i institusjon kan det være hensiktsmessig å vurdere større strukturer som for eksempel etablering av regionale veiledersamlinger, for å ivareta en felles retning og utøvelse av veilederrollen. Slike samlinger kan ha fokus på erfaringsdeling og ferdighetstrening knyttet veilederrollen. Dette kan også sees i sammenheng med allerede eksisterende strukturer for opplæring/veiledning i regionen.

## **10. Dokumentasjon og etterprøving**

Det anbefales at veiledning nedfelles som en integrert del av organisasjonens planer når det gjelder opplæring og kompetansebygging. Det anbefales videre at tjenestene/institusjonene dokumenterer hvordan veiledning gjennomføres. Dokumentasjon bør redegjøre for hyppighet, hvem som deltar, varighet og eventuelt vise til resultater fra evalueringer.

Det bør formuleres en helhetlig plan for intensjon med og hyppigheten av veiledningen, hvordan den skal gjennomføres (individuell, gruppe eller begge deler) og av hvem (funksjon, ikke navn), og at dette kommer fram i rutinehåndbok/internkontroll/virksomhetsplan/ institusjonsplanen.

## Referanser

- Bjørndal, C.R.P. (2011). Hva slags kompetanse trenger veilederen? Tre alternative forståelser. I: Karlsen, T.J. (2011). *Veiledning under nye vilkår. Skapende prosesser i møtet mellom veileder og veisøker*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bostock, L., Patrizo, L., Godfrey, T., & Forrester, D. (2019) What is the impact of supervision on direct practice with families? *Children and Youth Services Review*, Volume 105, 2019, 104428,
- Chiller, P., & Crisp, B. R. (2012). Professional supervision: A workforce retention strategy for social work? *Australian Social Work*, 65(2), 232-242.
- Collins-Camargo, C. G. (2003). Adventures in partnership: Using learning laboratories to enhance frontline supervision in child welfare. *Professional development: The international Journal of Continuing Social Work Education*, 17-31.
- Dyregrov, A. & Mitchell, J. T (1992). Work with traumatized children - Psychological effects and coping strategies. *Journal of Traumatic Stress*, 5, 5-7. <https://doi.org/10.1007/BF00976807>
- Hair, H. J. (2014). Power relations in supervision: Preferred practices according to social workers. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 95, 107-114. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.2014.95.14>
- Heum, I. (2014). *Skjønn. Perspektiver på skjønnsutøvelse i Nav*. Gyldendal Akademisk.
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold. Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Killén, K. (2012). *Profesjonell utvikling og faglig veiledning. Et fellesfaglig perspektiv*. Gyldendal Akademisk.
- Killén, K. (1998). *Veiledning og veiledningsmodeller i barnevernets førstelinjetjeneste*. Oslo: NOVA.
- Landsman, M. (2001). Commitment in public child welfare. *Social Services Review*, 386-419.
- Mor Barak, M. E., Travis, D.J., Pyun, H. & Xie, B. (2009). The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. *Social Service Review*. 83, 3-28. <https://doi.org/10.1086/599028>
- Patel, D., McClure, M., Phillips, S., & Booker, D. (2017). Child protective services workforce analysis and recommendations. *The Texas Association for the Protection of Children*, 1-50.
- Richardsen, A., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk*

*Psykologforening*, 3, 249-257. Nedlastet fra  
[http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=39269&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2)

Schau, G.M. (2005). *Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (3. utg.). Cappelen Akademisk Forlag.

Smith, K., & Ulvik, M. (red) (2010). *Veiledning av nye lærere. Nasjonale og internasjonale perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.

Torfelt, M. (2015). *De emosjonelle belastningene i barnevernets arbeid. Hvordan oppleves det å jobbe som saksbehandler i barnevernet?* Masteroppgave. Fakultet for samfunnsfag, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Tveiten, S. (2008): *Veiledning mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget.

Westbrook, T. E. (2006). Improving retention among public child welfare workers. *Administration in social work*, 37-62.

Wilkins, D, Lynch, A., & Antonopoulou, V. (2018) A golden thread? The relationship between supervision, practice, and family engagement *Child & Family Social Work*, 23 (3) (2018), pp. 494-503,



**Bufdir**

[Bufdir.no](https://bufdir.no)