

Døråpnere til barneverntjenester?

– en kvalitativ intervjustudie av faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste

Facilitating access to the child welfare services?

- A qualitative interview study of professional managers in health clinics, kindergartens, schools and child welfare

Inger Jacobsen

Masteroppgave i barnevern

Høgskolen i Sør-Trøndelag

Avdeling for Helse- og sosialfag



Trondheim, april 2015, rev. mai 2015

«Høgskolen i Sør-Trøndelag har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven. Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar».

FORORD

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en utviklende kunnskapsreise som har gitt meg muligheten for å oppdage ny kunnskap knyttet til den faglige lederrollen.

Jeg har fått tilfredsstilt mye av min nysgjerrighet, og i den forbindelse ønsker jeg å takke noen personer som har vært viktige for at jeg har kommet i mål.

Først en takk til førsteamanuensis Randi Juul for velvillighet og hjelp som ga meg tilgang til en kommune med gode lederpraksiser.

Så en stor takk til mine seks informanter som har beriket min forståelse av god lederpraksis.

Til slutt, men ikke minst, en stor takk til min veileder førstelektor Geir Hyrve for støtte, krav og kunnskap under hele skriveprosessen.

Det er min arbeidsgiver, Høgskolen i Sør-Trøndelag, som har gjort mitt masterstudium mulig. Gjennom tildeling av oppdateringstid etter mange år i lederstilling, ble det mulig for meg å oppdatere meg via et formelt utdanningsløp. Jeg takker min arbeidsgiver for at jeg fikk den muligheten.

Innhold

FORORD	2
Sammendrag	6
Summary	7
1.Introduksjon, tema og problemstilling.....	9
1.1 Innledning.....	9
2. Eksisterende forskning og teoretisk rammeverk.....	14
2.1 Beskrivelse av temaområdet.....	14
2.2 Begrunnelse for valg av temaområde	17
2.3 Lovens utgangspunkt.....	18
2.4 Barnevern er ikke bare den kommunale barneverntjenestens ansvar.....	18
2.5 Problemstilling og avgrensning	21
2.6 Hva er den politiske ledelsen i barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet opptatt av .	23
2.7 Studiens viktigste spørsmål.....	25
2.8 Relevant litteratur og forskning på området.....	25
2.9 Om roller.....	26
2.10 Etikk	27
2.11 Om ledelse.....	28
2.12 Barnevernledelse.....	32
2.13 Rektor som leder og sjef.....	33
2.14 Barnehagelederen	34
2.15 Ledende helsesøster.....	36
2.16 Systemorientering og systemperspektiv	38
2.17 Ledelse i nettverk	39
2.18 Forskningsspørsmålene	41
3.Metode	42
3.1 Kvalitativ metode	42
3.2 Min vitenskapsteoretiske posisjon.....	43
3.3 Fenomenologi, hermeneutikk og sosialkonstruksjonisme.....	43
3.4 Forskningsdesign og datainnsamling.....	44
3.5 Forskningsintervjuet – en byggeplass for kunnskap	47
3.6 Forskerrollen og de andre rollene	50
3.7 Etske vurderinger	51
3.8 Datagrunnlag og metode.....	53

3.9 Noen metodiske betraktninger i forhold til «veien til målet»	53
3.10 Datainnsamling (datagenerering).....	54
3.11 Metodiske betraktninger og vurdering av utvalg.....	54
3.12 Fremdriftsplan	56
3.13 Forskningsprosessen	57
3.14 Tematisering.....	58
3.15 Planlegging	59
3.16 Transkribering og datareduksjon	62
3.17 Kvalitetsvurdering - Validitet og reliabilitet	62
3.18 Analyse av dybdeintervjuene, behandlede data, med ledende helsesøster, barnehagestyrere, rektorer og leder av barneverntjenesten.....	64
4. Analyse og funn	67
4.1 Analyse av kvalitative data	68
4.2 Forskningsfunn	68
5. Diskusjon	74
5.1 Innledning til presentasjon av tema.....	74
5.2 Presentasjon og diskusjon av empirien.....	75
5.3 Informantenes fremstilling av seg selv som ledere.....	77
5.4 Rolleforpliktelsen.....	80
5.5 Rolletilknytningen.....	81
5.6 Rolleomfavnelsen	81
5.7 Rolledistanseringen	83
5.8 Informantenes faglige perspektiv.....	85
5.9 Helhetssynet, subjektsynet, åpenhets- og tydelighetssynet og utviklingssynet.....	86
5.10 Informantenes lederstilatferd	90
5.11 Målformulering, problemløsning og språkskapning	91
5.12 Informantenes tanker om samarbeidspartnerne.....	94
5.13 En samlet diskusjon av empiriske funn	99
6. Avslutning.....	106
6.1 «Jeg fant, jeg fant»	106
6.2 Implikasjoner for videre forskning	111
Litteraturliste.....	113
Oversikt over vedlegg.....	119
Vedlegg 1.....	120

Vedlegg 2	121
Vedlegg 3.....	124
Vedlegg 4.....	125

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er gode ledelsespraksiser som bidrar til at barn som trenger det får hjelp med hjemmel i lov om barneverntjenester. Hovedproblemstillingen som belyses er: *Hva gjør faglige ledere i helsestasjonen, barnehagen, skolen og barneverntjenesten som åpner døren til barneverntjenester?*

Et mål med masteroppgaven er å bidra til kunnskap om hva gode lederpraksiser er, og hvilke kriterier som er utslagsgivende for om barn henvises til barneverntjenesten for hjelp. Dette temaet er utforsket gjennom en kvalitativ metode. Jeg har dybdeintervjuet seks faglige ledere som har til felles at de har sendt minst en bekymringsmelding i henhold til barnevernslovens § 4-2 til kommunens barneverntjeneste. Problemstillingen er utforsket innenfor en fenomenologisk, hermeneutisk og sosialkonstruktivistisk forståelsesramme. Metodetilnærmingen til analysen av dataene er stegvis-deduktiv induktiv.

Masteroppgaven viser at gode lederpraksiser henger sammen med en overordnet tydelig visjon, ledernes emosjonelle intelligens, verdibasert yrkesutøvelse og menneskeorientering. Døren åpnes til barneverntjenester via en barneverntjeneste som er synlig og samarbeidsorientert.

Ledende helsesøster, barnehagestyrerne, rektorene og leder for den kommunale barneverntjenesten formidler et stort og tydelig engasjement i barna og deres familier. I tillegg til faglig kunnskap er engasjementet fylt med respekt, ydmykhet og troen på utvikling og endring.

Masteroppgaven viser at faglig ledelse foregår i spenningsfeltet mellom verdier og praksis. Informantene er klare og tydelige på sine verdier, og de forteller om hvordan de «gjør» sine verdier. Gjennom deres refleksjoner rundt deres egen praksis, kommer det også frem at forholdet og tilliten til kommunens barneverntjeneste har stor betydning for den positive holdningen de har til barnevernet. Den positive holdningen hjelper barn når det er nødvendig å åpne døren til barneverntjenester. Samtidig kommer det også frem at forholdet til barneverntjenesten er et skjørt forhold. Tillit kommer ikke av seg selv, og det må arbeides kontinuerlig med vedlikeholdet.

Den praktiske virkeligheten de arbeider innenfor kan utfordre samarbeidsorienteringen. Store endringer og mangel på ressurser og måloppnåelse i egne enheter kan være krevende, og det

kan tære på overskuddet som kreves for å følge opp bekymring for barn og deltakelse på de arenaene hvor drøftinger finner sted.

Faglig ledelse er viktig, kanskje avgjørende for om barn henvises til barneverntjenesten når de har behov for det. Dette er i høy grad en normativ vurdering noe som setter det utsatte barnet i en sårbar situasjon også i det offentlige sikkerhetsnett. De offentlige tjenestene må derfor være opptatt av sine faglige ledere. Det tjener lederne og det lederne selv sier er det viktigste, nemlig barna.

Summary

The theme of this master's thesis is good management practices that contribute to children who need to receive help pursuant to the Child Welfare Act. The main question to be addressed is: What do professional managers in the health clinic, kindergarten, school and child welfare service that opens the door to child welfare services?

One goal of the thesis is to contribute to knowledge about what good leadership practices are and what criteria are decisive for whether children referred to child welfare services for help. This topic is explored through a qualitative method. I have interviewed in depth six academic leaders who have in common that they have sent at least one report of concern according to the Child Welfare Act § 4-2 to municipal child welfare. This issue is explored within a phenomenological hermeneutic and social constructionist framework of understanding. Method approach to data analysis is stepped-deductive inductive.

Master's thesis shows that good management practices related to an overall clear vision, leaders emotional intelligence, values-based professional practice and human orientation. The door opens to the child welfare services through a child care service that is visible and co-operative.

Leading nurse, heads of kindergarten, principals and head of the municipal child welfare service conveys a large and clear commitment to children and their families. In addition to academic knowledge is the commitment filled with respect, humility and faith in development and change.

Master's thesis shows that professional management takes place in the field of tension between values and practices. Informants are clear and visible on their values, and they talk about how they "do" their values. Through their reflections on their own practice, it also appears that the relationship and trust

municipal child welfare has great significance for the positive attitude they have to child welfare services. The positive attitude helps children when it is necessary to open the door to child welfare services. Simultaneously it also appears that the relationship to the child welfare service is a fragile relationship. Confidence does not come by itself, and efforts must be continuous maintenance.

The practical reality they work within can challenge cooperation briefing. Major changes and lack of resources and achievement in their own devices can be demanding, and it can draw on the surplus required to follow up concern for children and participation in the arenas where discussions take place.

Academic leadership is important, perhaps decisive for children referred to child welfare services when they need it. This is largely a normative assessment which puts the vulnerable child in a vulnerable situation also in the public safety net. Public services must therefore be concerned with their professional managers. It serves leaders and managers themselves and the most important, namely the children.

1.Introduksjon, tema og problemstilling

Temaet for denne masteroppgaven er faglige lederes ledelse og barn som trenger hjelp fra den kommunale barneverntjenesten. Når faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste åpner døren til barneverntjenester - hva kjennetegner de gode lederne?

1.1 Innledning

Hvorfor valgte jeg dette temaet?

Jeg er, og har vært, opptatt av temaet barnevern i hele mitt sosialpedagogiske yrkesaktive liv. Et yrkesliv som nå nærmer seg fire tiår. Jeg er opptatt av barnevern i betydningen vern av barn; altså et vidt perspektiv som omfatter mer enn det formelle barnevernets mandat.

Dette vide perspektivet betyr at jeg er opptatt av forebyggende arbeid, tidlig innsats og treffsikre tiltak for de barna som trenger hjelp. Dette perspektivet omfatter også, slik jeg ser det, nødvendigheten av tverrfaglig og tverretattlig samarbeid. Hvis prinsippet om barnets beste (barnekonvensjonens artikkel 3 og barnevernlovens § 4-1) skal kunne la seg realisere, må barnevern angå alle som arbeider med barn og unge. Hensynet til barnets beste skal ivaretas av offentlige organer og private velferdsorganisasjoner ved alle handlinger som vedrører det. Staten har et overordnet ansvar for barn fastslått i artikkel 3 (ibid.) i barnekonvensjonen. Påbudet er meget omfattende og det gjelder først og fremst all offentlig virksomhet som: domstoler, all administrativ virksomhet, lovgivende organer, offentlige velferdsorganisasjoner, herunder institusjoner hvor barn oppholder seg. Bestemmelsen om barnets beste er en prinsippklæring. Hva som imidlertid anses som barns beste gis det ingen retningslinjer for. Derfor må dette innholdsbestemmes fra barn til barn i sin tid og innenfor sin konteksts verdioppfatning. Hvordan prinsippet om barnets beste forstås og kommuniseres er sentralt i forståelsen av hvilke vurderinger som blir gjort i forkant av en bekymringsmelding til barneverntjenesten.

Barnevernlovens bestemmelse om hensynet til barnets beste slår fast at det er et overordnet prinsipp som det skal legges avgjørende vekt på (Ofstad og Skar, 2009). Vurderingen *om* det skal settes inn tiltak og eventuelt *hvilket* tiltak skal baseres på prinsippet om hva som er barnets beste. Dette er en skjønnsmessig vurdering, og det kan også medføre at barn som det meldes bekymring for ikke får tiltak med hjemmel i barnevernloven. Den skjønnsmessige vurderingen må ses i lys av prinsippet om barnets beste, og konkludere med at situasjonen til barnet blir bedre med tiltak enn uten for at en bekymringsmelding skal føre til tiltak etter barnevernloven.

Opplæringsloven og barnehageloven er to særlover som er relevante for min undersøkelse. De regulerer den rettslige stillingen spesielt for barn. Den grunnleggende tanken bak slik særlovgivning antas å være hensynet til hva som gavner barn best (Redd Barna, 1993).

Det arbeidet som foregår der barn og unge oppholder seg til daglig som barnehage og skole, samt helsestasjonens oppfølging av barn og foreldre, ser jeg som svært betydningsfullt. Som Eriksen&Gelmeten skriver (2012): *Den kommunale barneverntjenesten er helt avhengig av årvåkne medarbeidere i barnehage og skole, som har kunnskaper om og som kjenner barneverntjenestens formål og oppgaver* (s.5). Det viser seg også at mange ytrer seg om at barnehage og skole i for stor grad skyver arbeid over til barneverntjenesten. Den 23. februar i år var det oppslag i nyhetene om at barnevernet i for stor grad arbeider med saker de ikke skulle ha arbeidet med, noe som tar tiden fra de alvorlige barnevernssakene. Dette er også en side ved arbeidet med barn og unge i kommunene som jeg er nysgjerrig på. Er det slik at helsestasjon, barnehage og skole sender bekymringsmeldinger på barn de kunne hjulpet i sine egne tjenester?

I tillegg til å være opptatt av barnevern er jeg også opptatt av lederrollen. Jeg er spesielt nysgjerrig på den formelle lederoppgaven som jeg forstår som ledelse. Det er begrunnelsen for at jeg i min undersøkelse ville kombinere mine to interesseområder: barnevern og den faglige lederrollen. Oppgaveporteføljen for den moderne mellomlederen er følge Klemsdal (2013) ledelse og administrasjon. I balansegangen mellom å utøve ledelse og administrasjon vil jeg konsentrere min undersøkelse primært med utgangspunkt i mellomlederposisjonen og utøvelsen av ledelsesrollen.

I følge Klemsdal (ibid.) er ledelse sentralt i dagens arbeidsliv. *Ledelse har gått fra å være en marginal kategori til å bli nøkkelen til suksess i alle bransjer og sektorer* (s.206). Ledelse var noe profesjonelle fagfolk drev med på si i offentlig sektor. Nå er ledelse blitt en egen profesjon som utøves av spesialutdannede ledere. Denne utviklingen knyttes til den amerikanske ledelsesguru Kenning og hans prinsipper for ledelse (ibid.). Disse prinsippene omhandler at ledelse er målrettet styring, at ledere fordeler, regulerer og kontrollerer innsats for å nå mål. Faglig dyktighet er ikke det samme som lederkvalitet, og en leder kan lede hva som helst.

Fra at denne ledelsesfilosofien fikk innpass i industrien er den også blitt importert til offentlig sektor. Margaret Thatcher er blitt knyttet til oppstart av bølgen New Public Management (NPM) i 1980-årene. En bølge som spredte seg verden rundt, Norge inkludert. Ifølge Klausen (2011) representerer NPM den blå bølge. Den blå bølge representerer en nyliberalistisk og nykonservativ orientering som krever mer individualisme, konkurranse og bruk av markeder.

Inspirasjonen stammer fra det private og/eller fra en økonomisk og rasjonell tankegang. Målet var å effektivisere offentlig sektor i liberalistisk ånd. Utgangspunktet for NPM er kritikk av det offentlige for å være for stor, for byråkratisk i betydningen overadministrert, regelfiksert og lite fleksibelt og med svak ledelse og svak brukerorientering. anbefalingen er å lære av det private. Det finnes ikke en privat erfaring vedrørende organisasjon og ledelse, men mange forskjellige, og disse er ofte langt fra eksemplariske og til etterfølgelse ifølge Klausen (ibid.). Gjennom de siste to årtier har det skjedd stor organisasjons- og ledelsesutvikling i det offentlige. Erfaringen tilsier at det private har noe å lære av det offentlige og det offentlige bør oppfordres til å ta lærdom av det offentlige.

I dag forventes det at ledere både har styring på virksomheten og at de er visjonære og motiverende ledere. Klemsdal (ibid.) stiller spørsmål om hva bedre ledelse og styring vil innebære, og hvordan styring og ledelse må utøves for å bidra konstruktivt til god ledelse. Jeg håper at min undersøkelse også gir noen svar på Klemsdal sine spørsmål.

Er Kennings prinsipper for ledelse det jeg vil oppdage som typisk i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste? Vil det bli bekreftet i min undersøkelse? Praksis viser vei er Klemsdals perspektiv (ibid.) og også mitt i denne sammenhengen. Min nysgjerrighet er knyttet til hvem de faglige lederne er, og hva de gjør i sin ledelseshverdag. Mitt kjernetema, og enhetenes felles samfunnsansvar, er sentrert rundt hva de gjør i forhold til sitt ansvar når barn som trenger barnevernets hjelp får tilgang til barneverntjenester. Slik setter jeg fokus på arbeidssituasjonen og ikke på organisasjonen. I tråd med Klemsdal (ibid.) vil jeg få tak i handlingene som lederne sier de utfører og som da utgjør virksomheten. Mitt fokus er styrt av at jeg skriver en masteroppgave med utgangspunkt i studier i barnevern.

Vi trenger ledere for å drive utviklingsledelse ifølge Klemsdal (ibid.). Med det mener han de små og stadige utviklingsprosessene vi holder på med til daglig for å få arbeidet vårt til å henge sammen og fungere. Klemsdal (ibid.) karakteriserer dagens arbeidssituasjoner som komplekse. Med det mener han at mengden av føringer for hva som skal oppnås er økende. Han kaller dette fenomenet for et overskudd av føringer. Føringene blir ikke hjelpsomme, men oppleves som sprikende. Vi blir ikke kloke på dem før vi får kunnskap om hvordan føringene håndteres i praksis. I følge Dehlin (2014) er kjennetegnet på et komplekst problem mangelen på fasitløsninger og oppskrifter. Kravet til lederne blir da kvalitativ bedømming og nyskaping som strategi for problemløsning.

Opplever mine informanter et overskudd av føringer og mangel på fasitsvar, og hvordan håndterer de eventuelt det? Begrepet utviklingsledelse er sentralt i de særegne nordiske, skandinaviske eller norske ledelsesmodellene og handler om bred medvirkning. Medvirkning er viktig av tre årsaker ifølge Klemsdal (ibid.): medvirkning som demokratisk ideal, medvirkning som strategi mot endringsmotstand og motmakt samt medvirkning for å sikre nødvendig kunnskapsgrunnlag for endring. Jeg er nysgjerrig på om, og hvordan, mine informanter involverer sine medarbeidere i planarbeid og beslutninger.

Det kommunale barnevernet får ofte skylden når barn som trenger hjelp ikke fanges opp. Med mitt prosjekt ønsker jeg å finne ut i hvilken grad helsestasjon, barnehage og skole ser sitt ansvar for barn som har det vanskelig. Jeg setter fokus på de faglige lederne for disse virksomhetene i tillegg til den kommunale barneverntjenesten fordi jeg tenker at ledere har en særlig betydning for om barn får tilgang til barneverntjenester.

Det som førte til min beslutning om å undersøke temaet barnevern og faglig ledelse som et masterprosjekt, var to sentrale rapporter som begge konkluderer med behovet for kompetente ledere.

Helsetilsynets rapport (2012) *Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2011 med kommunalt barnevern – undersøkelse og evaluering* konkluderer med mangelfull styring og ledelse. *Svikt i styring og ledelse øker sannsynligheten for at det blir tilfeldig og avhengig av den enkelte ansattes kompetanse og prioriteringer om praksis er i tråd med regelverket eller ikke.* (ibid. s. 25). Statens helsetilsyn påviste omfattende mangler i kommunenes styring og ledelse av barneverntjenestene, noe de ser som svært alvorlig.

Samme år kom riksrevisjonens rapport (2012) *Riksrevisjonens undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. Et hovedfunn som er relevant for min problemstilling er at mange barn som trenger hjelp fra barnevernet ikke blir fanget opp tidlig. I den forbindelse ser jeg helsestasjon, barnehage og skole som tre svært viktige arenaer for å oppdage barn som trenger barnevernets hjelp.

Barnevernsstatistikken kan være en kilde å gå til for å se hvem som melder bekymring for barn og som fører til at det igangsettes undersøkelse (SSB). I 2012 sto helsestasjonen og skolehelsetjenesten for 1792 av 34 591 saker med påbegynt undersøkelse. Barnehagene sto for 1868 saker og skolene for 4587 saker. En ser av statistikken at helsestasjonen kun står for 5,2 % av sakene og barnehagene for 5,4 % av sakene. Skolene står for 13,3% av sakene. Disse

tallene bekrefter Riksrevisjonens hovedfunn om at det er for få barn som trenger hjelp som fanges opp tidlig. På den andre siden kan muligens fortellinger fra praksis bidra til økt forståelse for at tallene ikke forteller alt og forklare mer om hvordan praksisfeltet er.

I merknadene fra riksrevisjonen (2012) står det at det kan se ut til å være en underrapportering av meldinger om små barn, og at mange bekymringsmeldinger blir henlagt i stedet for å bli fulgt opp med en undersøkelse. Jeg ser disse merknadene som interessante. Samtidig kan merknadene ses med tydelig adresse utover barneverntjenesten. Helsestasjon, barnehage og skole kan også være adressater, tenker jeg, både i forhold til underrapportering og henleggelse av meldinger. En «vente-å-se-holdning» kan knyttes an til underrapportering, og henleggelse av melding kan dreie seg om korte, ufullstendige tekster som ikke kommuniserer alvoret i bekymringen, en bekymringsmelding som dermed henlegges.

Riksrevisjonen (ibid.) mer enn antyder at svakhetene ved barneverntjenestens arbeid kan skyldes mangelfulle rutiner og svak oppfølging fra barnevernleder. En av riksrevisjonens anbefalinger er å styrke kompetansen om ledelse og internkontroll i kommunene. I sitt tilsvaret sier departementet at de vurderer behovet for kompetansehevede tiltak rettet mot ledelse i barnevernet (ibid.).

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (BUF-dir.) har nedsatt en arbeidsgruppe som skal utarbeide kompetansekrav til ledere i kommunalt og statlig barnevern. BUF-dir. begrunner dette initiativet med at barnevernet skal bestå av lærende organisasjoner noe som betyr krav til kompetanseutbedring, kvalitetsutvikling og forsvarlighet i tjenesten. Meldingsdelen i Prop. 106 L (2012-2013) stiller en klar forventning om forbedring av ledelse i barnevernet. Arbeidsgruppen har som oppgave å artikulere kompetansekrav gjennom kartlegging av ledernes oppgaveportefølje samt identifisering av kunnskapsgrunnlaget der det er mulig. BUF-dir. har vedlagt en liste over de oppgavene som er tillagt ledere i norsk barnevern i prioritert rekkefølge (Øi Heidem&Falch-Eriksen,2014). Arbeidsgruppen får ansvar for å meisle ut hva som er hovedoppgaver og de deloppgavene som tilhører hovedoppgavene. Dette arbeidet pågår parallelt med min egen undersøkelse, og det er av interesse for meg å holde meg oppdatert på arbeidsgruppens funn. I en tidlig fase var jeg selv med i en lokal forankret arbeidsgruppe som hadde som mål å utvikle lederutdanning for barnevernet.

Med mitt prosjekt har jeg som mål å bidra til kunnskaping innen ledelsesfeltet i helsestasjonen, barnehagen, skolen og barneverntjenesten. Jeg har min oppmerksomhet rettet mot gode praksiser som fører til hjelp fra barnevernet til barn som trenger det. Jeg tenker at ledere har

stor betydning for om barn får hjelp fra barneverntjenesten. Jeg er nysgjerrig på å få kunnskap om hva de lederne gjør som åpner døren til barneverntjenester. Det vil si at jeg i min undersøkelse går bort fra den utvidede forståelsen av barnevern, og avgrenser spørsmålene til barn som vekker slik bekymring at de henvises til hjelp etter barnevernlovens § 4-2 *Meldinger til barneverntjenesten*.

I følge Eriksen og Germeten (2012) er tydelig ledelse en av suksesskriteriene som fremmer samarbeid mellom aktuelle tjenester for barn. Jeg lurer på om jeg vil oppdage og identifisere innholdet i tydelig ledelse gjennom mine intervjuer av lederne i helsestasjon, barnehage, skole og kommunal barneverntjeneste? Hva vil de selv si om hva de gjør når døren åpnes til barneverntjenester?

Mitt prosjekt faller inn som et delprosjekt under et hovedprosjekt som heter *Samhandling om og med utsatte barn og familier*. Hovedprosjektets intensjon er å forske på god praksis framfor å avdekke svakhetene ved dårlig praksis. Jeg følger opp intensjonen ved å søke suksesshistorier i en av de tre kommunene som hovedprosjektet har avtale med. Jeg ble anbefalt å gjøre min studie i en av de tre kommunene som er knyttet til hovedprosjektet. Etter prosjektleders anbefaling henvendte jeg meg til kommune A. Begrunnelsen for valget av kommune A var at den fremsto som den kommunen med de beste lederne og den beste praksisen på det barnefaglige området ifølge forskningsledelsen i hovedprosjektet.

Jeg ønsker å få ta del i faglige lederes fortellinger om hvordan de i sine organisasjoner åpner døren til barneverntjenester for barn som trenger det. Jeg avgrenser ledere til faglige ledere fordi de kjenner faget og dets utfordringer til forskjell fra rent administrative ledere.

2. Eksisterende forskning og teoretisk rammeverk

2.1 Beskrivelse av temaområdet

Helsestasjoner, barnehager, skoler og barneverntjenester er i denne oppgaven å anse som offentlige tilbud. I det offentlige er man i prinsippet underlagt demokratiske organer som er sammensatt av valgte politikere og underlagt den demokratiske styringskjeden (Høst, 2014). Konteksten for oppgaveløsningen er normativ, de skal tjene befolkningen og de kan ikke velges vekk. Ressursene, fullmaktene og oppdragene kommer fra politikerne. De politiske oppdragene trenger ikke være særlig klare og tydelige, noe som betinger at de må omsettes til faglige oppdrag innenfor de ulike kontekstene. I denne omsettingsprosessen har ledere en sentral rolle. I følge Høst (ibid.) er de symbolske og moralske kravene til ledere i offentlig sektor som følger:

- *Etterrettelighet: Prosedyrer skal være lovbasert, kjent og utføres slik at det er mulig å forsikre seg om at de følges og at skjønnsutøvelsen er rimelig. Det medfører at de ansatte skal utføre oppgavene etter bestemte standarder, de skal vise ansvarlighet og de skal være lydhøre for brukernes behov.*
- *Rettferdighet, upartiskhet og fagbegrunnelser: Offentlige beslutninger må bygge på regler og aksepterte kriterier. Det vil si at det offentlige skal behandle brukerne rettferdig i betydningen likt. Eller for å si det på en annen måte: Ingen skal favoriseres.*
- *Økonomisering og sparsommelighet: Offentlige midler, «skatteyternes penger», skal brukes effektivt, rettferdig og med sparsomhet. Det vil i praksis si at pengene skal brukes til et eksplisitt formål og at bruken kan behørig dokumenteres. Det siste gjør at politikere kan kontrollere at bevilgningsforutsetningene faktisk er overholdt (s.14).*

Den normative konteksten, oppgavene og de ansatte utgjør ifølge Høst (ibid.) viktige betingelser for utøvelse av ledelse i det offentlige. Lederskapet utøves også i en organisatorisk kontekst. Høst (ibid.) tar for seg tre perspektiver på organisasjoner: et strukturperspektiv, et kulturperspektiv og et politisk perspektiv. Nøkkelpåvirkningene i organisasjonene er menneskene og beslutningssystemet. *Med beslutningssystemet menes hvor i organisasjonen makten til å ta beslutninger ligger.* Høst (ibid.s.20) presenterer en analytisk beslutningsmodell som jeg finner anvendbar i min sammenheng. Kanskje fordi den ligner til forveksling på en sosialpedagogisk arbeidsmodell (Gjertsen 2010). Jeg er barnevernspedagog og sosialpedagogikk er mitt metodefag. Jeg vil ydmykt påstå at jeg har den sosialpedagogiske arbeidsmodellen «under huden». Det er ikke uten betydning fordi metodisk arbeid bygger på modeller for faget. I følge Gjertsen (ibid.) ligner disse modellene på hverandre og vi finner dem blant annet innenfor pedagogikk, barnevern og sosialt arbeid. Jeg tenker at det faktum at modellene ligner på hverandre, gjør det lettere for meg å forstå hvordan mine informanter handler. På den andre siden kan det også forlede meg til at jeg tror jeg forstår i lys av min egen handlemåte.

I forordet til boka *Barnevernledelse* (Kvelling og Moe, red.,2014) skriver redaktørene at sammenlignet med skole og barnehage er barneverntjenesten en liten etat. Samtidig rettes oppmerksomheten hyppig mot barnevernet fra allmenheten, media, byråkratiet og domstolen. Mediadekningen er tidvis mer negativ enn positiv, og enkeltsaker blåses opp under store og unyanserte overskrifter. Den betydningen barnevernet har, speiles av oppmerksomheten barneverntjenesten får både i forhold til at det gripes inn og at det ikke gripes inn. Barnevernet har stor betydning for de barna og familiene som trenger dets tjenester. Jeg har mitt faglige

ståsted innen den barnevernfaglige konteksten, og fra mitt utsiktspunkt ser jeg viktigheten av helsestasjonens, barnehagens og skolens rolle i betydningen barnets tilgang til barnevernets hjelp.

I boka *Det nye barnevernet* (Marthinsen og Lichtwarck red., 2013) omhandles barnehagepersonalets bekymring for barn. Dette ses i lys av det lave antallet bekymringsmeldinger til barnevernet fra barnehagene. Det kommer fram at de aller fleste barnehager har rutiner for samarbeidet med barnevernet. Det viktigste innholdet i rutinene er at saken blir diskutert med styreren og den pedagogiske lederen, mens den nest viktigste rutinen er anonyme drøftinger med barneverntjenesten. Det vises videre til en studie av samarbeid mellom barnehager, skoler og barnevern. Det identifiseres to barrierer for samarbeidet. Den ene barrieren omhandler konkrete forhold som taushetsplikt og fysisk avstand mellom enhetene. Den andre barrieren dreier seg om hvordan partene forstår hverandre. *Kunnskap om hverandre fremstår som en viktig forutsetning for samarbeid, som hemmes av mangel på kontakt og mangel på kommunikasjon* (ibid., s. 149). Jeg kan ikke påberope meg å ha total oversikt over forskning på området, men det kan synes som om å identifisere barrierer synes å være i fokus mer enn å synliggjøre suksesser i samarbeid. Dette ønsker jeg å gjøre noe med gjennom å være på jakt etter gode lederpraksiser.

Et annet kapittel i samme bok setter fokus på barnevernslederen. Den forskningen det vises til dokumenterer at barnevernslederne har en positiv innstilling til samarbeid med andre i konsultasjonsordninger og i sak-til-sak-samarbeid med mange instanser. Barnevernslederen omtales også her som «portvokter» som jeg fortolker til å være en som kanskje mer hindrer adgang til tjenester enn åpner dører, altså en barriere.

Hva er så målet med mitt prosjekt? Mitt mål er å komme nærmere innsikt i, og forståelse av, hva ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste gjør når døren åpnes til barneverntjenester.

Jeg ønsker å fokusere på gode praksiser. Hovedprosjektet: *Samhandling om og med utsatte barn og familier* gjør nettopp det, og jeg ble invitert med i nevnte prosjekt. Dette prosjektet som jeg kaller hovedprosjektet, er initiert fra Program for barnevernspedagogutdanning, og ledes lokalt av førsteamanuensis Randi Juul. Hovedprosjektet støttes av HIST- Trondheim.

Hovedprosjektet har to hovedproblemstillinger:

1. Profesjonelles vurderinger og samhandling i møte med barn som opplever vold, rus, skoleproblemer, sosiale vansker eller psykososiale problemer.
2. Samhandling mellom profesjonelle og barn og familier med behov for hjelp.

Hovedprosjektet startet sitt arbeid med datainnsamling, eller datagenerering som Tjora (2013) velger å kalle det, i 2013. Foreløpig er hovedprosjektets opphør satt til 2017.

2.2 Begrunnelse for valg av temaområde

Min faglige nysgjerrighet knyttet til profesjonelle vurderinger og samhandling dreier seg om ledelsesnivået og samhandling internt og over profesjonsgrensene.

I Norge følger utdanning en profesjonsinndelt struktur både i videregående skole og i høyere utdanning. Hver utdanning kan sies å være et lukket løp med vekt på fag- og profesjonsspesifikk kunnskap og kompetanse. Utvikling av profesjonsfaglig kunnskap og kompetanse er grunnstammen i profesjonsutdanningene. I Stortingsmelding 13 (Kunnskapsdepartementet, 2011-2012) *Samspillsmeldingen*, problematiseres dette i lys av behovet for tverrprofesjonalitet og sektorovergripende samarbeid. Det sies at tjenestene etterspør medarbeidere med en helhetlig forståelse av utfordringer og oppgaver i velferdssystemet. Å avgrense til helse- og velferdstjenestene er begrensende for nødvendig samhandling rundt barn tenker jeg. Slik jeg ser det, er det en gjenganger at oppvekstfeltet ikke inkluderes, nå heller ikke i samhandlingsreformen eller i samspillsmeldingen. Hvis man derimot setter barnet i fokus for samhandlingen blir oppvekstfeltet et av de mest sentrale feltene for samhandling med barnevernet.

Wadel (2003) skriver at ledelse knyttes til å få ting til. Jeg tenker at ledere i tjenester med barn som målgruppe; henholdsvis helsestasjonen, barneverntjenesten, barnehagen og skolen er viktige premissleverandører for om, og eventuelt på hvilken måte, samhandling om utsatte barn skjer og hvorvidt barna får den hjelpen som trengs. Ellingsen (2013) skriver om brukerorientert ledelse i offentlig sektor, en tilnærming som han mener øker forståelsen for lederes vurderinger. Verdibasert ledelse, og i min sammenheng, med barn som brukere gjør hans tanker om dette relevant for min studie. Han anvender ord som likeverd, integritet og selvråderett for å belyse verdiene. I tillegg hevder han at ledere må være oppgaveorienterte, relasjonsorienterte og endringsorienterte avhengig av omgivelser og ledelsessituasjoner. Busch (2014) skriver også om verdibasert ledelse. Han ser verdier som en sentral dimensjon både i interne og eksterne forhold i alle organisasjoner. Verdiene skaper en ramme som påvirker all menneskelig aktivitet og danner grunnlaget både for samfunnskulturen og organisasjonskulturen.

2.3 Lovens utgangspunkt

Barnevernlovens formål, § 1-1, 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, samt - å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår. Formålsbestemmelsen er todelt og det er det første strekpunktet som vil danne rammen for min studie. For at utsatte barn skal få nødvendig hjelp og omsorg til rett tid, er det mange hindre som skal passeres. Et av hindrene kan være ledelsen, samtidig som ledelsen også representerer muligheten for tilgang til hjelp gjennom barneverntjenester. Hva som i henhold til loven er å anse som forhold som kan skade barns helse og utvikling, og hva som er å anse som nødvendig hjelp og omsorg omhandles i lovens kapittel 4. Hjelpen skal også gis i rett tid, og i tråd med dette målet inneholder § 6-9 tidsfrister for saksbehandlingen (Ofstad og Skar, 2009).

2.4 Barnevern er ikke bare den kommunale barneverntjenestens ansvar.

Barnets rett til beskyttelse, deltakelse og forsørgelse er nedfelt i FN's barnekonvensjon. De rettighetene som barnekonvensjonen gir barnet sikres i en del andre lover. *Barn er likevel i en særstilling som rettssubjekt på grunn av at det i en periode av livet er avhengig av sine foreldre* (Collin-Hansen, 2013, s.99). Foreldrene har plikt til å oppfylle barnets rettigheter overfor dem selv og de rettigheter barnet har overfor andre. Dette gjør at barnets forhold til barnehagen og skolen i stor grad avhenger av hvordan barnets foresatte forholder seg til disse to oppvekstarenaene. Om, og i hvilken grad, samt hvordan foreldrene bruker helsestasjonens tilbud, virker også direkte inn på barnet. På den måten kan en også se foresatte i en lederrolle i forhold til egne barn.

Barnelovens kapittel 5 hjemler foreldreansvaret og hvilke plikter og rettigheter foreldrene ilegges. *Barnet har krav på omsut og omtanke frå dei som har foreldreansvaret* (§30). Det er barnets interesser og behov som definerer utøvelsen av foreldreansvaret, og med foreldreansvar følger plikten til å gi barnet forsvarlig oppdragelse og forsørgelse. Det er dermed foreldrenes standard for god nok omsorg og gode nok oppvekstbetingelser som barnet mottar. Barnet selv påvirker i noen grad sin egen omsorgssituasjon, men det er et perspektiv som jeg lar ligge i denne sammenheng. Det som imidlertid er sentralt å ta med videre er barnets rett overfor foreldrene til å være med på avgjørelser om egne personlige forhold. Dette er hjemlet i barnelovens § 31.

I opplæringslova § 1-3, 1. ledd står det at opplæringa skal tilpassast evnene og føresetnadene hjå den enkelte eleven, lærlingen og lære kandidaten. § 15-3 hjemler opplysningsplikten til barneverntjenesten ved alvorlig bekymring for et barn. Samtidig skal skolens personale *vere på*

vakt overfor forhold som kan føre til tiltak fra barneverntenesta. Kapittel 9 i opplæringsloven, nærmere bestemt § 9-1 hjemler at hver skole skal ha en faglig forsvarlig, pedagogisk og administrativ ledelse. Rektor, som leder opplæringen i skolen, må ha pedagogisk kompetanse og nødvendige lederegenskaper.

I barnehagelovens § 22 pålegges barnehagepersonalet å være oppmerksom på forhold som kan føre til tiltak fra barneverntjenestens side. Opplysningsplikten er også her begrenset til alvorlig bekymring. Kapittel V i barnehageloven, § 17 pålegger barnehagen forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagens daglige leder skal ha utdanning som førskolelærer eller annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse. § 18 hjemler at pedagogiske ledere må ha utdanning som førskolelærer. *Likeverdig med førskolelærerutdanning er annen treårig pedagogisk utdanning på høgskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk* (ibid.)

Helsepersonellovens § 33 hjemler opplysninger til barneverntjenesten. Helsesøster er helsepersonell og hun skal i sitt arbeid være oppmerksom på forhold som kan føre til tiltak fra barneverntjenestens side. Helsepersonell skal av eget tiltak uten hinder av taushetsplikt gi opplysninger til barneverntjenesten når det er grunn til å tro at et barn blir mishandlet i hjemmet eller det foreligger andre former for alvorlig omsorgssvikt. *Det samme gjelder når et barn har vist vedvarende og alvorlige atferdsvansker* (ibid. 2. ledd).

Barnevernlovens kapittel 3 omhandler kommunens og barneverntjenestens generelle oppgaver.

I § 3-1, 1. ledd står det at kommunen skal følge nøye med i de forhold barn lever under, og har ansvar for å finne tiltak som kan forebygge omsorgssvikt og atferdsproblemer.

Årsaken til at kommunen ble tillagt dette ansvaret og ikke kun barneverntjenesten er begrunnet i behovet for arbeidsdeling. Departementet ønsker ikke å oppleve at etater som er i daglig kontakt med barna fraskriver seg ansvaret for å avdekke uheldige forhold eller sette i verk nødvendige tiltak for aktiv forebygging (Ofstad&Skar, 2009). Målet er å unngå at de problemer barnevernloven omhandler oppstår.

Barneverntjenesten har spesielt ansvar for å søke avdekket omsorgssvikt, adferds-, sosiale og emosjonelle problemer så tidlig at varige problemer kan unngås, og sette inn tiltak i forhold til dette (Bvl § 3-1, 2. ledd).

Problemer skal avdekkes så tidlig som mulig slik at tiltak kan iverksettes. Barneverntjenesten er her gitt et spesielt ansvar for å søke å forhindre varige problemer. Barnet må få nødvendig hjelp til rett tid.

I § 3-2, 1. ledd står det at barneverntjenesten skal medvirke til at barns interesser ivaretas også av andre offentlige organer.

I følge Ofstad&Skar (2009) understreker departementet at barneverntjenesten *bare skal tre inn dersom andre sektorer ikke i tilstrekkelig grad ivaretar de oppgavene som naturlig tilhører dem* (s.54). Barneverntjenesten bør ta initiativ til politisk avklaring i kommunen hvis vedkommende sektor ikke gjør det som er nødvendig. Barneverntjenesten skal ikke overta noe av det ansvar som hviler på andre sektorer (ibid.). Barnevernlovens kapittel 2, § 2-1, hjemler at det i hver kommune skal være en administrasjon med en leder som har ansvar for oppgaver etter denne lov.

I henhold til § 3-2, 2. ledd skal barneverntjenesten samarbeide med andre sektorer og forvaltningsnivåer når dette kan bidra til å løse oppgaver som den er pålagt etter denne loven. Som ledd i disse oppgavene skal barneverntjenesten gi uttalelser og råd, og delta i den kommunale og fylkeskommunale planleggingsvirksomhet og i de samarbeidsorganer som blir opprettet.

Her pålegges barneverntjenesten samarbeidsplikt både i generelle saker og i enkeltsaker. Viktige samarbeidspartnere som er nevnt er helsetjenesten, skoler, barnehager, politi og planmyndigheter. Disse kan være rådgivere og informanter overfor barneverntjenesten samtidig som de har ressurser som barneverntjenesten kan dra nytte av.

Departementet understreker at den enkeltes problemer ofte berører flere sektorer og flere forvaltningsnivåer samtidig derfor er samarbeid nødvendig. *Dette skaper behov for en klar oppgavefordeling og samarbeid mellom de ulike sektorene* (ibid.,s.55).

Slik jeg ser det kan kommunens samfunnsoppdrag på barnevernområdet sies å være rimelig klart uttrykt i loven.

Imidlertid er det en politisk (lovens utgangspunkt) og en faglig oppgave som skal løses; politikken skal bli til praktisk handling; i denne sammenheng til barnets beste.

Det er i den faglige oppgaven utfordringene ligger. Erik Larsen (2005) sier at den politiske oppgaven er løst når tilbudet er gitt. Den faglige oppgaven er løst når tilbudet har vist seg nyttig

eller hjelpsomt. Løsningen av den faglige oppgaven krever spesifikke roller og en definert kompetanse. Den politiske oppgaven krever ikke det, slik Bastø, Dahl og Larsen (2002) beskriver det. Mitt prosjekt begrenses egentlig til den politiske oppgaven hvis en bruker Larsens (2005) forståelse. Om den faglige oppgaveløsningen har vist seg nyttig eller hjelpsom er det klientene som kan svare best på, og de kommer ikke til orde i mitt prosjekt. På den andre siden vil ledernes fortellinger gi meg en sterk indikasjon på om tilbudene har vist seg nyttige og hjelpsomme.

2.5 Problemstilling og avgrensning

Utgangspunktet for min forskning er problemstillingen. Undersøkelsen dreier seg om å finne svar på en problemstilling. I følge Larsen (2007) skal problemstillingen angi hvilke fenomener som skal undersøkes og hvilke egenskaper ved dem det skal sies noe om. Bruk av vitenskapelige metoder er en forutsetning for å besvare spørsmålet i problemstillingen. Problemstillingen er en avgrensning og konkretisering av undersøkelsens tema. Å sette seg godt inn i tema er viktig for avgrensningen. Med god kunnskap kan en lykkes med å formulere en problemstilling som det er mulig å jobbe videre med. For å unngå at dataene ikke er i overensstemmelse med problemstillingen, anbefaler Larsen (ibid.) å ha den nedskrevne problemstillingen liggende ved siden av seg under hele undersøkelsesarbeidet, ikke minst under utarbeidelse av intervjuguiden. En kan spare seg for mye frustrasjon underveis i prosessen hvis en velger å justere problemstillingen slik at den passer med de dataene en har, og den kunnskapen om feltet som en tilegner seg underveis i undersøkelsen.

Med bakgrunn i mitt temavalg og min faglige nysgjerrighet, ønsker jeg å få ta del i hva ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste sier at de gjør når døren åpnes til barneverntjenester. Jeg ønsker å identifisere og skrive om gode lederpraksiser som i sin ytterste konsekvens bidrar til at barneverntjenester blir mer tilgjengelige for barn som trenger det.

Når en anvender kvalitative metoder kan en godt benytte det Larsen (2007) kaller ikke-sannsynlighetsutvelging. Målet for min undersøkelse er å oppnå mest mulig kunnskap innenfor et felt uten at det nødvendigvis gjelder for flere enn de som var med i min undersøkelse. I kvalitative undersøkelser er skjønnsmessig utvelging mye brukt. Forskeren er bevisst på hvem som kan belyse problemstillingen, med andre ord en form for strategisk utvelgelse.

Informanter i min undersøkelse er ledende helsesøster, to barnehagestyrere, to rektorer og leder for den kommunale barneverntjenesten i kommune A.

Faglige ledere i de nevnte virksomhetene ble valgt etter anbefaling fra prosjektleder i hovedprosjektet *Samhandling om og med utsatte barn og familier*. Gjennom deres undersøkelser som omfatter tre kommuner, sto kommune A fram som den kommunen med best praksis i forhold til helhetlig og samordnet innsats for barn, unge og deres familier som opplever utfordringer i hverdagen. I tillegg var de imøtekommende og raske på responser. Spesielt sto lederen av barneverntjenesten frem som velvillig og en «døråpner».

I følge Redalen et al. (2013) som skriver om å rekruttere informanter til forskning, er eksempelvis noen barnevernsarbeidere skeptiske til forskning fordi de mener at forskere er for lite opptatte av den konteksten barnevernsarbeiderne virker innenfor. En konsekvens av det er, slik noen barnevernsarbeidere ser det, at de urettmessig påføres skyld for dårlig praksis. Dette funnet, sammen med mye problemfokuset forskning, øker min motivasjon for å fokusere utelukkende på gode praksiser.

Mitt undersøkelsesfokus vil være både på den enkelte faglige leder, og på samhandlingen mellom dem.

Jeg skal generere data ved å intervju faglige ledere i henholdsvis helsestasjonen, barneverntjenesten, barnehagen og skolen. Ved å intervju lederne hver for seg, vil jeg mest sannsynlig, på best måte, få ta del i den enkeltes syn på samfunnsoppdraget, organisasjonsperspektivet, ledelsesperspektivet, engasjementet i barn med antatt behov for barneverntjenester og barnevernet som sådan. Ved bruk av dybdeintervju er mitt mål å få informantene til å fortelle så detaljert som mulig om hva de gjør når døren åpnes til barneverntjenester. På den måten håper jeg å identifisere suksesskriterier knyttet til god faglig ledelse. I kvalitativ forskning er helhetsforståelse og dybdeforståelse målet med forskningen. Larsen (2007) anbefaler å tenke godt igjennom hvilken informasjon vi ønsker. Under har jeg utarbeidet stikkord og korte spørsmål som jeg finner relevante for den forståelsen og kunnskapen jeg ønsker å oppnå med min undersøkelse.

Relevante tema for intervjuet er:

- Ledelsesfilosofier/perspektiver/verdier
- Forståelser av ledelsesbegrepet, og god ledelse? (lederblikket)
- Kjennskap/forforståelser til hverandres samfunnsoppdrag/oppgavefordeling/ledelsesobjekt
- Barnevernet sett fra de ulike ledernes ståsted?

- Hva helsestasjonen, barnevernet, skolen og barnehagen kan hjelpe utsatte barn med?
- Hvordan målprosesser foregår i den enkeltes enhet og kanskje på tvers?
- Hvordan det kommuniseres og samhandles om målene?
- Hvordan beslutningsprosessene foregår rundt bekymring og håndtering?
- Hvordan utsagnet «å være alvorlig bekymret for et barn» forstås?
- Hvilke refleksjoner som gjøres rundt *prinsippet om barnets beste*?
- Hva som finnes av formelle og uformelle strukturer for samarbeid på tvers?
- Hvilke muligheter som finnes for å ta kontakt på tvers– tilgjengelighet for hverandre?
- Hvilket forhold lederne har til barnet gjennom bekymrings- og hjelpeprosessen?
- Hvordan barnehagen og skolen hjelper utsatte barn/ i hvilken grad kompenserer barnehagen og skolen for barnets behov?

I følge Larsen (ibid.) er det viktig å ikke bli fastlåst til denne oversikten, den skal kun være en hjelp på veien for å få oversikt og sette tankeprosessene i gang. Den skal også være grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden.

2.6 Hva er den politiske ledelsen i barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet opptatt av

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) er fagdepartementet for barnevernet, og jeg ser det derfor som viktig at ministerens stemme, lederstemmen, også kommer frem som premissleverandør for min forståelse.

«Barnevernet er til for barna» understreker barneminister Solveig Horne i en nyhetsbulletin fra BLD 17. februar 2014. I samme bulletin sier hun videre at *de barna som trenger det, skal få hjelp*. Hovedansvaret for å hjelpe utsatte barn og unge ligger i kommunene, og ministeren lover å følge nøye med for å sikre at barna får god og riktig hjelp. Hun nevner skolen spesielt. Barn i barnevernet skal ikke sakke akterut når det kommer til utdanning og arbeidsliv. Hun vil sørge for dette gjennom bedre tilpasset skolegang og bedre oppfølging samt økte bevilgninger til barnevernsbarn slik at de får hjelp til å fullføre skolen.

Barneministeren er også opptatt av foreldrene fordi hun anser dem for å være de viktigste personene i barns liv. For å være gode omsorgspersoner for sine barn må de få støtte, sier hun. Og gjennom barnevernets hjelpetiltak kan det oppnås positiv endring hos barnet eller i familien i tråd med tiltakenes intensjon. Det er kun fantasien som setter grenser for hva slags hjelp barnet og dets familie kan få. Dette understrekes ytterligere gjennom endring i barnevernlovens § 4-4 der eksemplifiseringen av hjelpetiltak er tatt ut. Jeg tenker at dette signalet kan gi ytterligere

muligheter for å finne egnet endringstiltak i et samarbeid mellom barnet, foreldrene, barneverntjenesten og barnehage evt. skole.

Horne avslutter denne meldingen (ibid.) med å si at hun hver dag vil jobbe for at barn i barnevernet skal få det bedre, og at de skal få den hjelpen de trenger.

I en nyhetsbulletin fra BLD 4. september 2014 understreker barneministeren at arbeidet med utsatte barn og familier først og fremst skjer i kommunene og at forebygging og tidlig innsats er avgjørende. Hun signaliserer at kommunene bør få både et større faglig og økonomisk ansvar for barnevernet. Hun sier blant annet at barnevernets tiltak må baseres på bred kjennskap til barnets situasjon for å skreddersy tilbud og velge den løsningen som er best tilpasset det enkelte barn.

Statsråd Solveig Horne bekrefter med dette langt på vei at retorikken er vunnet på vegne av barnet. Hennes åpningshilsen til Norsk barnevernkongress 2014 kan leses i tidsskriftet norges barnevern (nr. 4 2014), og den inneholder det meste av det hun har formidlet i nyhetsbulletinene. Utfordringen ligger fortsatt i utførelsen av politikken – den faglige oppgaven og de gode intensjoner.

Sigrud Nordstoga (2011) tar opp hvordan den nordiske velferdsmodellen har tatt på seg en altfor ambisiøs oppgave. Å sikre alle barn en trygg og god oppvekst som er barnevernet mål, er et eksempel på det. Ansvaret for å prioritere faglig og økonomisk, og sette grenser for hva en god nok oppvekst er og hvilke tiltak som kan settes inn, skyves nedover fra staten til den enkelte barnevernsarbeider. Et mål som er vagt, tvetydig og motsetningsfylt «barnet beste» skal realiseres av den enkelte barnevernsarbeider(ibid.).

Lederne har påtatt seg et stort ansvar for å omdanne politikk til faglig arbeid som skal tjene det enkelte barn og dets familie. Om barnet skal få tiltak fra barnevernet eller ikke er et lederansvar.

Ledelse kan sies å være «å virke gjennom andre» (Wadel, 2003). Et kriterium på å virke gjennom andre kan være at beslutninger er forankret i ledelsen. Det motsatte vil være at beslutninger er opp til hver enkelt medarbeider. Lederens egen oppfatning av ledelse og rangering av oppgaver er av interesse å utforske i denne sammenheng.

Mitt perspektiv vil være på lederen som forvalter av en sosial rolle. I følge Goffman (1992) vil det etter all sannsynlighet oppstå et sosialt forhold når en person spiller samme rolle for samme publikum ved forskjellige anledninger. Han definerer en sosial rolle som utøvelsen av de

rettigheter og plikter som er knyttet til en bestemt status. Slik ser han at en sosial rolle omfatter en eller flere enkeltroller som kan spilles av den opptredende ved en rekke anledninger overfor samme slags publikum.

2.7 Studiens viktigste spørsmål

Når døren åpnes til hjelp med hjemmel i lov om barneverntjenester – hvilke suksesskriterier knytter seg til faglig ledelse?

Nordstoga (2011) skriver: *Å bli klient i barnevernet handler om at familiens problemer defineres innenfor barnevernets oppgaver* (s.99). Hun er spesielt opptatt av foreldrenes erfaringer med samhandling med barnevernsarbeideren i forståelsen av hva som er barnets og familiens situasjon. Hun er opptatt av familiens innflytelse på situasjonsbeskrivelsen. Jeg tenker at eksempelvis «bestilling» av tiltak fra helsestasjon, barnehage og/eller skole kan i lys av dette øke kompleksiteten i situasjonsforståelsen. Hun bruker også ordet «portvakt» på sosialarbeideren i betydningen inngangskontrollør til offentlige velferdstiltak som barneverntjenester. Hun skriver at portvaktens oppgave er å skille ut hvem som skal ha tiltak eller ikke.

Dimensjoner ved omsorg – hva får oppmerksomhet? Sagatun (2011) behandler dette temaet i lys av at mandatet til barnevernet er å vurdere hva som er god nok omsorg for barn. Hun presenterer en kontekstsensitiv modell som legger vekt på at sosial deltakelse i dagliglivet skaper utvikling. Den innsatsen som skal til for at barn vokser opp og finner seg til rette blant andre er omsorg. Det som får minst oppmerksomhet fra barnevernet er den sammensatte sosiale situasjonen som foreldrene befinner seg i, og hvordan livet deres gir dem muligheter til å ta seg av barnet. Det som får mest oppmerksomhet er den lille hjemmeverdenen og samspillet foreldre-barn og mødres psykiske helse (ibid.). Den tradisjonelle utviklingspsykologien ser ut til å dominere i barnevernsarbeiderens forståelse i vurderingen av barnas omsorgssituasjon. Jeg er veldig nysgjerrig på de ulike ledernes perspektiver, og hva de inkluderer i barns livsomstendigheter hvis de i det hele tatt kommer inn på dette temaet.

2.8 Relevant litteratur og forskning på området

Forskningsspørsmålet bestemmer i stor grad valg av teori. Jeg begynte å se på teori om roller (Goffman, 1992, 1961), teorier om ledelse (Busch&Vanebo,2001, Wadel,2003, Bolman&Deal,2014, Christensen,2008), politiske dokumenter (taler, artikler, nyheter publisert på nett og lover) og barnevernfaglig litteratur hvor ledelse var et tema (Kvello og Moe red.,2014, Collin-Hansen i Marthinsen og Lichtwarck red.,2013).

Jeg har sett på to masteroppgaver som kan sies å være relevant forskning. Den ene er Overland&Valen (2011) som har studert hvordan organisering og ledelse i barnevernet utfordres av klienter med høy sosial og økonomisk status. De hevder at lederne i barnevernet er for opptatt av daglig drift til å observere og håndtere de nye utfordringene som den nye klientgruppen representerer. De tror at det er av avgjørende betydning at barnevernet blir organisert og ledet på en slik måte at klientene får hjelp og tjenester som er riktig tilpasset deres behov.

Den andre masteroppgaven er Storeide (2013) som har utført en kvalitativ intervjustudie om lytting i lederskap. Et sentralt funn i hennes studie er at lederskap oppfattes som samspill, og det gjør anerkjennelse av medarbeiderne, kommunikasjon og lytting viktig. Lytting for disse lederne handler om mer enn å høre hva som faktisk blir sagt. Opplevelsen av lytting i utøvelse av lederskap karakteriserer Storeide som empatisk. Hun peker på at utvikling av lytting som ledelseskapasitet er knyttet til dialogisk praksis som hun igjen knytter til bærekraftig lederskap på alle nivåer (ibid.).

For å nærme meg de ulike kontekstene for min studie rettet jeg oppmerksomheten mot rektor som leder (Møller og Ottesen, 2011), barnehagelederen (Eilifsen og Dysvik, 2014) og barnevernlederen (Kvello og Moe, 2014). På søken etter litteratur om ledelse i helsestasjonen fant jeg en veileder for helsestasjons- og skolehelsetjenesten (Statens helsetilsyn, 1998). Jeg siterer: *For de fleste kommuner vil det sannsynligvis være mest hensiktsmessig å legge ansvaret for en samlet helsefaglig og administrativ ledelse av tjenestene til ledende helsesøster* (ibid.s. 18). Internkontroll, kvalitetsutvikling og samarbeid fremgår av veilederen å være et lederansvar i helsestasjons- og skolehelsetjenesten.

2.9 Om roller

Goffman (1992) anvender et dramaturgisk perspektiv, begreper fra teaterforestillingen, som et redskap til å forstå hvordan og hvorfor mennesker handler som de gjør. I følge hans teori er hverdagen bygd opp som et skuespill, alle har forskjellige roller og handler i tråd med rollen i eget eller andres skuespill uansett om man er den som opptreer eller om man er publikum.

Han presenterer rollespill, selvrepresentasjon og inntrykksmanipulering som grunnleggende trekk i skapelsen av samfunn. I forordet (ibid.) skrevet av Fredrik Barth står det:

Det er gjennom disse prosessene at vi skaper orden i vår samhandling og slik gir vårt samfunn den form det har: denne flyktige kompleksiteten som Goffman fanger inn er selve grunnmuren som samfunn bygger på (s.8).

Den rollen man framfører og ens eget selv betraktes i vårt samfunn nærmest som samme sak ifølge Goffman (ibid.). *En korrekt fremført og tilrettelagt scene får publikum til å tilskrive en fremført rolle et selv, men dette selv er et produkt av den fremførte scenen, altså ikke en årsak til den (s. 208).* Goffman skriver om sosiale møters struktur når personer kommer i direkte kontakt med hverandre. Å fastholde en eneste definisjon av situasjonen, er den viktigste faktoren i denne strukturen.

2.10 Etikk

I følge Nyeng (2014) gjør dydsetikken seg gjeldende som anvendt etikk i arbeidslivet. Nyeng definerer en dyd som et fast karaktertrekk eller en velformet holdning som preger en god persons handling på et bestemt område. En dydig handling er ikke et middel til å bli vellykket, men en del av hva det vil si å lykkes. *Dydsbegrepet viser altså generelt til menneskelig dyktighet eller dugelighet, (ibid.,s.190).*

Gjennom spørsmål som *hva vil det si å være en god leder* synliggjøres etikken i rollen i konkret form. En god jobb- og rolleutførelse ses på som en del av å være et godt menneske. I praktisk etikk er dydsetikken med på å prøve å forstå hva det vil si å lykkes i de ulike rollene. En harmonisk livsførsel er ifølge dydsetikken målet for den enkelte. Det betyr at man skal kunne bevare seg selv som en hel person også i rolleutøvelsen. Hvordan få jobben til å bli en god del av livet? Å skille rollebasert atferd fra livet og personen som helhet er dydsetikken kritisk til ifølge Nyeng (ibid.). En slik tilnærming til etikk i arbeidslivet har vunnet en viss popularitet, og Nyeng (ibid.) forklarer hvorfor. *Det er vondt å leve med en konstant indre brytning mellom personlige og rollebestemte verdier (ibid.,s. 209).* Bak dette ligger tanken om det hele mennesket inn i arbeidslivet. En sjel i balanse er målet også i arbeidslivet, og da må man unngå å gå på akkord med sine personlige verdier for å nå fellesskapets mål. Å være seg bevisst sine verdier er en forutsetning for dydsetikere. Man er tro mot de verdiene man identifiserer seg med, og dermed er man tro mot seg selv. «Jeg står for dette» viser styrke og forvaltning av sin egen verdibevissthet. Dydsetikken med sitt fokus på godhet kan sies å være en etikk for mellommenneskelige relasjoner. Dyder som ærlighet, mot og rettferdighet er nødvendige i enhver praksis. Gleden over gode resultater, sett i et dydsetisk perspektiv, forutsetter at hver enkelt har en sosial forståelse av seg selv ifølge Nyeng (ibid.). Idealet om å handle med et godt

sinnelag er dydsetikkens mest grunnleggende moralske kjennetegn. *Å handle for dydens egen skyld må derfor ikke oppfattes som noe annet enn å handle med tanke på andre mennesker* (ibid.,s.202).

Min forståelse av mine informanter er at de handler *med den rette følelsen* slik dydsetikken formaner. Verdiene, dydene, kommer først når de beretter om sitt lederskap og barn som de er bekymret for. Nyeng (ibid.) skriver at forbindelsen mellom dyd og dømmekraft er tett. Hvis en blir bekymret for et barn er det ikke snakk om å avgjøre om det er riktig å opptre modig gjennom å melde fra til barneverntjenesten, men om å avgjøre hva som vil være en modig handlemåte i akkurat denne situasjonen. Mine informanter viser sine dyder og sin dømmekraft gjennom å handle ulikt i ulike situasjoner. Noen ganger gjennomfører de bekymringssamtaler med foreldrene, noen ganger konsulterer de samarbeidspartnere og noen ganger melder de direkte til barneverntjenesten. De utviser klokskap som dreier seg om å reflektere over hva som er det beste for akkurat dette barnet i den situasjonen barnet befinner seg i. «Den gylne middelvei» representerer midtpunktet mellom to ytterligheter. Å finne midtpunktet mellom noe som er en mangel og en overdrivelse vil si å ikke gjøre for mye eller for lite med en bekymring for et barn. Etisk argumentasjon trengs i vurdering av bekymring for barn. Bekymring for barn kan sees på som en moralsk konflikt fordi normer for god nok omsorg for barn kolliderer i det øyeblikket man blir bekymret. Argumentasjonen skal gi oss klarhet for hva vi mener, avdekke sviktende begrunnelser for vår oppfatning og veie innbyrdes uforenelige krav mot hverandre. Etisk argumentasjon dreier seg om normative meninger, og å underbygge disse med saklighet, relevans og holdbarhet. Opplevelsen av at dette står jeg dypest sett inne for som menneske, er etikkens sentrum ifølge Nyeng (ibid.).

2.11 Om ledelse

I følge Wadel (2003) går begrepet ledelse eller lederskap langt tilbake i tid. Forskning på temaet startet imidlertid først i det 20-ende århundre. Etter hvert er det skrevet svært mye om ledelse, og det sies at samtidig som det er skrevet mye om ledelse vet man minst om ledelse innen samfunnsfagene (ibid.). Kan det skyldes at det er lite substans i ledelseslitteraturen? Er det samsvar mellom antall bøker og den kunnskapen som kommer ut? Ulike retninger betoner forskjellige ting, kan det forstyrre mer enn stabilisere kunnskapen om ledelse?

I følge Flyvbjerg (2006) er det ofte kontekstuaavhengig kunnskap og regler som presenteres i lærebøker. Sett i lys av menneskets læringsprosess forblir man derfor på begynnerstadiet. Det er den analytiske rasjonalitets begrensning at den ikke alene vil kunne skape optimale resultater

i utøvelsen av en profesjon enten om man er student, forsker eller praktiker. Casekunnskap må også til fordi det spiller en avgjørende rolle i menneskelig læring og bidrar til at den studerende ikke blir holdt fast på et begynnernivå, ifølge Flyvbjerg (ibid.).

Mange har forsøkt å definere ledelse og det finnes nesten like mange definisjoner som folk som har forsøkt å definere. Ledelse synes derfor å innebære mange ting. Wadel (2003) lister opp følgende oppgaver og handlinger som han knytter til ledelse:

- *fatte beslutninger, ta avgjørelse*
- *sette og klargjøre mål*
- *se til at mål nås*
- *organisere, fordele og utvikle ressurser*
- *bygge og utvikle organisasjonsstrukturer*
- *motivere medarbeidere*
- *drive personalforvaltning*
- *løse problemer*
- *representere organisasjonen utad*
- *etablere og vedlikeholde sosiale nettverk (s.118)*

En vid og nøytral definisjon av ledelse som gjengis av Wadel (ibid.) er at lederskap er ethvert forsøk på å påvirke handlingene til en annen person eller gruppe. For å oppnå resultater er ledelse å påvirke atferd. Wadel (ibid.) skriver at det er når noe skjer uforutsett, eller man må bevege seg inn på ukjente områder og det skal fattes beslutninger om mål og veivalg at behovet for ledelse er størst. Ledelse knyttes til personer som er tillagt myndighet og makt og som innehar en formell lederposisjon. Ledelse er det ledere gjør. I følge Wadel (ibid.) antar man at det finnes 6000 teorier om ledelse. En har studert personlighetstrekk hos ledere, lederstil og lederatferd. I kontrast til studier av ledernes personlighetstrekk kom teorier som fremhever hva ledere gjør, og de ble betraktet som fremskritt fordi de kunne anvendes av praktiserende ledere i forbedringen av deres effektivitet.

Wadel (ibid.) gjengir tre klassiske lederstiler: den autoritære hvor lederen styrer, kontrollerer, overvåker og gir ordre, den demokratiske som er preget av toveiskommunikasjon og til sist Laissez faire hvor lederen lar det skure ved å trekke seg tilbake. Som eksempler på lederatferd trekker Wadel fram de oppgaveorienterte, resultatorienterte, personorienterte, medarbeiderorienterte eller relasjonsorienterte lederne. De mest effektive avdelingene hadde

ledere som var medarbeiderorienterte. Ledere som både er oppgave- og medarbeiderorienterte er senere blitt vektlagt ifølge Wadel (ibid.).

Ledelse foregår på ulike plan, og det finnes ulike teorier om dette (ibid.). Jeg finner Wadels inndeling på fem plan nyttig for forståelsen av min ledelsesstudie; det ideologiske, det strategiske, det administrative, det operative og det selvledende planet. Ideologisk ledelse er knyttet til utvikling av organisasjonens grunnleggende tanker og idéer. Strategisk ledelse har fokus på påvirkning og tilpassing til organisasjonens omgivelser. Administrativ ledelse knytter an til interne strukturer i organisasjonen og utvikling av disse. Operativ ledelse er det daglige samspillet med medarbeiderne. Selvledelse handler om at lederen og medarbeiderne utvikles til å styre seg selv. Et relasjonelt perspektiv på ledelse slik Wadel (ibid.) beskriver det, er å ha fokus på teambuilding. Mine forslag til tema for dialog med mine informanter både omfatter og kan sorteres innenfor Wadel sin planinndeling.

I vrimmelen av ledelseslitteratur ser det ut til at Erik Johnsens modell for ledelse som Busch og Vanebo (2001) også anvender er verdt å se nærmere på. Johnsen knytter ikke i samme grad som andre forskere ledelse til bestemte personer, nemlig ledere. Det er tre grunnleggende prosesser i en organisasjon han knytter ledelse til. Det er beslutningsprosessen, målsettingsprosessen og kommunikasjonsprosessen. Han definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer og knytter derved ledelsesfunksjonen opp mot grunnleggende organisatoriske prosesser. Ethvert menneske utfører lederatferd nå og da, hevder Johnsen (ibid.). At denne ledelsesprosessen fungerer på en tilfredsstillende måte i organisasjonen er de formelle ledernes ansvar ifølge Busch (2014). Lederne har ansvar for at alle som har forutsetninger for det deltar i ledelsesprosessene og de har ansvar for sin egen lederatferd. Den totale kompetansen må benyttes til aktiv problemløsning og målene må holdes høyt. En god leder ifølge Busch (ibid.) er en leder som evner å ivareta ledelsen av ledelsesprosessen. Busch (ibid.) knytter en diskusjon om verdispørsmål både til målformuleringen, problemløsningen og språkskapningen og konstruerer dette som verdibasert ledelse.

Når en ser på ledelse som en prosess som utspiller seg mellom leder og de som ledes burde oppmerksomheten rettes i større grad mot de lededes rolle ifølge Wadel (2003). Han trekker først og fremst fram de han kaller for frontpersonalet, de som står i direkte kontakt med brukerne.

Når frontpersonalet tar uprogrammerte beslutninger, kan vi snakke om ledelse på laveste nivå i organisasjonen (ibid.,s.129).

Frontpersonalet får ingen stemme i min undersøkelse. Jeg knytter ledelse i denne sammenhengen til personer som er tillagt myndighet og makt i en formell lederposisjon. Samspillet formidles fra de faglige ledernes eget perspektiv og fortolkes av meg gjennom en forståelse inspirert av Johnsens definisjon på ledelse (Busch og Vanebo, 2001).

I følge Bolman&Deal (2014) er ledelse en aktivitet, ikke en posisjon. Videre skriver de at ledelse er noe annet enn administrasjon, ledelse er multilateral ikke unilateral, ledelse er distribuert, ikke konsentrert på toppen og til sist skriver de at ledelse er kontekstuell og situert ikke i lederen men i det som foregår mellom leder og interessenter. Ledere former og blir selv formet av interessegruppene omkring seg, de er ikke uavhengige aktører.

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) bruker begrepene *lederskap* og *følgeskap* for å synliggjøre viktige sider av organisasjonsforståelsen. *Lederskapet er avhengig av et følgeskap, som aksepterer lederskapet, aksepterer å arbeide med organisasjonens grunnleggende antakelser, verdier og kultur* (s. 21). Bastøe, Dahl og Larsen (ibid.) gjør et skille mellom sjefskap og lederskap. Sjefskap forstås som en formell posisjon i et makthierarki. Sjefskapet kan betjene seg av posisjonsmakt, mens lederskapet er avhengig av relasjonsmakt og kunnskapsmakt for å få løst den primære oppgaven. Organisasjonen forstås i et dynamisk og systemorientert perspektiv (ibid.).

Vi bør frikoble ledelse fra ledere ifølge Wadel (2003). Han tar til orde for å skille mellom ledelse og hva formelle ledere gjør i forhold til hva som er deres oppgaver og ansvar. Wadel (ibid.) framstiller ledelse som en relasjonell ferdighet. Dette er klargjørende for meg i forhold til konkretisering av min problemstilling. Jeg har vekslet mellom begrepene leder og ledelse i utvikling av problemstillingen. Wadel skriver at ved kun å studere de formelle lederne, vil vi ikke oppnå forståelse av ledelse. Studiet mitt burde derfor fokusere på de ledede og samhandlingen mellom dem og lederen. Dette kunne sannsynligvis framskaffet en dypere forståelse av ledelse. Hvordan påvirker ledere de ledede og hvordan påvirker de ledede lederne? Jeg har begrenset min undersøkelse til kun å intervju de faglige lederne om hva de gjør. Gjennom å spørre om målprosesser og beslutningsprosesser kan samhandlingen, eller mangel på sådan, tre frem tenker jeg på tross av at det kun er de faglige ledernes fortellinger som slippes til denne gangen.

Er menn og kvinner ulike som ledere? spør Bolman&Deal (2014). Forskningen gir belegg for at kvinner og menn i sammenlignbare stillinger er mer like enn ulike. Kjønn har ingen særlig praktisk betydning ifølge Bolman&Deal (ibid.), og jeg lar derfor kjønnspektivet ligge.

2.12 Barnevernledelse

I henhold til barnevernlovens kapittel 2, § 2-1 skal hver kommune ha en administrasjon med en leder som har ansvar for oppgaver etter barnevernloven. Administrasjonen skal utføre det daglige arbeidet, herunder a) gi råd og veiledning, b) treffe vedtak i henhold til loven, eventuelt innstille til vedtak, jf. annet ledd, c) forberede saker for behandling i fylkesnemnda, d) iverksette og følge opp tiltak (ibid.). I loven er det ikke stilt krav til lederen om en bestemt faglig kompetanse, heller ikke til de andre ansatte i kommunens barneverntjeneste. Kommunene har frihet til selv å bestemme hvor barnevernet skal ha sin forankring (Ofstad og Skar, 2009). Det er kommunestyret som skal fatte vedtak om hvem som skal være leder for den kommunale barneverntjenesten. Kommuneledelsen kan ikke instruere eller overprøve barnevernsadministrasjonens leder i faglige spørsmål (ibid.).

Ragnhild Collin-Hansen (2013) har gjennomført en intervjuundersøkelse med barnevernledere som informanter. I følge henne spiller barnevernlederen en sentral rolle i utformingen av kommunens barnevern på tross av ulikheter når det gjelder størrelse, beliggenhet, økonomiske og demografiske forhold. I hennes undersøkelse fremstår barneverntjenestene som dynamiske organismer med store nettverk. De møter sine oppgaver med stor energi, vilje til å møte nye utfordringer samt vilje til å utvikle organisasjons- og arbeidsformer. Barnevernet stilles overfor forventninger om bredt samarbeid både med foreldre og det øvrige hjelpeapparatet via politiske føringer. Barnevernlederne sto midt oppe i prioriteringsdilemmaet: utdrettet innsats eller barnevernets kjerneoppgaver.

Collin-Hansens undersøkelse (ibid.) viser at barneverntjenestens oppfatning er at det ikke er mulig å avgrense oppgavene til kun kjernebarnevernet. Barneverntjenesten er avhengig av samarbeid med andre instanser som oppvekstarenaer og de som yter helsehjelp. Rollen som mellomledd mellom familiene og det øvrige hjelpeapparatet var noe alle barnevernlederne var opptatt av. Hvor grensene går for barnevernets ansvar var et spørsmål flere av barnevernlederne ønsket avklaring i forhold til. Familiekonflikter ble pekt på som et problemområde. Slike konflikter kan være en belastning for barnet, og foreldrene ønsker å involvere barnevernet i konflikten mellom dem. Barnevernledernes selvforståelse er at barneverntjenesten er et ledd i et større dynamisk nettverk der alle tiltakene for barn og unge i kommunen utgjør helheten.

Collin-Hansen (ibid.) avslutter med å uttrykke anerkjennelse til barnevernlederne som hun har intervjuet fordi de fronter de oppgavene barnevernet står overfor med handlekraft, og det at de står i spenningsfeltet mellom det ønskelige og det mulige.

I følge Kvello og Moe (red.,2014) er barneverntjenesten en helt spesiell tjeneste gjennom at systemverden griper inn i livsverden. Ledelse i barnevernet beskrives som krevende både personlig, faglig og kapasitetsmessig. Utviklingen har gått i retning økende antall «wicked problems». Det er komplekse problemer. Det er problemer som er vanskelig å håndtere, det finnes ingen enkle løsninger; ikke noen klar kobling mellom årsak og virkning. Det er problemer som ofte krever samarbeid på tvers av etater. For å ivareta barn i et helhetlig perspektiv blir helsestasjonen, barnehagen og skolen spesielt viktige samarbeidsparter på lokalt nivå.

2.13 Rektor som leder og sjef

Overskriften er hentet fra boka med samme tittel (Møller og Ottesen,red.,2011) og med undertittel: *Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. I boka beskrives tre idealtypiske kunnskapsregimer, hierarki, kollegium og nettverk som kan bidra til å ramme inn ledelsesutfordringene i skolen.

Effektivitet i beslutningsprosessene med faste rutiner og prosedyrer beskriver hierarkiet som kunnskapsregime. Hierarkiet kan på den andre siden virke hemmende på fri kommunikasjon. Skolen har lange tradisjoner for at lærerne har styrt seg selv. Personalet som kollegium har fungert som faglig fellesskap. For at dialogene i kollegiet skal være tilstrekkelig tvangsfrie trenger de beskyttelse fra linjeledelse. Nettverket er en koordineringsform som er mer fleksibel enn hierarkiet. I følge Møller og Ottesen (ibid.) er det i de personlige nettverkene at løsningen på oppgavene finnes. Det legalt opprettede hierarkiet bør kunne regulere spontant opprettede nettverk. *Linjens oppgave er å bidra til at nettverkets energi kanaliseres i en retning som kan realisere skolens mål* (ibid.,s. 18).

Styring ovenfra- og- ned kan forstås som typisk for hierarkiet og styring nedenfra-og –opp kan forstås som kollegiumstyring. Linjestyring muliggjøres gjennom hierarki, og ledere ses som iverksettere av offentlig politikk på feltet. Innenfor kunnskapsregimer som kollegium og nettverk blir det viktigere å se på hvem som utfører ledelse og hvem som følger eller blir ledet i bestemte situasjoner. Ledelse forstås her i et relasjonelt perspektiv hvor personer påvirker hverandre. Relasjonen omfatter maktutøvelse og kontroll innenfor rammene av organisasjonen. Møller og Ottesen (ibid.) ser på begrepene makt og autoritet som interaktive og relasjonelle. De

hevder at en rektor må legitimere sitt maktgrunnlag for å kunne få innflytelse i skolen. Det betyr at det ikke er nok å ha et formelt mandat som leder. I tillegg må man som leder bli godkjent, få oppslutning og tiltro fra dem man skal lede. I møtene med kolleger, overordnede, medarbeidere og elever må det stadig forhandles om tillit og legitimitet.

Styring, administrasjon og ledelse i skolen har læring som sitt objekt. *Over 400 lover og regler sier noe om hvordan den norske skole skal være* (ibid.,s.23). Kunnskap om regelverket og skjønnsutøvelse forutsettes dermed. Betydningen av at rektorene er engasjerte og opptatte av elevenes læreprosesser er dokumentert i internasjonale studier (ibid.). Rektors innsikt i undervisning og læring i forbindelse med arbeid med kvalitet i skolen, bidrar til å gi rektor legitimitet. En skole for alle er et bærende prinsipp i norsk skole. Alle elever har rett til opplæring som er tilpasset deres forutsetninger. Mangfold skal verdsettes og respekt og toleranse skal fremmes. Rektorene må evne å se mangfoldet som er ressurs. Med inkludering som skolens mål kreves det at rektorene ser og anerkjenner forskjeller. Dette må deretter føre til en dialog om tilrettelegging av undervisning for alle.

2.14 Barnehagelederen

I følge Eilifsen og Dysvik (2014) er god ledelse ledere som oppleves involverende, støttende, engasjerende og som evner å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere. De ser på ledelse i barnehagen i lys av hva lover, planer, forskrifter og forskning sier. De løfter fram det de kaller nyintroduserte krav som endringsvillighet, kritisk refleksjon og føringer om nytt læringsinnhold og høyere krav til kvalitet i barnehagen. Ledelseskompetansen er satt sammen av pedagogisk ledelse, personalledelse, ledelse av endrings- og utviklingsprosesser og samarbeid med foresatte og eksterne instanser.

Eilifsen og Dysvik (ibid.) støtter seg på følgende definisjon av ledelse: *.....ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført, og at forståelsen av dette vil variere, for eksempel med organisasjonstypen, kulturen, sektoren og situasjonen, men også med personlighet og stil* (s.13). Barnehagelederen må prioritere blant innhold og oppgaver. Hva som er viktigst vil variere fra leder til leder. Både ytre sammenhenger (samfunnspolitikk) og indre forhold i barnehagen vil variere. Den enkeltes personlighet og lederstil er med å avgjøre hvordan ledere tolker og definerer hva som er viktig. Det krever kompetanse og trygghet i lederrollen å takle spenningsfeltet mellom ytre og indre sammenhenger.

Ut fra organisering og faglig innhold kan barnehager deles inn i tre ulike grupper ifølge Eilifsen og Dysvik (ibid.). Det er ordinære barnehager, barnehager med bestemt faglig orientering og

familiebarnehager. De to barnehagelederne jeg intervjuet var representanter for henholdsvis en ordinær barnehage og en med bestemt innholdsmessig og faglig orientering. Det er lite forskning på organisering, styring og ledelse av prosess eller innholdskvalitet i barnehagen (ibid.).

Over 90% av alle barn mellom 1 – 5 år går i barnehage. Kvalitet og innhold er nå på dagsorden i og med at målet om full barnehagedekning snart er oppnådd. Barnehagen er tildelt et betydningsfullt og omfattende mandat. Barnehagen skal blant annet arbeide med barndommens egenverdi og motarbeide diskriminering. Samfunnet som helhet skal utvikles gjennom å kvalifisere barna. Med massiv utbygging av barnehager og Kunnskapsdepartementet som premissleverandør ses et større skille mellom faglige og samfunnsmessige kriterier. De faglige kriteriene har fokus på barnet og barndommen i et her-og-nå-perspektiv, mens fokus på fremtid og nytteverdi er samfunnsmessige kriterier. Barnehagelederen må både ta kollektive og individuelle hensyn når barnehagen skal tilrettelegge for barns utvikling. I kartleggingen av graden av suksess, når utviklingsmål evalueres, er det vesentlig om det er resultater eller prestasjoner som måles. Barnehager som evner å skape trygge og tillitsfulle barn som lever i krevende familiesituasjoner blir gjerne ikke målt på denne prestasjonen. Resultatmålinger vil ikke vise slike prestasjoner. Eilifsen og Dysvik (ibid.) anbefaler ikke mer måling og målesystemer i norsk barnehagesektor. De anbefaler å heller finne måleenheter for det som allerede foregår av god praksis og god kvalitet i barnehagen. Hvordan barnehageleder legger til rette for barns utvikling kan måles.

Det som er særrelevant for min studie er barnehagers meldingsfrekvens til barneverntjenesten fordi det brukes som et mål på en handling til beste for barnet. Hvilke verdier og holdninger som lederen reflekterer over, og tar beslutninger ut fra, og som påvirker lederens strategi og planer, vil jeg oppdage i min undersøkelse?

Rammene for barnehager i Norge gir frihet og mulighet til å gjøre barnehagen til hva enn de måtte ønske. Kravene er å dokumentere hva som faktisk skjer i barnehagen og hva som begrunner valgene. Forventningene fra Kunnskapsdepartementet skjer gjennom barnehagelederens bevissthet rundt spørsmålene: *Er vi på rett vei?* og: *Arbeider jeg med de viktige tingene?* (ibid.,s. 23).

En av de viktige tingene barnehageleder har ansvar for, er at barnehagepersonalet skal være oppmerksomme på forhold som kan føre til tiltak fra barneverntjenestens side. Opplysninger til barneverntjenesten skal normalt gis av styrer (Lov om barnehager, §22.).

Ivaretagelse av barn med flerkulturell bakgrunn og flere yngre barn er for barnehagene nye arbeidsoppgaver. Slik jeg ser det kan denne utviklingen gi økte muligheter både for å oppdage barn som trenger hjelp, og det å komme tidlig inn med hjelp.

I følge Ådland (2014) har barnehagene de siste årene vært mest opptatt av læring, noe som har ført til at diskusjoner rundt omsorg og respekt er svekket og nesten borte. Omsorg deles i to; en naturlig omsorg som er privat og omsorgsfull og en etisk omsorg som er offentlig og formell. Den etiske omsorgen utøves i barnehagen. Å finne ut hva barnet trenger er omsorgsgiverens oppgave. Å vise respekt for barn og foreldre er et etisk ansvar som påhviler barnehagens ansatte. Det er kanskje de som fortjener det minst som trenger det mest. Det betyr eksempelvis å være like opptatt av barnets sterke sider som av barnets svake sider. Barnets egenart og autonomi må respekteres av de voksne. Annerledeshet må respekteres, men når foreldrene blir vurdert til å ikke dra god nok omsorg for sitt barn har barnehagen et etisk og forpliktende ansvar for å melde fra til foreldrene om dette, og i ytterste konsekvens melde bekymring til barneverntjenesten (ibid.).

Barnehagelederens rolle som leder og rollemodell vises innover og utover i organisasjonen. Barnehagesektoren har på kort tid utviklet seg fra en marginal sektor til et av hovedområdene i velferdsstaten. Det har medført at mange er opptatt av barnehagen, stiller krav til den og ønsker å påvirke den. Fra barneverntjenestens perspektiv er barnehagen både et forebyggende tiltak, et barnevernstiltak og et sted for å oppdage barn som trenger mer hjelp enn det foreldrene og barnehagen kan gi. Barns beste er i seg selv et omstridt tema, men det krever ressurser, det krever tid, det krever mennesker og det kan kreve handlingsrom i den enkelte barnehage ifølge Foss og Børhaug (2014).

2.15 Ledende helsesøster

Formålet med en *Forskrift om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten* er å fremme psykisk og fysisk helse, fremme gode sosiale og miljømessige forhold samt forebygge sykdommer og skader (kap. 1, § 1-1). Målgruppen for denne tjenesten er barn og ungdom fra 0 til 20 år og gravide. I merknader til forskriften står det at helsestasjons- og skolehelsetjenesten skal bidra til et godt oppvekstmiljø for barn og ungdom gjennom tverrfaglig samarbeid. Styrking av foreldrerollen, fremming av barn og unges lærings- og utviklingsmiljø herunder bidra til å tilrettelegge for godt psykososialt og fysisk arbeidsmiljø i skolen. Tjenesten skal også bistå gravide som går til kontroll. Helsefremming er stikkordet.

Therese Andrews (2002) har i en artikkel skrevet om dilemmaer og mestringsstrategier knyttet til det hun karakteriserer som grenseløse krav i helsestasjonstjenesten. Hun skriver at når prinsipper om helhetsorientering og brukerorientering skal omsettes i praksis skapes det et press på de kvinnelige arbeidstakerne med negative følger. De må selv balansere sitt eget engasjement og bruken av deres tjenester. Helhetsorientering og brukerorientering har i utgangspunktet en positiv valør, men Andrews (ibid.) diskuterer disse nye ideologiene i lys av konsekvensene som hun ser som dysfunksjonelle eller utilsiktede. Jeg relaterer dette til Bastø, Dahl og Larsen (2002) som er opptatte av prosessen fra at den politiske oppgaven må omsettes til en faglig oppgave.

I følge Andrews (2002) har helsesøstre det administrative ansvaret for virksomheten i helsestasjonen og de tjenester som tilbys utføres i hovedsak av helsesøstre. Tidligere var foreldres kontakt med helsestasjonen avgrenset til barnets første leveår. Nå er det anbefalte programmet fra Statens helsetilsyn at barnet møter på helsestasjonen fra det er 6 uker til 1 år, deretter når barnet er 15 og 16 måneder. Så igjen når barnet er ca. 1, 5 år, 2 år og 4 år. Målet er å oppdage mulige avvik på et så tidlig stadium som mulig.

Andrews undersøkelse (ibid.) viser at det var omtrent 100% oppslutning om rutineprogrammet på helsestasjonen. I tillegg ble helsestasjonen brukt utenom det fastlagte programmet. Flere av hennes informanter ga uttrykk for at de hadde nådd et metningspunkt. Foreldres umettelige behov førte til helsesøsters behov for å skjerme seg. Et viktig poeng, slik jeg ser det, er at de foreldrene som bruker helsestasjonen hyppigst ikke hører til den gruppen foreldre som helsemyndighetene mener trenger tjenesten mest. Oppmerksomheten dreies bort fra de ressurssvake, de som antas å ha behov for ekstra oppfølging fra helsestasjonen.

Andrews (ibid.) karakteriserer møtene mellom helsesøster og foreldre for tvetydige. Med det mener hun at møtene har et uformelt preg innenfor en formell ramme. I følge helsesøstre var denne praksisen valgt for å fremme tillit i relasjonen mellom dem selv og foreldrene.

Men ofte er det som skaper problemer forhold som ligger utenfor det helsesøstre kan bidra til å løse med den kompetansen de har og med de midlene helsestasjonen rår over (ibid.,s.38).

I tilfeller hvor helsesøster og foreldre hadde ulike oppfatninger eller ulik forståelse av barnets situasjon og risiko for feilutvikling, og i tilfeller hvor helsesøster anbefalte tiltak, hendte det ofte at foreldrene ikke tok helsesøsters anbefalinger til følge. Det var få helsesøstre som ønsket å bli involvert i familiene utenfor arbeidstiden. Kravene til helsesøsteryrket er blitt store og diffuse samtidig som vekst i oppgaver og ansvar ikke har ført til tilsvarende vekst i stillinger.

Grensene for arbeidet i helsestasjonen må helsesøstrene selv definere. Engasjementet i forhold til den enkelte familie ble ikke rokket ved når helsesøstrene satte grenser i henhold til Andrews undersøkelse (ibid.). Helsestasjonen som virksomhet skiller seg fra virksomheten i andre offentlige tjenester på vesentlige områder. Arbeidstakerne forventes å skape tillit i relasjonen til foreldrene for at de skal ta imot en offentlig tjeneste til beste for deres barn.

Hva så med ledelse av helsestasjonen og skolehelsetjenesten? I følge Statens helsetilsyn (1998) er det for de fleste kommuner mest hensiktsmessig å legge ansvaret for en samlet helsefaglig og administrativ ledelse av tjenestene til ledende helsesøster. Kunnskap som forutsettes er fullført saksbehandling, personaladministrasjon, opplæringsbehov, delegering, budsjettarbeid, regnskap, planlegging og informasjonsteknologi (ibid.).

2.16 Systemorientering og systemperspektiv

Å sette grenser mellom politikk og fag er en betydelig utfordring for ledere. De politiske organene fastsetter rammer og resultatmål, gjennomføringen overlates til organisasjonen og evalueringsoppgavene gis til en tredje aktør som har distanse til politiske organer og den organisasjonen som skal gjennomføre de politiske ambisjonene. I offentlig tjenesteproduksjon er denne tredelingen, styring, drift og kontroll, innført.

I følge Bastøe, Dahl og Larsen (2002) representerer systemorientering et dynamisk perspektiv på de kreftene som virker mellom organisasjoner og mellom organisasjoner og omgivelsene deres.

Er systemorientering et perspektiv som jeg vil oppdage? Eventuelt hva vil de faglige lederne i helsestasjonen, barnehagen, skolen og barneverntjenesten trekke frem av systemorientering i forbindelse med å løse sine primære oppgaver?

Systemperspektivet kan defineres som *helhetens påvirkning på delene og delenes påvirkning på helheten*, likeens *delenes innbyrdes påvirkning på hverandre og helheten* (ibid.,s.54) Det ene delsystemet, eksempelvis skolen, må løse sin oppgave godt nok i forhold til barn, hvis det andre delsystemet, barneverntjenesten, skal kunne løse sin oppgave, eller omvendt. Hvordan disse delsystemene løser sine oppgaver vil påvirke organisasjonen, kommunen som helhet og oppfatningen som befolkningen har. Jeg er nysgjerrig på i hvilken grad mine informanter er opptatt av hvor grensen går for sitt samfunnsoppdrag og når de anser at andres trer inn.

Hvilke oppgaver som skal passere den organisatoriske grensen ivaretas av «portvakten» som ofte er en person i en ledende posisjon. I likhet med alle andre levende organismer skaper en

organisasjon «avfall» som må håndteres (ibid.). Organisasjonen kan eksportere sitt avfall over grensen til andre organisasjoner, eller fra et delsystem til et annet. Alternativt kan organisasjonen akseptere sitt avfall og arbeide med hva det er uttrykk for. Avfall kan eksporteres og importeres over systemgrenser, det gjør et systemorientert perspektiv relevant skriver Bastøe, Dahl og Larsen (ibid.). Jeg reagerer negativt på ordet avfall samtidig som det gir mening i sammenhengen. Barn som defineres utelukkende som barnevernets ansvar kan assosieres med en slik karakteristikk, uten at det noen gang er uttrykt på den måten.

Når en organisasjon forstås som et åpent system i interaksjon med omgivelsene er det ifølge Bastøe, Dahl og Larsen (ibid.) systemorientering. En dynamisk grense i stadig endring karakteriserer både det som er innenfor og det som er utenfor organisasjonens grense. De ansatte kan ha andre psykologiske grenser enn den formelle grensen. *Hvert samfunn og hver tidsalder forutsetter en nye forståelse av hva en organisasjon er og hvordan den fungerer* (ibid.s.52). Det er mer snakk om psykologiske enn fysiske organisatoriske grenser og nye oppgaver utfordres av eksisterende forståelse av sted, tid og roller.

2.17 Ledelse i nettverk

Det som særlig fanget min interesse under mitt litteratursøk, var et kapittel om ledelse av og i nettverk (Myren og Valstad,2014). Det de skriver om styringsmekanismer, styringsformer og ledelsesperspektiver finner jeg svært relevant for min studie.

Nettverksledelse beskrives av Busch (2011) som en ny trend i offentlig ledelse. Det har vist seg vanskelig å overføre ledelsesteknikker fra privat til offentlig sektor, og det har vist seg at moderniseringstiltak er kontekstavhengige. Begrepet «New Public Leadership (NPL) er introdusert for å skape avstand til «New Public Management (NPM)» som kanskje har utspilt sin rolle. Det er i dag sterkere fokus på ledelse enn på styring. Kompleksiteten i offentlig sektor håndteres bedre gjennom ledelsesbegrepet som ifølge Busch (ibid.) er mer konteksttilpasset, har sterkere fokus på nettverksorganisering og gir større «public value». «Ny offentlig ledelse» har en sterk kollektiv dimensjon gjennom at ledelsen har et ansvar som strekker seg utover grensene i egen organisasjon. Dette er blitt til i kritikken av NPM som førte til sterkere fragmentering av offentlig sektor og reduserte muligheten for å finne helhetlige løsninger (ibid.).

Organisert samhandling kan ha flere former. Tennås Holmen og Sandkjær Hanssen (2013) redegjør for nettverk og partnerskap som analytiske begrep i forbindelse med offentlig styring og politikktutforming. De ser på organiserte samarbeid som er opprettet for å fylle en funksjon

i offentlig tjenesteproduksjon eller utviklingsarbeid. I prosjektet ser de på ulike former for nettverk og partnerskap i jakten på kjennetegn for god styring og ledelse. Styringsnettverk/nettverksstyring er, ifølge Tennås Holmen og Sandkjær Hanssen (ibid.), når ulike aktører samles om formål relatert til utforming av offentlig politikk, produksjon av kommunale tjenester eller utviklingsoppgaver.

Koordinerte tjenester med kvalitet i alle ledd har stor betydning for den enkelte brukeren og deres pårørende ifølge Myren og Valstad (2014). Aktørene i samhandling er autonome, og det har som konsekvens at hierarkisk styring av samarbeidet er vanskelig og man må finne ut av utfordringene sammen.

I kommune A har ledelse av og i nettverk materialisert seg i en håndbok i tverrfaglig samarbeid som tar for seg prosessen *Fra bekymring til handling* (2013). I ambisjonene om forebygging, tidlig innsats og samhandling har konstruksjoner som *helseteam* og *familiesenter* allerede blitt etablert i kommunen fra henholdsvis 1990 og 2009. Begrunnelsen for dette står å lese i forordet til håndboka: *Hjelpetjenester for barn og unge i kommune A har over flere år være opptatt av å gi et helhetlig og koordinert tilbud til barn, unge og deres familier som opplever utfordringer i hverdagen.*

Arbeidet med håndboka, helseteam og familiesenter er samarbeid i nettverk og det krever ledelse. Kommunens helseteam kan ses på som et styringsnettverk som Tennås Holmen og Sandkjær Hanssen (ibid.) definerer som en relativt stabil sammensetning av autonome og likeverdige aktører som samhandler og forhandler om offentlige verdier. Deltakerne forhandler seg frem til beslutninger, deltakelsen er frivillig men aktørene er gjensidig avhengig av hverandre og bidrar med forskjellige ressurser inn i nettverket. Å etablere felles forståelse og beslutninger som er basert på konsensus er målet.

Partnerskapsbegrepet er oftest relatert til offentlig og privat samarbeid, og anvendes derfor ikke videre i denne sammenheng.

Ledelse i nettverk krever andre ledelsesformer og egenskaper enn i mer tradisjonell forståelse av ledelse (ibid.). Målet for nettverksledelse er å legge til rette for at de ulike ressursene skal komme best mulig til nytte. Mellom aktørene betinger det mer tilrettelegging, fasilitering og mekling. Dette kan skape utfordringer i tillegg til at det gir muligheter. En forutsetning for å få til innovasjon i offentlig sektor er samarbeid og samstyring på tvers av tradisjonelle fagområder, ifølge Tennås Holmen og Sandkjær Hanssen (ibid.). I kommune A ses ressurskoordinering,

læring og innovasjon i realiseringen av håndboka, helseteamet og familiesenteret. Samarbeidet skjer i en bestemt kontekst, og god ledelse i organiserte samarbeid er å skjønne og ta innover seg den samarbeidskonteksten.

2.18 Forskningsspørsmålene

I følge Per Olav Tiller (Haugland,2000) har all forskning sin fremste verdi og fortjeneste ved de spørsmål den stiller mer enn de svar den gir.

På bakgrunn av min gjennomgang av forskning og teori framstår tre overordnede spørsmål å utforske når jeg skal svare på problemstillingen: *Hva gjør faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste når døren åpnes til barneverntjenester?* De tre spørsmålene er:

1. Hva skjer
2. Hvem gjør hva
3. Hvordan

Disse spørsmålene danner kjernen i forskningsspørsmålene og i intervjuguiden. Jeg har som mål at intervjuene skal gi noen svar på organisasjonskvaliteter som struktur, prosess og resultat gjennom forskningsspørsmålene. Struktur omhandler organisasjonens kompetanse, sammensetning og erfaring i personalet samt organisering av arbeidet. Prosess handler om hvordan arbeidet utføres og resultat knyttes til effekt. Alle disse tre temaene er knyttet til ledelse. Jeg er opptatt av god ledelse, da er det sentralt å minne seg selv på at våre konstruksjoner er etablert som motsetninger, eksempelvis motsetningen god-dårlig, liker-misliker. Det gjør noe også med mitt perspektiv, men det er det lite å gjøre med annet enn å være klar over det.

Mine konkrete forskningsspørsmål er:

1. Hva skjer før, under og etter at bekymring for et barn er meldt til barneverntjenesten?
2. Hvordan kommer god ledelse til uttrykk gjennom denne prosessen?

3. Metode

3.1 Kvalitativ metode

I følge Johannessen et al. (2010) er samfunnsvitenskapenes hensikt å bidra med kunnskap om hvordan verden ser ut. Vi må gå metodisk til verks for å få til dette. Å følge en bestemt vei mot et mål er å bruke en metode. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten. Om hvordan informasjonen analyseres, og om hva analysen forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Empirisk forskning går ut på å samle data for deretter å analysere og tolke dataene. Systematikk, grundighet og åpenhet er de viktigste kjennetegnene ved metode (ibid.). Forskere må bruke hodet mer enn hjerte og følelsene må vike for fornuften (ibid.).

Samfunnsforskeren er ikke bare tilskuer til det som studeres, men deltaker i samfunnet gjennom at han/hun vanligvis lever i det samfunnet de selv studerer. Forskerne må kommunisere med sine informanter og deltar på den måten. Resultatene fra forskningen formidles tilbake til samfunnet, noe som sannsynligvis påvirker det fenomenet forskeren forsket på.

Forskningsspørsmålet bestemmer i stor grad valg av datainnsamlingsmetode(r). Jeg jakter på suksesskriterier og er ute etter de gode lederpraksisene. Jeg har som mål å komme i dialog med ledere der deres handlinger står sentralt, og forskningsstrategien min blir da kvalitativ. I følge Wadel (1991) er kvalitativt orientert forskning fokusert på innhold, beskaffenhet og betydning i kontrast til kvantitativt orientert forskning som fokuserer på utbredelse, antall og mengde. Kvalitativ metode kjennetegnes av et kunnskapssyn som ser verden som sosialt konstruert, begreper og teorier oppdages og lages, forklaringer ses i lys av formål og søken etter mening, det er små utvalg av case, det er nærhet til det som studeres, dataene er tekst og analyseteknikkene er uformelle (Ringdal, 2001).

Tjora (2013) tar til orde for en større metodisk åpenhet og vektlegger at det man faktisk ønsker å finne ut noe om må reflektere metodevalget.

Tjora (2013) skriver at den konteksten som kvalitativ forskning foregår i er preget av betydelig følsomhet. Dette fordi man ofte er tett på dem man forsker på og i de situasjonene der man deltar som observatør. Spesielle utfordringer følger denne nærheten som at prosjektet kanskje må justeres. Det som framstår som interessant i den empiriske analysen kan føre til justering i bruk av teori og perspektiver. Av den grunn bør datainnsamlingen i kvalitative undersøkelser legges tidlig i prosjektet ifølge Tjora (ibid.).

Med referanse til Alvesson og Sköldberg (2008) er kvalitativ forskning kontekstbunden virksomhet som plasserer betrakteren i verden. Verden blir synlig gjennom en rekke tolkende og materielle praksiser. Praksisene omdanner verden slik at den for jeget blir en serie representasjoner som feltnotater, intervjuer, samtaler, fotografier, innspillinger og notater. På dette nivået har den kvalitative forskningen et tolkende og naturalistisk syn på verden. Dette betyr at kvalitative forskere studerer saker i deres naturlige omgivelser og forsøker å forstå, eller tolke, fenomener ut fra den mening som mennesker gir dem.

3.2 Min vitenskapsteoretiske posisjon

Ifølge Alvesson og Sköldberg (ibid.) finnes det ikke, og det vil aldri finnes, noe enhetlig metodelære som angir kongsveien til Sannheten og som klarer å fange inn det vitenskapelige prosjektet som delvis handler om kreativitet og overskridelser. De slutter seg til et superliberalistisk syn på forskning og metode. Når det gjelder empiriske studier mener de at disse neppe kan frigjøre seg fra sine premisser og som følge av det aldri påvise «hvordan det egentlig er». De kan dog, tross all usikkerhet, gi opphav til idéer, motvirke dårlige sådanne og holde frem mer eller mindre entydige sterke argumenter for ulike beskrivelser, teorier og stille krav til valide utsagn.

En hermeneutiker skulle, sitat: *säga att abduktionen innebär ett slags hermeneutisk spiral: en tolkning av fakta som vi redan har viss förförståelse av.* (ibid., s. 59) Abduksjon skiller seg fordelaktig fra induksjon og deduksjon gjennom å våge og ta spranget bortom den rene faktadestilleringen og delvis basere seg på allerede teoriladet empiri (ibid.).

3.3 Fenomenologi, hermeneutikk og sosialkonstruksjonisme

Sosialkonstruksjonismens røtter finnes i fenomenologien ifølge Alvesson og Sköldberg (ibid.). Hermeneutikken assosieres også med sosialkonstruksjonismen (ibid.). Sosialkonstruksjonismen er altså et bredt og mangefasert perspektiv. Den sosiale konstruksjonen av et bestemt fenomen gjøres synlig gjennom fenomenologisk tilnærming og hermeneutikkens teksttolkning.

Fenomenologien oppsto i begynnelsen av 1900-tallet og er en tysk filosofisk retning. «Zu den Sachen selbst» ble parolen for retningen. Man skulle vende tilbake til den konkrete, sindige hverdagsverden som positivismen i sin rasjonelle «vitenskapelige» refleksjon hadde tømt for all substans og farge til fordel for abstrakte formelle strukturer, luftslott som var frigjort fra sine jordiske fortøyninger (ibid.). Det var den «levde» erfaringen, og ikke passive sanseintrykk som allerede var fylt med tolkning og vurderinger, som var fenomenologiens

undersøkelsesobjekt. Utgangspunktet blir altså den subjektive opplevelsen. Interessen sentrerer om *fenomen*verden, den reelle verden settes i parentes som Husserl skal ha sagt det (ibid.). Vi abstraherer fra de reelt eksisterende objektene for i stedet å begrense oss til idéverden. Dette kalles «den fenomenologiske reduksjon». På den måten mente Husserl å oppnå et alternativ til subjekt-objektproblematikken. Det «levde» ble et tredje alternativ. Opplevelsen i det «levde» setter Husserl inn i en strøm av opplevelser, det vil si at den ene opplevelsen tolkes som et moment i en prosess. Hver enkelt opplevelse er bakt inn i og preget av en forestillingsverden med historiske dimensjoner bakover i tid og i framtid. En verden som stadig forandres etter forskyvninger av dets horisont i fortid og framtid – en »livsverden« sagt med Husserls berømte term. Den verden vi til hverdags lever i, livsverden, omfatter foruten ulike objekter også andre mennesker, andre «jeg». Den sosiale virkeligheten er ifølge sosialkonstruksjonistene, en subjektiv (inter)konstruksjon.

Den protestantiske bibelanalysen og det humanistiske studiet av antikkens klassikere er de idéhistoriske røttene til hermeneutikken ifølge Alvesson og Sköldbberg (ibid.). Teksttolkning er dermed utgangspunktet. Hermeneutikkens hovedtema har fra starten av vært at meningen hos en del bare kan forstås om den settes i sammenheng med helheten. Omvendt består jo helheten av deler og kan bare forstås ut fra disse. Denne motsigelsen løser hermeneutikken gjennom å forvandle den hermeneutiske sirkel til en spiral. Man borrar seg suksessivt gjennom å alternere mellom del og helhet, og oppnår gradvis en dypere forståelse for både del og helhet.

3.4 Forskningsdesign og datainnsamling

Før en kommer så langt som til datainnsamlingen er det noen faser en må igjennom. Den første fasen innebærer å posisjonere eget arbeid til annen relevant forskning. Det betyr også å gå igjennom og vurdere aktuelle perspektiver og begreper som kan bli sentrale. Deretter følger konkretiseringen av problemstillingen og tydeliggjøring av målet med prosjektet.

Det handler hele tiden, gjennom hele prosessen, å gjøre valg. Jeg må velge perspektiv, posisjon, problemstilling og data. Jeg må også spørre meg om de valgene jeg gjør er representative for den sammenhengen de settes inn i.

Jeg har samlet inn data, eller generert data som Tjora (2013) og jeg foretrekker å kalle datainnsamlingen, for å drøfte problemstillingen. Kvale benytter termen *InterView* i tittelen på sin bok om det å intervju. Stor bokstav midt i ordet er hans idé for å synliggjøre hans perspektiv på hva intervju er. Intervju er det som skjer mellom den intervjuede og intervjueren (Trost og Jeremiassen, 2010). Slik genereres data, de samles ikke inn.

De dataene jeg har generert selv er mine primærdata. Jeg har også tilgang til sekundærdata, det er data som allerede er generert i hovedprosjektet i form av transkriberte intervju fra fokusgrupper med ledere. En annen tilleggsdatakilde er kommune A sin håndbok i god samhandling for barn, unge og deres familier. Den er casespesifikk fra nettsider som omhandler kommune A. Ifølge Tjora (ibid.) kan denne type data som håndboka representerer, være nyttig i designet av datagenereringsopplegget når den skaffes frem tidlig i prosjektet. Håndboka er underskrevet av kommunens rådmann i 2013. Den er skrevet av ledende helsesøster, leder for barneverntjenesten og kommunepsykologen. Formålet med håndboka er at den skal være et hjelpemiddel i et forpliktende tverrfaglig samarbeid mellom ansatte i kommune A.

Som forsker må jeg forholde meg til prinsippene om reliabilitet og validitet. Forskningen skal konfronteres med intersubjektivitet. Det vil si at den må formidles på en slik måte at den kan forstås, kontrolleres og etterprøves av andre. Tjora (ibid.) skriver at metoden skal gjøre oss i stand til å utforske temaet vårt på en nyansert måte, med respekt for de involverte og med mulighet for kollegial vurdering og kritikk.

Jeg ser det slik at det designet som tjener mitt prosjekt best er casestudie. I følge Ringdal (ibid.) er en casestudie en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes. Casestudier forstås her som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter. I mitt prosjekt, min casestudie, er analyseenhetene ledere i helsestasjon, barnehage, skole og kommunal barneverntjeneste.

I min undersøkelse er datamaterialet mitt skaffet fram gjennom dybdeintervjuer med ledende helsesøster, to barnehagestyrere, to rektorer og leder for den kommunale barneverntjenesten. I tillegg har jeg tilgang til sekundærdata i form av transkriberte fokusgruppeintervjuer med ledere fra datagenereringen i hovedprosjektet.

Kvalitativ forskning baserer seg gjerne på subjektens egen forståelse av handling (ibid.). For å fange subjektens forståelse brukte jeg forskningsintervjuet. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er formålet med det kvalitative forskningsintervjuet å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv fra dennes perspektiv. En sammenhengende historie fra informanten ble resultatet av følgende intervju spørsmål: *Kan du fortelle så detaljert som mulig, i anonymisert form, om et barn du meldte bekymring for til barneverntjenesten?* (vedlegg 4, spm.B).

Ringdals beskrivelse av unike casestudier matcher mitt resultatmål som var å fange inn kompleksiteten i en case og fokusere på det unike til forskjell fra det generelle. Samtidig er jeg

oppmerksom på Tjora (2013) og hans bruk av begrepet *generalisering*. Han tar til orde for å tenke generalisering i kvalitativ forskning på en annen måte enn i kvantitativ forskning. I følge Tjora (ibid.) kan den innsikten man får i kvalitativ forskning testes ved en form for konsept- og teoriutvikling; konseptuell generalisering kaller han det.

I min studie benyttet jeg kun en datainnsamlingsmetode; dybdeintervju. Ringdal (2013) skriver at sammen med observasjon er intervju den mest benyttede teknikken for datainnsamling i kvalitativ forskning. I dybdeintervjuet studeres meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2013). Forskeren er ute etter informantens livsverden.

Jeg vurderte å bruke fokusgruppeintervju, men bevisstgjort gjennom Bråten's modellmaktteori (2010) gikk jeg for individuelle intervjuer. Jeg ville unngå at noen ble bergtatt av en eller flere modellsterke deltakere og deres perspektiver, noe som kunne ført til at andre utraderte sitt eget perspektiv. En modellsterk deltaker er en part som fremstår som rik på relevante begreper og forestillinger til et bestemt saksområde ifølge Bråten (ibid.).

Jeg ønsket å fokusere på suksesshistorier fra faglige ledere og valget av design skal tjene formålet. Jeg var på søken etter fellestrekk og essensen i god faglig ledelse og benyttet derfor en fenomenologisk tilnærming (Ringdal, 2013).

Fenomenologisk forskning fokuserer på hvordan flere individer opplever en bestemt type livserfaring eller en bestemt type fenomen (ibid.,s.109).

Det viktigste som alle opplever er det jeg er på jakt etter. Jeg intervjuet seks faglige ledere om hvordan de ser på og skjøtter sin lederoppgave når det oppstår bekymring for barn.

I analysen er målet å trekke ut viktige utsagn og sitater som jeg bruker i beskrivelsen av gode lederpraksiser. På bakgrunn av beskrivelsene er målet å finne essensen, det universelle ved opplevelsen av god lederpraksis som fører til hjelp for utsatte barn.

Utgangspunktet for datagenereringen var operasjonalisering av problemstillingen via to forskningsspørsmål. På bakgrunn av forskningsspørsmålene utarbeidet jeg intervjuguiden (vedlegg 4).

Teoribakgrunnen og problemstillingen ble forenet gjennom forskningsspørsmålene. I selve datagenereringen må forskningsspørsmålene omgjøres til intervju spørsmål. Dette for å sørge for at dialogen flyter lett gjennom at spørsmålene ikles dagligspråkets drakt. Forskningsspørsmål som operasjonaliseres vil vanligvis generere et flertall intervju spørsmål.

3.5 Forskningsintervjuet – en byggeplass for kunnskap

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer forskningsintervjuet som håndverk; en kunstform. Et håndverk krever ferdigheter; i denne sammenhengen kommunikasjonsferdigheter.

Røkenes og Hanssen (2004) presenterer en fire-perspektivmodell for kommunikasjon som er forankret i intersubjektiv tenkning, hermeneutikk og systemisk relasjonstenkning. I møtet mellom mennesker tenker de seg fire grunnleggende perspektiver som en situasjon kan oppleves fra. Det er min verden som de kaller egenperspektivet, det er din verden som er andreperspektivet, det er vår verden som er det intersubjektive opplevelsesfellesskapet og det siste er samhandlingsperspektivet som er vårt perspektiv på vår samhandling (ibid.). Å inneha kommunikasjonsferdigheter betinger å være seg bevisst alle disse perspektivene.

Forskningsintervjuet har som mål å produsere kunnskap og er en profesjonell samtale. I interaksjonen mellom intervjueren og den intervjuede konstrueres kunnskap. Menneskelig interaksjon og kunnskapsproduksjon er gjensidig avhengig ifølge Kvale og Brinkmann (ibid.). Struktur og hensikt preger samtalen i et intervju, og tilnærmingen er spørre-lytte-orientert.

Innhenting av beskrivelser om den intervjuedes livsverden er målet for å tolke betydningen. Noen ganger karakteriseres det kvalitative intervjuet som ustrukturert eller ustandardisert, noe som medfører at metodologiske beslutninger fattes mens intervjuet pågår. Dette krever et høyt ferdighetsnivå hos intervjueren. Den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede er avgjørende for den kunnskap som kommer ut av forskningen. I et dybdeintervju skal forskeren undersøke de svarene som gis, noe som kan kreve at intervjueren blir mer personlig enn man hadde tenkt og ønsket å være i intervjusituasjonen (ibid.).

Den samtalerelasjonen som kunnskapen blir til i er kontekstuell, språklig, narrativ og pragmatisk. I kvalitativ forskning er en fenomenologisk tilnærming utbredt. I følge Kvale og Brinkmann (ibid.) er fenomenologi et begrep som anvendes ut fra forståelsen om at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter. Aktørens egne perspektiver på sosiale fenomener og beskrivelser av verden slik den oppleves av informantene er det sentrale. Når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver brukes et semistrukturert livsverdenintervju. Semistrukturert betyr at intervjuet verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet utføres etter en intervjuguide med bestemte tema og forslag til spørsmål. Intervjuet blir transkribert, den skrevne teksten og lydopptakene utgjør materialet for meningsanalysen. Elton Mayos intervjumetode (ibid.s.65) fra 1933 sies å

være overraskende moderne. Metoden er gjengitt i seks punkter og omhandler følgende slik jeg forstår det:

intervjuer må ha full oppmerksomhet mot intervjupersonen, ikke snakk, men lytt!, ikke gi råd eller argumentér, lytt til hva informanten ønsker å si, ikke ønsker å si, hva informanten trenger hjelp til å si, sammenfatt fra tid til annen hva som er blitt sagt og be om kommentar, husk på at alt som blir sagt er sagt i fortrolighet og skal ikke avsløres for noen.

Mayos intervjumetode gir mening for meg, og jeg håper den vil prege min forforståelse når jeg går inn i intervjusituasjonen.

Jeg var også opptatt av hvordan jeg kunne begrense påvirkningsgraden overfor informantene i lys av mine egne erfaringer som leder, og til dels sterke forforståelser knyttet til ledelse. Wadel (1991) skriver om å gjøre feltarbeid i egen kultur, og gjør oss oppmerksom på at det kan være vanskeligere å få tak i mange forhold i vår egen kultur enn i en fremmed kultur, fordi folks syn på seg selv og sine omgivelser tas for gitt.

Forskningsintervjuet, samtalen mellom to personer om et tema av felles interesse, er en interpersonlig situasjon ifølge Kvale og Brinkmann (ibid.). Kunnskap skapes i skjæringspunktet mellom den som intervjues og den som intervjuer. Å få ta del i intervjupersonens livsverden gjennom direkte kontakt og kontinuerlig ny innsikt gjør dette til en spennende og berikende situasjon. *Det semistrukturerte livsverdenintervjuet søker å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene; det har en rekke temaer som skal dekkes, i tillegg til noen forslag til spørsmål* (ibid.,s.137). Samtidig er det preget av åpenhet med hensyn til rekkefølge og spørsmålformulering. Slik kan en forfølge svarene fra og historiene til den intervjuede. Når målet er å lære av den intervjuede er livsverdenintervjuet med sin åpne fenomenologiske holdning et egnet verktøy å anvende.

Jeg hadde håpet om å anspore intervjupersonene til å beskrive sin lederpraksis slik at ny kunnskap kunne oppstå. Det betinger at jeg evner å inngi tillit gjennom å vise interesse, lytte aktivt og være avslappet. Interessen og lyttingen tenkte jeg er på plass. Å være avslappet kunne vel bli en utfordring for en forskernovise.

Å være seg bevisst betydningen av god informasjon er sentralt når en skal intervju noen. *Hvordan* formålet med undersøkelsen kommuniseres er vel så viktig som *hva* som kommuniseres. For å utføre et kvalitativt intervju trengs ferdigheter, kunnskap og personlig skjønn (Kvale og Brinkmann, 2009). Forskningsintervjuet som håndverk læres ved å praktisere,

helst sammen med erfarne intervjuere. I lys av det perspektivet kjente jeg meg som novise i forskningssammenheng. Intervjuferdigheter som intonasjon ved spørsmålsstilling, lengden på pauser, følsom lytting og etablering av god kontakt i intervjusituasjonen karakteriseres av Kvale og Brinkmann (ibid.) som taus kunnskap som erverves gjennom praksis og ved å arbeide sammen med erfarne intervjuere.

Selv har jeg kun en erfaring med intervju i rollen som forsker, og den ligger noen år tilbake i tid (1997). Imidlertid har jeg mye erfaring med målrettede samtaler i forbindelse med utredning av barnevernssaker og i rollen som leder. Rollen som leder har brakt meg inn i flere jobbintervjuer. Det er en kontekst som kan ha likheter med et forskningsintervju gjennom at man «borrer» i den intervjuedes svar for å få dybdekunnskap.

En god intervjuinteraksjon og produksjon av kunnskap er resultatet etter et godt intervju (ibid.). Røkenes og Hanssen (2004) skriver at kommunikasjon alltid foregår på to plan: innholdsplanet og forholdsplanet. Budskapet formidles på innholdsplanet og budskapet om hvordan forholdet til den andre oppfattes formidles på forholdsplanet.

I følge Kvale og Brinkmann (2012) finnes ingen regler eller standardprosedyrer for utførelsen av et forskningsintervju. Intervjuforskerens kunnskap om temaet for undersøkelsen, de metodologiske valgmulighetene og deres etiske implikasjoner og konsekvensene for intervjuprosjektet som helhet er betingelser som kan gjøre forskeren i stand til å ta veloverveide valg om metode. En intervjuundersøkelse som helhet har ofte en tendens til å bli ganske standardisert selv om et kvalitativt intervju ofte karakteriseres som «ustandardisert» ifølge Kvale og Brinkmann (ibid.).

Jeg har i hovedsak benyttet primærdata i analysen. Det foreligger noe sekundærdata, i form av transkriberte fokusgruppeintervju, i hovedprosjektet som jeg har tilgang til. Jeg var i stand til å identifisere en av mine informanter gjennom fokusgruppeintervjuet. Det informanten var gjengitt på i fokusgruppeintervjuet, avvek ikke fra det informanten formidlet til meg i mitt eget intervju innenfor samme tema. Av tilleggsdata er det håndboka som har vokst frem som en sentral kilde sammen med det informantene selv forteller.

I følge Ringdal (ibid.) er ikke sekundærdata avgrenset til forskningsdata. Kommunens håndbok som beskriver god samhandling for barn, unge og deres familier fra bekymring til handling sier noe om betydning av ledelse og er sekundærdata med relevans for min studie.

Primærdata er generert i fellesskap av informantene og meg som forsker gjennom samtaleintervjuer. En forsker som driver feltarbeid kan selv virke inn på det han forsker på. Under feltarbeidet bør forskeren stadig analysere sin egen atferd og sine egne kulturelle verdier. Min form for feltarbeid var min forskningsstrategi; dybdeintervju med seks faglige ledere på deres «hjemmebane». Et samspillende utvalg slik Wadel (1991) definerer det, ble da et utvalg bestående av ledende helsesøster, to barnehagestyrere, to rektorer og leder for den kommunale barneverntjenesten. Dette ble min byggeplass for kunnskap.

3.6 Forskerrollen og de andre rollene

Som feltarbeider er man avhengig av adgang til samtaler. I følge Wadel (1991) er forskerrollen vanligvis ikke den rollen som gir lettest adgang. Å insistere på å bare være forsker kan hindre adgang. «Å starte hvor jeg er» er i følge Wadel (ibid.) et godt råd for å få adgang. Kan jeg innta en lærlingerolle i kraft av at jeg er i et pågående samarbeid for å utvikle en lederutdanning for barnevernet? Lærlingerollen gir lettest tilgang i de aller fleste feltarbeid skriver Wadel (ibid.). *Folk flest vet hva det vil si å bli lært opp og å lære opp, og innser behovet for dette* (s.34). Videre skriver han at studentrollen har mer til felles med forskerrollen enn lærlingerollen samtidig som en kan underkommunisere studentrollen på ulike måter.

Adgang til noen arenaer, men ikke til andre skriver Wadel (1991, s. 40). Er det like grei adgang til «backstage-» som til «frontstage»-arenaer? Fokusér studien på de arenaene du får tilgang til er rådet fra Wadel (ibid.). Jeg planla å observere i kommunens familiesenter for å være tilskuer og tilhører til ledernes drøftinger, slik jeg ser det en «backstage»-arena. Adgangen til denne arenaen viste seg og bli vanskelig. Dette fordi foreldrene til barna det ble drøftet rundt alltid er tilstede, noe jeg ikke visste da jeg planla feltarbeidet. Med foreldrene til stede økte behovet for samtykker hvis jeg skulle delta. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) var også spesielt opptatt av dette i forbindelse med godkjenning av prosjektet (vedlegg 1). Utelukkende på grunn av tidsrammen for masteroppgaven, gikk jeg tilbake på observasjon som metode, og dermed ble «frontstage»-arenaen, face-to-face dybdeintervjuet mitt felt for undersøkelsen min.

Kvalitativ forskning baserer seg gjerne på subjektens egen forståelse av handling (Ringdal, ibid.). Det bringer meg igjen over til vitenskapsteorien. Vitenskapelig kunnskap skapes i et samspill mellom teori og observasjoner av virkeligheten skriver Ringdal (ibid.). Refleksjon over vitenskapelig aktivitet og kunnskap er vitenskapsteori. I vitenskapsteorien finnes det forskjellige syn på virkeligheten (ontologi) og ulike syn på kunnskap (epistemologi). Som forsker innen kvalitative studier er det vanlig å synliggjøre sitt vitenskapsteoretiske

utgangspunkt. Jeg ser det sosialkonstruktivistiske perspektivet som relevant i forståelsen av at idéer og forhold i samfunnet er skapt av oss og at det kan forandres. Idéer, begreper, organisasjoner og politiske institusjoner kan framtre som objektiv virkelighet, men er sosiale konstruksjoner som dermed kan endres. Ringdal (ibid.) skriver at sosial konstruktivisme først og fremst er et kunnskapssyn. Hvordan vi oppfatter verden er viktigere enn hvordan verden virkelig er. Dette kunnskapssynet har som følge at virkelighetsbildene vil variere fra person til person, og konsekvensen blir at empirisk sannhet ikke finnes. *Sannheter er relative og kulturavhengige* (ibid., s. 44). Sosialkonstruktivismen skjerper vår kritiske sans overfor etablerte «sannheter».

3.7 Etske vurderinger

Ifølge Aadland (1991) er etikk systematisk refleksjon over moralsk atferd, altså en moralteori. Knyttet til egne eller andres handlinger er moral oppfatninger av rett eller galt. Med denne forståelsen kan det være moralsk å kritisere andres handlinger.

Etikk og moral har også en sosial dimensjon ifølge Aadland (ibid.). Et grunnleggende element i etikken er erkjennelsen av at menneskelivet er vevd inn i andre liv i nære og fjerne relasjoner. Mennesket skaper seg selv som person gjennom sine tanker og handlinger, det er den eksistensielle dimensjonen ved etikken. Etikk er gjort til en viktig gren av filosofien. Dette henger sammen med etikkens nære sammenheng med dyptliggende verdispørsmål (ibid.). Praktisk etikk utfolder seg i møte med etiske dilemmaer. Kjentetegn for et dilemma er at det ikke finnes handlingsalternativer som er bedre enn andre.

Å forske med mennesker som objekter representerer en etisk utfordring i seg selv. Man inviterer seg selv inn i sosiale situasjoner som man senere skal rapportere fra. Slik jeg ser det handler det om å informere informantene så godt som mulig om hva de sier ja til, og hva jeg skal bruke dataene til. Resultatene bør formidles tilbake til informantene, sammen med en liten oppmerksomhet. Slik viser man respekt for at de har deltatt, og for hva de har bidratt med. Jeg tenker at de deler historier med meg på godt og vondt. Disse skal jeg romme uten å tilkjenne mine egne meninger om det de forteller, samtidig som det også kan oppfattes unaturlig å ikke gi gjensvar.

I følge Larsen (2007) vil det alltid oppstå etiske dilemmaer i forskning. Både i valg av tema og problemstilling, i datainnsamlingen og i forbindelse med bruk og formidling av forskningen kan etiske dilemma oppstå.

Jeg ser det slik at mitt valg av tema og problemstilling neppe kan betegnes som uetisk. Det representerer heller ikke noe dilemma, slik jeg ser det, å forske på god praksis. Tvert om er det å synliggjøre gode praksiser god etikk, tenker jeg. Det som jeg sitter igjen med som det mest utfordrende etiske dilemmaet er knyttet til hvordan mine informanter ble rekruttert, altså til datainnsamlingen. Jeg rekrutterte kun barnevernleder selv, og overlot til henne å rekruttere de andre fem. Det er særlig en informant jeg undrer på om kjente seg presset til å være med i undersøkelsen. Dette dilemmaet kommer jeg tilbake til.

Anonymitet er et av de viktigste etiske dilemmaene når det gjelder bruk og formidling av forskningen. Når forskningsfeltet er en liten kommune med små enheter og få ledere skal det noe til å bevare anonymiteten. Jeg har ikke anvendt KOSTRA-tall og annen statistikk nettopp av anonymitetshensyn. Jeg har også så godt det har latt seg gjøre, omskrevet titler og kommunens visjoner uten at betydningen av dem har gått tapt.

Kan det representere et etisk dilemma i seg selv å kun være opptatt av gode lederpraksiser? Hva gjorde det med mine informanter? Ble deres historier forsterket i positiv retning i noen grad av mitt perspektiv? Ble utfordringene, de sikkert også har, underkommunisert?

Tjora (2013) tar opp noen generelle etiske betraktninger knyttet til kvalitativ forskning. I følge Tjora (ibid.) er det ulike etiske utfordringer knyttet til ulike datagenereringsmetoder. Den kontakten vi har med våre informanter bør preges av tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. Vår oppførsel vil være med å sette sitt preg på kommunikasjonen der og da. Et godt utgangspunkt for etisk god forskning er vanlig høflighet skriver Tjora (ibid.). Man kommer som regel nær dem man forsker på når man anvender kvalitative metoder, da særlig metoden dybdeintervju.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har formulert det generelle kravet til etikk i samfunnsforskning. Jeg siterer: *Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Den samme regel gjelder forskning som innebærer en viss risiko for belastning på deltakerne. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem* (Tjora, ibid., s. 40). Fordi relasjonen forsker-informant ikke er symmetrisk, er det viktig å være klar over at å avbryte deltakelsen kan oppleves som et svik mot forskeren sett fra informantens perspektiv.

3.8 Datagrunnlag og metode

En dybdeintervjuundersøkelse ved hjelp av semistrukturerte livsverdenntervju, er ment å få frem informantenes fortellinger om et gitt fenomen. I følge Flyvbjerg (2006) er fortellingen en eldgammel metode for å forstå og kommunisere våre erfaringer. Narrative undersøkelser kan ikke, og tar ikke utgangspunkt i eksplisitte teoretiske antakelser. De begynner med en interesse i et spesifikt fenomen som best forstås narrativt. Narrative undersøkelser utvikler deretter beskrivelser og fortolkninger av fenomenet fra deltakernes og forskerens perspektiv.

Noe vesentlig risikerer å gå tapt gjennom sammenfatninger av casestudier, nemlig muligheten for å forstå virtuos sosial handling ifølge Flyvbjerg (ibid.). Frykten for dette tapet gjør caseforskere forsiktige med å sammenfatte deres studier. De ønsker ikke å ofre fenomenologiske detaljer til fordel for teoretiske generaliseringer. Et rent deskriptivt fenomenologisk casestudie uten noe forsøk på å generalisere, kan avgjort være av verdi og bane veien for vitenskapelig nytenking ifølge Flyvbjerg (ibid.).

Jeg mener å ha forstått hva caseforskerne advarer mot, på tross av det velger jeg å benytte en metodisk fremgangsmåte som forhåpentligvis vil ende ut med noen generaliseringer.

3.9 Noen metodiske betraktninger i forhold til «veien til målet»

Prosjektets formål er å få svar på problemstillingen, og metoden må tjene formålet. Slik jeg har formulert problemstillingen, ser jeg at det er nødvendig å gå nærmere inn på hva jeg faktisk tenker på når jeg er ute etter hva lederne *gjør*. Med min intervjuguide (vedlegg 4) som referanse fremgår det at jeg har konsentrert mine åpne spørsmål rundt tema som god ledelse, verdier, bekymring for barn, mål- og beslutningsprosesser og tverrfaglig/tverretatlig samarbeid. Utgangspunktet for disse spørsmålene er knyttet til oppfølgingen av spørsmål B i intervjuguiden (ibid.). Gjennom den bekymringssaken de forteller meg om, vil jeg tilpasse mine oppfølgingsspørsmål både til deres temaer og til mine forberedte spørsmål. På den måten tenker jeg at jeg vil få tak i det de gjør i sine lederpraksiser.

Min tilnærming er kvalitativ og ifølge Tjora (2013) betyr det å være innstilt på å måtte justere eget prosjekt, handlinger og idéer når man møter feltet for første gang. Rådet fra Tjora (ibid.) er derfor å legge datainnsamlingen relativt tidlig i prosjektet slik at en gir seg selv mulighet til å justere bruk av teori og perspektiver i forhold til den empiriske analysen og det som framstår som interessant.

Det ble ikke mange justeringer av faglig karakter, men det ble noen praktiske utfordringer. Fastlagte avtaler om intervju ble flyttet på, og intervjuguiden ble tilført et par nye spørsmål. Jeg

ble også, etter hvert som informasjonen strømmet på fra mine informanter, opptatt av å få intervjuet rådmannen i kommunen. Dette henger sammen med at mine informanter presenterte et bilde av rådmannen som jeg fortolket til å være en tydelig leder med klare beslutningslinjer og med en tydelig politisk visjon. Etter hvert skjønnte jeg at mitt prosjekt ikke kunne utvides innenfor den tidsrammen jeg hadde til rådighet, så rådmannsintervju ble ikke realisert. Jeg fikk nøye meg med det inntrykket de faglige lederne ga av kommunens øverste administrative leder.

3.10 Datainnsamling (datagenerering)

Jeg skal først og fremst presentere et oppmerksomt nærvær i intervjusituasjonen. Det medfører å være godt forberedt, nysgjerrig, lyttende og spørrende. På den måten vil jeg sannsynligvis få mest mulig ut av mine informanter. Jeg har valgt dybdeintervju som ifølge Tjora (2013) går ut på å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Jeg valgte å sende ut intervjuguiden til informantene på forhånd slik at de hadde muligheten til å forberede seg på hva jeg var ute etter. Tidsrammen for intervjuet var inntil to timer. Ved å bruke åpne spørsmål ga jeg informantene muligheten til å gå i dybden der de hadde mye å fortelle. En intervjusituasjon er en intersubjektiv situasjon noe som kan føre til at en kommer inn på tema som ikke er planlagt men som er viktig for informanten. Jeg tenker at hvis så skjer skal det tas med i analysen og fortolkes hvis det er relevant for å gi svar på problemstillingen.

Jeg siterer Tjora (ibid.): *Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer* (s.105). Det er verden sett fra informantens sted man er ute etter. Metoden dybdeintervju er basert på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren prøver å forstå opplevelsene og refleksjonen til informanten. Innenfor et sosialkonstruksjonistisk perspektiv er forskerens nysgjerrighet knyttet til hvordan informantene forstår sin virkelighet og skaper mening basert på de erfaringer og opplevelser de har. Alle disse forholdene må betraktes som subjektive ifølge Tjora (ibid.). Han skriver videre at dybdeintervjuenes kvalitet hviler på opparbeidet tillit mellom forsker og informant (ibid.).

3.11 Metodiske betraktninger og vurdering av utvalg

En stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2013) ble mitt utgangspunkt for analysen i min kvalitative forskning (SDI-metoden). Det arbeides i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Når en arbeider fra data mot teori er man induktiv og motsatt fra teori til data arbeider man deduktivt. Modellen gir et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt selv om forskningsprosessen slett ikke er liniær. For å støtte opp om systematikken i forskningen skisserer SDI-modellen kvalitativ forskning som etappevis.

SDI er en trinnvis modell hvor generering av empiriske data i den utvalgte empiriske verden er nederste trinnet. Min utvalgte empiriske verden er faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste i kommune A. Datagenereringen ble til gjennom dybdeintervju med de seks faglige lederne av en varighet på mellom en halv og to timer. Intervjuene ble tatt opp som lydopptak og utgjør rådata. For å bearbeide disse rådataene hørte jeg igjennom lydopptakene, og skrev ned det jeg fant relevant i forhold til min problemstilling, jeg foretok selektiv koding. Jeg finner fortsatt metoden relevant og riktig for mitt formål. Samtidig skulle jeg gjerne også intervjuet de faglige ledernes medarbeidere (følgeskapet). Hvorfor tenker jeg slik? Er det hverdagspositivismen (Aadland, 1998) som slår inn? Jeg var ute etter ledernes egne fortellinger om hva de gjør når de åpner dører til barneverntjenester. Jeg var ikke ute etter «sannheten» om hva de gjør.

Hovedprosjektet *Samhandling om og med utsatte barn og familier* satte grenser for mitt valg av samarbeidskommuner. Ved å bli en del av dette prosjektet var kommunene gitt gjennom de samarbeidsavtaler prosjektansvarlig har gjort. Jeg var som sagt på leting etter gode lederpraksiser og trengte derfor suksesshistorier til analyse. I følge forskningsledelsen i hovedprosjektet ville jeg med stor sannsynlighet finne gode praksiser i kommune A.

Når det gjelder utvalget hadde jeg kun et kriterium foruten at de var faglige ledere, og det var at de hadde erfaring med å ha sendt bekymringsmelding i henhold til barnevernlovens § 4-2. Et utvalg som er basert på individuelle kriterier er ifølge Tjora (2013) et kriterieutvalg.

Kommunens barnevernleder tok ansvaret for å rekruttere informanter til mitt prosjekt, noe hun lyktes med og dermed lyktes også jeg. Kunne jeg gjort rekrutteringen annerledes? Jeg kunne sendt ut min forespørsel til samtlige faglige ledere innenfor de enhetene jeg fant relevante. Erfaringsmessig ville jeg nok mest sannsynlig ha måttet purre for å ha fått et nødvendig antall informanter. Jeg vet jo ikke det, men med den tidsrammen mitt masterprosjekt har, ville jeg ikke prøve ut å rekruttere selv. Den måten jeg gjorde det på vurderte jeg som den mest praktiske måten å få rekruttert informanter på.

Her følger et tabelloppsett som viser noen opplysninger om mine informanter som kan ha relevans for forståelsen og analysen:

Tabell 1 Utvalget i undersøkelsen

Informant	Kjønn	Bor i kommunen	Lengde på ledererfaring	Lederutdanning	Profesjonsutdannet
tjenesteleder	K	nei	Over 30 år	ja	ja
tjenesteleder	K	ja	26 år	ja	ja
enhetsleder	M	nei	Over 10 år	ja	ja
enhetsleder	K	nei	Over 10 år	ja	nei
tjenesteleder	K	nei	11-12 år	ja	ja
tjenesteleder	K	ja	3-4 år	tja	ja

En tjenesteleder er leder for en virksomhet, en enhetsleder leder to virksomheter.

Med ledererfaring menes samlet ledererfaring også erfaring fra annen virksomhet enn dagens.

Lederutdanning spenner over et stort register, fra rektorskoler og høghskolens masterstudie i kunnskapsledelse til kommunens egne tilbud til ledere.

3.12 Fremdriftsplan

Det empiriske grunnlaget for min undersøkelse, og dermed min masteroppgave, utgjøres av dybdeintervju med seks faglige ledere i henholdsvis helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste. Jeg velger å gjengi min fremdriftsplan fordi den skjematisk viser arbeidsprosessen fra start til mål og risikofaktorene slik jeg så dem da jeg startet.

Tabell 2 Tidsplan for gjennomføring

Aktivitet	Dato	Risikofaktor
Lese litteratur, ta notater	11. august -	Overse noe, velge feil
Innlevering metodeessay - utkast	10. september	Ikke kjent
Innlevering prosjektskisse	24. september	Ikke kjent
Innlevering metodeessay	1. november	Ikke kjent
Utarbeide informasjonsbrev til forskningsdeltakerne	29. september	Manglende positiv respons
Utarbeide intervjuguide	Innen utgangen av uke 40	Ikke kjent
Sende søknad til NSD	1. okt.	Å få negativ tilbakemelding
Gjennomføre feltbesøk	28. Oktober	Avlysning
Gjennomføre intervjuer med lydopptak	November	Mangel på informanter
Transkribering av intervjuene med påfølgende analyse, bearbeiding og presentasjon	Februar, mars, april 2015	Forsinkelser grunnet mangel på data
Innlevering av masteroppgave	1. mai 2015	Tiden strekker ikke til

Fremdriftsplanen lot seg i det store og hele følge. Det ble noen forskyvninger av avtaler om intervju, ellers gikk det meste som planlagt.

3.13 Forskningsprosessen

En eller annen form for metode benyttes ved gjennomføring av et forskningsprosjekt. Metoden kan fungere som et redskap, en fremgangsmåte for å få svar på spørsmål. Målet er å få ny kunnskap innenfor et felt. Hvordan vi innhenter, organiserer og tolker data er det metodene dreier seg om (Larsen, 2007). Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er man vanligvis opptatt

av mennesker og samfunn. Handling, struktur, mønstre, relasjoner, organisering og institusjoner er sentrale begreper.

Forskningsprosessen deles vanligvis inn i faser. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode som følger:

Tematisering omfatter at formålet med undersøkelsen formuleres. Undersøkelsens hvorfor- og hva spørsmål må avklares før hvordan-spørsmålet som er valg av metode.

Planlegging omfatter utvalgsstrategien, valg av undersøkelsesmetode og utarbeidelse av intervjuguide.

Datainnsamling eller datagenerering krever at en er reflektert i tilnærmingen til den kunnskapen man søker og tar hensyn til de mellommenneskelige sidene i intervjusituasjonen. Intervjuene utføres ved hjelp av intervjuguide.

Transkribering er nødvendig for å klargjøre intervjumaterialet for analyse. Muntlig tale skal overføres til skriftlig tekst. Tjora (2012) anbefaler fullstendig transkribering av lydopptak i etterkant. Men han viser også til Kvale som påpeker at det ikke finnes en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig. Derfor anbefaler Kvale at en vurderer hva som er nyttig i den konkrete situasjonen med hensyn til hvordan gjøre transkripsjonen.

Analyse tar utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling, formål og forskningsdesign. Dette sammen med intervjumaterialets natur avgjør hvilken analysemetode som er best egnet.

Kvalitetsvurdering omfatter å undersøke om dataene er pålitelige, troverdige og overførbare samt i overensstemmelse med virkeligheten.

Rapporten skal være et lesbart produkt der funnene og metoden formidles i en vitenskapelig form som hensyntar undersøkelsens etiske sider.

3.14 Tematisering

Målet med min undersøkelse er å finne ut av hva de faglige lederne for helsestasjonen, barnehagen, skolen og barneverntjenesten gjør når barn får hjelp med hjemmel i lov om barneverntjenester. Undersøkelsens hvorfor-spørsmål er knyttet til mitt ønske om å vise frem gode praksiser innenfor et felt som får mye kritikk og dermed negativt fokus. Hva-spørsmålet handler om å få de faglige ledernes egne fortellinger om hvordan de arbeider i sine enheter og

utfører sine lederoppgaver til barns beste. Hva de selv sier at de gjør, når døren åpnes til barneverntjenester, er det jeg ønsker å få ta del i.

Det er flere måter å finne ut av dette på. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å observere dialogene i kommunens familiesenter for deretter å intervju de faglige lederne. Det viste seg at dialogene i familiesenteret finner sted med foreldrene til de barna det er knyttet bekymring til tilstede. Det hadde jeg ikke fått med meg i min lille forhåndsundersøkelse i kommunen. Det at foreldrene er tilstede kompliserte min godkjenningssøknad til NSD, og mest av tidshensyn bestemte jeg meg da for kun å intervju de faglige lederne i sine enheter og tjenester en etter en.

3.15 Planlegging

Hvem ville jeg ha som informanter, hvordan skulle jeg få rekruttert dem og hva skulle jeg spørre dem om for å få svar på min problemstilling? Jeg er opptatt av barnevern i betydningen vern av barn. Det er mange aktører som kan sies å ha ansvar for barnevern, sett med mitt vide perspektiv. Om barnevern i stortingsmelding 13 (2011-2012) står det: *Barn og ungdom må derfor fanges opp der de tilbringer mest tid utenfor hjemmet, for eksempel i skole og barnehage, eller gjennom tjenester som helsestasjoner* (s.22)

For å oppfylle de politiske visjonene i barnekonvensjonen og i norsk barnevern må alle som arbeider med barn bry seg om og handle når barn åpenbart trenger mer hjelp enn det foreldrene kan gi. Barnevern er alles ansvar.

Det er et mål å komme tidlig inn derfor er helsestasjonen svært viktig. Ledende helsesøster ble da et naturlig valg for meg som en av de faglige lederne jeg ønsket å rekruttere som informant.

Ca. 90% av barna i alderen 0-6 år har barnehageplass i dag. Det betyr at små barn fra 8 måneders alderen til de begynner på skolen som 6 åringer går daglig i barnehage. Barna blir både fulgt og hentet i barnehagen, og det gir barnehagepersonalet en unik mulighet til å se både barna og barn og foreldre i samspill hver eneste dag. Det gjør barnehagestyreren til en særrelevant informant i min undersøkelse.

Så er det skolen da. I skolen går så å si alle barn. Det er også skolefritidsordning (SFO) for de yngste elevene, og der er det mange som også blir fulgt og hentet av sine foreldre. Skolen er et viktig sted for å oppdage barn som trenger hjelp fra det offentlige, herunder barneverntjenesten. Det gjorde rektor som informant til et naturlig valg for meg.

Sist men ikke minst; leder av den kommunale barneverntjenesten. Barneverntjenesten er en kommunal enhet som har som samfunnsoppdrag å gi riktig hjelp til riktig tid for barn som trenger det. Men barneverntjenesten er helt avhengig av at andre formidler kontakt mellom barnet og hjelpen. Hvordan dette samarbeidet oppleves fra barnevernlederens perspektiv er helt sentralt i undersøkelsen.

Jeg ble anbefalt å ta kontakt med barnevernleder for å komme i posisjon til å skaffe informanter til undersøkelsen min. Hun var velvilligheten selv, og vi avtalte et møte. Jeg dro på et feltbesøk i kommunen. Vi møttes i barneverntjenestens lokaler. Det var åpenbart kjent at jeg skulle komme, og hva jeg ville med mitt besøk. Et par saksbehandlere kom ut av sine kontorer og hilste på meg mens jeg satt og ventet på barnevernlederen. De skrøt uoppfordret av sin leder og sitt arbeidsmiljø.

Barnevernleder og jeg fant tonen fort. Vi hadde lik grunnutdanning, erfaring med barnevernledelse og mange like uttalte verdier. Jeg reflekterte over dette i lys av at jeg kanskje bare ville finne «meg selv» i denne undersøkelsen. Jeg kjente på dilemmaet avstand-nærhet i min refleksjon. Med dette mener jeg utfordringen i å skape en viss avstand til det jeg vil undersøke og samtidig være bevisst på fordelene og utfordringene med den nærheten jeg selv har til det feltet jeg skal undersøke. Jeg hadde satt meg inn i hvordan kommunen var organisert og i de ulike enhetene via hjemmesiden til kommunen. På hjemmesiden fant jeg også en håndbok som inneholdt informasjon og «verktøy» for tverrfaglig samarbeid i forhold til barn, unge og deres familier som opplever utfordringer i hverdagen.

Barnevernleder hadde mye på hjertet og hun var lett å kommunisere med. Hun fortalte at hun var informant i flere undersøkelser, og at det kunne være både slitsomt og tidkrevende å bli forsket på. Tross dette var hun så positiv at jeg så frem til det formelle intervjuet med henne.

Jeg hadde med meg ferdigpakkede konvolutter med informasjonsbrev (vedlegg 2) og samtykkeerklæring (vedlegg 3) til feltbesøket, og jeg forhørte meg med henne hvordan jeg skulle gå frem for å få informanter til undersøkelsen. De analyseenhetene jeg ønsket i tillegg til barnevernleder var to barnehagestyrere, to rektorer og ledende helsesøster i kommunen. Analyseenhetene er altså faglige ledere i helsestasjonen, barnehagen, skolen og barneverntjenesten. Utvalgsriteriet var at de hadde erfaring med å melde bekymring til barneverntjenesten i henhold til barneverntjenestelovens § 4-2. Antall informanter ble vurdert i forhold til den tiden et masterprosjekt har til rådighet, men også i forhold til undersøkelsens

gyldighet. Rekruttering av informanter utover barnevernleder tok barnevernlederen selv ansvar for. Jeg overlot alle konvoluttene til henne og dro fornøyd hjem etter et vellykket feltbesøk.

Det gikk ikke mange dagene før jeg hadde fått tre nye informanter; to rektorer og en barnehagestyrer. Jeg tok raskt kontakt med dem for å gjøre avtaler om intervju. Ble avtalene som avtalt? Ikke uventet skjedde det som ifølge Tjora (2013) kan skje. Det ble heldigvis ikke avlysinger men flyttinger på avtaler. Reiseavstanden til min undersøkelseskommune er såpass lang, at jeg var opptatt av å få gjennomført mer enn et intervju pr. besøk. Med flyttinger av avtaler ble det derfor noe utfordrende å få nye avtaler på plass. Mens mulige datoer «fløy» att og fram mellom informantene og meg, fikk jeg samtykke fra den femte informanten. De konkrete avtalene kom på plass, og jeg fikk gjennomført de fem intervjuene i tråd med min fremdriftsplan (tabell 1).

Hva så med det sjette og siste intervjuet? Jeg var i dialog med barnevernleder, og hun ga meg forståelsen av at hun «presset» på. Jeg begynte, etter hvert som tiden gikk og jeg ikke hørte noe, å innstille meg på at informanten ikke ville la seg intervju. Så noen dager før jul kontaktet hun meg og sa at hun kunne stille til intervju men ikke før i januar. Jeg ble både lettet og glad, og var rask med å avtale en konkret dato. Jeg sendte intervjuguiden til henne som avtalt og så frem til intervjuet med henne. Samme uke som vår avtale om intervju skulle finne sted, mottok jeg mail fra henne der hun trakk seg fra intervjuet. Hun knyttet begrunnelsen til at intervjuguiden hadde fått henne til å innse at det ble for mye arbeid for henne å delta i undersøkelsen.

Jeg hadde ikke noe lyst til å presse meg på, særlig i lys av at deltakelse i forskning er frivillig. På den andre siden representerte denne informanten en tjeneste som jeg finner særs viktig for undersøkelsen min. I samråd med min veileder besluttet jeg å sende henne en mail med tilbud om telefonintervju, og at hun selv definerte den tiden hun hadde til rådighet. Det fungerte. Hun satte et tidspunkt hvor jeg kunne ringe henne, uten at hun satte grense for varigheten på intervjuet.

Til tross for det ble jeg veldig opptatt av å ikke bruke mye tid, noe som påvirket meg og dermed henne under intervjuet. Jeg brukte mindre tid på oppvarmingsspørsmålene, og intervjuet fikk et mer formelt preg enn ansikt-til-ansikt-intervjuene. Intervjuet ble også kortere enn de andre, mest fordi jeg ikke ville tøyne informantens velvillighet. Informanten selv tok ikke opp spørsmål rundt varighet verken før eller under intervjuet. Jeg hørte en telefon ringe i bakgrunnen ved to anledninger. Hun sa at det var tjenestens telefon som var lagt inn til henne fordi ingen andre var tilstede. Det styrket min antakelse om at hun egentlig ikke hadde tid til meg, selv om hun ikke

sa noe om det direkte. Jeg var veldig fornøyd med at intervjuet ble gjennomført, samtidig som jeg satt igjen med en følelse av å ha trengt meg på en travel faglig leder.

Alle intervjuene ble dokumentert ved lydopptak. Jeg sjekket og prøvde utstyret flere ganger før mitt første intervju for å være sikker på at jeg behersket teknikken. Jeg intervjuet en kollega for å prøve ut plassering av opptakeren og avstand til informanten.

På tross av gode forberedelser kjente jeg på spenningen rundt det tekniske. Jeg sjekket utstyret underveis i intervjuene fulgt av en humoristisk kommentar knyttet til de tekniske utfordringene. Informantene så ut til å ha full forståelse for det.

Etter at jeg var ferdig med alle intervjuene hørte jeg på hver enkelt lydfil og valgte ut de delene av intervjuet som jeg fant relevant for min problemstilling. Ord og setninger av spesiell interesse ble skrevet ned ordrett. Jeg valgte å ikke transkribere all tale. Hvordan min erfaring med det ble, kommer jeg tilbake til.

Jeg utarbeidet intervjuguiden på bakgrunn av min faglige nysgjerrighet og den teorien jeg satte meg inn i som forberedelse til undersøkelsesarbeidet. Jeg arbeidet med intervjuguiden gjennom hele planleggingsprosessen og avsluttet arbeidet ved innsendingen om prosjektgodkjenning til NSD.

3.16 Transkribering og datareduksjon

Mine data utgjør 6 intervjuer som er tatt opp som lydfiler. Intervjuenes varighet varierer mellom to timer og tretti minutter. Å transkribere tale til tekst medførte mye tekst. Mye tekst betyr mye tidsbruk. Jeg så meg nødt til å redusere datamengden som en del av transkriberingen. Informasjonsmengden ble redusert slik at den ble håndterlig, men uten at viktige data forsvant.

Jeg brøt litt med Tjoras anbefaling (2013) om å transkribere alt ord for ord, samtidig fant jeg støtte i Kvale og Brinkmann (2012) som for det første reiser spørsmålet om hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig tale til skriftlig form, og for det andre gyldiggjør datareduksjon gjennom å gjøre valg i forbindelse med hva som skrives ut fra intervjuet.

Sett i etterpåklokskapens lys, ville jeg ha transkribert alt ord for ord. Det ble mange avspillinger av lydopptakene under analysen for å sikre at jeg fikk med de sentrale tingene.

3.17 Kvalitetsvurdering - Validitet og reliabilitet

Validitet handler om relevans eller gyldighet. De dataene som samles inn skal være relevante i forhold til problemstillingen. I følge Larsen (2007) kan det være enklere å sikre høy validitet

gjennom kvalitative undersøkelser enn gjennom kvantitative undersøkelser. Hvis en oppdager andre momenter som er viktige for problemstillingen gjennom selve intervjuet, kan en foreta korreksjoner underveis. Flere forklaringsmåter kan komme opp ved at informantene får snakke fritt og ta opp ting de selv ser på som viktige. *En fleksibel prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon* (ibid.,s. 80).

Tjora (2013) knytter gyldighet (validitet) til om svarene på de spørsmål vi forsøker å stille er de svarene vi finner i vår forskning. Han deler gyldighetsbegrepet i to ; kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Den kommunikative gyldigheten testes med forskersamfunnet og den pragmatiske gyldigheten testes ved spørsmålet om forskningen fører til endring eller forbedring. Vi er primært opptatt av den kommunikative gyldigheten ifølge Tjora (ibid.). Den testes i dialog med forskersamfunnet gjennom publisering i vitenskapelige tidsskrifter og gjennom konferansebidrag. Dette betyr at vi forholder oss til aktuelle teorier og perspektiver og til tidligere forskning innenfor samme tema. På denne måten opprettholdes høy kvalitet gjennom forskningens konservative natur. Gyldigheten styrkes gjennom åpenhet om hvordan forskningen praktiseres. Forankring i annen relevant forskning og innenfor rammen av faglighet sikrer høy gyldighet ifølge Tjora (ibid.).

Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet. Undersøkelsen skal være pålitelig og prosessen skal være preget av nøyaktighet. Når vi snakker om kvalitative studier er ikke sikring av reliabilitet like enkelt ifølge Larsen (2007). Situasjonen og intervjueren kan påvirke informanten på en slik måte at det får betydning for det som sies der og da. Om intervjueren var en annen eller intervjuet foregikk en annen dag ville kanskje informanten sagt noe annet. Nøyaktighet i behandlingen av dataene er en måte å sikre høy reliabilitet på. En må holde orden på intervjudataene slik at en ikke blander sammen hvem som har sagt hva.

I følge Tjora (2013) har man innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning hviler på innsett at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Som en konsekvens av dette må forskeren synliggjøre hvordan egen kunnskap er en ressurs eller støy, og hvordan denne kunnskapen eller støyen brukes i analysen. En redegjørelse for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet er med andre ord viktig. Undersøkelsens pålitelighet styrkes gjennom refleksjon over om man har noe til felles med informantene, om man har spesiell kunnskap og et spesielt engasjement. Tilgangen til feltet, utvalget, datagenereringen, analysen og resultatene kan mest sannsynlig være påvirket av forskerens eget ståsted. Bruk av lydopptak under dybdeintervjuer kan styrke reliabiliteten gjennom direkte sitater som gjengis

slik informantene sa det. Påliteligheten kan også testes gjennom å spørre seg om resultatene ville blitt de samme med en annen forsker? Påliteligheten styrkes ved å fortelle om forhold internt i undersøkelsen ifølge Tjora (ibid.).

3.18 Analyse av dybdeintervjuene, behandlede data, med ledende helsesøster, barnehagestyrere, rektorer og leder av barneverntjenesten

I følge Flyvbjerg (2006) kan ikke den gode fortelling oppsummeres. Casestudier rommer ofte et betydelig fortellende element. Det kan derfor være vanskelig å sammenfatte i generelle teser og teorier. Spørsmålet er derfor om oppsummering og generalisering alltid er ønskelig. Det er en fare for å berøve tilværelsens rike tvetydighet ifølge Flyvbjerg (ibid.).

Det er vanlig å analysere meningsinnholdet i fenomenologiske design. Det er innholdet i datamaterialet som er interessant for forskeren, eksempelvis hva informanten forteller i et intervju. Forskeren ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker og datamaterialet leses fortolkende (Johannessen et al, 2010).

I analysen følger jeg fortsatt Tjora's (2013) trinnvise modell, en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI).

Jeg er på linje med Tjora (ibid.) når han beskriver det å komme i gang med analysen som en barriere. Har jeg generert nok interessante data? I min empiri, hva er det som er viktig? Hva er interessant i forhold til den teorien jeg har valgt? Svarer dataene på problemstillingen? Har jeg nok empiri? Finner jeg mønstre? Er det noe som jeg finner overraskende eller merkelig? Hva gjør jeg så?

Jeg kan spørre meg om hva som er det mest interessante her. Og jeg kan se etter det typiske for de intervjuene jeg har gjort. Jeg sitter med analysedata i form av utskrifter fra tale. Jeg har gjort et utvalg, mest av praktiske årsaker. Jeg har forsøkt å være bevisst på hvordan det utvalgte er blitt til nettopp det utvalgte. Hovedforklaringen er at det utvalgte er det som svarer mest på min problemstilling. Samtidig er jeg fullstendig klar over at «vi alle lever i beretninger om ledere og ledelse» og at jeg som forsker er fanget i standardbeskrivelser og dermed en representant for stereotyper. Dette kan også sies å være en erkjennelse av forforståelse.

De empiriske dataene skal presenteres godt og da må det tenkes detaljert ifølge Tjora (ibid.). Analysedatadokumentet er utgangspunktet for å lete etter ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller utsnitt av datamaterialet. Slik opprettes koder, og man går videre til neste dokument med de samme opprettede kodene og man lager nye koder hvis det trengs. Man jobber slik gjennom

hele materialet og sitter med en liste med koder. Alle kodene er generert induktivt med utgangspunkt i analysedata. Målet er å generere koder som kun er utviklet fra data og ikke fra teori, tekstnære koder ifølge Tjora (ibid.). Jeg siterer Tjora: *En syretest for god induktiv SDI-koding blir dermed om kodene kunne vært satt opp a priori (før selve kodingen, eller strengt tatt før datagenereringen), eller om de bare kunne vært utviklet fra den konkrete empirien* (ibid.,s.184).

Det første intervjuet jeg kodet fra bearbejdede data var dybdeintervjuet med barnevernleder. Jeg valgte det først av to grunner. Den ene grunnen var knyttet til varigheten på intervjuet. Å komme i gang med det lengste først har en positiv psykologisk effekt på meg. Den andre grunnen hang sammen med mitt samlede inntrykk etter å ha gjennomført alle intervjuene. Det ble klart og tydelig for meg hvordan den faglige lederen i barneverntjenesten er premissleverandør for hvordan de andre faglige lederne forholder seg til og samspiller med den kommunale barneverntjenesten.

Et annet viktig moment er også at jeg oppfattet meg selv som intervjuer og samskaper av dataene som svært fokusert og lyttende akkurat i intervjusituasjonen med barnevernlederen. Har dette noe med nærhet-distanse perspektivet å gjøre? Jeg er selv barnevernspedagog med mye ledererfaring og bevissthet om verdien av verdier. Jeg har arbeidet i barneverntjenesten, både som saksbehandler og som mellomleder. Intervjusamtalen fløt godt mellom oss, noe som også kan ha en negativ side. Jeg hørte av lydopptaket at jeg bekreftet og ga anerkjennelse, og til og med forsterket hennes historier med mine egne. Ikke i stor skala, men det skilte seg ut eksempelvis fra de andre fem intervjusamtalene. På den andre siden fikk jeg meget fyldige data fordi jeg nettopp kunne stille gode gjensvar i kraft av nærhet til hennes ledelsesfelt.

Som Tjora (ibid.) uttaler er det mange koder som har store overlapp. Jeg har samlet noen av kodene i grupper for å belyse prosessen. Følgende fem koder kan illustrere grupper av koder etter gjennomføring av tekstnær, i betydningen empirinær, koding:

- Jeg er bevisst på hvem jeg er
- Ikke problematiserende, barnevernet skal løfte ting
- Folk føler at de blir godt ivaretatt
- Kjempeviktig med rekruttering
- Trives veldig godt i jobben

Jeg fortsetter med kodingen av de andre bearbejdede dataene for å få frem en kodestrukturert empiri. Neste steg som er kategorisering tar utgangspunkt i den kodestrukturerte empirien.

Jeg samler så de kodene som er relevante for min problemstilling i grupper og det er kategorisering ifølge Tjora (ibid.). Nå er det problemstillingen og ikke empirien som bestemmer hva som er relevant. Undersøkelsens resultatdel struktureres med kategoriseringen. Mine kategorier eller hovedtema teller fire kategorier.

Når jeg ser på mine hovedtemaer og den teorien jeg har valgt for å belyse temaet - hva handler dette om?

Verdibasert ledelse ligger nær som generell merkelapp. Brukerorientert ledelse også. Ifølge Ellingsen (2013) er brukerorientert ledelse en verdibasert form for ledelse. Å snu seg mot brukerne og så være nysgjerrig og se etter nytten de har av tjenestene som tilbys er brukerorientert ledelse (ibid.). Å ta seg en tur ut av kontoret og snakke med medarbeiderne er med å fremme brukerorientering hvis en ser på ledelse også som å få til ting gjennom andre. Fornøyde brukere og fornøyde ansatte henger sammen ifølge Ellingsen (ibid.). *Ledere må gå foran med et godt eksempel og ta ansvar når brukerorienteringen skal utvikles i organisasjonen* (ibid.,s. 205). Dette kan lederne gjøre ved å være tilstede og dermed være synlige for sine medarbeidere. Bemanning, kompetanseutvikling og kulturbygging er også noe ledere må ta et tydelig ansvar for innad i egen organisasjon ifølge Ellingsen (ibid.). Utad må lederne utvikle lagspillet med andre ledere og virksomheter for å tjene samhandlingen og kommunikasjonen til brukernes beste. Beslutningsgrunnlaget må preges av brukernes innspill og lederne må vise brukerorientert atferd. Slik tas brukerne på alvor men ikke nødvendigvis på ordet ifølge Ellingsen (ibid.).

Ellingsen beskriver to motsetningsfylte prosesser i offentlig forvaltning. Avbyråkratisering beskrives som å slippe opp og fristille virksomheten. Det betyr at lokale ledere i stor grad kan påvirke og bestemme innholdet i sin aktivitet mens det pågår reformer og endringer. Rebyråkratisering beskrives som å trekke inn igjen ved at avgjørelsesmyndigheten sentraliseres i toppen av organisasjonen. I kommune A har nåværende rådmann innført nytt regime, noe som blant annet har ført til at de faglige lederne i min undersøkelse sier at de ikke kan ta direkte kontakt med politikerne i kommunen. I følge Myren og Valstad (2014) er en grunnantakelse i New Public Management at effektiviteten øker om den politiske styringen blir mer indirekte. På tross av forbudet om direkte kontakt med kommunens politikere, stilte en av mine informanter opp på et politisk møte, men som privatperson og ikke som faglig leder,

understreket hun. Men hun lurte på om denne handlingen var illojal, selv om hun vurderte at å komme med kunnskap til de som skal bestemme var viktigst for hennes valg.

En annen av informantene fortalte at hun skrev brev til rådmannen hele tiden. Hun sendte uoppfordret situasjonsrapport månedlig. Hun varsler hvor tjenesten bryter loven. Hvis noe rettes direkte til ordføreren blir det reaksjoner, det er pålegg om tjenestevei.

Oppgaveorienterte, relasjonsorienterte, endringsorienterte og brukerorienterte ledere som velger atferd som samsvarer med situasjonen er gode ledere ifølge Ellingsen (ibid.). Ved at lederen snur seg mot brukerne og forholder seg til brukernes ståsted skiller brukerorientert atferd seg noe ut fra de andre orienteringene. Trekk ved brukernes situasjon kan tillegges større vekt enn fag, politikk og økonomi gjennom brukerorientert ledelsesatferd. Å snu seg mot brukerne for å se etter nytten av de tjenestene som tilbys er brukerorientert ledelse ifølge Ellingsen (ibid.). Sammen med faglige, politiske og økonomiske vurderinger kan brukerorienteringen bidra til et bredere beslutningsgrunnlag.

Dette er helt i tråd med hvordan jeg oppfattet de faglige ledernes vurderinger i mitt utvalg. Gode ledere tenker helhet, spiller på lag med sine medarbeidere og brukere for å få mest mulig ut av ressursene som er til rådighet.

4. Analyse og funn

Kvalitative data må fortolkes, de taler ikke for seg selv. Analyse og fortolkning glir vanligvis over i hverandre men det er noen forskjeller. Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer. En søker mønster i datamaterialet. Forskeren trekker en konklusjon som skal svare på problemstillingen når data er analysert. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Ved å se på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det en undersøger tolker en data. Målet er å få tak i mening som ikke ligger åpent i dagen. Utgangspunktet kan være teori og funnene ses i lys av denne teorien. Formålet med undersøkelsen bør være oppnådd når dataene er tolket (Johannessen et al.,2010).

Hvor skulle jeg begynne analysen? Å se på dataanalysens to hensikter kan være en god start. Den ene hensikten er å organisere data etter tema. For meg betyr det å redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Den andre hensikten er å analysere og tolke dataene. Jeg må se på den informasjonen som ligger i datamaterialet og fortolke samt perspektivere informasjonen. Jeg må identifisere temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres i masteroppgaven.

4.1 Analyse av kvalitative data

I følge Tjora (2013) er målet med analyse av kvalitative data å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet uten selv å måtte gå igjennom de dataene som er generert gjennom prosjektet.

Slik jeg ser min undersøkelse kan analysen baseres både på teoretiske antakelser og beskrivende casestudium. I følge Johannessen et al. (2010) er den første å foretrekke mens den andre kan brukes når en ikke har noen teoretisk antakelse på forhånd. Som forsker har jeg noen teoretiske antakelser om hva god ledelse er, men jeg hadde ingen antakelser om hva lederne ville fortelle meg at de gjør når de er bekymret for barn i en slik grad at de sender bekymringsmelding til barnevernet.

I følge Tjora (2013) krever kvalitativ analyse intenst tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillingen samt evnen til å arbeide systematisk. Tjora er opptatt av å utvikle konsepter, modeller eller teorier. Han har utviklet og presenterer (ibid.) en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) for å redusere kompleksiteten. Jeg kjente at det «traff» meg og derfor valgte jeg i all hovedsak å følge Tjoras metode i mitt analysearbeid.

4.2 Forskningsfunn

Klemsdal (2013) viser til den senere guruforklarte Mintzberg som fant ut hva ledere virkelig gjorde på jobben. Lederne var involvert i svært konkrete skiftende situasjoner som var preget av avbrytelser, der de måtte gripe inn og gjøre ting ad hoc. Det dukket opp vanskelige og uforutsette situasjoner, spørsmål fra medarbeidere, krav om å delta på eksterne og interne møter samt utføring av rutinemessige plikter. Han beskrev en mangslungen og omfattende, vekslende rolle som omfatter både administrasjon og ledelse. Det kan virke som om lederens oppgave er å sørge for at virksomheten fungerer som den skal ved at lederen trår til der det trengs. Arbeidssituasjonen hang sammen ved at mellomlederen var limet og dermed garantisten. Ikke overraskende fikk jeg lignende fortellinger fra mine informanter. Eksempelvis skulle rektor ved en skole gå rett til skolefritidsordningen etter vår intervju samtale for å vikariere grunnet sykefravær. Her handler ledelse om å *kompensere for avvik* i virksomhetens arbeidssituasjon ifølge Klemsdal (ibid.).

Erik Johnsen definerer ledelse som *et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker* (Klemsdal, ibid.,s. 37). I en prosess av forhandlinger og tolkninger foregår målformuleringen. Beslutninger knyttet til veivalg knyttes til problemløsningen, og

språkskapningen er en dimensjon ved de to andre prosessene. Mål må formuleres og problemer må løses i samarbeid med andre. Et av mine funn kan sies å få mening gjennom Johnsen's definisjon av ledelse, og det er «håndboka» som beskriver god samhandling for barn, unge og deres familier i kommune A. Håndboka er blitt til gjennom målformuleringen: bedre samhandling på tvers av fag. Kommunen etablerte et lokalt nettverk med representanter fra private- og kommunale barnehager, barneskoler, ungdomsskole, helsestasjon, PPT, barnevern og psykisk helse- og rustjenesten som et ledd i problemløsningen. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe, et språkskapende samspill, som førte til «Håndbok i tverrfaglig samarbeid for barn og unge og deres familier».

Klemsdal (ibid.) beskriver idéen om å erstatte styring av oppgaveløsning gjennom etablering av et grunnleggende sett av felles verdier i hver enkelt medarbeider som det mest utbredte substituttet for ledere. Dette kan se ut til å være forsøkt i min kommune. På forsiden av håndboken ses «Kommune A Best - sammen» og i forordet leses at «samarbeidet skal være preget av åpenhet, respekt og raushet».

Barnevernlovens § 1-1, andre strekpunkt omhandler lovens formål om å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår. Barneverntjenesten pålegges her et ansvar også for mer generell forebygging rettet mot barn og unge. I følge Ofstad og Skar (2009) innebærer dette at barneverntjenesten må gjøre seg kjent med barns generelle levekår i kommunen, påpeke mangler og fremme forslag som kan forebygge problemene. Gjennom dette mener en at godt forebyggende arbeid kan redusere behovet for barneverntjenester. Ansvar skal føles på tvers av sektorer og etatsgrenser.

Denne bestemmelsen ser ut til å ha blitt tatt på alvor i kommune A. Barneverntjenesten rapporteres å være synlig og tilstede, i og sammen med andre enheter som arbeider med og for barn. Samtidig uttrykker noen informanter også at barneverntjenesten kunne vært lettere tilgjengelig ved behov for konsultasjoner der og da. Det ble også sagt at barneverntjenesten noen ganger var fraværende i helseteam og i familiesenteret, noe som ifølge informantene var sterkt beklagelig. Dette viser at barneverntjenesten på mange måter kan sies å sitte med nøkkelen i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet rundt barn, unge og deres familier som opplever utfordringer i hverdagen.

Håndboka er utarbeidet i samarbeid, den er distribuert og lest. De fleste enhetene har aktivt arbeidet med håndboka under prosessen, og de fleste har arbeidet aktivt med implementeringen av håndboka i sin arbeidshverdag. Den ene lederen som jeg oppfattet hadde et litt perifert

forhold til håndboka på intervjutidspunktet, begrunnet det med ingen opplevelse av involvering i prosessen og derfor intet eierforhold til innholdet i håndboka. Håndboka er ført i pennen av ledende helsesøster, leder for barneverntjenesten og kommunepsykologen.

Disse funnene som jeg har nevnt her danner rammen for mine informanternes arbeidshverdag i kommune A. De faglige lederne er «limet» og trår til der det trengs, håndboka er resultat av målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill og verdiene åpenhet, respekt og raushet er uttalt.

Håndboka er et funn. Den er godt egnet for deler av min diskusjon. Den er bygd opp av følgende kapitler:

1. Bekymring for et barn. Her tar de utgangspunkt i sin generelle erfaring som er at de venter for lenge og er for forsiktige. Deretter følger punkter som skal være til hjelp for den som er bekymret. Det fremgår at leder skal delta i bekymringsdrøftingen.
2. Kartlegging og dokumentasjon. Her anbefales å føre loggbok hvor både beskyttelsesfaktorer og risikofaktorer skrives ned. Her refereres det til Kvellos bøker (2007: Utredning av atferdsvansker, omsorgssvikt og mishandling og 2011: Barn i risiko).
3. Handling. Her understrekes det viktige foreldresamarbeidet og bygging av gode relasjoner fra første kontakt. Verdier som gjensidighet, anerkjennelse og respekt løftes frem. Ved mistanke om vold eller seksuelle overgrep skal meldingen umiddelbart går til barnevernet uten forutgående drøfting med foresatte. I alle andre saker skal bekymringen tas opp med barnet/ungdommen og foresatte. Så følger en oversikt over hvordan dette kan gjøres og alternative behandlingsmåter fra bekymring til handling skisseres.
4. Tverrfaglige team. Det forutsettes at de foresatte deltar under drøftinger i alle teamene kommunen har opprettet. Det står at barn/ungdom gjerne må delta. Konstruksjonen Familiesenteret er et «hus» der forskjellige faggrupper er lett tilgjengelig for barn og familier. Familien kan møte ulike fagfolk, og målet er å gi tidlig hjelp og støtte i hverdagen. Konstruksjonen Helseteam har samme formål og målgruppe. Det er problemstillinger som trenger å belyses fra ulike fagområder som er helseteamets mandat.
5. Samarbeidspartnere. Her følger en oversikt over barnehager, skoler og flere etater med relevans for barn og unge.

6. Evaluering og ansvar. Her oppfordres alle til å melde erfaringer med håndboka til ledende helsesøster. Håndboka skal evalueres hvert år av det lokale KS-nettverket.
7. Lovverk/forskrifter/veiledere, andre kilder/linker. Foruten aktuelle lover og forskrifter finnes også tre bokreferanser: Kvello (2007), Kvello (2011) og Bratterud og Emilsen (2013): Dørstokkmila-barnehagens vei fra magefølelse til melding.
8. Vedlegg. Diverse skjema samt oversikter over beskyttelsesfaktorer og risikofaktorer samt mal for møterefertat er vedlagt. Det er verdt å merke seg at det er styrer/rektor og pedagogisk leder som underskriver skjema for personalets bekymring for barnet/ungdommen. «Bli-kjent-samtalen» i barnehagen skal preges av følgende holdninger: gjensidig respekt, anerkjennelse, selvfølelse, empati, tydelig jeg-budskap, integritet og ulikheter. Barnehagen skal informere om meldeplikten til barnevernet.

Jeg var kjent med innholdet i håndboka da jeg arbeidet med mine spørsmål til intervjuguiden. Jeg hadde bestemt meg for å ikke stille spørsmål i forhold til håndboka, men være avventende for å se om de selv brakte håndboka på banen. De fleste lederne snakket oppfordret om håndboka, dette ser jeg som en bekreftelse på at de kjenner til innholdet. De sa også at de brukte boka aktivt i sine enheter. De fleste hadde hatt et aktivt forhold til utarbeidelsen av innholdet og hadde sånn sett et eierforhold til håndboka. I lys av teori kan dette knyttes til Argyris og Schön (1974) «theories of actions». Handlingsteoriene består av påstandsteorier som man slutter seg til offentlig og bruksteorier som er de forståelsene som kommer til uttrykk gjennom handling.

I den tidligere omtalte overfloden av føringer (Klemsdal, 2014) er det forvaltning av det faglige skjønnet som må utøves for å manøvrere blant føringene som er mest interessant for meg og min problemstilling.

Det jeg vet er det mine informanter forteller meg. Min forforståelse (kunnskap, holdninger og meninger) av min egen problemstilling, og min rolle overfor informantene, er med og preger hva jeg oppfatter og hvordan informantene oppfatter hva jeg er ute etter. Jeg kunne brukt begrepet fordom som ifølge Aadland (1998) er en spissing av hermeneutikkens forståelse. Vår forståelse av virkeligheten bestemmes av det ufravikelige grunnvilkåret som er våre fordommer. Fordom peker på en forhåndsstruktur av mening og orden som vi møter fenomener med og som man tolker fenomenene i forhold til. Aadland (ibid.) uttrykker det slik:

Mine forforståelser ligger som mønstergyldige tankebaner i mitt førbevisste indre landskap (s.82).

Mine fordommer kom til uttrykk i min refleksjon over rapportene fra riksrevisjonen (2011-2012) og helsetilsynet (2012). Det var særlig hovedpunktet om at mange barn som trenger barnevernets hjelp ikke blir fanget opp tidlig, jeg hadde sterke forforståelser i forhold til.

Det er noen som ikke gjør jobben sin.

Samtidig er vilkåret for kunnskapsutviklingsprosessen det at en har fordommer.

Jeg har bare de faglige ledernes ord for at ting er slik de framstiller dem. Kommunen profilerer seg gjennom utsagnet: «Kommune A Best - sammen». Har kommunen sine ord i behold? Slik jeg ser det, etter å ha dybdeintervjuet seks faglige ledere, har jeg langt på vei fått bekreftet at kommune A er på god vei til å virkeliggjøre visjonen: »Best – sammen» innenfor det barnevernfaglige området.

Lokalavisa hadde oppslag som «et godt barnevern er ikke noe barnevernet skaper alene». Kommune A blir fremstilt med en barneverntjeneste som vil være minst mulig «makt»-barnevern. Kommune A har ikke fristbrudd i tiden det tar før de undersøker situasjonen rundt et barn det kommer inn bekymringsmelding om. Barn som allerede er under omsorg, får også de lovpålagte tilsynene de skal ha. Samtlige av barna som får hjelpetiltak fra barnevernet har også en individuell plan med mål for tiltakene. Dette er sentrale opplysninger som kan sies å styrke mitt valg av kommune med gode lederpraksiser. Det er ingen andre barneverntjenester i samme fylke som kan vise til like gode rapporteringer, ifølge lokalavisa.

Kan sjefen gjøre en forskjell? I tilsynsmeldingen fra Helsetilsynet (2012) stilles dette spørsmålet. De setter likhetstrekk mellom ikke avdekkede lovbrudd og dedikerte, bevisste ledere på alle nivåer. Jeg siterer:

Det er ledere som styrer barnevernvirksomheten uten å vente på nye utredningsmetoder, uten nødvendigvis å ha de siste kartleggingsverktøyene eller å ha sendt alle medarbeidere på en spesiell type kurs. Det er ledere som er tett på egen virksomhet. Hver dag (ibid.,s. 12).

Slik jeg ser det, kan denne beskrivelsen passe godt på barneverntjenesten i kommune A.

Er det slik at et godt fungerende barnevern også kan bidra til et godt fungerende samarbeid?

Når det gjelder de mest utsatte barna ser det ut til at den kommunale barneverntjenesten fortsatt sitter med nøkkelen til dørene til helsestasjonen, barnehagen og skolen og selvsagt nøkkelen til døra inn til sine egne tjenester. Det påhviler barnevernet et stort ansvar for at de andre enhetene

som har et samfunnsansvar i forhold til barn og unge skal følge de mest utsatte helt til barneverntjenesten når behovet er der. Hva de faglige lederne gjør som faktisk følger barna til barneverntjenestens dør, er det som interesserer meg mest og som dermed styrer blikket på empirien, analysene og konseptutviklingen.

Mine informanter har fortalt meg om hvordan de forholder seg til barn som de selv eller andre er bekymret for. De har fortalt om det viktigste for dem i arbeidshverdagen, barna. De har berettet om hvor mye de bryr seg, hvor modige de er, hvor langt de strekker seg i egen tjeneste og hva de gjør når barnet mest sannsynlig trenger hjelp i henhold til lov om barneverntjenester. Jeg er imponert og ydmyk. Mine informanter gjør sine verdier, og de gjør mye mer enn de får anerkjennelse for. Sammen står de frem som utmerkede representanter for sin kommune. De gir kommunen troverdighet i arbeidet med helhetlig og samordnet innsats overfor barn og familier som trenger hjelp i hverdagen.

Når dette er sagt er det slik at jeg på den andre siden kun har de faglige ledernes ord på den gode praksisen. For å få et bedre grunnlag for å trekke de konklusjonene jeg gjør, burde jeg snakket med barna og deres foresatte om effekten av den hjelpen de har fått i kommunen eller eventuelt ikke fått? Burde jeg ikke også intervjuet følgeskapet til lederne, deres kolleger?

Det hele er som i matematikken ifølge Aadland (1998,s. 85). «Problemet» står i boka, regneoppgaven er definert, de enkelte faktorer må isoleres, x-er må samles på den ene siden og y-er på den andre. Så må vi snekre oss frem til løsningen som for øvrig står i fasiten. Utgangspunktet er et komplekst problem som alle leter etter den ene riktige løsningen på. Dette kaller Aadland folkepositivisme. Skjult bak lag på lag av tekster, meninger og oppfatninger ligger sannheten om verden. Å opprettholde selve sannhetens idé blir meningsløst ifølge Aadland (ibid.).

I følge Flyvbjerg (2006) har casestudier blitt kritisert for å ikke være en vitenskapelig metode. Han forklarer og korrigerer denne kritikken i sin artikkel om fem misforståelser knyttet til casestudier. Han viser til at samfunnsvitenskapen har hatt lite hell med etterligning av naturvitenskapen i studiet av menneskelige forhold. Casestudier bringer frem kontekstavhengig kunnskap og erfaring, og han karakteriserer dette som selve kjernen i ekspertaktivitet. Caseviten spiller en avgjørende rolle i menneskelig læring. Casestudier gir oss konkret, kontekstbunden kunnskap. Casestudier skal ikke bevise noe, men lære oss noe. Subjektivisme og bias for verifikasjon gjelder alle metoder, ikke kun casestudiet og kvalitative metoder. Det er et menneskelig trekk å bli påvirket av det som bekrefter mer enn det som avkrefter. Det er allikevel

falsifikasjon og ikke verifikasjon som karakteriserer casestudiet. I samfunnsvitenskapen er dette en del av den kritiske refleksivitet, ifølge Flyvbjerg (ibid).

5. Diskusjon

5.1 Innledning til presentasjon av tema

Mine kategorier har jeg konstruert på bakgrunn av de kodene jeg valgte å skrive ut fra rådataene.

Jeg tilstreber å presentere innholdet i kategoriene på en slik måte at jeg er mest mulig tro mot empirien. Samtidig må jeg også være tro mot problemstillingen, og det medfører at jeg legger vekt på å presentere det jeg finner mest interessant fra empirien for nettopp å belyse problemstillingen.

Intervjuene var semistrukturerte. Ifølge Kvale og Brinkmann (2012) er et semistrukturert livsverdenintervju en planlagt og fleksibel samtale med mål om å innhente intervjupersonens beskrivelser av sin livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet.

Det er informantenes opplevelser som står i fokus for studien. Slik har den et fenomenologisk siktemål. Mitt materiale består av de faglige ledernes fortellinger om hva de gjør når døren åpnes til barneverntjenester. Argyris og Schön (1974) kaller det uttrykt teori. Jeg kunne som tidligere nevnt etterspurt deres bruksteori gjennom å intervju medarbeidere og samarbeidspartnere, eller via deltakende observasjon. Slik ville jeg fremstått mer fortolkende og kritisk til hvordan den uttrykte teorien viser seg i praksis. Det har jeg som kjent ikke gjort. Min nysgjerrighet knyttes til de faglige ledernes egne opplevelser. Opplevelsene kommer til syne slik de fremstiller dem i intervjusamtalene med meg. Mine informanter bestemmer hvordan de vil fremstå og hva de vil fortelle, påvirket av hvordan de fortolket den utsendte informasjonen fra meg om hensikten med undersøkelsen (vedlegg 2) og intervjuguiden (vedlegg 4).

Mitt fokus er på gode lederpraksiser og informantenes konstruksjoner blir mine konstruksjoner gjennom min for forståelse og min fortolkning. Slik genereres dataene. Min egen nærhet til temaet og fagfeltet har påvirket min måte å forstå informantene på, det har preget de spørsmålene de har fått og min koding og kategorisering. Er det slik at dette har svekket undersøkelsen min metodisk?

Ifølge Alvesson og Sköldbberg (2008) medfører dette at leseren blir viktig. Teksten er en konstruksjon og åpen for ulike tolkninger. Leserens tilnærming til teksten og leserens kreativitet

gis større betydning enn forskerens indre egenskaper. Objektivitet i forskning brukes om tolkninger som ikke påvirkes av forskerens hensikter eller forestillinger ifølge Tjora (2013).

5.2 Presentasjon og diskusjon av empirien

Hva sa de faglige lederne i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste at de gjør når døren åpnes til barneverntjenester, og hvordan kan dette forstås?

Ifølge Kvale og Brinkmann (2012) er fenomenologisk tilnærming utbredt i kvalitativ forskning. Fenomenologi i forskningssammenheng er mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver. Verden beskrives slik den oppleves av informantene. Den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter, er utgangspunktet for forståelsen.

Når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver brukes et seminstruert livsverdenintervju. Det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet skjer med en intervjuguide som består av spørsmål og bestemte tema knyttet til informantens livsverden. *Livsverdenen er verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig av og forut for alle forklaringer* (ibid., s. 48)

Det er informantenes eget perspektiv jeg ønsker å presentere, og jeg er samtidig klar over at jeg som forsker også har en stemme iblandet informantenes. I følge Hyrve (1997) er et perspektiv et begrepsapparat, en antakelse av sammenhenger mellom fenomener og et sett verdier og forestillinger. Perspektivet påvirker vår persepsjon som igjen påvirker hvordan vi handler i ulike situasjoner. Hvert menneske rår over flere perspektiver. Hvilket perspektiv man velger er tilpasset den rollen man har og den konteksten man opptrer i. Systematisering av våre inntrykk og valg av atferd i ulike situasjoner, preges av våre perspektiver (ibid.).

Informantenes og forskerens perspektiver er med å danne bakteppe for fortolkninger av det vi ser. Ifølge Kvale og Brinkmann (2012) kan fortolkninger av tekster ses i lys av hermeneutiske prinsipper for fortolkning. Som en følge av den hermeneutiske sirkel gjelder det første prinsippet den kontinuerlige frem- og tilbakeprosessen mellom deler og helhet. Ofte som følge av uklar og intuitiv forståelse av teksten som helhet, fortolkes dens ulike deler og disse settes i relasjon til helheten. Denne prosessen kan ses som en spiral som åpner for en stadig dypere forståelse av meningen. Prinsippene er ment å tjene til avklaring av de problemene som reises av multiple fortolkninger av intervjuetekster.

Ifølge Kvale og Brinkmann (ibid.) kritiseres intervjufortolkningene som vitenskapelig metode. Kritikken går ut på at *ulike fortolkere finner ulike meninger i det samme intervjuet* (s.218). Kvale og Brinkmann (ibid.) ser kritikken i lys av kravet til objektivitet, det at en uttalelse kun har en riktig mening, og at forskerens oppgave er å finne frem til denne «sannheten». De hermeneutiske og postmoderne forståelsesformene tillater et fortolkningsmangfold som er legitimt.

Det kan stilles mange spørsmål til en tekst. De analytiske spørsmålene jeg har stilt til min tekst er styrt av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det teoretiske grunnlaget som fremgår av kapittel 1 er i hovedsak det som anvendes i analysen og diskusjonen.

Etter koding og kategorisering av dataene velger jeg å presentere min empiri som tema under følgende fire overskrifter: informantenes fremstilling av seg selv som ledere, informantenes faglige perspektiv, informantenes lederstilatferd, informantenes tanker om deres samarbeidspartnere.

Det som kommer nå er sosiale konstruksjoner. Sosialkonstruksjonismens røtter finnes både i fenomenologien og i postmodernismen ifølge Alvesson og Sköldbberg (2008). Også hermeneutikk assosieres med sosialkonstruksjonismen. Konstruksjonene blir til på bakgrunn av det subjektive meningsinnholdet i sosiale handlinger. Individnivået betraktes som det primære og de sosiale fakta, institusjonene, er sekundære.

På bakgrunn av å være inspirert av fenomenologi, hermeneutikk og sosialkonstruksjonisme presenteres empirien under fire tema.

Ifølge Flyvbjerg (2006) er casehistorier vanskelig å gjøre kortfattet. Jeg har valgt stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2013) i mitt analysearbeid, og det betinger å gjøre casehistoriene kortfattet gjennom koding og kategorisering.

I mitt casestudie har jeg seks analyseenheter. I diskusjonen behandler jeg disse både som en samlet gruppe informanter og som individuelle informanter. Av anonymitetsgrunner, og ikke minst av at informantene på de fleste områder formidler seg entydig, finner jeg mening i å diskutere funnene som gruppefunn. I tillegg er det nødvendig å trekke frem hva enkelte av informantene forteller, fordi det de formidler ser jeg som nøkkelinformasjon i forhold til å svare på problemstillingen.

5.3 Informantenes fremstilling av seg selv som ledere

«En reflekterende praktiker»

Informanten som sitatet er hentet fra karakteriserte seg selv som en reflekterende praktiker. Hun sa at forutsetningen for å være en reflekterende praktiker er å ha kunnskap, være i praksisfeltet, være i dialog, være deltakende, kjenne virksomheten og utfordringene.

Mine informanter presenterte synet på seg selv som ledere i sin faglige enhet eller tjeneste med sitt samfunnsansvar som ramme for arbeidet.

Barneverntjenestens samfunnsoppdrag er hjemlet i barnevernloven, og går ut på å utføre det daglige løpende arbeidet som er å gi råd og veiledning, treffe vedtak i henhold til loven, forberede saker for behandling i fylkesnemnd, iverksette og følge opp tiltak (jf. § 2-1).

Barnehagens oppgave i samfunnet er å ivareta barnas behov for omsorg og lek, fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Dette skal gjøres i samarbeid og forståelse med hjemmet (barnehagelovens § 1).

Skolens oppgave er opplæring. Opplæringen skal åpne dører mot verden og fremtiden. Elevene skal gis historisk og kulturell innsikt og forankring. Opplæringen skal være i samarbeid og forståelse med hjemmet (opplæringsloven § 1-1).

Helsestasjons- og skolehelsetjenesten har som mål, og samfunnsoppgave, å fremme god helse blant barn og unge (statens helsetilsyn, 1998).

Slik jeg ser det formidlet mine informanter at det var kjernevirksomheten, forstått som de ulike institusjonenes samfunnsansvar, som var årsaken til at de hadde valgt å arbeide der de er. Kun to av de seks informantene hadde søkt direkte på lederstilling. De andre fire hadde alle blitt «pekt på» mens de arbeidet som faglige ansatte, og ønsket inn som faglige ledere.

Mitt fokus i det store bildet av et komplekst og delvis uavgrenset oppgavemangfold, var konsentrert rundt deres felles samfunnsansvar: hva de gjør når det oppstår bekymring for barn, og med bekymringsmelding til barneverntjenesten som konsekvens.

Informantenes kontekst er preget av det opplevde forholdet mellom ansvar og ressurser slik de faglige lederne selv ser det. Det var ikke mye snakk om ressursmangel, men det kom frem gjennom historier om hvordan de trår til, er limet i hverdagen og en voksen å regne med.

Det er mye som krever oss, og jeg er redd for at det skal gå ut over de mest utsatte barna, så en av informantene.

Om det å trå til så en av informantene det slik: *«I kommune A er vi ofte slik»*. En annen informant sa det på denne måten: *«det er vi, jeg sier alltid vi»*.

Her formidler informantene «vi-følelse». Det kan være et godt utgangspunkt som bereder gruppen for samarbeid.

Er Goffman's rolleteori (1992), egnet til å belyse min empiri knyttet til ledernes egne fortellinger om hvem de er? Informantene selv bringer rollebegrepet på banen slik:

Jeg har mange roller som leder. Jeg er rollemodell. Som leder tar jeg den vanskelige avgjørelsen. Det ligger i rollen. Jeg er i en rolle mer enn jeg er en person. Jeg bor ikke i skolekretsen og det er godt i den rollen jeg har. Jeg er ydmyk for rollen. Jeg har en stor rolle i det praktiske arbeidet. Ei mor blir sett med alle sine roller.

I følge Goffman (ibid.) prøver vi å gjøre inntrykk på de andre som er tilstede i forestillingen ved å opptre bevisst. Vi påtar oss roller men det må ikke forveksles med vår dypere personlighet. Vi tar på oss en fasade som et slags uttrykksutstyr i vår forestilling. Vi ønsker å formidle noe til andre via denne dramatiseringen som det ellers ikke er så lett å få øye på. En fasade er noe vi pålegger oss mer eller mindre bevisst. Fasaden formidler et bestemt budskap til publikum.

Goffman (ibid.) er opptatt av laget. Laget er enhver samling av individer som samarbeider om iscenesettelse av en rutine. Han eksemplifiserer hvordan laget definerer egne rutiner med en gjeng røykere som møtes i skolens pauser. Fra første dag har røykerne skapt sin røykerutine, sin komfortsone, der de som lag har definert sine normer.

Parallellen til denne beskrivelsen, er laget i mitt utvalg som har definert rutiner for samarbeid i håndboka.

Goffman (ibid.) skiller mellom frontstage og backstage i sin teori om roller. Der hvor både den som opptrer og publikum er tilstede er frontstage. Den som opptrer spiller etter de normer og verdier som «scenen krever». I følge Hem (2014) har vi en form for manus gjennom normer og forventninger vi blir møtt med av folk rundt oss. Vi kan sammenligne oss med skuespillerne som har manus som både sier hva de skal forholde seg til samtidig som det gir rom for spill. Forskjellen utgjøres av hvordan vi tolker våre roller og hvordan vi framfører rollene. I

interaksjonen mellom den opptredende og publikum bekreftes normene og verdiene. Fasaden bæres frontstage.

Backstage er der vi forbereder oss på den oppfatningen vi ønsker at publikum skal få av oss. Der kan alle feilene gjøres, der kan vi la masken falle og vårt sanne jeg kan komme til syne. I følge Hem (ibid.) lever vi i virkeligheten og vi får aldri anledning til å øve før vi handler og samhandler i motsetning til teateret som er om «make-believe». Vi må tenke oss at vi spiller roller, og det kan vi lære mye av (ibid.).

Goffman (1961) deler inn roller i fire: *rolleforpliktelse* som er en tildelt rolle, *rolletilknytning* er den rollen vi ønsker å spille, *rolleomfavnelser* er en rolle vi tar på oss fordi den er spennende og fordi vi ønsker det og *rolledistansering* som er distansen mellom det sanne jeg og den rollen vi befinner oss i sosialt (en ikke-røyker som røyker i festlige lag for å være med i fellesskapet).

Det gjelder å spille sin rolle så godt som mulig hvis mål og ønsker skal oppnås. Dette fordi resultatet av samhandlingen avhenger av vårt rollespill. Vi har alle en god del å spille på.

Mine informanter kan sies å være på scenen, både sin egen scene som er kjernevirksomheten og samarbeidspartnerens felles scener som er helseteamet og familiesenteret. De beskriver sine scener gjennom kjernevirksomheten. Noen formidler at de er limet i arbeidshverdagen. De er tett på den daglige virksomheten, de er deltakende, og særlig tett på når bekymring for barn melder seg. De er på fornavn med barna i sine virksomheter, barna kjenner dem, de kjenner faget og utfordringene. Kjernevirksomheten kan illustreres med følgende sitater:

Jeg er opptatt av fremtidens skole. Jeg er opptatt av barnas plass i samfunnet og barndommens egenverdi. Som leder forvalter jeg helheten. Det skal bli bedre for barna. Barna har det veldig bra i vår virksomhet.

Deltakelse på fellesscenene kom slik til uttrykk:

Vi bygger ned grenser gjennom å delta på lavterskelmøter. Samarbeid må påminnes jevnlig. Da kommunen ble med i et stort prosjekt om bedre samhandling rundt utsatte barn og unge ble vi med, stilte opp på alle samlinger, ble kjent og det gjorde noe med oss, det åpnet for samarbeid.

De er tydelige på den rollen de spiller på hverdagslivets scener. De er faglige ledere og de er faglige rollemodeller. De formidler tydelige budskap på egen scene og de er positive til fellesscenene.

5.4 Rolleforpliktelsen

Rolleforpliktelsen ligger i samfunnsoppdraget slik jeg noe kortfattet har beskrevet det. Jeg har fire ulike profesjonelle samfunnsroller representert i min undersøkelse. Jeg har beskrevet de symbolske og moralske kravene til ledere i offentlig sektor, og de ulike rollene og disses ansvar i kapittel 2.

Jeg har brukt begrepet samfunnsoppdrag i forbindelse med prinsippet om barnets beste (barnekonvensjonen), og det å være alvorlig bekymret for et barn (barnevernloven, barnehageloven, opplæringsloven og helsepersonelloven). Alle mine informanter deler ansvaret for å ivareta samfunnsoppdraget knyttet til ivaretagelse av prinsippet om barnets beste.

Alle var kjent med prinsippet om barnets beste, og alle hadde refleksjoner knyttet til prinsippet. Barnets beste er åpenbart et komplisert begrep. Barnets minst verste og barnets minst belastende er foretrukne måter å oversette barnets beste med. Barnets beste er å ta saken ned, tenke seg om, bli kjent med familiene, se folk som folk, gi foreldrene tillit og sørge for barnets medvirkning. Å være mer opptatt av framtid enn fortid gagnar barnet. Målet og oppgaven er at det skal bli bedre for barnet.

Vi er på barnet sitt lag, vi vil barnet sitt beste, vi avgrenser bekymringen og fyller ikke på med alt grufset, sa en av informantene.

Barnets beste er med som prinsipp i alle sammenhenger slik de formidler det. Også det å løfte frem det beste med foreldrene er til barnets beste. Barnet skal ha det bra nok, det er også en samfunnsoppgave, ikke bare foreldrenes oppgave. En av informantene stiller også spørsmålet om det alltid er barnets beste å bo med foreldrene. Når barnets beste står på spill går det i dialog med foreldrene. Det betones som kjempeviktig å ha god dialog med foreldrene.

Det formidles også at barnets beste er å prøve alt mulig annet før barnevernet kontaktes. Informantene formidler at de strekker seg langt for å hjelpe barna. De går rett på foreldrene når de er bekymret. Samtidig formidler de at foreldrene må få tid til å ta inn bekymringen. De vurderer barnets beste til å være og ikke konfrontere barnet med mangler som skyldes hjemmeforholdene. Det tar de der det hører hjemme: hos foreldrene. Samtlige informanter forteller at de strekker seg utover rolleforpliktelsen for å hjelpe barnet med praktiske ting som manglende klær og nødvendig transport.

På mitt spørsmål om hva de tenker om alvorlig bekymring for et barn, svarer de at mistanke om vold og overgrep er bekymringer de alltid melder direkte til barneverntjenesten. Også tilfeller

med psykisk sykdom hos foreldre og store konflikter i forbindelse med samlivsbrudd, er omstendigheter som de ser på som kritiske for barnet og som de følger med på.

Rolleforpliktelsen handler om noe man er nødt til. Mine informanter ser sitt ansvar ut over forpliktelsen. De ser på barnet og dets familie som subjekter, og sin egen rolle som medskapere for at barnet skal lykkes som menneske i sitt liv, ikke bare som barnehagebarn, elev, bruker eller klient.

5.5 Rolletilknytningen

Rolletilknytningen er den rollen man ønsker å spille.

Tilknytningen til rollen viser seg i informantenes ressursorientering, løsningsorientering, subjektsyn, åpenhets- og tydelighetssyn og utviklingssyn.

Jeg ser mulighetene ikke begrensningene. Vi er positive i fremtid fremfor negative i fortid.

De brenner for barna og ønsker å gjøre en forskjell noe dette sitatet illustrerer:

Å gjøre en forskjell er fint.

Noen er spesielt opptatt av barnas plass i samfunnet. En informant fortalte at hun valgte å takke ja til en invitasjon fra et politisk parti om å bidra med noe fra sin arbeidshverdag. Hun hadde noen tanker både før og i ettertid om hun kunne oppfattes som illojal av kommuneledelsen sett opp mot kravet om å gå tjenestevei. Hun valgte allikevel å formidle sin kunnskap og sine meninger til, slik hun så det, barnas beste.

Informantene ønsker å spille en viktig rolle til beste for barna. *Jeg ønsker å gjøre en forskjell*, sa en av informantene. Ingen av informantene var synlig opptatt av hvor grensen gikk mellom sitt og de andres samfunnsoppdrag. De hadde barnet i sentrum og strakk seg langt for å kompensere for manglende omsorg. Utsagnet: *Jeg prioriterer barna både som nummer en, to og tre*, viser noe av bakteppet for den rollen de ønsker å spille. De ønsker å utgjøre et deltakende, inkluderende og lyttende team i sine enheter og tjenester. Mine informanter ønsker å spille en lederrolle som aktiv aktør i ambisjonen om barnets beste.

5.6 Rolleomfavnelsen

Rolleomfavnelsen kommer til uttrykk gjennom at de formilder stor trivsel med arbeidet og sine medarbeidere. De liker at ingen dager er like, og de ser det positive i nye ting, i endring og utvikling. Utsagnet: *Å utgjøre en forskjell er en glede*, er en måte å omfavne rollen på. Alle informantene forteller at de også er tjenesteutøvere i sine roller, og det trives de godt med.

Når mulighetsrommet innskrenkes, for eksempel ved omorganisering, synker trivselen. Det endrer innholdet i jobben og skaper mye frustrasjon i hele personalgruppen. Som leder oppfatter informanten seg som skyteskive, *men det må jeg tåle*, sier hun samtidig som hun også føyer til *men hvor lenge?*

En av informantene trekker frem det å kunne bestemme, ha oversikt og blande seg borti som noe lederposisjonen gir tilgang til. Det å kunne drive med det man tror på, og være med på å forme egen arbeidsplass er også pluss ved å være leder. Informantene uttrykker at de lykkes som ledere. En annen informant er tydelig på at når barna lykkes som mennesker er han tilfreds. Informantene uttrykker også tilfredshet med samarbeidet internt i sine enheter og tjenester, samt utad i sine nettverk.

Informantene har forholdsvis lang fartstid som ledere, de har ansatt storparten av sine medarbeidere og er tydelige på hvilke egenskaper de ser etter i ansettelsesprosessen. At de er opptatt av egenskaper betyr ikke at de ikke er opptatt av faglig kunnskap. *Jeg har ansatt de fleste, dekket opp behovet for faglig tyngde og bredde*, sa en informant. Det faglige må være på plass og kompetansen må svare på virksomhetenes utfordringer. Det ble tydelig for meg at de tar rekruttering av medarbeidere på stort alvor. De formidler at de har kjempegode arbeidsmiljø som de selvsagt ønsker å beholde.

I rekrutteringssammenheng er de svært opptatt av personlige egenskaper som komponent i den personlige kompetansen. Potensielle søkere til jobber viser seg frem gjennom å være vikarer og studenter i praksisstudier og mange rekrutteres via disse ordningene. I jobbintervju må søkerne by på seg selv gjennom å gå fra ord til handling, eksempelvis gjøre rede for hvordan den andre kan se at de møtes med respekt. Søkerne må ha tanker om hvordan de bygger relasjoner til barn. Søkerne må også passe inn i den eksisterende gruppen både med sin faglige kompetanse og sine personlige egenskaper. Folk som er romslige, har sosiale antenner, er engasjerte, pliktoppfyllende og selvstendige trekkes frem som personlighetstrekk som er ønskelige.

Rolleomfavning skjer gjennom at rollen ses på som spennende og utfordringene som ønskelige. De blir også sett av kommunens ledelse, gjennom at flere av mine informanter forteller om at de har fått ansvar for utviklingsoppgaver og overordnet ansvar eksempelvis for kompetanseutvikling på sitt felt.

5.7 Rolledistanseringen

Rolledistanseringen kommer frem gjennom svarene på om de bor i kommunen og i dialogen om hvor de selv henter «påfyll». Fire av seks informanter bor ikke i kommunen, de mener at det er en fordel å ikke bo i den kommunen man arbeider i, og da særlig knyttet til når bekymringssaker er arbeidstema. De ønsker å ha «fri» fra jobben innimellom. En av informantene sa: *Det krever også fysisk avstand for å kunne vurdere hjemmeforhold det knyttes bekymring til.* Det er godt å ikke bo nært til problemene, særlig i en lederrolle. En av informantene uttrykker at hun er lite leder og mest tjenesteutøver i sin lederrolle, og signaliserer på den måten en distanse mellom de to rolleforpliktelsene.

Ifølge Lichtwarck og Clifford (2010) viser flere forskningsbidrag om barnevernet at nærhet til lokalsamfunnet gjør at de ikke tør å intervensere i alvorlige saker. Lokalsamfunnet presser barnevernsarbeiderne til å la være å bryte inn. Sitatet fra barnevernleder kan bekrefte dette, samtidig som hun reflekterer i forhold til det.

For 20 år siden var det et barnevern i kommunen med ikke alvorlige saker, alle som arbeidet der bodde da i kommunen. Da kom jeg inn med mitt blikk og det skjedde mye. Det var heftig en stund og det var en fordel og ikke bo i kommunen. Men tilnærmingen til folk gjør det ikke bare vanskelig.

En annen følge av at nærhet kan svekke evnen til å gripe inn i alvorlige barnevernssaker, er at hjelpetiltak dominerer, mens omsorgsovertakelse er mest vanlig i store kommuner ifølge Veland i Lichtwarck og Clifford (ibid.). Valgene av tiltak ses i sammenheng med at barnevernsarbeidere i mindre kommuner opplever størst belastning blant annet gjennom å møte klienter på fritiden (ibid.).

Kommune A skiller seg ut i forhold til nevnte beskrivelse av en liten kommune, gjennom å ha forholdsvis mange omsorgsovertakelser i forhold til hjelpetiltak. Sannsynligvis har dette primært noe med tilnærmingen til folk å gjøre. Det kan også ha noe med levekår å gjøre ifølge Clifford i Lichtwarck og Clifford (ibid.). Det perspektivet lar jeg ligge fordi informantene ikke har snakket om det, jeg har heller ikke satt meg inn i levekårsforholdene i kommune A.

Den klassiske inndelingen knyttet til samfunnsoppdraget, *hjelp og kontroll*, kan være egnet til å forstå informantenes distansering til *det vanskelige* som bekymringssaker representerer. Det er ikke som hjelper, men som kontrollør rolledistanse er en strategi. Å yte hjelp gir ingen særlig store negative følger. Derimot kan kontroll føre til sterke reaksjoner særlig hos foreldre. En av

informantene sa at det er risiko knyttet til å melde bekymring til barnevernet. Barn tas ut av barnehagen, og ufinheter står å lese på sosiale medier. Den personlige belastningen gjør at de tenker seg om en gang eller to før barnevernet kontaktes. Man vet heller ikke alltid hva barnevernet er i stand til å gjøre. Slik kan samfunnsoppdraget som omfatter både å gi hjelp og å utøve kontroll, i seg selv være tjent med en distansering. Frykten er å gjøre vondt verre for barn, og selv bli utestengt fra sosiale fellesskap.

Det å ikke bo i kommunen trekkes frem som sentralt for å tørre å se problemene, ta tak i dem gjennom melding til barneverntjenesten og være i samhandling med foreldrene under tiltaksfasen. *Livet mitt er her og jobben min er der*, sa en av informantene om hvordan hun skapte distanse mellom jobb og fritid.

I følge Haugland (2000) som skriver om «kommuneheksene» balanserer de mellom motsetningsfylte roller og kulturer, mellom formynder-, forvalter-, familie- og barneperspektiv. Hun beskriver yrket som å danse på line, det krever å balansere mellom følelser og rasjonalitet og mellom profesjonalitet og privatliv.

Ifølge Lichtwarck og Clifford (2010) kan det å bo og jobbe i samme kommune også bidra til merkompetanse gjennom at man kjenner nærområdet. Kan det være det informantene mener med det jeg siterer her:

Jeg har bodd i nabolaget der jeg har vært styrer i mange år. Det er litt vesentlig i denne jobben.

Dette viser at det kan være ulik forståelse rundt det å bo og jobbe i samme kommune.

Lederne henter påfyll gjennom veiledning, lederutdanning, faglig nettverk, fagdager og fritidsliv. Alle informantene har lederutdanning eller lederkurs. De deltar i faglige nettverk, både enfaglige og flerfaglige.

Samtidig kommer det klart frem at opplevelsen av å være gode ledere, å gjøre en forskjell for barn som har det vanskelig, gir påfyll i seg selv. En av informantene sa det på denne måten:

Det er en gave å få gjøre en forskjell.

Arbeidsmiljøet er også en faktor som gir påfyll.

Vi er en sammensveiset gjeng med flinke engasjerte medarbeidere som jobber godt sammen og støtter hverandre, er utsagn som knyttes til trivsel som gir påfyll.

Slik jeg tolker Goffman (1961) kan jeg se på mine funn i forståelsen av rolledistanse som betydningen av å skape distanse mellom det sanne jeg og den sosiale rollen man befinner seg i. Fire av de seks informantene har et bevisst forhold til å skille mellom bosted og jobbested. Slik jeg fortolker dem, mener de at samfunnsoppdraget de har tatt på seg løses best gjennom å skape fysisk og sosial avstand mellom det sanne jeg slik rollen fremstilles privat og det sanne jeg slik det fremstilles i den sosiale rollen som leder. Kanskje er dette å strekke Goffman's rolleteori (ibid.) for langt, men jeg finner min forståelse relevant for sammenhengen. Å skape rolledistanse kan være nødvendig for å få være med i felleskapet både i jobbsammenheng og privat. En lederrolle som medfører at en er tett på barn og foreldre kan både føre til at en selv stenger seg ute fra sosiale fellesskap og at andre stenger en ute fra sosiale fellesskap.

Rolledistanse som fenomen kan også ses i lys av dydsetikken. Ifølge Nyeng (2014) er en harmonisk livsførsel, sett i et dydsetisk perspektiv, målet for den enkelte. Det betyr å bevare seg selv som hel person også i rolleutøvelsen.

Goffman (1992) skiller mellom frontstage og backstage. I min sammenheng ser jeg jobbekommunen som frontstage hvor både aktørene (lederne) og publikum (foreldre, barn og samarbeidspartnere) er tilstede. Backstage er bostedet der man kan være seg selv og ha fri fra rollen som leder.

Jeg synes det er verdt å merke seg at ledernes påfyll er sterkt knyttet til opplevelsen av å lykkes som leder, og det å gjøre en forskjell for et barn. Begge disse forholdene er relasjonelle og betinger gode ledere og et godt følgeskap.

Det kan hevdes at Goffmans dramaturgiske metafor (ibid.) framstiller individer som i overkant strategisk (eller kynisk) beregnende. Mitt datamateriale støtter opp om metaforens hovedpoeng, at samfunn oppstår via relasjoner, interaksjoner og situasjoner. Goffman (ibid.) betrakter samfunnet som bygd opp av en rekke interaksjoner mellom individer og små grupper som igjen former samfunn og samfunnsendring, i denne sammenheng enheter og tjenester med ansvar for å ivareta prinsippet om barnets beste.

5.8 Informantenes faglige perspektiv

«Jeg brenner for barna - å løfte frem det beste gagnar barna»

Inspirert av Nygren (1997) kan dette temaet forstås som en «matching» mellom teori, metode og ideologi.

En av informantene nevner Pär Nygren når hun forteller om hvem hun er inspirert av og som preger det teoretiske og ideologiske grunnlaget i hverdagen i hennes tjeneste. Nygren (ibid.) beskriver fire ideologiske prinsipper, helhetssyn, subjektsyn, åpenhets- og tydelighetssyn og utviklingssyn, som han kaller en felles ideologisk plattform for arbeidet. Prinsippene handler om synet på mennesket og dets forhold til sin omverden. Disse prinsippene har fått oppslutning ifølge Nygren (ibid.). Det henger sammen med at profesjonelt barnevernsarbeid ikke kun blir utført med teoretisk kunnskap som grunnlag. Verdimeslige prinsipper må også styre arbeidet.

5.9 Helhetssynet, subjektsynet, åpenhets- og tydelighetssynet og utviklingssynet

Helhetssynet representerer at alt som blir fokusert også er en del av en helhet. Det betyr at barnet alltid ses i sammenheng med sitt sosiale nettverk bestående av familie, slekt, venner, skole, barnehage og i fritidsaktiviteter. Helhetssynet representerer også de økonomiske og sosiale rammebetingelsene som barnet er en del av. Jeg finner Nygrens ideologiske prinsipp (ibid.) interessant og svært relevant for mine funn.

Bronfenbrenners økologiske tilnærming er et annet eksempel på helhetssyn som sentralt begrep. Helhetssynet representerer en forståelse av individets forhold til sin sosiale verden (Nygren, 1997).

Mine informanter kommuniserer helhetssynet gjennom utsagn som:

Vi må bli kjent med familiene, ei mor blir sett med alle sine roller, alle er like viktige, samfunnet i dag er mer opptatt av individet, dårlig med mat og klær er ikke meldingsgrunn alene.

En av informantene formidler sitt helhetssyn når han forteller om at han engasjerer seg i nærmiljøet for barnas skyld og oppfordrer til barns deltakelse i fritidsaktiviteter. Informantene ser barnet i sin kontekst, de formidler respekt og verdighet og en forståelse om at barnet er det viktigste i foreldres liv. De uttaler at det er kjempeviktig med god dialog med foreldrene. De søker løsninger og hjelp i det sosiale nettverket til barnet fremfor profesjonell hjelp. *Et barn som trenger besøkshjem – ønsker barnet å besøke familie eller slekt, eller ønsker barnet en fremmed familie?* Svaret gir seg selv, sa en av informantene.

Informantenes helhetssyn kommer frem både når de forteller om kjernevirksomheten og rolletilknytningen.

Metoden «Familieråd» ble trukket frem som egnet for å finne gode løsninger i barnets eget nettverk. Ifølge Schjelderup og Omre (2005) er familierådsmetoden en tilnærming for

familiearbeid i barnevernssaker. Det har tradisjonelt vært en skeptisk holdning til familie og slekt når barn har fått dårlig omsorg hos sine foreldre. På den måten utfordrer «Familieråd» som arbeidsmåte barnevernsfeltet. I metoden ligger det en grunnholdning til en samarbeidsform der familien selv fatter konsensus-beslutninger om barnets beste (ibid.).

Subjektsynet representerer at vi alle er handlende subjekter i vår tilværelse. Barn og foreldre prøver etter beste evne å kontrollere sine liv og ivareta egne og hverandres interesser og behov. Vi skal alltid se på barnet og dets foreldre i lys av at de selv er med på å forme sitt liv og sin tilværelse, de er handlende subjekter. Vi skal vise foreldrene respekt uavhengig av hva vi måtte mene om deres omsorgskompetanse. Subjektsynet omfatter også kollegaer og samarbeidspartnere.

Mine informanter kommuniserer subjektsynet gjennom utsagn som:

Jeg er ikke-problematiserende, jeg tar saken ned, vi må tenke oss om, barna skal være med, det er et viktig prinsipp at vi aldri møter uten at privat part er med selv om noen samarbeidspartnere ønsker å vite hva vi mener om ting uten at foreldrene er tilstede, lojaliteten ligger hos foreldrene og vi gir dem tillit.

En av informantene sa at det kan være mer humør og glede i en familie med en dårlig pakket barnehagebag enn i en «tellekantfamilie». *Finbrød og søtt pålegg sier lite om omsorgssituasjonen.*

Det formidles verdier som respekt og menneskeverd selv om bekymringen blir en sak for barnevernet. *Snakk med folk og gjør det beste ut av det.*

Barns rett til medvirkning ble også trukket frem. De snakker med barna for å bli kjent med dem og deres hverdag.

En av informantene kan sies å knytte subjektsynet til samarbeidsprosessen, eller mangel på, under utarbeidelsen av håndboka. Involvering må være reell, prosesser må fullføres, respons må gis på forslag, *når en byr opp til dans må det danses ferdig*, var informantens slående utsagn.

Subjektsynet kommer til uttrykk gjennom at det å si ifra til foreldrene når ting går ut over barna er å utvise respekt for subjektet foreldre. Hvert barn ses som unikt og behandles ulikt. Raushet og respekt gjelder for alt samarbeid ifølge informantene.

Åpenhets- og tydelighetssynet innebærer full åpenhet overfor barn og foreldre på alle områder som berører dem. Vi må klargjøre våre roller og vårt ansvar overfor klienter og samarbeidspartnere. Det skaper tydelighet i forventningene fra omverdenen. En åpen kommunikasjonsform som innebærer tydelighet i hva man står for av faglige synspunkter og vurderinger vektlegges. Det er viktig med åpenhet i personalgruppen om hvordan man eksempelvis håndterer vanskelige situasjoner. Foreldrene bør få tydelig beskjed om hva som forventes og hva som fungerer. En nødvendig forutsetning for et godt personalsamarbeid er tydelighet i hvem som har ansvar for hva og hvem som beslutter.

Mine informanter kommuniserer åpenhets- og tydelighetssynet gjennom fortellinger om at de alltid, bortsett fra ved mistanke om vold og overgrep, konfronterer foreldrene med sin bekymring knyttet til barnets fungering og foreldres omsorg. Det er greit å ikke ha kontroll, de er åpne for hva som måtte komme. Åpenhet og ærlighet betyr også å kunne beklage og ta et steg tilbake.

Samtidig som vi er åpne og tydelige signaliserer vi også romslighet, sa en av informantene.

Vi går bare og finner en strømpebukse hvis det er det som mangler, så snakker vi med foreldrene samme dagen, vi gjentar og snakker med.

Tydelighet må også prege den skriftlige dokumentasjonen understreket en av informantene. De er også tydelige på hvilke forventninger de har som samfunnsinstitusjon overfor foreldrene. I kommune A har de foreldreskole som ledes av rektor. Å delta på foreldreskolen er obligatorisk for foreldre til skolebegynnere i tre intensive kvelder. Utbyttet beskrives slik:

Foreldrene blir kjent, samhandling i foreldregruppa bedres. Foreldreskole gjør en forskjell ved at det bygges mellommenneskelige relasjoner.

Respekt kan også knyttes til åpenhet og tydelighet, det betyr å si ifra når noe går ut over barna. *Jeg er i en rolle mer enn jeg er en person, sa en informant.* Hun knyttet ansvaret til egen rolle som leder om å være tydelig og åpen. Bekymring drøftes åpent med foreldrene, og de legger frem det de ser, og det som er dokumentert i journal.

Vi kan ikke vite under hånden, bekymringssamtaler må journalføres. Åpenhet er viktig, man må jobbe sammen for barnet sitt beste, det er ikke nok at jeg vet, sa en informant, alle må involveres.

Åpenheten og tydeligheten om bekymring avgrenses til foreldrene. Informantene er tydelige på at de skåner barna for omsorgssviktsamtaler. Samtidig er de tydelige på at foreldrene må gis tid

til å ta inn bekymringen som åpent og tydelig er blitt formidlet. At åpenhet gjennom en prosess med bekymring kan bidra til godt resultat, kan følgende sitat dokumentere:

Vi hadde hjemmekonsulent i en familie som vi var bekymret for. Vi mottok rapport fra hjemmekonsulenten som økte bekymringen. Vi sa fra til familien at vi er bekymret og vi må ta kontakt med barneverntjenesten. Det gikk helt fint.

Grunnlaget for det fjerde ideologiske prinsippet, utviklingssynet, realiseres gjennom at det arbeides etter de tre andre ideologiske prinsippene. En positiv utvikling for våre klienter, kollegaer og samarbeidspartnere er betinget av systematisk utvikling av vårt eget arbeid. Et positivt syn på utvikling formidles gjennom å stille krav til endret atferd i foreldres samspill med barn der det er nødvendig. Slik kommuniserer man at endring og utvikling er mulig. Vi skal gi ros når de lykkes og snakke om hvordan ting kan gjøres annerledes. Der det ennå ikke er synlige resultater må vi støtte opp om videre utvikling.

Mine informanter forvalter utviklingssynet ved å være mer opptatt av det positive med fremtid fremfor det negative i fortid.

Det skal bli bedre for barna, det vi tror på tar tid, å løfte frem det beste gagnar barna, som verdi vil vi oppnå at barna skal komme seg videre i livet, vi leter etter barnets fremganger, det var mindre kunnskap og åpenhet før, metoden skal tilpasses barnets behov, jeg ser mulighetene ikke begrensningene.

Informantene sier at de lærer noe nytt hele tiden og at det representerer utvikling. Gjennom å utgjøre et deltakende, inkluderende og lyttende team, være best sammen, mener de å skape en positiv utvikling for seg og barna i sine virksomheter.

Uten at Nygren navngis av mer enn en informant, forteller de andre om en praksis som jeg fortolker som at de forvalter helhetssyn, subjektsyn, åpenhets- og tydelighetssyn samt utviklingssyn. Det er først og fremst verdimeslige prinsipper som er med og styrer arbeidet slik de fremstiller det. Jeg har derfor valgt å sortere dette innenfor overskriften «mitt faglige perspektiv» i denne sammenhengen.

En av de andre informantene karakteriserte Berit Bae som guru. Jeg gikk ikke nærmere inn på hva dette betød, men jeg tror ikke jeg tar mye feil når jeg trekker frem et begrep som jeg knytter til Bae (1992) og som jeg tenker gir mening sett i lys av empirien. Begrepet er anerkjennelse. Ifølge Bae (ibid.) antar man i dialektisk relasjonstenkning at relasjoner som er preget av

anerkjennelse tar vare på behovet både for tilknytning og avgrensning. Ifølge etymologisk ordbok (De Caprona, 2013) er opprinnelsen til anerkjennelsesbegrepet *å erkjenne som riktig, berettiget og gyldig*.

Honneth (2008) har bidratt til aktualisering av anerkjennelsesbegrepet. Han knytter anerkjennelse til den private sfære, den rettslige sfære og den solidariske sfære. Enkeltpersoner og grupper har behov for anerkjennelse og Honneth (ibid.) viser at samfunnet som helhet er tjent med at borgernes behov for anerkjennelse blir imøtekommet.

Pettersen og Simonsen (2011) retter et kritisk blikk mot Honneth (2008), og stiller spørsmål om anerkjennelse også i noen tilfeller er med og opprettholder sosial ulikhet, og gjennom det kan anerkjennelse også fremstå som krenkelse.

Tilbake til Bae (1992) er fokuset på at anerkjennende relasjoner gir muligheter for å vise nærhet og innlevelse og gir rom for å uttrykke likhet og ulikhet. Parallelt med dette gir anerkjennende relasjoner mulighet for å uttrykke avgrensning og forskjellighet. En informant som intenst uttaler at *jeg brenner for barna* uttrykker slik jeg ser det anerkjennelse. *Det er lov å være uenige i faglige vurderinger*, ble også sagt og det ligger det anerkjennelse i.

Nygrens fire ideologiske prinsipper og Baes bidrag om betydningen av anerkjennende væremåte danner «matchingen» mellom teori, metode og ideologi. Dette utgjør informantenes faglige perspektiv.

Det tredje temaet vokste frem via mine spørsmål knyttet til plan- og beslutningsprosesser.

5.10 Informantenes lederstilatferd

«Jeg er en voksen å regne med».

Med begrepet lederstil menes hvilken kombinasjon av menneske- og oppgaveorientering en leder benytter. Lederatferd er hvordan den enkelte leder skaper og ivaretar sin lederrolle i forhold til sine medarbeidere. Dette er definisjoner fra Busch, Vanebo og Dehlin (2010). På bakgrunn av min empiri har jeg valgt å konstruere stil og atferd sammen i benevnelsen lederstilatferd.

I følge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) diskuteres ledelsens betydning innen ledelsesforskningen. Det er to hovedsyn om betydningen av ledelse. Det ene går ut på at kvaliteten på ledelsen er helt avgjørende for organisasjonens resultat. Det andre går ut på det motsatte at ledelse er av ingen eller marginal betydning for resultatet. De mener at Erik Johnsen

har besvart dette spørsmålet. Han sier at ledelse er en nødvendig funksjon for at en organisasjon skal kunne eksistere, men han knytter ikke ledelse til utvalgte personer. Det er ledelsesprosessene som må fungere på alle systemnivåer i en organisasjon. Det er to hovedtilnærminger til feltet ledelse, ledelse gjennom andre og ledelse sammen med andre. Ledelse gjennom andre preger det meste av tradisjonell ledelsestenkning og ledelsesforskning (ibid.). Ledelse sammen med andre i et forpliktende samspill er et sentralt aspekt innen ledelsesteorien til Erik Johnsen. *Han definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill* (ibid.s, 325). Utfordringen er å skape et forpliktende samspill om mål og midler.

I samhandling er Goffmans begrep *situasjonsdefinisjonsprosess* (Hem, 2014) vesentlig. Samhandlingssituasjoner er ikke alltid entydige. Vi må bli enige om hva vi holder på med og hvilken rolle vi har i samhandlingen. Goffmans (1992) hovedpoeng er at vi spiller roller ut fra hva vi tror er lurt for å oppnå det vi ønsker. Goffman (ibid.) løftet frem enkeltmennesket, levende mennesker som spilte roller, forfulgte egne interesser og var strategiske i dagliglivet. Roller og samhandlingsregler forhandles i et dynamisk hverdagsliv.

Slik empirien viser er det «vi-atferd» som preger lederstilatferden. Samtidig er de også tydelige på at de ser seg selv som rollemodeller. Slik sett tenker jeg at i den grad de lykkes som rollemodeller leder de både gjennom andre og i samspill med andre.

I fortsettelsen retter jeg oppmerksomheten mot ledelsesprosessene målformulering, problemløsning og språkskapning når jeg behandler temaet lederstilatferd. Jeg inkluderer beslutningstaking i alle temaene i ledelsesprosessen.

5.11 Målformulering, problemløsning og språkskapning

I følge Busch (2014) finnes en rekke mål som inngår i ledelsesprosessen i alle organisasjoner. De målformulerende prosessene omfatter forhandlinger og diskusjoner. *Dersom målene har god verdiforankring, vil de få samme «effekt» som verdiene* (ibid.,s.61). Medarbeidernes atferd påvirkes gjennom at verdiene både har en emosjonell og motivasjonell side. Både lederne og medarbeiderne blir da opptatt av å realisere målet uavhengig av formelle kontrollsystemer. I kommune A er de valgte verdiene for samarbeid: *åpenhet, respekt og raushet*. Målet som ble satt i 2013 var: *vi skal utarbeide håndbok i tverrfaglig samarbeid for barn og unge og deres familier*.

Problemløsningsprosessen handler om å realisere målene. Lederen må velge metoder som er i god overensstemmelse med organisasjonens instrumentelle verdier. Målverdiene er knyttet til en slutttilstand og handlemåten knytter an til de instrumentelle verdiene (ibid.). En kan si at visjonen *Kommune A Best - sammen* representerer en instrumentell verdi.

Velfungerende ledelsesprosesser krever felles kunnskaper og begreper. Ledesspråket bør utvikles lokalt fordi det må tilpasses de konkrete utfordringene og konteksten. Der ledelsen utøves må språket skapes ifølge Busch (ibid.). Verdiene må gis et konkret og praksisnært innhold. I ledessammenheng må språket kobles til målformuleringen og problemløsningen. Busch (ibid.) mener at språkskapning er en undervurdert del av ledelsesprosessen. Språk er både verktøy og meningsskapende. Kommunedelplan for helse og omsorg 2012-2019 i kommune A *slår fast at barn og unge i kommunen skal vokse opp under trygge oppvekstforhold. De har krav på rett hjelp til rett tid.*

Alle sine tanker er med i plan- og beslutningsprosesser, sa en informant. Alle informantene formidlet det samme. Alle var også tydelige på at de selv som ledere tok beslutningen ved uenighet. Det er et møysommelig arbeid å arbeide mot felles plattform. *Jeg kjører ut tanker og idéer, tar imot innspill, endrer meg og lander*, uttrykte informanten. Hun sa at hun følte seg trygg på å beslutte etter prosessene. Hun hadde også erfaring med det motsatte. Hun mente hun hadde lansert kjempeglupe ting som ikke ble tatt imot på grunn av at prosessene hadde gått for fort. En av informantene karakteriserer seg selv som redaktør i årsplanarbeidet. Samtidig bruker hun sin kreativitet for å få frem budskap, hun sier hun er god på prosesser, uredd når hun brenner for noe og stiller kommunens ledelse kritiske spørsmål. Jeg tenker at hun fremstår tydelig som rollemodell i sin tjeneste, og det at hun er god på prosesser, er lyttende og løsningsorientert gjør at jeg karakteriserer hennes lederstilatferd som demokratisk. Hennes kreativitet kommer til uttrykk i praksisfortellinger. Hennes tjeneste kommuniserer sin virksomhet på denne måten (årsplan 2013-2014):

6 hender strekker seg mot sky «jaaaa!! klard e!» 4 små armer og 2 store strekkes i felles glede over å være på toppen. Opp for egen maskin gir en deilig mestringsfølelse. Litt lenger ned kommer flere gående- balansen mellom og må ned for å krabbe, finne ei hånd å holde i, eller stoppe opp for å få igjen balansen er hårfin. Kanskje motiverende ord på veien er det som trengs... flere muligheter før toppen er nådd.

Denne presentasjonen er en av flere i årsplanen som viser mål, problemløsning og ikke minst språkskapning med verdiforankring gjennom ord som mestring, motivasjon og muligheter.

Vi må ta valg og vi må vurdere sammen, sa en informant. Han legger til rette for diskusjoner, tilstreber involvering og målet er felles forståelse. Det kreves lojalitet til beslutninger. Blir det «omkamper» gis det litt tid. Alle blir hørt, lederen tar seg god tid. En annen informant sa at hun visste hvor skoen trykket da hun overtok som leder. Hun gikk sakte fram, på den måten ble «vi» samstemte. *Si hva vi skal gjøre, så gjør vi det*, sa medarbeiderne. Denne lederen kan vel også sies å ha status som rollemodell. I planprosesser prøver de å bli enige gjennom å snakke sammen. Leder tar ryddejobben, de faglige skriftliggjør, leder bestemmer ved uenigheter og det er greit for medarbeiderne sier hun selv.

Det er lov å være uenige i faglige vurderinger, uttalte en av informantene. De evaluerer sine planer i personalmøte. Leder skriver og beslutter. Leder er tilstede i hverdagen, er i dialog med alle. Ingen skal stå alene i vanskelige saker og med beslutninger. Alle må involveres i hva som må gjøres.

Tjenestene og enhetene i kommune A er forholdsvis små. Antallet ansatte er på et nivå som gjør det oversiktlig og mulig med involvering i mål- og beslutningsprosesser internt. Kun en av informantene snakket om hvordan tjenestens størrelse nærmest gjorde mål- og planprosesser til en marginal arbeidsoppgave. De andre informantene formidlet viktigheten av involvering og det å gi prosessene tid. Målet er å skape felles forståelse og lojalitet til beslutningene.

Mine informanter er mellomledere, det medfører at de har overordnede virksomhetsplaner som de utvikler sine årsplaner i forhold til. De har også foreldrene med som samarbeidspartnere gjennom foreldreutvalg i barnehage og skole. Enhetene og tjenestene er autonome, og ingen fortalte om involvering av andre tjenester og enheter i sitt interne årsplanarbeid.

Men så har de håndboka da. Slik jeg ser det kan håndboka også ses på som et resultat av et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Med et unntak trakk alle informantene frem hvordan de var invitert inn i prosessen med utarbeidelse av innholdet, og hvordan håndboka kom til nytte i arbeidshverdagen. Unntaket bekrefter regelen om at deltakelse i prosesser er nødvendige og avgjørende for eierforhold til beslutninger. Håndboka omhandler god samhandling for barn, unge og deres familier, og er et verktøy som viser vei fra bekymring til handling.

Ledelse utøves i samspill ut fra den ledelsesmodellen som er lagt til grunn. Samspill kan være krevende med personer med ulike fagbakgrunn, ulike forståelse og ulike måter å tenke på.

Ledelsesprosessene kan på den måten bli både komplekse og fylt med konflikter ifølge Busch (2014).

I følge Myren og Valstad (2014) som er opptatte av ledelse i nettverk, beskrives nettverk som en samling interessenter som velger å arbeide sammen om en oppgave. Oppgaven defineres gjennom forhandlinger fordi det er viktig å få løst oppgaven. Det er en oppgave som de ikke kan løse alene eller løse effektivt hver for seg. Nettverk hviler på deltakernes engasjement og deres opplevelse av nødvendighet eller avhengighet. Styringsnettverk er definert som: *horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring* (ibid.,s.66).

Gjennom ledelse i nettverk lykkes så langt kommunen i sin målsetting om helhetlige og koordinerte tilbud til barn, unge og deres familier som opplever utfordringer i hverdagen. Kommunen har tverrfaglige team i familiesenteret og i helseteam hvor bekymringer løftes inn og drøftes. Håndboka viser målformuleringene, problemløsningen og språkskapningen når utgangspunktet er bekymring for et barn.

5.12 Informantenes tanker om samarbeidspartnerne

I følge Busch (2014) reguleres forholdet mellom organisasjonen og dens interessenter av kontrakter. Kontraktene kan være uformelle og representere gjensidige forventninger, eller de kan være formelle og foreligge i skriftlig form. De instrumentelle verdiene kan påvirke hvilke forhandlingsstrategier som velges og hvordan forhandlingsprosessen foregår. Hvor viktig er resultatet og hvor viktig er det å ta vare på relasjonen? Svaret framkommer av valg av strategi.

Kommune A har to konstruksjoner for helhetlig og koordinert samarbeid om barn og foreldre som opplever utfordringer i hverdagen. Det er helseteam og familiesenter som kan sies å være basert på kontrakter. Ledende helsesøster tar imot alle saker som skal behandles i familiesenteret. Hun organiserer møtene. Den som er bekymret er den som fører samtalen med foreldrene. Kommune A har en samarbeidsstrategi som ifølge Busch (ibid.) brukes når det er viktig å ta vare på relasjonen og å oppnå et godt resultat for egen del. Partene vil forsøke å finne løsninger som alle er tjent med. Fleksibilitet, åpenhet, respekt og tillit preger forhandlingsprosessen. De deler den informasjonen som er tilgjengelig, og de prøver å holde konfliktnivået på et lavt nivå. Slik ble barneverntjenesten fremstilt av en annen informant:

Når barneverntjenesten hører på og formidler at de kan hjelpe er det et godt utgangspunkt for samarbeid videre. Det er synd når barneverntjenesten, på grunn av kapasiteten, ikke kan møte.

Goffman (1992) definerer interaksjon ansikt-til-ansikt som den gjensidige innflytelse personene har på andres handlinger når de befinner seg i umiddelbar fysisk nærvær. En må spille overbevisende og tro på rollen slik at iakttakerne blir overbevist. Opptreden kan formes, gi innsikt og forventninger der den fremføres. Slik kan en eksempelvis gi en oppvisning i hva som er godt barnevern. Fremstillingen av en virksomhet skiller seg til en viss grad fra selve virksomheten, og kan derfor gi en misvisende forestilling av den. En må også fange opp forventninger for å spille egen rolle godt, og en må kunne ta den andres perspektiv. Å sette sin egen forforståelse i parentes er nødvendig for å prøve å fange den andres tenkemåte og forståelseshorisont. Å sette i parentes betyr at en erkjenner egen besittelse av forforståelser. I samarbeidsrelasjoner gjentas handlinger til de blir rutiner, og slik skapes en sosial rolle med et register av forventet atferd og rutiner (ibid.). Det teoretiske perspektivet gjenspeiler at virkeligheten er det vi oppfatter at den er, vi handler og oppfører oss i tråd med denne virkelighetsoppfatningen.

Mitt fokus, når samarbeid er tema, er først og fremst knyttet til min problemstilling. Som en følge av det er det ikke uventet at fem av samtalene dreide seg om tjenestenes og enhetenes forhold til barneverntjenesten. På den andre siden så handler barneverntjenestens perspektiv på samarbeid om forholdet til helsestasjon, barnehage og skole.

I denne sammenhengen begrenses samarbeidspartnere til de enhetene og de tjenestene mine informanter representerer. Egne ansatte er ikke inkludert som samarbeidspartnere i denne kategorien. Barn og foreldre er selvsagte samarbeidspartnere, det kommer tydelig frem i mitt materialet. Det er flere foreldre som tar kontakt med barneverntjenesten enn barnehage og helsestasjon til sammen. NAV og politiet melder mye. Meldinger på ufødte fra jordmor og familie er en ny trend. Metoden «Familieråd» nevnes som et eksempel på noe de gjør som skaper en arena for familie, slekt, venner og profesjonelle for at de sammen skal komme frem til tiltak for et barn som trenger å få det bedre. Samtidig blir det uttrykt at «*vi har litt å gå på når det gjelder barnets deltakelse når bekymring drøftes*». Det nevnes også mange andre samarbeidspartnere under intervjuene. Det avholdes faste møter i helseteam, førskoleteam, NAV, med kommunelegen, innen psykisk helse, i pedagogisk- psykologisk tjeneste og med politiet.

Ifølge Goffman (1992) er språklig interaksjon mellom mennesker en forutsetning for eksistensen av kunnskap og forståelse.

Det ser ut til at mine informanternes valg av strategi er en samarbeidsstrategi (Busch, 2014). Det er en strategi som velges når det både er viktig å ta vare på relasjonene og å oppnå et godt resultat for egen del. Partene forsøker å finne løsninger som begge er tjent med. Fleksibilitet, åpenhet, respekt og tillit preger forhandlingsprosessen. Det er ønskelig å ta vare på relasjonen med interessentene. Verdiene påvirker også forhandlingsprosessen. De uttrykte samarbeidsverdiene i kommune A er åpenhet, raushet og respekt. Hvilken atferd som er akseptabel i forhandlingene fremgår av den instrumentelle verdien ifølge Busch (ibid.) som i kommune A er «Best-sammen».

Samarbeidsrelasjonen til barneverntjenesten er av stor betydning. *Barnevernet er belemret med en skummel etikett*, sa en av informantene som var typisk for de fleste. Direkte kjennskap som følge av samarbeid med barneverntjenesten fører til mindre skepsis gjennom gode erfaringer. Barneverntjenesten er veldig på, de har vært på runde i helsestasjonen, barnehagene og skolene med bekymring for barn som tema.

Vi er blitt debriefet av barneverntjenesten etter flytting av barn, vi «tror» ingenting, vi forholder oss til informasjon, vi har gjensidig tillit, barnevernet skal undersøke, vi avgrenser egen kompetanse, vi ringer og spør.

Barneverntjenesten fremstilles å være på tilbudssiden, en trygg veileder og samarbeidspart. De viser åpenhet eksempelvis ved å samtale med barn på skolen med rektor tilstede. Det fører til innsyn i hvordan barneverntjenesten jobber og tillitsforhold etableres. Erfaring med å ha meldt en sak er viktig.

Fra å tenke at barnevernet tar barn fra folk til å oppdage at barnevernet kan gjøre en forskjell i hjemmet, gjør at en får øynene opp for hvilken hjelp barnevernet kan gi.

Vi prøver alt mulig annet først, sa en informant. På tross av det er det trygt å ringe til barneverntjenesten og informanten skrøt av dem. Alle har respekt for barnevernet, forholdet er greit, men belastningen ved å melde gjør at de tenker seg om.

Barneverntjenestens mandat og samfunnsoppgave er særegen. Noe av det som gjør barneverntjenesten til en helt spesiell tjeneste er ifølge Moe og Valstad (2014) at systemverden

griper inn i livsverden. Det er derfor ekstra viktig at barneverntjenesten ledes av gode og samarbeidsorienterte ledere. Som en av informantene sa:

Fra å være skummelt, ukjent og fremmed til nå som vi vet hvem de er, er det enklere å ta kontakt, vi har tett dialog, terskelen er slettes ikke høy.

Dialogen med barnevernet betyr alt, de må komme seg ut, gjerne på foreldremøter, vise frem barnevernet mer. Det er beklagelig når barneverntjenesten ikke møter i helseteam og i familiesenteret. De oppleves som en viktig aktør i saksdiskusjonene på lavterskelnivå. Det løftes også frem som positivt for alt samarbeid at kommunen er liten, noe som gjør samarbeid lett med kort vei til de viktige andre.

Mine funn stemmer godt overens med Collin-Hansens funn (2013) hvor barneverntjenestene fremstår som dynamiske organismer med store nettverk. Barneverntjenester som møter oppgavene med stor energi og vilje til å møte nye utfordringer. Collin-Hansen (ibid.) beskriver barnevernlederens prioriteringsdilemma: utadrettet innsats eller barnevernets kjerneoppgaver.

Min informant er opptatt av å gjøre en god lederjobb til barnets beste innad i tjenesten og utad i kommunens enheter fra rådmannsnivå til den enkelte barnehage og skole. Hun behersker dette i stor grad, samtidig er det også bemerket at det er beklagelig når barneverntjenesten ikke møter i helseteam og familiesenter. Selv om de andre aktørene begrunner barneverntjenestens fravær med at andre arbeidsoppgaver må prioriteres, er det tydelig at fravær fra disse samarbeidsarenaene ikke er positivt for samarbeidet.

Ifølge Goffman (1992) skaper lederens opptreden forventninger og fremstillingen kan skille seg fra selve virksomheten og på den måten være misvisende. Alle informantene trekker frem barneverntjenestens ønske om å komme ut på enhetene og i tjenestene, barnevernets tilgjengelighet og åpenhet. Når barnevernets kjerneoppgaver må prioriteres, og den utadrettede virksomheten må nedprioriteres, er det fare for at det blir brudd med forventet atferd og rutiner slik samarbeidspartnerne ser det.

Barnevernleder på sin side er orientert mot *feltet ute* som hun sa. Hun leter etter ressurser, kobler inn samarbeidspartnere og tilstreber åpenhet i alle sammenhenger. *Problemforståelsen blir til i samarbeid*, sa hun. Dette kan relateres til Goffmans begrep *situasjonsdefinisjonsprosess* som knyttes til samhandling (ibid.).

Alle er like viktige. Forebyggende arbeid med barn og unge er alles ansvar. Hun sier at forebyggende arbeid er å gi myndigheten over til foreldrene.

Kommuneledelsen er tydelig på hva de mener barneverntjenesten skal gjøre, og håndboka viser vei.

Vet du noe om foreldre og nettverk som vekker bekymring, da må du ta kontakt med barnevernet, er barnevernslederens budskap. En skal ikke vente til barnet viser symptomer, begynn i familiesenteret. Hun synes det brukes vel mye tid før det meldes. Hun mener det er usikkerhet i systemene om når melde. Det er tung materie å skape trygghet og sikkerhet, derfor går barneverntjenesten ut og orienterer om konkrete tall knyttet til hvem som melder. Hun stiller seg undrende til at foreldre er en hyppigere melder enn helsestasjon og barnehage til sammen. Et viktig prinsipp for henne er at barneverntjenesten aldri har møter uten at foreldrene er med.

En vurdering av hva som er barnets beste i en konkret situasjon er en normativ vurdering. Ifølge Goffman (1992) har normer et allment preg, de kan brukes i forskjellige situasjoner og dette gir nettopp rom for å strekke dem i egen favør. Både usikkerhet i forhold til hva barneverntjenesten er i stand til å gjøre, og eget ønske om å gjøre en forskjell, kan være forklaringer på hvordan den normative vurderingen går i favør av å melde bekymring eller gi det litt tid.

Gode samarbeidsrelasjoner opprettholdes ikke av seg selv. En av informantene sa at en må minne om samarbeid jevnlig. Mine informanter er alle faglige ledere som omfavner sin rolle på en måte som gjør at de strekker seg langt for å hjelpe barn i sine enheter og tjenester, og de prøver først å hjelpe via foreldrene. Dette kan tydeligvis være på kollisjonskurs med barnevernslederens ambisjon om å komme tidlig inn med hjelp. Alle informantene tilstreber å ha et åpent og tillitsfullt forhold til foreldrene. Det kan forklare at de ønsker helst at foreldrene selv tar kontakt med barneverntjenesten når bekymringen er reell. Det kan være noe av forklaringen på at foreldrene selv melder mer enn helsestasjonen og barnehagen til sammen. Kan det tvert imot være et suksesskriterium for barneverntjenestens gode omdømme?

Ødegård og Wullumsen (2011) har i en kvalitativ studie funnet to hoveddimensjoner i samarbeid. Hva fremmer og hva hemmer samarbeidet? Relasjonelle forhold som fremmer samarbeid er preget av respekt, likeverdighet, god dialog og felles innsats. Ganske betegnende også for mine funn. Samarbeid er forbundet med stor kompleksitet og omtales om hverandre som tverrfaglig og tverrprofesjonelt. Det som ifølge Ødegård og Wullumsen (ibid.) hemmer

samarbeid i relasjonelle forhold er mangel på respekt, maktorientering, dårlig dialog og solospill. Ingen av mine informanter betegnet noen av sine samarbeidsrelasjoner slik.

Moe (2015) har gjort en undersøkelse om ledelse som virkemiddel for styrking av samarbeid mellom barnevern og barnehage. Hun har strukturert sine funn i dimensjonene struktur og kultur og kontekstuavhengig og kontekstavhengig kunnskap i samarbeidet. Tydelig ledelse og holdning om felles ansvar for barn i risiko handler om struktur og kultur og stemmer godt overens med mine funn. Rutiner og prosedyrer som et virkemiddel for å nå oppsatte mål og dele felles kunnskap og erfaringer handler om kontekstuavhengig og kontekstavhengig kunnskap i samarbeidet. I kommune A kan håndboka sies å representere rutiner og prosedyrer, mens helseteam og familiesenter er stedet for deling av kunnskap og erfaringer.

Ifølge Tjora (2013) må en vise etiske hensyn når man presenterer kvalitativ forskning. Når følsomme tema tas opp blir anonymisering veldig viktig. God ledelse kan neppe sies å være et følsomt tema, men samarbeid kan være følsomt og gjør anonymisering nødvendig.

5.13 En samlet diskusjon av empiriske funn

Min undersøkelse har vist at god faglig ledelse som åpner døren til barneverntjenester er knyttet til motivasjon for arbeidet og særlig motivasjon i forhold til barna. Den daglige lederatferden er basert på tydelige ideologier og verdier som først og fremst er menneskeorienterte. Enhetenes og tjenestenes forhold til den kommunale barneverntjenesten er av stor betydning. Helsestasjonens, barnehagens og skolens syn på, og kjennskap til, barneverntjenesten er helt sentralt for nødvendig kontakt knyttet til bekymring og melding. Barneverntjenestens syn på, og forhold til, de andre enhetene og tjenestene er av like stor betydning for om barn får hjelp med hjemmel i barnevernloven.

Er dette nye oppdagelser eller kan jeg finne referanser til teori knyttet til mine empiriske funn?

Dehlin (2014) har gitt et bidrag til beslutningens mytologi: myten om lederen som rasjonell beslutningstaker. Utgangspunktet er myten om lederen som en teknisk rasjonell og kalkulerende aktør. Fenomener som erfaring, intuisjon, emosjoner og kontekstfølsomhet trekkes fram som svært betydningsfulle i ledelse, og spesielt i forbindelse med beslutningsprosesser. Hva er egentlig en beslutning? Ifølge Dehlin (ibid.) markerer beslutningen en avgrensning i tid og sted. Beslutningen er ingenting i seg selv, den har ingen substans. Beslutningen er det den betyr i praksis, og beslutningens kvalitet henger sammen med meningsinnholdet. *Det er meningen beslutningen gir som definerer beslutningens verdi, og*

denne bestemte meningen er alltid knyttet til en bestemt kontekst (ibid.,s.24). Kontekst og mening er ikke statiske fenomener. Mening blir hele tiden skapt på nytt. Evnen til å fatte beslutninger skjer i en meningskontekst i nåtid som skiller seg fra fortid.

Mine informanter bekrefter i stor grad dette synet. Mine spørsmål knyttet til mål- og beslutningsprosesser blir besvart med *det kommer an på*. Faglige vurderinger knyttet til når sendes en bekymringsmelding til barnevernet besvares også med *at alle saker er unike*. Det er to forhold som trekkes frem som *da skal vi melde*, og det er ved mistanke om vold og seksuelle overgrep. Dette går også frem av håndboka.

En vurdering av hva som kjennetegner *god nok omsorg* og prinsippet om *barnets beste* er komplekse målestokker som utfordrer de faglige lederne på mange måter. Mine informanter trekker opp en linje mellom det som skjer eksempelvis i barnehagen og skolen og det som skjer i barnets hjem. Vi kan gjøre mye for barnet i barnehagen og på skolen, men vi kan ikke gjøre noe med hjemmeforholdene. Vi snakker med foreldrene gjentatte ganger om forhold vi finner ikke tilfredsstillende for barnet. Hvis det ikke skjer endringer må vi kontakte barneverntjenesten. Sitatene under kan illustrere dette.

Vi går bare og finner en strømpebukse hvis det er det som mangler. Så snakker vi med foreldrene samme dagen.

Barna er det viktigste i foreldrenes liv. Respekt betyr å si ifra når ting går ut over barna.

Vi drøfter bekymring med foreldrene, vi legger frem det vi ser. Det er kjempeviktig med god dialog med foreldrene. Vi vil hjelpe gjennom å bedre situasjonen for barnet. Åpenhet er viktig. Klær som mangler lånes ut, foreldrene må få tid til å ta våre bekymringer inn.

Min oppfatning er at barnehagen og skolen strekker seg svært langt for å hjelpe barnet i barnehage- og skolehverdagen. De er tydelige på at de ikke vil belaste barnet med mas om manglende matpakke og skiftetøy.

Barna vet at de mangler disse tingene, det er unødvendig å belaste dem mer med mas fra oss, sier de. De bringer disse mangelbeskjedene direkte til foreldrene, samtidig som de kompenserer barnas behov der og da.

Informanten fra helsestasjonen er opptatt av å bidra på hjemmearenaen. Det kom frem gjennom følgende utsagn:

Forebygging ville vært flott. Å kunne hjelpe til med struktur på dagen med en hjemmekonsulent (som helsestasjonen har hatt tidligere) kunne forhindre at forhold i hjemmet forårsaker bekymringsmelding til barneverntjenesten. Det er mye som ikke er barnevern, men som kan bli det.

Det ser ut til at beslutningen om å skåne barnet for kritikk men ikke for hjelp er en felles holdning hos mine informanter. De har fokus på å hjelpe barna, samtidig som de plasserer ansvaret hos de voksne omsorgsgiverne. De tar også høyde for at det kan være krevende å være foreldre, de gir dem tid til endring. Nok er nok når gjentatte beskjeder til foreldrene ikke viser positiv endring for barnet. Da kontaktes barneverntjenesten med bekymringsmelding som konsekvens.

Alle beslutninger om å sende en bekymringsmelding til barneverntjenesten går via leder. Det er leder som skriver under på meldeskjemaet til barneverntjenesten. Samtidig sier de at personalet er innforstått med at de selv har selvstendig meldeplikt. På spørsmål fra meg svarer de nei på spørsmålet om det noen gang har skjedd at en medarbeider har meldt bekymring på tross av lederens skepsis. Dette kan ses i lys av modellmaktteorien til Bråten (2010). Den modellsterke, i dette tilfellet den faglige lederen, innrømmes å ha monopol på kunnskapen og setter dermed premissene for hva den andre skal mene. Den andre godtar «fasitsvaret», innordner sitt perspektiv under lederens perspektiv. På den andre siden kan det også ses i lys av beslutningsprosessene slik informantene beskriver dem. Jeg siterer:

Alle sine tanker er med i beslutningsprosesser. Mål om felles plattform krever møysommelig arbeid.

Handlinger må ikke privatiseres. Alle har meldeplikt. Vi har møteplasser internt og vi vurderer sammen. Jeg legger til rette for diskusjoner, tilstreber involvering og felles forståelse. Ved «omkamper» gir vi det litt tid og hører på alle.

De faglige lederne er orientert mot involvering, felles forståelse og lojalitet til beslutninger. For å oppnå dette gir de beslutninger tid og rom for modning.

Jeg har ikke intervjuet medarbeiderne til mine informanter, jeg fulgte heller ikke opp mitt spørsmål om det hadde skjedd at bekymringsmeldinger var blitt sendt uten lederens underskrift. Jeg kunne etterspurt deres egne tanker rundt dette. Jeg gjorde ikke det, derfor diskuterer jeg ikke dette ytterligere.

Dehlin (2014) er opptatt av evnen til å fatte beslutninger. Jeg var ute etter å få svar på *hvordan* de fatter beslutninger. Jeg knyttet mine spørsmål til hvordan de arbeidet med mål og hvordan beslutninger ble tatt. Dehlin (ibid.) tar utgangspunkt i ti myter om hva som kjennetegner beslutningstaking, så sammenholder han disse med observasjoner av praksis. Jeg skal ikke gjengi mytene med annet enn at de er knyttet til en overdrivende betydning av lederen som en teknisk rasjonell og kalkulerende aktør. Dehlins praksisobservasjoner er relevante for mine funn, så de blir med videre i min diskusjon.

Mye av det som de faglige lederne fortalte var ikke uventet, men vektleggingen var kanskje noe uventet. I historiene til informantene dominerer menneskeorienteringen hele veien. Kjenner jeg igjen dette fra ledelsesteoriene? Fem av mine seks informanter har profesjonsutdanning i bunnen av sin kompetanse. Kan vektleggingen av menneskeorienteringen finne sin forklaring innen profesjonssosialiseringen? Slik formulerte en av informantene seg:

Jeg går aldri for at vi skal bli et problematiserende barnevern. Vi skal ha fokus på å løfte ting. Synet på folk, på hvordan ting henger sammen og det å arbeide sammen er grunnleggende for hvem jeg er. Jeg har tro på utvikling og ressurser. Det er mitt verdisyn som preger tjenesten. Jeg har det fra min oppvekst, og det står i yrkesetiske retningslinjer, så det er ikke noe spesielt egentlig. Det er ikke alle tjenester som følger dem, det blir bare ord for noen.

Informanten uttrykker både at hun har sine verdier fra oppveksten og fra yrkesetikken. Det er nærliggende å tenke at hun har utviklet seg i et oppvekstmiljø hvor emosjonell intelligens har hatt gode vekstvilkår.

Ifølge Dehlin (ibid.) vokser beslutninger frem gjennom en hermeneutisk prosess hvor en stadig voksende forforståelse gir liv til en øyeblikkelig og spontan forståelse.

Definisjoner på ledelse som målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer, samt at ledelse er å påvirke atferd, var mitt bakteppe som dannet min forståelse av ledelse. Intervjuguiden min var inspirert av Wadels liste (2003) over oppgaver og handlinger som han knytter til ledelse. Et viktig moment for meg er Wadels (ibid.) påpeking om at når uforutsette ting skjer og det skal fattes beslutninger på et ukjent område er behovet for ledelse størst. Når bekymring for barn inntreffer i helsestasjonen, barnehagen og skolen kan det betraktes som uforutsette hendelser på et ukjent område. Mine informanter er tydelige på at det at barneverntjenesten kommer ut på tjenestene og informerer, og at de får sett lederen og de

ansatte gjør det lettere å ta beslutningen om å kontakte barneverntjenesten for alt fra anonyme drøftinger til konkret melding om bekymring.

Jeg frikobler ikke ledelse fra lederne slik Wadel (ibid.) anbefaler. Vi oppnår ikke forståelse av ledelse gjennom utelukkende å studere de formelle lederne (ibid.). Nå var ikke mitt mål primært å studere ledelse, men å få ledernes egne fortellinger om hva de gjør når døren åpnes til barneverntjenester. Med kreativ omskriving med utgangspunkt i Wadel (ibid.), mener jeg å finne støtte for et perspektiv om at ledelse også er det ledere sier at de gjør (ibid.).

Jeg velger å konseptuere *beslutningsatferd* som betegnelse på noe av det lederne sier at de gjør når døren åpnes til barneverntjenester. Beslutningsprosessen er ifølge Johnsen (i Busch, Vanebo og Dehlin 2010) en av tre grunnleggende prosesser i en organisasjon han knytter ledelse til. Jeg finner mening i å se målsettingsprosessen som en del av beslutningsprosessen og ser begge disse prosessene innenfor konseptet *beslutningsatferd*.

Kommunikasjonsprosessen som ifølge Johnsen (ibid.) er den tredje av de tre ledelsesprosessene i organisasjonen har jeg med utgangspunkt i empirien konseptuert som *samhandlingsatferd*. Målsettingsprosessen, beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen er undersøkt med bakgrunn i problemstillingen: Hva gjør de faglige lederne i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste som åpner døren til barneverntjenester?

Nå er det min problemstilling som bestemmer hva som er relevant. Blikket er løftet fra empirien og den generelle forståelsen har ført meg til spørsmålet: hva handler dette om? Det finnes teoretiske bidrag som allerede omtaler det jeg har funnet ut.

Det kanskje mest relevante er Golemans oppdagelse av viktigheten av ledernes emosjonelle intelligens (2004). Jeg tolker mine funn til å stemme i forbausende grad med Golemans funn (ibid.). Jeg finner mening og ny forståelse i det mine informanter har delt med meg, når jeg ser historiene i lys av Golemans teori om innholdet i emosjonell intelligens (1999). Goleman (ibid.) deler inn emosjonell intelligens i fem tema:

1. Selvbevissthet – «kjenn deg selv» sa Orakelet fra Delphi. Kjenn dine følelser, styrker, svakheter, behov og drivkrefter. De som er selvbevisste er ærlige overfor seg selv og andre. De vet hvordan følelser påvirker dem, og varemerket deres er en selvundervurdert sans for humor som kommer til uttrykk når de forteller historier om ting som de feilet på med et smil om munnen. Som selvbevisste styrer de etter definerte verdier og de sier ja eller nei på en bevisst måte til saker som dukker opp.

2. Selvregulering – en pågående indre kommunikasjon. En reflekterende praktiker som kontrollerer følelsene sine. Tror på «Trickledown effect» som går ut på at alle kan «smittes» av lederens atferd. En selvregulert leder mestrer følelser og forandringer og flytter seg sammen med nye initiativ. Den selvregulerte har integritet, noe som kjennetegnes av en evne til å si nei til impulsive «begjær». Man analyserer først og handler etterpå.
3. Motivasjon – å levere er stikkordet. Et dypt forankret ønske om å levere for sakens skyld. En lidenskap for arbeidet i seg selv. Å utføre en god jobb er hovedfokuset. De søker utfordringer, de elsker å lære og de er stolte over godt utført arbeid. Alt kan gjøres bedre. De blir rastløse ved «status quo». Nye tilnærminger utforskes og de bevarer optimismen på tross av at ikke alle ting går riktig vei. De lærer av sine feil. Mennesker som elsker jobben sin på grunn av arbeidet i seg selv, føler seg ofte forpliktet og lojale til organisasjonen som gjør arbeidet mulig. De er trofaste og stiller høye krav til seg selv og til organisasjonen. Lederposisjonen gjør dette mulig. De er optimistiske og organisasjonstro.
4. Empati – betyr å ta intelligente valg basert på gjennomtenkte vurderinger av de ansattes følelser. Ta alles perspektiv og prøv og forstå før beslutninger tas. Som leder må man forstå hva som skjer rundt bordet og en må dele sine bekymringer med sine medarbeidere. Gjennom empati kan en holde på talentene selv i tunge tider. De bruker kunnskapen for å forbedre tjenestene.
5. Sosiale ferdigheter – å beherske forhold til andre. Vennlighet med et formål. En evne til å bevege folk i ønsket retning. Ledelse gjennom andre. Ikke noe viktig blir gjort alene. De er gode overtalere. De småprater med sine kolleger i en spøkende stil. De bygger nettverk – man kan aldri vite. *No leader is an island* (Ibid.,s. 91). Sosiale ferdigheter gjør ledelse via andre mulig. Ledere trenger også faglig kompetanse.

I følge Goleman (ibid.) er effektive ledere like. De har høy grad av emosjonell intelligens. De kan kunsten å omgås andre, noe som gjør dem sosialt kompetente. Det er dobbelt så viktig som andre intelligenser som kognitive ferdigheter, helhetstenkning og langsiktige visjoner. Han karakteriserer emosjonell intelligens som alfa-omega i lederskap. Emosjonell intelligens og sosial intelligens utgjør ifølge Goleman (ibid.) ferdigheter i mellommenneskelig dannelse.

De er naturlige ledere, kan sette ord på den uuttalte kollektive følelse og artikulere den slik at de leder en gruppe frem mot dens mål (ibid., s. 136).

Ifølge Honneth (2008) konstrueres identiteter dialogisk gjennom en gjensidig anerkjennelsesprosess. Mine informanter som jeg karakteriserer som emosjonelt og sosialt intelligente, er tydelige på at, og hvordan, de anerkjenner barn, foreldre og sine samarbeidspartnere i sin yrkesutøvelse og i sin lederstilatferd.

Sett i lys av min empiri og Golemans teori (1999) velger jeg å betegne det siste temaet mitt som *egenatferd*. Typologiene *beslutningsatferd*, *samhandlingsatferd* og *egenatferd* kan sies å utgjøre min konseptuelle generalisering. I følge Tjora (2013) oppfatter vi typologier som skjematiske sammenstillinger av ulike analytiske kategorier, fenomener eller funn. Målet med stegvis-deduktiv induktiv metode er konseptuell generalisering (ibid.).

Som en digresjon kan nevnes at årets unge leder ble kåret 17. mars 2015. Hovedargumentene for at akkurat denne personen vant var knyttet til to forhold. Han har god relasjon til sine medarbeidere, og han viser dem tillit gjennom frihet og ansvar. Selv kommenterte han utnevnelsen med følgende: *Det er bare å snakke med dem, ta deg tid til det. Jeg spiller på lag* (TV2, 18.mars 2015).

Tjenestens suksess og ledernes emosjonelle intelligens henger sammen. Dette mener jeg dokumenteres i min empiri.

Mine karakteristikk av mine informanter som emosjonelt intelligente med bevissthet i forhold til ideologiske prinsipper som helhetssyn, subjektsyn, åpenhets- og tydelighetssyn og utviklingssyn fører meg over til verdibasert ledelse.

I følge Busch (2014) går bevisstheten om at ledelse er verdibasert langt tilbake i tid. I institusjonell teori legges det til grunn at både mål og virkemidler har en sterk verdimesig forankring. Teorier om byråkratier omhandler at ledere må ha et selvstendig handlingsrom, de må kunne utøve skjønn og ta beslutninger. Lederens evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeiderne trekkes frem. Slik settes verdiene i et ledelsesmessig perspektiv. *En verdibasert leder artikulere medarbeiderne sentrale verdier og ubevisste motiver slik at de motiveres til å engasjere seg i organisasjonens overordnede visjoner* (ibid.,s.41). Forutsetningen er at ledelsens verdier må være i samsvar med verdiene i organisasjonen.

Kommune A har «best sammen» som sin overordnede visjon. For å komme dit trengs god ledelse i kommunens enheter og tjenester. Det kan se ut til at kommunen anerkjenner tydelige ledere. Jeg siterer en av informantene:

Jeg sa til dem hva jeg står for og hvilken tjeneste de får med meg som leder. Jeg firer ikke, ta det eller si nei. På det fikk jeg jobben.

Ledelsesprosessen slik Erik Johnsen definerer den (i Busch, Vanebo og Dehlin, 2010) består av målformulering, problemløsning og språkskapning i samspill. Denne prosessen må krydres med verdiutvikling i samspill som er forankret i organisasjonens verdier og etiske standard for å karakteriseres som verdibasert ledelse ifølge Busch (2014). En diskusjon om verdispørsmål må kobles sammen med målformulering, problemløsning og språkskapning. En erkjennelse av dette er at verdigrunnet alltid er i endring.

6. Avslutning

6.1 «Jeg fant, jeg fant»

Utgangspunktet for min undersøkelse var problemstillingen: *Hva gjør faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste som åpner døren til barneverntjenester?*

Jeg har svart på studiens viktigste spørsmål: *Når døren åpnes til hjelp med hjemmel i lov om barneverntjenester – hvilke suksesskriterier knytter seg til faglig ledelse?*

Mitt perspektiv hadde utgangspunkt i barnevernets utfordringer i forhold til ledelse. Jeg så barnevern i et vidt perspektiv og som «alles ansvar», og det førte meg til helsestasjonens, barnehagens og skolens faglige ledere i tillegg til barneverntjenestens leder.

Jeg var nysgjerrig på i hvilken grad jeg ville oppdage Kennings prinsipper for ledelse som typiske, nemlig målrettet styring, det at ledere fordeler, regulerer og kontrollerer innsats for å nå mål (NPM). I svært liten grad var målstyring og kontroll fremtredende tema.

Ifølge Klemsdal (2013) er det praksis som viser vei, og mine informanter viser vei gjennom ledelsespraksiser som tydeligst er preget av menneskeorientering (NPL).

Jeg søkte etter relevant forskning og relevant teori for å øke min kunnskap om temaet ledelse. Informantenes bruk av rollebegrepet førte meg til Goffmans rolleteori (1992). Jeg fant Golemans bok om emosjonell intelligens (1999) i søken etter en dypere forståelse av informantenes utstrakte menneskeorientering.

Arbeidslivets etikk som omhandler holdning og handling ble neste tema. Jeg fant dydsetikken slik Nyeng (2014) fremstiller den som forbausende synkron med Goffmans rolleteori (1992).

Wadel (2003) knytter oppgaver og handlinger til ledelse. Det ble nyttig for meg i utformingen av intervjuguiden.

Jeg har studert forholdsvis mange bøker om ledelse i forbindelse med min masteroppgave. Ikke alle er gjengitt i mine analyser. Det betyr ikke at de ikke er anvendt. De har preget mitt perspektiv, min for forståelse og ikke minst økt min kunnskap på en måte som har utvidet mitt perspektiv på ledelse generelt og innenfor mine undersøkelseskontekster.

Den ledelsesforståelsen jeg har anvendt i min analyse er ledelse som prosesser knyttet til målformulering, problemløsning og språkskapning.

Jeg har gjort konkrete utvalg av teorier og forskning om ledelse knyttet til barnevernledelse, rektor som leder og barnehagelederen. Det har vært vanskelig å finne noe konkret om ledelse i helsestasjonen. Jeg valgte derfor å gå inn i en fagartikkel om dilemmaer og mestringsstrategier knyttet til det Andrews (2002) karakteriserer som grenseløse krav i helsestasjonstjenesten. Min informant bekrefter de grenseløse kravene. Ifølge henne selv er hun mest tjenesteutøver og minst leder. Å sette grenser mellom politikk og fag er en betydelig utfordring for ledere, ifølge Bastøe, Dahl og Larsen (2002).

Jeg ville ha informanter fra fire virksomheter. Det gjorde et systemperspektiv (ibid.) aktuelt. Hvordan disse delsystemene påvirker hverandre, og hvordan kommuneledelsen påvirker de enkelte enhetene og tjenestene samt hvordan påvirkningen går fra tjenestene og opp til kommuneledelsen er spørsmål knyttet til systemperspektivet. I min undersøkelse er dette sentralt. Håndboka er et konkret symbol på en systemisk prosess, hvor løsningen av egen oppgave og den samlede oppgaven knyttet til barn og familier som opplever utfordringer i hverdagen er målet. Kommunen forstås slik som et åpent system i interaksjon med omgivelsene og det er ifølge Bastøe, Dahl og Larsen (ibid.) systemorientering.

Slik jeg ser det kan dette henge sammen med ledelse i nettverk slik det beskrives av Myren og Valstad (2014), Tennås Holmen og Sandkjær Hanssen (2013) og Busch (2011). Kommune A har konstruert helseteam, familiesenter og håndboka med et formål om helhetlige og koordinerte tilbud til barn og familier som opplever utfordringer i hverdagen. Disse konstruksjonene er eksempler både på ledelse i og av nettverk.

Via forskningsspørsmålene: 1. Hva skjer før, under og etter at bekymring for et barn er meldt til barneverntjenesten? 2. Hvordan kommer god ledelse til uttrykk gjennom denne prosessen? ble spørsmålet om metode aktuelt. Jeg valgte en kvalitativ tilnærming gjennom å undersøke

fenomenet gode faglige ledere i deres omgivelser med mål om å tolke fenomenene ut fra den mening lederne ga dem. Hvilke briller hadde jeg selv på?

Ifølge Alvesson og Skjöldberg (2008) legger vi alltid inn perspektiv i det vi ser. Det er det som ligger i å *se* som mening. Det vi ser kan ikke skilles fra vårt perspektiv. All vitenskap er perspektivistisk. Min tilnærming til min undersøkelse er inspirert av fenomenologi, hermeneutikk og sosialkonstruksjonisme og utgjør mitt vitenskapsteoretiske perspektiv.

Det forskningsdesignet jeg bestemte meg for ble casestudie. Jeg var opptatt av å intervju gode ledere. De fantes i kommune A. Dette står i motsetning til det, etter min mening, alt for store fokuset på mangelfull styring og ledelse, manglende lederkompetanse og dårlig barnevern som konsekvens. (jf. Helsetilsynet, 2012 og Riksrevisjonen, 2012) Min strategi kan da sies å være avvikende innenfor en valgt tematikk, slik jeg forstår Flyvbjerg (2006). Ifølge Flyvbjerg (ibid.) er eksempelets makt undervurdert. Hvis man forutsetter at målet med forskerens arbeid er å forstå og lære om de fenomener de studerer, så er forskning simpelthen en form for læring (ibid.).

I mitt casestudie ønsket jeg seks informanter som skulle representere fire virksomheter med barn som primærmålgruppe. De faglige lederne for helsestasjonen, to barnehager, to skoler og kommunens barneverntjeneste utgjør analyseenhetene i min undersøkelse. De samtykket i å være med på å bli intervjuet av meg. Jeg benyttet et dybdeintervju, et semistrukturert livsverdenintervju som datagenereringsmetode. Målet var å skape en situasjon for en relativt fri samtale rundt de spørsmålene fra intervjuguiden som deltakerne hadde fått tilsendt før intervjuet.

I min masteroppgave er helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste å anse som offentlige tilbud og dermed underlagt den demokratiske styringskjeden. Det førte meg over til lovens utgangspunkt for barneverntjenestens samfunnsoppdrag og de andre særlovenes ansvar knyttet til bekymring for barn. Den rettslige reguleringen er politisk bestemt, og det er alltid av interesse å finne ut hvor den politiske ledelsen for barnevernet står til enhver tid.

Jeg finner den politiske ledelsen for barnevernsområdet viktig, og jeg ønsket å løfte frem barneministeren sin stemme i dette landskapet. Hun har store ambisjoner på utsatte barns vegne. Nordstoga (2011) mener at ambisjonen om å sikre alle barn en trygg og god oppvekst er altfor ambisiøs. Relevansen for min undersøkelse knyttet til politiske ambisjoner ligger i lederoppgaven: å gjøre politikk til faglig arbeid.

De enkelte ledernes samfunnsoppdrag er hver for seg komplekse med mange krav om måloppfyllelser. Jeg har kun konsentrert min undersøkelse om ansvaret knyttet til når barn eller barnets situasjon bekymrer.

Det som trigget meg for denne undersøkelsen, var rapportene fra helsetilsynet (2012) og riksrevisjonen (2012) samt mitt da pågående arbeid med utvikling av lederutdanning for barnevernet. Jeg bestrider ikke funnene i de nevnte undersøkelsene, og slett ikke de konsekvensene mangelfull ledelse fører til for barnevernets familier. Men jeg mente at det også måtte finnes gode lederpraksiser. Mitt mål var å synliggjøre gode lederpraksiser gjennom å identifisere kriterier knyttet til god ledelse. I troen på det gode eksemplets makt, ønsket jeg sterkt å bidra til økt kunnskap om hva som kjennetegner gode ledere.

En bonus for meg, i lys av at jeg fortsatt er opptatt av barnevernlederutdanning, er at mine funn kan gi noen viktige bidrag med hensyn til innhold i utdanningen og form på utdanningen. Jeg hadde både forhåpninger til at min undersøkelse kunne bidra positivt med kunnskap om god faglig ledelse, og jeg var nysgjerrig på hva min undersøkelse kunne bidra med i den sammenhengen. Ifølge Flyvbjerg (2006) spiller caseviten en avgjørende rolle i menneskelig læring.

Jeg har fått begge mine forhåpninger innfridd. For det første: det finnes gode lederpraksiser som kan beskrives, og for det andre: jeg har oppdaget viktige tema for innhold i en fremtidig barnevernlederutdanning. Jeg mener også at mine funn har stor overføringsverdi for faglige ledere generelt. Jeg har utviklet konseptene *egenatferd*, *samhandlingsatferd* og *beslutningsatferd* på bakgrunn av min empiri. Slik jeg ser det kan jeg langt på vei påstå at det er egenatferden som er premissen for samhandlings- og beslutningsatferden. Egenatferden representerer en rolleomfavning som omfatter samarbeidsorientering, og beslutningene er resultat av involvering og stor grad av konsensus.

Er dette «å slå inn åpne dører» sett i lys av at Golemans bidrag (1999) ikke er nytt? Ledernes personlighetstrekk har også ifølge Wadel (2003) tidligere vært i fokus.

I vår tid ønsker de fleste å være innovative, også jeg. I følge Aasen (2011) er innovasjon en fornyelse gjennom forandring. Forandringen skal helst være uforutsigbar og fremstå som en skapelse. Med andre ord, innovasjon kan ikke planlegges. Innovasjonsarbeid er en kollektiv prosess og for at resultat skal oppnås trengs kollektive egenskaper, et system som består av innovative medarbeidere. I dette bildet er den faglige lederen verktøyet. Lederens individuelle

egenskaper spiller på lag med medarbeiderne på en slik måte at innovasjon skjer. Det at de faglige lederne også spiller på lag med de barna og de foreldrene de møter i sine tjenester, forteller at de er brukerorienterte. Aasen uttaler at brukerdrevet innovasjon er avgjørende for sosial innovasjon (ibid.). Innovasjon vokser frem som et resultat av relasjoner mellom mennesker – ikke på grunnlag av strategiske beslutninger og kontrollrutiner. Aasen karakteriserer innovasjon som en diger snakkejobb.

Slik jeg ser det kan det ikke være feil å se på emosjonell intelligens i sammenheng med innovasjon. Slik Aasen (ibid.) beskriver innovasjon som kollektive prosesser er det nærliggende å stille spørsmålet: er emosjonell intelligens hos ledere en forutsetning for både innovasjon og god lederpraksis?

Jeg ønsker å bidra til at faglige ledere i barnefaglige kontekster, i sine lederutdanninger, blir kjent med Golemans idéer (1999) om hvordan vi kan lære å bli emosjonelt og sosialt intelligente mennesker. Jeg ønsker også å bidra til å synliggjøre sammenhengen mellom emosjonell intelligens og innovasjon. Innovasjon er vår tids mantra, Aasen (2011) gir det betydning i sosiale kontekster, og jeg tror at alle de som utfører offentlig politikk, og som får beskjed om å være innovative, tjener på å finne mening i begrepet for dermed å konstruere betydningen og innholdet i innovasjonsbegrepet i sin egen arbeidskontekst.

Den emosjonelle intelligensen blir synlig når de faglige lederne forteller om sin ledelse. Gjennom fortellingene blir ledernes ideologier tydelige. Jeg har funnet mening i å knytte ledernes ideologi til Nygrens fire ideologiske prinsipper, helhetssyn, subjektsyn, åpenhets- og tydelighetssyn og utviklingssyn (1997). Emosjonell intelligens utøvd innenfor en forankret ideologisk ramme fører oss inn på veien til verdibasert ledelse slik Busch (2014) definerer det. Målformulering, problemløsning, språkskapning og verdiforankring i samspill utgjør Busch's modell for verdibasert ledelse.

Wadels eksempler (2003) på lederatferd finnes alle i mitt materiale:

De oppgaveorienterte: *Jeg prater meg ikke bort, jeg blir oppslukt i jobben, jeg hadde ikke ledelse som mål men å arbeide med barn og unge.*

De resultatorienterte: *Økonomi står ikke i veien for det som må til, jeg er uredd når jeg brenner for noe, jeg legger ting i den profesjonelle skuffen.*

De personorienterte: *Jeg er lyttende, alle barna kjenner meg, jeg er veldig glad i barna.*

De medarbeiderorienterte: *Jeg «ser» de ansatte, jeg er samlende i det å drive denne enheten, jeg er rollemodell.*

De relasjonsorienterte: *Jeg vil ha dialogen, jeg er deltakende, jeg er god på prosesser.*

Gode faglige ledere fremstår først og fremst som personorienterte, medarbeiderorienterte og relasjonsorienterte. Det fører lederne selv, og enhetene og tjenestene, til oppgavene, løsningen og resultatene.

Å forske med mennesker som objekter representerer en etisk utfordring i seg selv. Jeg fikk tilgang til samtaler med seks informanter. Jeg har fortsatt noen tanker om en av informantene som lot seg sent rekruttere. Hun fant plass til et intervju. Det var jeg som tolket situasjonen på en måte som førte til at jeg tok et stort ansvar for tidsbruken under intervjuet. Det gikk nok ut over det relasjonelle. Jeg gikk rett på, og jeg kunne høre av lydopptaket hvordan jeg stresset i starten. *Vi ble enige om at du kunne snakke om det du ville*, startet jeg med. I ettertid tenker jeg at det kunne tolkes som at det var det samme for meg hva hun fortalte.

Anonymiteten er en annen etisk utfordring. Jeg har forsøkt å holde kommune A anonym, samtidig er det umulig å hele tiden operere med informantene som gruppe. Det gir liten mening hvis ikke de enkelte lederne noen ganger knyttes til sine virksomheter, særlig leder av barneverntjenesten. Kommunens visjon er omskrevet, men ikke mye. Jeg tenker egentlig at kommune A burde vært vist frem med sine gode faglige ledere. Det er hovedprosjektet som har bestemt at kommunene A, B og C i deres undersøkelse skal være anonyme.

En refleksjon jeg gjør meg i lys av beskrivelser om komplekse, ambisiøse, uavgrensede arbeidsområder er at mine informanter er spesielt gode til å forholde seg til en slik virkelighet. De forteller at de gjør politikk til fag med entusiasme og pågangsmot. De utnytter mulighetsrommet, liker at ingen dager er like, er løsningsorienterte og på utgikk etter ressurser.

Gjennom *egenatferd*, *samhandlingsatferd* og *beslutningsatferd* fører den faglige lederatferden i kommune A til:

Vi er best sammen i å åpne døren til barneverntjenester for barn som trenger det.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Min undersøkelse har seks deltakere. En utvidelse av antallet informanter kunne gitt andre eller mer utdypende resultater. Den metodiske tilnærmingen som jeg har valgt er dybdeintervju med faglige ledere om deres egne oppfatninger av hva som knytter seg til god ledelse. Dette kan ha

noen begrensninger. Uttrykt teori er ikke nødvendigvis i samsvar med anvendt teori. Deltakende observasjon og eller intervju med ledernes medarbeidere og andre samarbeidspartnere kunne både bekreftet, avkreftet eller nyansert mine funn.

I videre forskning med samme problemstilling kan en utvide informantgruppen, endre informantgruppen og ta i bruk andre undersøkelsesmetoder for å øke kunnskapen om hva de faglige lederne gjør når døren åpnes til barneverntjenester.

Inspirert av Goffman (1992) er jeg selv blitt mer nysgjerrig på hvordan samfunnet ser ut fra individuelle, strategiske aktørers perspektiv. Jeg er fortsatt overbevist om at gode praksiser i større grad fortjener å bli forsket på og kommunisert.

Jeg vil avslutte med å sitere en av mine informanternes respons på spørsmål fra meg om det å delta i forskning:

Jeg er veldig glad for å bli spurt. Ungene fortjener bevissthet hos oss voksne om at vi aldri blir gode nok. Det å bli spurt gjør at jeg får tenke igjen.

Litteraturliste

- Aadland, Einar (1991): *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Det Norske Samlaget 2. utgåva.
- Aaland, Einar (1998): *Vitenskapsteorier som hverdagsspeil*. Tidsskriftet FOKUS 2.
- Aasen, Tone Merethe Berg (2011): *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.
- Alvesson, Mats og Sköldbberg, Kaj (2008): *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB, Lund Andra upplagan.
- Andrews, Therese (2002): *Grenseløse krav i helsestasjonstjenesten – Dilemmaer og mestringsstrategier*. Sosiologisk tidsskrift 01/2002.
- Argyris, C. og Schön, D. (1974): *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Bae, Berit (1992): *Relasjon som vågestykke – læring om seg selv og andre*. Bae, B. og Waastad, J.E. (red.) *Erkjennelse og anerkjennelse perspektiv på relasjoner*. Universitetsforlaget.
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (24.01.14): *Nyhet Barna som trenger det skal få hjelp*. Kronikk av barne-, likestillings- og inkluderingsminister Solveig Horne.
- Bastøe, Per Øyvind, Dahl, Kjell og Larsen, Erik (2002): *Organisasjoner i utvikling og endring Oppgaveløsning i en ny tid*. Gyldendal akademisk.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal akademisk 5. utgave.
- Bråten, Stein (2010): *Kommunikasjon og samspill – fra fødsel til alderdom*. Universitetsforlaget 2. utgave.
- Busch, Tor (2014): *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2001): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget 4. utgave.
- Busch, Tor, Vanebo, Jan Ole og Dehlin, Erlend (2010): *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget 6. utgave.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik, Klausen, Kurt Klaudi og Vanebo, Jan Ole (red., 2011): *Modernisering av offentlig sektor Trender, ideer og praksiser*. Universitetsforlaget 3. utgave.

Busch, Tor (2011): *Nye trender i offentlig ledelse*. Busch, Tor, Johnsen, Erik, Klausen, Kurt Klaudi og Vanebo, Jan Ole (red.,2011): *Modernisering av offentlig sektor Trender, ideer og praksiser*. Universitetsforlaget 3. utgave.

Christensen, Søren (2008): *Kontrol i det stille: om magt og ledelse*. Samfundslitteratur 3. udg.

Collin-Hansen, Ragnhild (2013): *Barnevernslederen – forvalter, nettverksbygger og portvokter*. Marthinsen, Edgar og Lichtwarck, Willy (red.2013): *Det nye barnevernet* Universitetsforlaget.

Collin-Hansen, Ragnhild (2013): *Innføring i barnerett for barnevernspedagoger*. Universitetsforlaget

De Caprona, Yann (2013): *Norsk etymologisk ordbok*. Kagge Forlag.

Dehlin, Erlend (2014): *Beslutningens mytologi: myten om lederen som rasjonell beslutningstaker*. Klev, Roger og Vie, Ola Edvin (red.,2014): *Et praksisperspektiv på ledelse* Cappelen Damm Akademisk.

Eilifsen Margareth og Dysvik, Anders (red.,2014): *Barnehagelederen En samling av erfaringsbasert teori*. Universitetsforlaget.

Ellingsen, Pål (2013): *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Eriksen, Evelyn og Germeten, Sidsel (2012): *Barnevern i barnehage og skole Møte mellom barn, foreldre og profesjoner*. Cappelen Damm AS.

Flyvbjerg, Bent (2006): *Five Misunderstandings About Case-Study Research* Qualitative Inquiry. Volume 12 Number 2, April 2006 219-245 Sage publications.

Forskrift om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten. Utskrift fra Lovdata 05.02.15.

Foss, Vigdis&Børhaug, Kjetil (2014): *Barnehageleiing i ein endra politisk kontekst*. Eilifsen, Margareth og Dysvik, Anders (red.) *Barnehagelederen En samling av erfaringsbasert teori*. Universitetsforlaget.

Gjertsen, Per Åge (2010): *Sosialpedagogikk Forståelse, handling og refleksjon*.

Fagbokforlaget, 2. utgave.

- Goffman, Erving (1992): *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatikk*. Oslo: Pax Forlag 2. utgave.
- Goffman, Erving (1961): «*Role Distance*» *Encounters Two Studies in the Sociology of Interaction*. Bobbs-Merill Company Inc.
- Goleman, Daniel (1999): *Emosjonell intelligens – å tenke med hjertet*. Gyldendal 2. utgave.
- Goleman, Daniel (2004): *What Makes a Leader?* Harvard Business Review January 1.
- Haugland, Randi (2000): *Kommuneheks på slakk line Om barnevern i små kommuner*. Gyldendal Akademisk.
- Helsetilsynet (2012): *Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2011 med kommunalt barnevern – undersøkelse og evaluering*. Rapport 2.
- Helsetilsynet (2013): *Tilsynsmelding 2012*.
- Hem, Hans Einar (2014): *Erving Goffman: The Presentation of Self in Everyday Life sammendrag og kort presentasjon*. [http://skrivemaster13.wikispaces.com/Goffman14+\(1992\)](http://skrivemaster13.wikispaces.com/Goffman14+(1992))
- Horne, Solveig (2014): *Åpningshilsen under konferansen: Barnevern i hastighetens tid Effektivitet og barns behov – et barnevern som bryr seg?* Tidsskriftet norges barnevern nr. 4.
- Hyrve, Geir og Sataøen, Svein Ole (1997): *Samfunnsfag i førskolelærerutdanninga*. Tano Aschehoug 2. utgave.
- Høst, Tor (2014): *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Universitetsforlaget, 3. utgave.
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag 4. utgave.
- Klausen, Kurt Klaudi (2011): *Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer*. Busch, Tor, Johnsen, Erik, Klausen, Kurt Klaudi og Vanebo, Jan Ole (2011, red.): *Modernisering av offentlig sektor Trender, ideer og praksiser*. Universitetsforlaget 3. utgave.
- Klemsdal, Lars (2013): *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Klev, Roger og Vie, Ola Edvin (red., 2014): *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Kunnskapsdepartementet (2011-2012): Meld. St. 13 *Utdanning for velferd Samspill i praksis*.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2. utgave.

Kvello, Øyvind og Moe, Torill (red.2014): *Barnevernledelse*. Gyldendal Akademisk.

Larsen, Ann Kristin (2007): *En enklere metode Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget.

Larsen, Erik (2005): *Samarbeid på tvers til sårbare barns beste*. Jubiléumsskrift til Kari Killén NOVA-rapport 7.

Lichtwarck, Willy og Clifford, Graham (red.,2010): *modernisering i barnevernet ideologi, kontekst og kompetanse*. Universitetsforlaget.

Lov om barn og foreldre (barneloven) Utskrift fra Lovdata 11.09.14.

Lov om barnehager Utskrift fra Lovdata 13.03. 2014.

Lov om barneverntjenester Utskrift fra Lovdata 04.03. 2014.

Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa Utskrift fra Lovdata 13.03. 2014.

Lov om helsepersonell Utskrift fra Lovdata 31.03.2015.

Marthinsen, Edgar og Lichtwarck, Willy (red.2013): *Det nye barnevernet*. Universitetsforlaget.

Moe, Torill og Valstad, Stein Jonny (2014): *Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse*. Kvello, Øyvind og Moe, Torill (red.) Barnevernledelse Gyldendal Akademisk.

Moe, Torill (2015): *Når ledelse gjør forskjell*. Tidsskriftet norges barnevern nr. 1.

Myren, Anne Venke og Valstad, Stein Jonny (2014): *Ledelse av og i nettverk*. Kvello, Øyvind og Moe, Torill (red.) Gyldendal Akademisk.

Møller, Jorunn og Ottesen, Eli (red.2011): *Rektor som leder og sjef Styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Universitetsforlaget.

Nordstoga, Sigrid (2011): *Å definere problemet sammen?* I Kildedal, K., Uggerhøj, L., Nordstoga, S., Sagatun, S. *Å bli undersøkt – norske og danske foreldres erfaringer med barnevernsundersøkelsen*. Universitetsforlaget.

Nyeng, Frode (2014): *Noen ganger skal man lyve En innføring i etikk*. Fagbokforlaget.

Nygren, Pär (1997): *Profesjonelt barnevern som barneomsorg Fra teori til verktøy*. Ad notam Gyldendal 2. utgave.

Ofstad, Kari og Skar, Randi (2009): *Barnevernloven med kommentarer*. Gyldendal akademisk.

Overland, Anne og Valen, Solrun (2011): *Når Salomos barn trenger barnevern En studie av hvordan organisering og ledelse i barnevernet utfordres av klienter med høy sosial og økonomisk status*. Master of Public Administration Copenhagen Business School HINT HIST.

Redalen, Knut, Ellingsen, Ingunn T., Studsrød, Ingunn og Willumsen, Elisabeth (2011): *Portvakt eller døråpner Å rekruttere informanter til barnevernsforskning*. Norges barnevern nr. 1.

Pettersen, Karen Sofie & Simonsen, Eva (2011): *Når anerkjendelse ikke er nok Professionsetikk og samfunnsansvar*. Akademisk forlag København.

Redd Barna (1993): *Barnekonvensjonen Rettigheter for barn i Norge*. TANO as.

Riksrevisjonen (2011-2012): *Riksrevisjonens undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. Dokument 3:15.

Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget 3. utgave.

Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per-Halvard (2004): *Bære eller bryte Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Fagbokforlaget 3. opplag.

Sagatun, Solveig (2011): *Dimensjoner ved omsorg som gis oppmerksomhet i barnevernsundersøkelsen*. Kildedal, Karin, Uggerhøj, Lars, Nordstoga, Sigrid og Sagatun, Solveig *Å bli undersøkt – norske og danske foreldres erfaringer med barnevernsundersøkelsen*. Universitetsforlaget.

Schjelderup, Liv og Omre, Cecilie, Marthinsen, Edgar (red.2005): *Nye metoder i et moderne barnevern*. Fagbokforlaget.

Sosial- og helsedirektoratet (2004): *Kommunenes helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten. Veileder til forskrift av 3. april 2003 nr. 450.*

Statens helsetilsyn (1998): *Veileder for helsestasjons- og skolehelsetjenesten. IK-2617.*

Storeide, Kaja (2013): *Lytting i lederskap «Det handler om mer enn å høre».* Masteroppgave i rådgivning Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap.

Tennås Holmen, Ann Karin og Sandkjær Hanssen, Gro (2013): *Perspektiver og erfaringer: Styring av og ledelse i kommunalt organiserte samarbeid.* Rapport IRIS-2013/214.

Tjora, Aksel (2013): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* Gyldendal Norsk Forlag AS 2. utgave.

Trost, Jan og Jeremiassen, Lise (2010): *Interview i praksis.* Hans Reitzels Forlag.

Wadel, Carl Cato (2003): *Arbeid og arbeidsliv et arbeidslivssosiologisk perspektiv.* SEEK.

Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning.* 2012 SEEK 9. opplag

Ødegård, Atle og Willumsen, Elisabeth (2011): *Felles innsats eller solospill? En kvalitativ studie om tjenesteyteres samarbeid omkring barn og unge.* Tidsskriftet norges barnevern nr. 4.

Øi Heidem, Katarina & Falch-Eriksen, Asgeir (2014): *Ledelse i barnevernet Plan for arbeidsgruppe.* Barne-, likestillings- og familiedirektoratet.

Ådland, Inger (2014): *Implementering av barnehagens formålsparagraf – et eksempel* Eilifsen, Margareth og Dysvik, Anders (red.) *Barnehagelederen En samling av erfaringsbasert teori.* Universitetsforlaget.

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 NSDs godkjenning av prosjektet

Vedlegg 2 Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring fra faglig leder

Vedlegg 4 Intervjuguide til faglige ledere

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 56 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 211 884

Randi Juul
Avdeling for helse- og sosialfag Høgskolen i Sør-Trøndelag
Ranheimsveien 10
7004 TRONDHEIM

Vår dato: 13.10.2014

Vår ref: 40106 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.10.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

40106

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

*Hva gjør ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste som åpner dører til barneverntjenester?
Høgskolen i Sør-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder
Randi Juul
Inger Jacobsen*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Oslo: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsdmas@svt.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 40106

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- navn og kontaklinformasjon til veileder førsteamanuensis Randi Juul

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.uib.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet forutsetter for sin godkjenning at det fra intervju med utvalget ikke samles inn og registreres opplysninger om identifiserbare tredjepersoner, her ment barn og/eller deres foreldre.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sør-Trøndelag sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Jf. epost 10.10.2014 fra prosjektleder Inger Jacobsen skal det ikke gjennomføres noen observasjonsstudie.



Til faglige ledere for helsestasjon, barnehage, barneskole, ungdomsskole og barneverntjeneste

Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

En forskergruppe ved Høgskolen i Sør-Trøndelag arbeider med prosjektet «Samhandling om og med barn og unge i vanskelige livssituasjoner». Det er stort behov for kunnskap om samhandlingspraksiser mellom fagpersoner og barn og foreldre når faginstanser samarbeider om å yte bistand til barn og foreldre.

Målet med hovedprosjektet er å:

- a) utvikle kunnskap om rammebetingelser for samhandling
- b) utvikle kunnskap om vellykkede praksisforløp
- c) prøve ut et tettere samarbeid mellom praksisfelt, forskning og utdanning i produksjon og formidling av kunnskap.

Min forespørsel - intervju

Jeg er masterstudent i barnevern, og i den forbindelse arbeider jeg med et delprosjekt under dette hovedprosjektet med tema: *Hva gjør faglige ledere for helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste som åpner dører til barneverntjenester?*

Studiens viktigste spørsmål er: *Når døra åpnes til barneverntjenester – hvilke suksesskriterier knytter seg til ledelse?*

Datainnsamlingen i mitt prosjekt er planlagt i perioden oktober 2014 til desember 2014.

Det er viktig at ledernes stemmer blir hørt, og jeg håper dere er positive til å delta.

For å få informasjon om hva ledere gjør, ønsker jeg å intervju ledende helsesøster, to barnehagestyrere, to rektorer og kommunens barnevernleder om deres ledelsespraksis. Jeg tenker at et intervju er tilstrekkelig, og at varigheten på intervjuet er inntil 2 timer.

Jeg har ikke til hensikt å samle inn opplysninger om enkeltbarn. Jeg vil be mine informanter om å anonymisere eventuelle eksempler de vil bruke i fortellingene om sin lederpraksis.

Jeg vil analysere datamaterialet som ledd i min masteroppgave. For å lette arbeidet med analysene ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuene. I etterkant skrives analysene ut. Dere vil få anledning til å lese utskriftene og eventuelt komme med kommentarer.

All informasjon om dere, og fra dere, vil bli behandlet konfidensielt slik at ingen uvedkommende får kjennskap til hvem dere er, eller hva dere har uttalt.

Det innebærer også at opplysninger dere gir om dere selv, eller andre enkeltpersoner, vil bli anonymisert slik at ingen skal kunne kjennes igjen i masteroppgaven og eventuelt i en artikkel.

Lydopptakene, utskriftene og annen personidentifiserbar informasjon vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet (senest ved utgangen av desember 2015).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Deltagelse er frivillig. Dersom du sier ja til å delta og senere ombestemmer deg, vil jeg slette den informasjonen som er samlet inn fra deg.

Jeg håper du vil svare ja, og ber deg skrive under vedlagte samtykkeerklæring. Den sender du til Inger Jacobsen, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Postboks 2320, 7004 Trondheim.

Dersom det er noe du lurer på, kan du ringe undertegnede på telefon 73559193/93689627 eller sende e-post til inger.jacobsen@hist.no

Med vennlig hilsen

Inger Jacobsen

Masterstudent og prosjektmedarbeider

13.10.14

Førsteamanuensis Randi Juul er leder for hovedprosjektet «Samhandling om og med barn og unge i vanskelige livssituasjoner». Ved behov kan hun kontaktes på telefon 73559194/98483765 eller på e-post randi.juul@hist.no



Samtykkeerklæring fra faglig leder

Jeg samtykker i å delta i intervju en gang inntil 2 timer

..... Sted og dato
Underskrift faglig leder

Adresse:

Tlf/mobil:

Arbeidssted:.....

Stilling:.....

Vedlegg 4

Intervjuguide (01.12.14) – semistrukturert dybdeintervju

Innledende spørsmål (oppvarmingsspørsmål)

I Hva synes du om at du fikk intervjuguiden tilsendt på forhånd?

II Hvordan forberedte du deg til intervjuet?

1. Hvor lenge har du vært leder?
2. Hvilken profesjonsutdanning/grunnutdanning har du?
3. Har du lederutdanning; i tilfelle hvilke?
4. Er du hjemmehørende i kommune A, i tilfelle hvor lenge har du bodd der?
5. Er du innflytter i kommune A, i tilfelle hvor lenge har du bodd der?
6. Trives du i jobben din? I tilfelle hva vil du trekke fram som trivselsskapende?
7. Hvorfor ønsket du å bli leder?
8. Hvordan får du selv påfyll som leder?

Forskningsspørsmålet: Når døren åpnes til barneverntjenester – hvilke suksessfaktorer knytter seg til ledelse?

A. Det jeg skal finne ut noe om, er hva du gjør når du er bekymret for et barn og du sørger for at døren åpnes til barneverntjenester.

Er det noe særskilt du tenker jeg må spørre om da?

B. Kan du fortelle så detaljert som mulig, i anonymisert form, om et barn du eller andre var bekymret for, og som du meldte til barneverntjenesten

C. Hva tenker du om god ledelse, og hvordan tenker du at god ledelse kom til uttrykk i forbindelse med denne hendelsen?

D. Hvilke verdier vil du knytte til ditt lederskap?

E. Hva gjorde at du tenkte at dette barnet måtte få hjelp fra barnevernet og ikke fra din egen enhet?

F. Hva tenker du om utsagnet *å være alvorlig bekymret for et barn*?

G. Hva tenker du om prinsippet om *barnets beste*?

H. Når du arbeider med målprosesser for egen enhet – hvordan arbeider du da?

I. Foregår det tverrfaglig og/eller tverretatlig samarbeid i målprosessen – formelt og/eller uformelt?

J. Hva tenker du om grensene mellom ditt og andres (helsestasjonens, barnehagens, skolens, barneverntjenestens) samfunnsoppdrag?

K. Hvilke tanker har du om hvor langt din enhet kan strekke seg i forhold til å hjelpe et barn?

L. Snakker du selv med barn som det meldes bekymring for?

III Hadde du utbytte av å delta som informant, i tilfellet hva?