

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Ingrid Hauger Sjong

Å se det usynlige

Organisasjonslæring som strategi for å fremme bærekraftige institusjonelle forandringer i organisasjoner

Masteroppgave i Sosiologi
Veileder: Håkon Leiulfsrud
Trondheim, mai 2018

Ingrid Hauger Sjong

Å se det usynlige

Organisasjonslæring som strategi for å fremme bærekraftige institusjonelle forandringer i organisasjoner

Masteroppgave i Sosiologi
Veileder: Håkon Leiulfsrud
Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Summary

The aim of this master thesis is to study how organizational learning can be used as an approach to develop sustainable institutional change in the organizational practices. The thesis is based on a qualitative case study of an ongoing development project in an organization working with children and adolescents in a Norwegian municipality. The development project aims to create sustainable institutional change in the organization's services preventive work. Their focus is shifted from individual-oriented repair to a collaboration-oriented and strength-based strategy in the environments children and youths participate. The analysis of the data is based on concepts from Luhmann's Systems Theory and New Institutional Organizational Theory. These theories are used as analytical tools to study organizational learning as communication processes. The thesis aims to study how the organizational communication inhibits and promotes learning, how the relations between norms and practice have changed, and the characteristics of the learning strategy that have enabled these changes. The findings in this study show that it is possible for organizations to create sustainable institutional change in the organizational practice through organizational learning. The development of a strength-based language has helped the organization to develop new practices which have improved the working environment, the financial situation, the organizational reputation and cooperation with families and other collaborators. The study identifies different types of institutional logics that play a significant role in how the organization works and develops. The institutional logics have been summarized in two "paradigms". The problem-based "paradigm" consists of the organization's traditional logics and is characterized by problem-based communication that promotes "low quality" relations. These relations consist of unequal participation and lack of openness and understanding. The effects of these relations are disagreements, fault location, distrust, fear, offense, and injustice between the participants, and there seems to be minimal learning in these social systems. The strength-based "paradigm" consists of newly developed logics and is characterized by strength-based communication that promotes "high quality" relations. These relations consist of equal participation, openness and understanding. The effects of these relations are life-giving environments and behaviour that emphasize trust, participation, knowledge sharing, learning and development. The study indicates that the organization's acquisition of strength-based concepts that emphasize social systems, relations, and the positive aspects of human beings, have been decisive for the organization's ability to further develop these characteristics, and on this basis have made improvements in the preventive work.

Forord

Studietiden er over og jeg kan endelig kalle meg sosiolog! Å oppdage sosiologien har vært som å oppdage et skattekammer med kunnskap. Faget har åpnet dører jeg aldri kunne forestilt meg. Nå er tiden kommet for å anvende kunnskapen i praksis. Målet er å bidra til å skape et mer bærekraftig samfunn. Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg verktøy som kan anvendes for dette formålet og den har inspirert meg til videre læring. Jeg vil gi en stor takk til alle som har gjort arbeidet med masteroppgaven mulig. Først og fremst vil jeg takke ledere og ansatte i Barn og familie som har invitert meg inn i deres dialoger og som lar meg dele dem med samfunnet. Dere er en stor inspirasjonskilde! Jeg vil også si takk til min veileder Håkon Leiulfsrud som har støttet og utfordret meg i min læringsprosess. Dine kloke råd og innspill har latt meg oppdage mer enn jeg kunne forvente. Takk til mine venner og læringskollegaer som har fylt studietiden med livgivende samtaler og aktiviteter. Til sist vil jeg takke mine foreldre og min samboer. Deres støtte og omsorg er uerstattelig. Det er dere som har gitt meg krefter til å opprettholde mitt kreative og skapende flow.

Ingrid Hauger Sjong

Trondheim, mai 2018

Innhold

Summary	i
Forord	iii
1. Organisasjonslæring	1
1.1 Formål og problemstilling	2
1.2 Oppgavens struktur	3
2. Dynamikk og stabilitet	5
2.1 Luhmanns teori om sosiale systemer	5
2.1.1 Samfunn, organisasjoner og interaksjoner	6
2.1.2 Autopoiesis	7
2.1.3 Strukturell kobling, irritasjon og interpenetrasjon	8
2.1.4 Mening	10
2.1.5 Første og andre ordens betraktninger	12
2.1.6 Oppsummering	13
2.2 Ny-institusjonell organisasjonsteori	15
2.2.1 Institusjoner	15
2.2.2 Løse koblinger	15
2.2.3 Oppsummering og forskningsspørsmål	17
3. Metode og metodologi	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Forskningsstrategi	19
3.3 Etablering av tilgang til case og utvalg	20
3.4 Kilder, data og undersøkelsesopplegg	21
3.5 Intervjuguiden	23
3.6 Valg av intervjusted	23
3.7 Tekniske hjelpemidler	24
3.8 Gjennomføring av intervjuene	24
3.9 Ethiske hensyn	25
3.10 Refleksjon over egen forskerrolle	26
3.11 Analysestrategi	26
3.12 Studiens kvalitet	27
4. Anerkjennende oppvekst	29
4.1 Bakgrunn	29

4.2 Barn og familie	30
5. Styrkefokuset og problemfokuset.....	33
5.1 «Må vi være så himla positiv?»	33
5.2 «Anerkjennelse»	35
5.3 «Det man gir oppmerksomhet får man mer av»	37
5.4 Oppsummering	39
6. Handlingsrom og samarbeid.....	41
6.1 «Mulighetene for å finne på nye ting».....	41
6.2 «Samspillet»	42
7. Drøfting	51
7.1 Hva hemmer og fremmer organisasjonens evne til å lære?.....	51
7.1.1 Barn og familie og det politiske systemet.....	51
7.1.2 Barn og familie og hjelpesystemet.....	57
7.1.3 Barn og familie og familiene	59
7.1.4 Barn og familie	62
7.2 Hvordan har forholdet mellom normer og praksis endret seg?	64
7.3. Hva er det ved læringen som har gjort endringene mulig?.....	67
8. Konklusjon	69
Litteraturliste	73
Appendiks.....	
Vedlegg #1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	
Vedlegg #2 – Intervjuguide.....	
Vedlegg #3 – Kvittering fra NSD	

1. Organisasjonslæring

Temaet for denne masteroppgaven er hvordan organisasjonslæring kan anvendes som strategi for å fremme bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet. Interessen for dette temaet henger sammen med en oppfatning av at organisasjonslæring synes å bli en nødvendighet for å lykkes i et stadig mer komplekst og skiftende samfunn. Det finnes ingen entydig definisjon på hva organisasjonslæring er, men de fleste definisjoner viser til at det utvikles ny innsikt og kunnskap blant organisasjonens medlemmer som fører til endringer i den organisatoriske praksisen. Selv om organisasjonslæring krever at individene lærer, er det først og fremst snakk om organisasjonslæring når organisasjonen som helhet lærer og forandrer seg (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014, s. 221-222).

Oppgaven tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie av et pågående utviklingsarbeid i en organisasjon som jobber med barn og unge i en norsk kommune. Organisasjonen består av de fire tjenestene helsestasjonen, familiesenteret, barnevernet og et barneverntiltak. I denne oppgaven er organisasjonen gitt det fiktive navnet «Barn og familie». Utviklingsarbeidet i Barn og familie er en del av et omfattende prosjekt i kommunen, som involverer alle tjenestene i oppvekstsektoren i et arbeid med å skape institusjonelle forandringer i tjenestenes forebyggende arbeid med barn og unge. Et siktemål med prosjektet er å etablere et oppvekstmiljø der alle barn og unge gis muligheten til å oppleve trivsel, inkludering og forløse sine potensialer. For å realisere dette målet, har kommunen bestemt at utviklingsarbeidet skal ta utgangspunkt i et skifte fra et individorientert reparasjonsfokus, til en samarbeidsorientert og styrkebasert strategi i de miljøene barn og unge deltar i til daglig.

En reparasjonsbasert strategi innebærer en re-aktiv innsats som tar utgangspunkt i en medisinsk og diagnostisk modell. Den medisinske modellen er kjennetegnet ved at den retter seg mot å avdekke problemer, stille presise diagnoser og sette inn det «riktige» tiltaket (Gergen, 2010, s. 181). Styrkebaserte strategier har oppstått som en reaksjon på den medisinske modellen innen fagfelt som psykisk helsearbeid, sosialt arbeid, ledelse, organisasjonsutvikling og som tilnærming til lokalsamfunnsutvikling. Fagfeltet om styrker viser til vitenskapelig forskning som påviser at det er mulig å løse problemer og kritiske hendelser ved å ta i bruk andre tilnærminger enn den som ligger til grunn for den medisinske modellen. Her har en vært opptatt av å finne frem til hva det er som gjør at mennesker og sosiale miljøer med store og krevende utfordringer klarer å overvinne disse. Forskningen viser at det finnes en rekke individuelle og

sosiale ressurser som kan aktiviseres og mobiliseres for å forebygge problemer og utfordringer, og skape optimal velfungering i menneskers liv. Når en styrkebasert strategi ligger til grunn for det forebyggende arbeidet, er en opptatt av å finne frem til og aktivisere disse ressursene (Hauger, 2018, s. 2-6).

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å bidra med forskningsbasert kunnskap om hvordan organisasjoner kan skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet ved hjelp av organisasjonslæring. Følgende problemstilling er valgt for oppgaven:

Hvordan kan organisasjoner ved hjelp av kollektiv læring skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet?

Sosiologien kan bidra med viktig innsikt om organisasjonslæring fordi den vektlegger kunnskapens sosiale og kommunikative preg. Teoriene som er valgt for oppgaven er Luhmanns teori om sosiale systemer og ny-institusjonell organisasjonsteori, der Luhmanns systemteori er valgt som hovedteori. De to teoriene har til felles at de bygger på et perspektiv der virkeligheten blir forstått som sosialt konstruert; det er gjennom språklig kommunikasjon i sosiale miljøer at virkeligheten utvikles og opprettholdes (Luhmann, 2000; Meyer & Rowan, 1977). Dersom det stemmer, innebærer det at virkeligheten også kan endres gjennom språklig kommunikasjon. Ut ifra dette blir dialogen det viktigste verktøyet organisasjoner har for å endre sine konvensjoner, forstått som de verdier, normer, regler, roller, ideologier osv., som utgjør fellesskapet.

Luhmanns systemteori gjør det mulig å studere organisasjoner som et sosialt system, bestående av et nettverk av relasjoner og kommunikasjonen mellom dem (Luhmann, 2000, s. 16). I denne teorien blir organisasjonslæring forstått som at organisasjonen utvikler seg gjennom sin egen kommunikasjon. Når organisasjonen utvikler et mer nyansert språk, utvikler den også en mer hensiktsmessig virkelighet. Når kommunikasjonen i organisasjonen utvikles, vil også organisasjonsmedlemmene kunne lære (Moe, 2000, s. 23). Luhmanns systemteori er optimistisk til at organisasjoner kan skape forandringer i egen virksomhet gjennom læring. Læring ses her som et grunnleggende kjennetegn ved organisasjoner som vil håndtere komplekse omgivelser og som derfor også må være innstilt på læring. Utgangspunktet ses

dermed som positivt. Det er først organisasjonen kommuniserer på bestemte måter, at læringen ifølge systemteorien kan bli begrenset (Moe, 2000, s. 26).

Den ny-institusjonelle organisasjonsteorien er ment som et supplement til Luhmanns systemteori ved at den gir et blikk for institusjonelle barrierer og utfordringer i kommunikasjonen. I denne teorien ses organisasjoners kommunikasjon som formet av samfunnets kommunikasjon. Kommunikasjonen i samfunnet ses her som en ordning av konvensjoner som organisasjoner må ta til seg for å fremstå som legitime. Når disse konvensjonene opprettholdes over tid utvikler de egenskaper som institusjoner, som vil si tatt-for-gitt tenkning og praksis. Institusjoner er svært resistente mot endring og de skaper derfor begrensninger for organisasjoners læring og utvikling (Meyer & Rowan, 1977, s. 340-361).

1.2 Oppgavens struktur

Den videre oppbyggingen av oppgaven består av syv kapitler. Kapittel to inneholder en gjennomgang av utvalgte begreper fra Luhmanns systemteori og ny-institusjonell organisasjonsteori, som her ses som nyttige analyseverktøy av særlig relevans for oppgavens problemstilling. I kapittel tre følger en redegjørelse for valg av forskningsdesign og metoder. Studien bygger på et fenomenologisk design, som har gjort det mulig å få tilgang til organisasjonens meningsdannelser. Analysen av datamaterialet er delt inn i tre kapitler. Kapittel fire inneholder en presentasjon av bakgrunnen for utviklingsprosjektet i kommunen, som her er gitt det fiktive navnet «Anerkjennende oppvekst». Deretter følger en kort presentasjon av Barn og families formelle struktur og situasjonen i organisasjonen før utviklingsarbeidet. I kapittel fem er fokuset på organisasjonens dialoger om den tradisjonelle strategien i det forebyggende arbeidet og den styrkebaserte strategien i utviklingsarbeidet. Her gis også et bilde av hvordan organisasjonsmedlemmene håndterer den institusjonelle kompleksiteten som har oppstått i organisasjonen som følge av prosjektet. I kapittel seks er fokuset på organisasjonens dialoger om mulighetene for å jobbe med utviklingsarbeidet og om samarbeidet i organisasjonen. Kapittel syv er et diskusjonskapittel som bygger på analysedelen. Her blir funnene i analysen diskutert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Kapittel åtte er et oppsummerende og avsluttende kapittel. Her ser vi også hvordan funnene i studien kan bidra til videre forskning i forhold til temaet om hvordan organisasjoner ved hjelp av kollektiv læring kan skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet.

2. Dynamikk og stabilitet

Kapitlet tar for seg utvalgte begreper fra Luhmanns systemteori og ny-institusjonell organisasjonsteori. Teoriene har til felles at de bryter med dominerende modernistiske organisasjonsteorier. De modernistiske teoriene ser for seg at det er mulig å skape planmessige forandringer i organisasjoner, på basis av kunnskap om hva det er som utløser bestemte effekter i et slikt system. Endringer i organisasjoner ses her som et resultat av ytre styring. De modernistiske forestillingene har blitt utfordret av teorier som betrakter organisasjonsendringer som et resultat av mer tilfeldige prosesser. Her ser en for seg at organisasjoner endrer seg for å tilpasse seg ytre krav (Hatch, 2001, s. 384). Innen denne retningen finner vi den ny-institusjonelle organisasjonsteorien, som stiller seg kritisk til at det er å mulig å skape forandringer i organisasjoner gjennom ytre styring og bevisst endringsarbeid. Det ny-institusjonelle bidraget viser i stedet at organisasjoners planer og praksis ofte er løst koblet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 249-253). Videre har den siste utviklingen innen systemteori introdusert idéer om organisasjoner som indrestyrte systemer. Denne utviklingen har ført til at det har oppstått en ny metafor om «lærende organisasjoner». En av disse teoriene er Luhmanns systemteori. Luhmanns systemteori gjeninnfører idéen om bevisst endringsarbeid, men i diffus form. Endringer ses ikke her som et resultat av en direkte, kontrollerende og ovenfra- og ned styrt måte, slik modernistiske teorier ser for seg. Teorien beskriver i stedet organisasjonsendringer som et resultat av indrestyrte prosesser basert på læring, og beveger seg i retning av postmodernistiske oppfatninger ved at den bygger på idéer om demokrati, pluralisme og frihet (Hatch, 2001, s. 384). Luhmanns systemteori og ny-institusjonell organisasjonsteori har sin styrke i denne oppgaven ved at de vektlegger betydningen kommunikasjon har for organisasjoners muligheter til å lære og utvikle seg. Systemteoriens fokus ligger på kommunikative prosesser i organisasjoner, mens den ny-institusjonelle organisasjonsteorien vektlegger kommunikasjonen i omgivelsene, når de skal forklare hva det er som skaper dynamikk og stabilitet i organisasjoner.

2.1 Luhmanns teori om sosiale systemer

Luhmanns systemteori tar ikke utgangspunkt i noen ontologi der virkeligheten blir forstått som på forhånd gitt. Det som finnes i verden ses i denne teorien som det som kan betraktes gjennom betraktninger (Luhmann, 2000, s. 11). Enhver betraktning eller oppfatning, forutsetter ifølge systemteorien at det eksisterer et språk som gjør at vi kan beskrive det vi opplever. Våre betraktninger ses dermed som grunnleggende sosiale ved at de forutsetter at vi er deltakere i

sosiale miljø som utvikler og forsyner oss med ord, begreper, kategorier og språk gjennom kommunikasjon. Kunnskap ses i denne teorien som noe vi tilegner oss gjennom de sosiale miljøene vi inngår i (Moe, 2000, s. 19). Luhmanns systemteori sikter mot å forklare hvordan sosiale miljø utvikler kunnskap gjennom kommunikasjon, eller med andre ord hvordan sosiale miljø gjør en kompleks verden meningsfull og håndterlig gjennom kommunikasjon (Luhmann, 2000). Teorien tar utgangspunkt i en systemterminologi der alle former for sosial kontakt blir betraktet som et «sosialt system» (Luhmann, 2000, s. 51). Et sosialt system består ifølge Luhmann av et nettverk av relasjoner og kommunikasjonen mellom dem (Luhmann, 2000, s. 16). En organisasjon ses for eksempel som et slikt system ved at den består av et nettverk av relasjoner mellom tjenester, avdelinger, team, ledere og ansatte osv. som skaper mening med det de gjør gjennom kommunikasjon.

Luhmann poengterer at et sosialt system ikke består av en samling med individer, det ses utelukkende som relasjonene og kommunikasjonen mellom dem. Individer utgjør sosiale systemers omverden, og får ikke noen særlig plass i Luhmanns teori. I den grad han trekker dem inn i teorien er det først og fremst deres «psykiske system» forstått som deres bevissthet og tenkning, som Luhmann er opptatt av (Luhmann, 2000, s. 16). Ifølge Luhmann er det kun sosiale og psykiske systemer som kan produsere mening (Luhmann, 2000, s. 38). Han hevder at de to systemtypene har oppstått gjennom en co-evolusjon og at de er gjensidig avhengig av hverandre for å fungere. Tanker krever ord, like mye som ord krever tanker (Luhmann, 2000, s. 98).

2.1.1 Samfunn, organisasjoner og interaksjoner

Ifølge Luhmann finnes det tre hovedtyper sosiale systemer: samfunn, organisasjoner og interaksjoner. Samfunnet ser han som det mest omfattende sosialsystemet ved at det inneholder alle andre sosialsystemer i seg (Luhmann, 2000, s. 51). Samfunnet er differensiert i et mangfold av sosialsystemer. Differensiering viser til at det dannes nye sosialsystemer innen et eksisterende sosialsystem (Luhmann, 2000, s. 42). Moderne samfunn er ifølge Luhmann kjennetegnet av funksjonell differensiering, som innebærer at sosialsystemene dannes med henblikk på å utføre bestemte funksjoner for samfunnet (Moe, 1998, s. 2-12). Luhmann identifiserer flere funksjonssystemer i moderne samfunn, som for eksempel det politiske systemet, det økonomiske systemet, utdanningssystemet osv. (Reese-Schäfer, 2009, s. 210-211). Det er organisasjonene som utfører oppgavene for funksjonssystemene (Moe, 1998, s. 2-

12). Organisasjoner er ifølge Luhmann kjennetegnet ved at kommunikasjonen baserer seg på beslutningstaking knyttet til måloppnåelse, deltakelse og praksis. I tillegg til organisasjoner tar kommunikasjonen i samfunnet form som interaksjoner, som oppstår når folk kommer i kontakt med hverandre og blir nødt til å velge sine handlinger med hensyn til hverandre. Interaksjoner er kjennetegnet av uklare relasjoner mellom deltakerne og foregår i liten utstrekning av tid og rom (Moe, 1994, s. 268).

2.1.2 Autopoiesis

Meningsbærende (sosiale og psykiske) systemer dannes ifølge Luhmann ved at systemet selv trekker en grense som gjør det mulig for systemet å skille mellom seg selv og sine omgivelser. Denne grensen ses ikke som en fysisk grense, men en meningsgrense eller meningsdannelse som danner grunnlaget for systemets identitet og som systemet virker ut ifra (Moe, 1998, s. 6). Mening ses i denne teorien som en sentral funksjon for organisasjoner. Det er avgjørende at medlemmene fastlegger hva de skal gjøre og hvorfor det er viktig. Hvis ikke medlemmene koordinerer sine handlinger omkring spesifikke mål, vil ikke organisasjonen lykkes.

Luhmann hevder at meningsbærende systemer er kjennetegnet av å være «autopoietiske». Autopoiesis står for selvproduksjon og er et begrep Luhmann henter fra biologien og den generelle systemteorien. Et autopoietisk system består av et nettverk av prosesser som selv produserer de elementer systemet består av, uten noen form for inngripen fra omgivelsene. Disse prosessene foregår rekursivt. Sosiale systemer produserer kommunikasjon på basis av tidligere kommunikasjon, mens psykiske systemer produserer tanker på basis av tidligere tanker (Luhmann, 2000, s. 15-16). Det innebærer at de også produserer mening på basis av tidligere mening, og at de lærer på bakgrunn av det de tidligere har lært. Dette indrestyrte og selvreferansielle preget gjør at Luhmann betrakter systemene som operativt lukkede (Moe, 1998, s. 7).

Luhmanns systemteori bryter radikalt med tradisjonelle forståelser av læring, endring, påvirkning og styring av organisasjoner. Tradisjonelt har organisasjoner blitt forstått som maskinlignende enheter som kan styres og manipuleres av «eksperter» i organisasjonenes omgivelser (Hatch, 2001, s. 383). I dette ligger en oppfatning av organisasjoner som passive mottakere av kunnskap, og at de forstår all instruksjon slik den er ment. I Luhmanns teori gis et nokså annet bilde av organisasjoner. Organisasjoner ses her som autonome og

meningsbærende systemer som oppfatter og virker ut i fra seg selv, noe som også innebærer at de er aktivt lærende systemer som virker og utvikler seg gjennom sin egen interaksjon med verden (Moe, 2000, s. 22).

I dagens samfunn er forståelsen av organisasjoner som ytrestyrte systemer dominerende. Betragtningen av læring og endring som en planlagt og styrt prosess, inngår i de fleste forståelser av organisasjoner (Røvik, 2007, s. 47). I Luhmanns systemteori blir bildet av organisasjonen som et passivt objekt, erstattet med et bilde av organisasjonen som et aktivt lærende system. Læring ses her som en konstruktiv prosess av erfaringer, som blir gjort meningsfulle på basis av tidligere erfaringer. Organisasjoner lærer med utgangspunkt i den kunnskap de allerede har, og de må til enhver tid konstruere og rekonstruere sine bilder av virkeligheten. Enhver organisasjon har kunnskap fra starten av og all læring skjer med utgangspunkt i denne kunnskapen. Alt det organisasjonen lærer, lærer den på bakgrunn av tidligere kunnskap. Ingenting blir interessant eller relevant, før organisasjonen anerkjenner det som interessant og relevant (Moe, 2000, s. 26-27).

2.1.3 Strukturell kobling, irritasjon og interpenetrasjon

Luhmann hevder at operativt lukkede systemer ikke kan styre dynamikken i andre systemer. Det som skjer i omgivelsene, det skjer i omgivelsene og det kan ikke systemene styre. Dersom et system skal kunne håndtere dynamikken i omgivelsene, må det være innstilt på å lære. Læring forutsetter at systemet får tilgang til informasjon om sine omgivelser og om seg selv i sine omgivelser. Det er derfor avhengig av å komme i kontakt med andre systemer (Moe, 1998, s. 7).

Når systemer kommer i kontakt med hverandre, oppstår det ifølge Luhmann en «strukturell kobling» mellom dem. Den strukturelle koblingen viser til en gjensidig avhengighet mellom systemene, der det som skjer i et system avhenger av det som skjer i et annet system (Moe, 2000, s. 32-36). Begrepet viser hvordan et systems oppfatninger og handlinger ikke er et resultat av individuelle egenskaper ved systemet, men av relasjonene det inngår i. Organisasjoner og organisasjonsmedlemmer er for eksempel strukturelt koblet ved at organisasjonsmedlemmene er koblet til organisasjonens kommunikasjon. Effektene av denne koblingen kan være svært varierende. Et destruktivt arbeidsmiljø kan for eksempel føre til at organisasjonsmedlemmene

blir syke og utbrente, mens et anerkjennende arbeidsmiljø kan føre til optimalt god helse og velfungering.

Fordi Luhmann betrakter systemene som operativt lukkede, kan de ikke komme i umiddelbar kontakt med hverandre. De kan kun forsøke å «pirre» og «irritere» hverandre gjennom kommunikasjon. Begrepet «irritasjon» kan oppfattes som et negativt ladet begrep, men blir av Luhmann anvendt som et uttrykk for en ubestemt informasjon, som oppfattes av mottakersystemet, men som ikke passer inn med mottakersystemets virkelighetsmodell. Irritasjonen kan oppfattes av systemet på mange måter; den kan føre til fortvilelse, redsel og den kan bli møtt med motstand, men den kan også bli møtt med nysgjerrighet, begeistring og læring. Irritasjonen representerer ikke selve læringen, men den ses her som en forutsetning for den. Læring avhenger ifølge systemteorien av hvordan informasjonen behandles i systemet, og hvordan informasjonen behandles henger blant annet sammen med kvaliteten på relasjonen (Moe, 2000, s. 32-36).

Læring krever ifølge Luhmann at relasjonen mellom systemene består av interpenetrasjon. Interpenetrasjon er et begrep som viser til en særegen kobling der systemene åpner seg for hverandre og bestreber seg på å forstå hverandre gjensidig. Interpenetrasjon innebærer at systemene gir hverandre adgang til sine kunnskapsprosesser. Det innebærer at de ikke kun deler sine meninger med hverandre, men også hvorfor de mener som de gjør. Interpenetrasjon viser til den særegne koblingen mellom psykiske og sosiale systemer, der tanker formes til ord og der ord blir formet til tanker (Moe, 2000, s. 32-36). Ifølge Luhmann kan vi ikke snakke om kommunikasjon før det er etablert en forståelse mellom systemene. Luhmann bryter dermed med tradisjonelle forståelser av kommunikasjon som en overføring av informasjon fra en avsender til en mottaker (Moe, 1994, s. 265). Det holder for eksempel ikke at organisasjonsmedlemmer kun snakker med hverandre, de må også forstå hverandre. Forståelse innebærer ikke her at systemene blir enige med hverandre, men at de åpner seg for hverandre og at de anerkjenner hverandres betraktninger som gyldige, selv om de avviker fra egne referanser. Interpenetrasjon krever at systemene er åpne for at det finnes andre muligheter for betraktning, og at det er mulig å misforstå hverandre og ta feil osv. Begrepet omhandler systemer som åpner seg for å dele av sin kunnskap og som bestreber seg på å forstå hverandres kunnskap gjensidig (Moe, 2000, s. 36). Ut ifra disse begrepene kan en forstå det slik at organisasjoner som vil lære og utvikle seg er avhengig av å legge til rette for deltakelse, forståelse og stimulering.

2.1.4 Mening

Luhmann hevder at systemene betrakter informasjonen fra omverden som kompleksitet. Systemenes mestring av informasjon, innebærer at systemene mestrer kompleksitet (Moe, 1998, s. 8). I Luhmanns teori ses noe som kompleksitet når det utgjør flere muligheter enn det som kan realiseres. Omverden er alltid mer kompleks enn systemene selv, da den inneholder alle andre systemer i seg. Verdens kompleksitet forstås av Luhmann som bestående av uendelige muligheter. Systemene håndterer denne kompleksiteten gjennom ved at de foretar en seleksjon mellom ulike mulighetsalternativer, der noen muligheter blir aktualisert og andre blir utelukket (Luhmann, 2000, s. 62). På denne måten reduserer, forenkler og ordner systemene verdens kompleksitet og gjør den meningsfull. Når systemet mestrer kompleksitet, innebærer det at systemet velger en måte å betrakte på. Det lager seg med andre ord en oppfatning av verden. Når et system reduserer omverdens kompleksitet og gir den mening, utvikler det sin egen kompleksitet. Systemet utvikler da sin egen unike oppfatning av verden som det handler på grunnlag av (Moe, 1998, s. 8).

Systemteorien viser at organisering innebærer å forenkle og skape orden i en kompleks virkelighet. Det samme gjør seg gjeldende når organisasjoner skaper mening. En organisasjons virkelighetsmodell er organisasjonens forenkling av kompleksitet, og så lenge modellen virker for organisasjonen vil den holde fast ved sine betraktninger. Gjennom nye erfaringer i møtet med andre systemer er organisasjonen derimot tvunget til å rekonstruere sin virkelighetsmodell. Det skjer først og fremst gjennom kommunikasjon hvor organisasjonen blir introdusert for nye begreper og oppfatninger (Moe, 2000, s. 25-26).

Desto mer kompleks systemet er, desto flere muligheter kan det ifølge Luhmann realisere. Systemet blir på denne måten bedre rustet til å håndtere dynamikken i omgivelsene. Når et system reduserer omverdens kompleksitet og utvikler sin egen kompleksitet, kan en si at systemet lærer. Samtidig er det slik at desto mer kompleksitet systemet søker å omfatte med sin virkelighetsmodell, desto mer usikkerhet vil systemet oppleve. Ifølge systemteorien vil systemet i møtet med verden, oppdage at dets betraktninger ikke er de eneste, og at dets betraktninger ikke nødvendigvis er hensiktsmessige. Systemets virkelighetsmodell gjør så systemet kan betrakte verden på en bestemt måte, men det skaper også usikkerhet ved at modellen utelukker muligheter som kunne vært (Moe, 1998, s. 8).

I Luhmanns teori ses et systems virkelighetsmodell som grunnlaget for systemets opplevelser og handlinger ved at modellen skaper forventninger til virkeligheten (Moe, 1994, s. 263). En organisasjon kan for eksempel bli utsatt en rekke forhold, men det er ikke alt den lar seg påvirke av. Læring er til syvende og sist avhengig av hva slags forventninger organisasjonen har til det som er nytt og annerledes (Moe, 2000, s. 37). I teorien skiller Luhmann mellom kognitive og normative forventninger. Kognitive forventninger innebærer at systemet forventer at verden kan være annerledes enn det systemet har lært. Normative forventninger innebærer derimot forventninger om at verden er slik en tror. Normative forventninger hindrer læring ved at alt som er nytt og annerledes blir betraktet som avvik fra egen referanseramme (Moe, 2000, s. 32).

I systemteorien betraktes forventninger som et strukturbegrep, og læring betraktes som strukturendring. Med andre ord er læring endring av de grunnleggende forventningene og oppfatningene systemet har til seg selv og verden. Læring innebærer endring av systemets kunnskapsstruktur. Meningsbærende systemers struktur kan her betraktes som deres identitet. Den er noe stabilt, men likevel foranderlig over tid. Et psykisk systems struktur er en tankestruktur. Det innebærer ordningen av tenkemåten, ordforrådet og oppfatningene. Et sosialt systems struktur er ordningen av kommunikasjonen. Det vil si ordningen av ord, begreper, normer, regler, roller, ideologier osv. Endring av psykiske og sosiale systemers struktur, innebærer at de tilegner seg nye ord og begreper som skaper nye muligheter for betraktning. Læring skjer først og fremst gjennom kommunikasjon (Moe, 2000, s. 37-38).

All mening kan ifølge Luhmann betraktes ut ifra tre grunnleggende dimensjoner. Det som er problematisk, stygt og dumt, kan tematiseres i forhold til det som er velfungerende, vakkert og klokt. Når beskrivelsene bidrar til å gi noe en distinkt karakter, er det saksdimensjonen som tematiseres og som viser hvordan ting bestemmes i forhold til noe annet. Tidsdimensjonen viser derimot til bestemmelser av hvilke ting som skal gjelde til hvilken tid. På den måten reduseres kompleksitet ved at systemet slipper å fokusere på alt samtidig. Det skjer gjennom å skille mellom fortid, nåtid og fremtid. Til sist viser sosialdimensjonen til kommunikasjonens mottaker. Mening bestemmes her ut fra relasjonen til andre. Det handler om hvorvidt en er innforstått med hverandre eller ikke. De tre meningsdimensjonene er strukturelt koblet til hverandre, de virker til samme tid og de kan kombineres med hverandre (Moe, 2000, s. 64).

Det innebærer at relasjoner er av stor betydning for hvordan vi oppfatter informasjon som meddeles. En informasjon kan for eksempel bli oppfattet som støtende dersom relasjonen

oppleves som problematisk. Det kan tenkes at den samme informasjonen ville blitt oppfattet annerledes til en annen tid, hvor relasjonen var livgivende. Det betyr at det må tas mye hensyn til relasjoner og kommunikasjon når en skal sette i gang med utviklingsprosesser i organisasjoner.

2.1.5 Første og andre ordens betraktninger

Meningsbærende systemer forholder seg ifølge Luhmann til verden på en umiddelbar og direkte måte, slik verden fremstår ut ifra deres egne konstruksjoner. Virkeligheten virker da i utgangspunktet som uproblematisk for systemet, og det trenger heller ikke lære noe. Alt det systemet oppfatter og opplever, bekrefter bare det som alt er kjent for systemet. Så lenge systemets betraktninger er hensiktsmessige, vil systemet holde fast ved sine betraktninger. Meningsbærende systemer problematiserer sjelden det som alt fungerer. Disse konvensjonelle og tilvante måtene å møte verden på kaller Luhmann for første ordens betraktninger (Moe, 2000, s. 27).

Luhmann hevder at et system kun kan betrakte det som dets virkelighetsmodell tillater det å se, og sannsynligheten blir dermed stor for at systemet overser det «utelukkede i det innelukkede» (Luhmann, 2000, s. 13). Dersom en organisasjon for eksempel betrakter noe som umulig, blir alle mulighetene som kunne ha vært, usynlige for organisasjonen. Det som blir usynlig kaller Luhmann for en blind flekk for betraktningen. Den blinde flekken utgjør alle de mulighetene som systemet utelukker med sin betraktning (Luhmann, 2000, s. 13-19).

Den blinde flekken kan illustreres gjennom en undersøkelse som ble foretatt av de to amerikanske psykologene Daniel Simons og Christopher Chabris i 1999, der 288 Harvard-studenter fikk se en video av to lag som spilte en basketball-kamp mot hverandre i hvite og sorte lagdrakter. Studentene ble bedt om å telle antallet pasninger mellom spillerne med de hvite draktene. På et tidspunkt i videoen kommer en person utkledd som en gorilla på banen. Mannen i gorilladrakten vandrer mellom spillerne, slår seg på brystet, og går deretter ut av syne. Etter at videoen var ferdig ble studentene spurt om de la merke til mannen i gorillakostymet. Det viste seg at 46% av studentene ikke la merke til gorillaen. Ifølge Simons og Chabris viste deltakerne som ikke la merke til gorillaen, det de kaller for «inattentional blindness». Begrepet omhandler et fenomen der en ikke legger merke til spesielle eller uventede hendelser, fordi oppmerksomheten er rettet mot en annen oppgave. Fokuset på å telle pasninger, hindret

studentene i å legge merke til gorillaen, selv om den sto midt i synsfeltet deres (Simons & Chabris, 1999, s. 1059-1074).

Når dette kobles til Luhmanns teori, kan inattentional blindness forstås som at studentenes meningsgrunnlag for betraktningen, som var å telle pasninger til det hvite laget, gjorde at de overså gorillaen og andre mulige betraktninger, som for eksempel det gode samarbeidet mellom spillerne på laget med svarte drakter osv. Det oppsto på denne måten et blindt punkt i betraktningen. De som la merke til gorillaen fikk også et blindt punkt i sin betraktning. De kan for eksempel ha gått glipp av å telle antall riktige pasninger mellom det hvite laget, fordi iakttagelsen av gorillaen tok over oppmerksomheten.

Andre ordens betraktninger oppstår ifølge Luhmann når kunnskap utfordres gjennom kritikk, utprøving og kontroll. En andre ordens betraktning er en betraktning av en betraktning, eller med andre ord en meta-refleksjon. En andre ordens betraktning fremmer læring ved at den gjør det mulig å betrakte tidligere betraktninger ut ifra et nytt perspektiv, og en kan på grunnlag av denne treffe refleksive slutninger om hvilke oppfatninger som er de mest hensiktsmessige. Med utgangspunkt i dette kan det tenkes at organisasjoner som vil lære bør forsøke å tilrettelegge og organisere det sosiale miljøet, slik at det gir de ansatte mulighet for å teste ut relevansen og nytten av sin egen kunnskap. Organisasjoner bør strebe mot å vektlegge produksjon og reproduksjon av konstruksjoner (Moe, 2000, s. 28).

2.1.6 Oppsummering

I Luhmanns systemteori blir organisasjoner betraktet som sosiale systemer bestående av et nettverk av relasjoner mellom for eksempel tjenester, avdelinger, team og ansatte, og kommunikasjonen mellom dem. Organisasjonslæring innebærer i denne teorien at organisasjonen utvikler sin kommunikasjon gjennom sin egen interaksjon med verden. Gjennom interaksjonen med verden blir organisasjonen til enhver tid utsatt for en rekke forhold, men det er kun organisasjonen selv som bestemmer hva slags forhold den lar seg påvirke av. Systemteorien viser at kvaliteten på relasjonene som organisasjonen inngår i, spiller en betydningsfull rolle for hvordan organisasjonen oppfatter informasjon som blir meddelt. Læring fremmes av at kommunikasjonen er preget av gjensidig utfordring, gjensidig åpenhet og gjensidig forståelse mellom kommunikasjonsdeltakerne, der deltakerne er villige til å dele av sin kunnskap, og at de bestreber seg på å forstå hverandres betraktninger gjensidig. Det krever

at de utvikler en innstilling til andres kunnskap som gyldig, at de selv kan ta feil eller misforstå, og at det finnes andre måter å betrakte på. På denne måten blir det mulig å betrakte egne betraktninger ut ifra et nytt perspektiv, og på grunnlag av dette kan de trekke refleksive slutninger som kan føre til læring. Luhmanns systemteori viser at det bør tas mye hensyn til relasjoner og kommunikasjon om en skal lykkes med utviklingsprosesser i organisasjoner. Ut ifra dette er det interessant å undersøke koblingene mellom tjenestene og organisasjonsmedlemmene i Barn og familie, og koblingene til andre systemer i omgivelsene, med henblikk på å forstå hva det er ved relasjonene og kommunikasjonen mellom dem, som bidrar til å hemme og fremme læring og utvikling i det pågående utviklingsarbeidet.

2.2 Ny-institusjonell organisasjonsteori

Den ny-institusjonelle organisasjonsteorien er valgt som et supplement til Luhmanns systemteori ved at den gir et blikk for utfordringene og barrierene som oppstår under arbeid med organisasjonsutvikling- og læring.

2.2.1 Institusjoner

I den ny-institusjonelle organisasjonsteorien står begrepet «institusjon» sentralt. Begrepet viser til en etablert og organisert måte å samhandle på (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 247-248). Når mennesker kommer sammen og konstruerer sin sosiale virkelighet, dannes det en rekke formelle og uformelle konvensjoner som virker styrende for samhandlingen. Scott (1995, s. 33-61) hevder at institusjoner består av et regulativt, normativt og kognitivt aspekt: Det regulative aspektet bidrar til å begrense og regulere samhandling gjennom regler, overvåkning og sanksjoner. Det normative aspektet regulerer samhandling gjennom normer og verdier ved at verdiene skaper forestillinger om hvilke mål som bør etterstrebes, mens normene spesifiserer hvordan en legitimt kan nå målene. Til sist viser det kognitive aspektet til hvordan normer og regler virker styrende for samhandlingen ved at de blir tatt for gitt av de handlende aktørene. Berger og Luckmann (1966, s. 75) hevder at institusjoner virker over lang tid ved at de blir tatt for gitt som objektive sannheter, og ved at nye medlemmer sosialiseres inn i den rådende kulturen. Fordelen med institusjoner er at de utvikler stabiliserende egenskaper som hjelper oss å redusere usikkerhet og kompleksitet, men de skaper også utfordringer ved at de er svært resistente mot endring.

2.2.2 Løse koblinger

En av de mest siterte artiklene innen den ny-institusjonelle organisasjonsteorien er artikkelen “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” skrevet av John Meyer og Brian Rowan, og som ble publisert i *American Journal of Sociology* i 1977. Det grunnleggende med denne artikkelen er at den baserer seg på en antakelse der institusjoner som bygger på vestlige idealer om universalisme, fremgang og likestilling blir forstått som et kulturelt og globalisert system, som utgjør drivkreftene bak formingen av nasjonalstater, organisasjoner og individer (Hasse & Krücken, 2008, s. 544). Ifølge Meyer og Rowan bidrar det kulturelle og globaliserte systemet av institusjonaliserte normer og regler til å forme organisasjoner i en ovenfra- og ned prosess ved at organisasjoner oppfatter dem som objektive og gitte betingelser, som de må ta til seg for å fremstå som legitime i omgivelsene.

Organisasjoners streben etter institusjonell overenstemmelse med omgivelsene, også kalt isomorfisme, er viktig fordi de blir belønnet for å gjøre det. Når organisasjoner tar til seg de institusjonaliserte normene og reglene, oppnår de ifølge Meyer og Rowan legitimitet i samfunnet, som medfører økt tilgang til ressurser og som bidrar til å øke overlevelsesmulighetene. Meyer og Rowan fremhever at institusjonaliserte normer og regler ikke er objektive sannheter for hvordan en kan styre og utforme organisasjoner på beste måte. I stedet utgjør de rasjonaliserte myter som har blitt objektivisert, eller med andre ord, de er tatt for gitt som objektive sannheter. De utgjør kraftfulle symboler av å være rasjonelle og effektive virkemidler for å fremme vestlige idealer, men de viser seg ifølge Meyer og Rowan i mange tilfeller å være lite hensiktsmessig for dette formålet. For å illustrere dette, anvender Meyer og Rowan begrepet «løse koblinger», som ble utviklet av Weick (1976) året før (Meyer & Rowan, 1977, s. 340-359).

Ifølge Meyer og Rowan blir institusjonelle omgivelser stadig mer komplekse og ustabile. Normene og reglene for hvordan organisasjoner bør samordnes er under stadig forandring og organisasjoner blir til enhver tid konfrontert med forslag til fornyelse. Organisasjoner må derfor forholde seg til svært mange og til dels motsetningsfylte krav, som Meyer og Rowan mener kan komme i konflikt med organisasjonens eksisterende krav for hvordan arbeidet kan utføres på beste måte. For å opprettholde legitimitet velger organisasjoner å bygge inn elementer av kravene i sin formelle struktur, for deretter å frikoble seg fra kravene. Frikoblingen kan foregå ved at deler av organisasjonsstrukturen kobles fra hverandre, eller ved at den formelle strukturen kobles løs fra de faktiske handlingene i organisasjonen. Meyer og Rowan ser på løse koblinger som en organisatorisk strategi for å opprettholde en legitim struktur, samtidig som organisasjonen kan utføre det daglige arbeidet i henhold til de eksisterende kravene (Meyer & Rowan, 1977, s. 355-359). Det innebærer at organisasjoner i prinsippet har to strukturer, en formell struktur som enkelt kan endres når normer og regler i omgivelsene forandrer seg, og en uformell struktur som anvendes for å samordne det som faktisk skjer i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 252). At institusjonaliserte organisasjoner til tross for dette oppfattes som legitime, henger ifølge Meyer og Rowan sammen med tillit og god tro. De fleste går ut ifra at alt fungerer som det skal og at alle andre arbeider på beste måte etter den formelle strukturen (Meyer og Rowan, 1977, s. 357-359).

2.2.3 Oppsummering og forskningsspørsmål

Den ny-institusjonelle organisasjonsteorien viser hvordan organisasjoner må tilpasse seg normer og regler i omgivelsene for å fremstå som legitime. Normene og reglene er under stadig forandring og konfronterer organisasjoner til enhver tid med krav om fornyelse. Organisasjoner må derfor forholde seg til mange og til dels motsetningsfylte krav som kan komme i konflikt med organisasjonsmedlemmenes oppfatninger om hvordan arbeidet kan utføres på beste måte. Organisasjoner håndterer slike konflikter ved å bygge inn elementer av kravene i sin struktur, for deretter å frikoble disse fra praksisen. På denne måten håndterer organisasjoner den institusjonelle kompleksiteten som oppstår og stabiliteten opprettholdes. Dette er en strategi organisasjoner anvender for å håndtere institusjonell kompleksitet, men den innebærer ikke læring eller utvikling. Ut ifra Luhmanns systemteori og ny-institusjonell organisasjonsteori, er det interessant å studere hva det er som hemmer og fremmer læring i det pågående utviklingsarbeidet i Barn og familie, hvordan forholdet mellom organisasjonens normer og praksis har endret seg, og hva det er ved læringen som har gjort endringene mulig. Med utgangspunkt i de to teoriene er følgende forskningsspørsmål valgt for studien:

1. Hva er det som hemmer og fremmer evnen til læring i det pågående utviklingsarbeidet?
2. Hvordan har forholdet mellom organisasjonens normer og praksis endret seg?
3. Hva er det ved måten læringen har foregått på som har bidratt til disse endringene?

3. Metode og metodologi

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en kvalitativ og eksplorerende studie. I dette kapitlet vil valg av forskningsdesign, forskningsstrategi og metoder for undersøkelsen bli presentert.

3.1 Forskningsdesign

Studien føyer seg inn i en fortolkende forskningstradisjon, der et fenomenologisk design er valgt for undersøkelsen. Et fenomenologisk design har vært hensiktsmessig i denne oppgaven fordi det legger til rette for å innhente data om organisasjonsmedlemmenes meningsdannelser, og hvordan de handler på grunnlag av disse i møtet med omgivelsene. Det er organisasjonsmedlemmenes opplevelser av utviklingsarbeidet som legges til grunn for analysen. For å kunne fortolke handlingene og meningene som ligger til grunn for den organisatoriske praksisen, har et fokus i studien vært å få innsikt i organisasjonsmedlemmenes intensjoner med sine handlinger. I tillegg har et mål vært å få frem erfaringer, opplevelser og oppfatninger i mer generell forstand, slik at intensjonene med handlingene kan settes inn i en større sammenheng. På denne måten gir det fenomenologiske designet mulighet til å overskride organisasjonsmedlemmenes umiddelbare formuleringer av hva de ulike handlingene betyr. Målet har vært å avdekke de essensielle trekkene ved den organisatoriske praksisen, og få frem en dypere forståelse av hvilken mening de ulike handlingene egentlig har for organisasjonsmedlemmene.

3.2 Forskningsstrategi

Studien tar utgangspunkt i en casestudie som forskningsstrategi. Bakgrunnen for valget av case, henger sammen med interessen for å forstå betydningen organisasjonslæring har for organisatorisk adferd. Barn og familie utgjør caset og konteksten som fenomenet organisasjonslæring forstås i lys av. Selv om caset utgjør organisasjonen som helhet, er organisasjonen delt inn i fire ulike tjenester, som oppfatter og virker på basis av sin unike kontekst. Barn og familie som case har på denne måten gitt meg mulighet til å belyse fenomenet organisasjonslæring ut ifra fire unike kontekster, som er tett forbundet med hverandre og som påvirker hverandre gjensidig. Fordelen ved å ta i bruk casestudie som strategi er at den legger til rette for å gå i dybden av meningsdannelsene og praksisen i organisasjonen.

3.3 Etablering av tilgang til case og utvalg

I casestudier avgrenses utvalget av respondenter av den enheten som utgjør caset. For å få tilgang til respondentene i caset har virksomhetslederen i organisasjonen spilt en sentral rolle. Tilgangen til case og utvalg ble etablert gjennom kontakt med virksomhetslederen, som har gitt tillatelse til å gjennomføre studien. Virksomhetslederen har vært betydningsfull når det kommer til vurderingen av hvilken tidsperiode jeg fikk til rådighet, og hvilke respondenter som har vært av særlig relevans for studien. Det er gjennom virksomhetslederen jeg har etablert kontakt med respondentene i de ulike tjenestene. I denne studien har jeg vært opptatt av å etablere tilgang til respondenter som har vært særlig berørt av utviklingsarbeidet.

I begynnelsen var formålet med studien å gjennomføre en undersøkelse i barnevernet og barneverntiltaket, som her er gitt det fiktive navnet «Anerkjennende barnevern». Min oppfatning var at det var her de største utfordringene og endringene hadde funnet sted. For å danne meg mest mulig kunnskap om utviklingsarbeidet på forhånd av undersøkelsen i barneverntjenestene, bestemte jeg meg for å gjennomføre intervjuer med virksomhetsleder og lederne i helsestasjonen, familiesenteret og barnevernet. I barnevernet og barneverntiltaket ble det gjennomført fokusgruppeintervjuer.

I etterkant av intervjuene skjedde det store endringer i helsestasjonen. Tjenesten bestemte seg for å bytte navn, som et resultat av en utviklingsprosess knyttet til det pågående utviklingsarbeidet. Det nye navnet i helsestasjonen er i denne oppgaven gitt det fiktive navnet «Anerkjennende helse». Jeg opplevde endringene i Anerkjennende helse som svært interessant og fikk derfor tilgang til et nytt intervju med lederen. På denne tiden begynte det å gå opp for meg at utviklingsarbeidet i organisasjonen var langt mer omfattende enn jeg opprinnelig antok. Jeg bestemte meg derfor for å endre strategi, fra at caset skulle gjelde barnevernet og barneverntiltaket til å gjelde hele organisasjonen. Fordi jeg ikke hadde mer tid til rådighet på dette tidspunktet, fikk jeg ikke mulighet til å gjennomføre fokusgruppesamtaler i de andre tjenestene. Datamaterialet jeg satt igjen med var likevel så omfattende at jeg fint kunne endre strategi.

I tillegg til intervjuene i organisasjonen har jeg også gjennomført et intervju med en leder på en av skolene i kommunen. Det var for å få en utenforståendes perspektiv på utviklingsarbeidet i organisasjonen. Intervjuet har ikke blitt anvendt i selve analysen, da caset først og fremst gjelder

Barn og familie. Intervjuet har likevel vært til stor hjelp for å få en mer helhetlig forståelse av utviklingsarbeidet i kommunen. I tabellen under finnes en oversikt over respondentene som har deltatt i studien.

Tabell 1. Respondentene som har deltatt i studien.

Posisjon	Organisasjon/tjeneste
Virksomhetsleder	Barn og familie
Leder	Barnevernet
Ansatt	Barnevernet
Ansatt	Barnevernet
Ansatt	Barnevernet
Leder	Anerkjennende barnevern
Ansatt	Anerkjennende barnevern
Ansatt	Anerkjennende barnevern
Leder	Anerkjennende helse
Leder	Familiesenteret
Leder	Skole

3.4 Kilder, data og undersøkelsesopplegg

Datainnsamlingen har trukket veksler på ulike informasjonskilder, der den ene kilden er respondentene i undersøkelsen og den andre er dokumenter. Anvendelsen av flere datakilder har gitt meg muligheten til å gjennomføre en detaljert og grundig undersøkelse. Dokumentene har først og fremst vært ment som et supplement til dataene fra respondentene. Informasjonen som er hentet fra respondentene har primært vært samlet inn gjennom uformelle intervju. Det innebærer at datainnsamlingen har foregått mer som uformelle samtaler, enn formelle intervju.

Intervju er en metode som egner seg godt når en vil samle inn data til en fenomenologisk studie. Målet har vært å få frem frie og tykke beskrivelser av respondentenes erfaringer, opplevelser, oppfatninger og intensjoner. Formålet med fokusgruppene har vært å få en dypere innsikt i

holdningene og refleksjonene til medlemmene i barnevernet og barneverntiltaket. Når respondentene diskuterte temaene i prosjektet, responderte de på hverandres synspunkter og gjorde ulike holdninger synlige. Fordelen med fokusgruppene er at de har gjort det mulig å få en dypere innsikt i de ord, språk, normer, regler, relasjoner, roller og praksis som utgjør fellesskapet. En utfordring ved fokusgrupper er at noen synspunkter kan bli mer dominerende i samtalen, og at respondenter med avvikende meninger ikke ytrer disse like aktivt som de ville gjort under individuelle intervjuer. Fordi jeg i denne studien er interessert i de sosiale systemene, har det vært interessant å studere gruppedynamikken under intervjuene.

I denne undersøkelsen har det som nevnt blitt gjennomført to fokusgruppeintervju, hvor den ene fokusgruppen besto av ansatte i barneverntjenesten, mens den andre besto av prosjektleder og ansatte i barneverntiltaket. Hver fokusgruppe besto av tre respondenter. Antallet ble begrenset av tilgangen til respondentene. I barnevernet var det en utfordring å få tilgang til flere respondenter, fordi tjenesten hadde svært hektiske arbeidsdager, hvor store deler av arbeidet foregikk utenfor lokalene. Det gjorde det vanskelig å finne et tidspunkt hvor flere kunne stille til intervju samtidig. Barneverntiltaket besto kun av tre ansatte og ble derfor begrenset av dette. Det hadde ideelt vært bedre med flere informanter, men mini-fokusgrupper kan også fungere fint, så lenge deltakerne er godt kjent med temaene som diskuteres, noe de var i dette tilfellet.

Grønmo (2011, s. 174) forklarer at det er en fare for at beskrivelser av meninger og handlingsmønstre, som strekker langt tilbake i tid kan bli upresise. Det kommer tydeligst frem i datamaterialet når respondentene refererer til årstall knyttet til ulike hendelser i organisasjonen. Her har det vært nyttig å støtte seg til organisasjonens virksomhetsplan og andre dokumenter om utviklingsarbeidet, for å sikre mest mulig korrekte beskrivelser i analysen. I de tilfellene hvor jeg har sett at informantenes referanser til årstall ikke samsvarer med hverandre, eller det som står i publikasjonene, har jeg tatt meg friheten til å bytte ut informantenes henvisning til årstall med årstallene som er beskrevet i dokumentene. I tillegg til dokumentene har det også foregått noe informasjonsutveksling gjennom e-post i forkant og etterkant av datainnsamlingen.¹

¹ Dokumentene er ikke referert til i litteraturlisten med hensyn til anonymisering. Ta kontakt med forfatter for informasjon om dokumentene.

3.5 Intervjuguiden

En viktig del av forberedelsene til datainnsamlingen har vært utformingen av intervjuguiden. Intervjuguiden består av innledende spørsmål, et hovedtema som er situasjonen i organisasjonen før og etter utviklingsarbeidet, samt noen deltemaer som har vært av særlig interesse knyttet til studien. I intervjuguiden var temaene plassert slik at jeg kunne krysse av, trekke forbindelser og skrive kommentarer til oppfølgingsspørsmål. På denne måten fikk jeg oversikt over hvilke temaer jeg hadde for lite eller tilstrekkelig informasjon om. Jeg opplever at dette var en god måte å utforme intervjuguiden på, fordi den langt på veg frigjorde meg fra å lese gjennom spørsmål. Samtidig skapte intervjuguiden utfordringer i særlig et av intervjuene ved at respondenten ikke opplevde at det pågikk noe utviklingsarbeid i tjenesten. Når intervjuguiden var lagt opp til å få tilgang til oppfatninger, opplevelser og erfaringer knyttet til utviklingsarbeidet, ble jeg nødt til å improvisere under store deler av samtalen. Jeg opplevde likevel at en del av temaene i intervjuguiden var til god hjelp i denne situasjonen.

Etter at de individuelle intervjuene var gjennomført, oppdaget jeg at de første intervjuene hadde gitt meg lite eksempler som illustrerte det som ble sagt. Jeg valgte derfor å gjøre om intervjuguiden til en taksonomitabell der jeg skrev ned temaene jeg var opptatt av å få frem vertikalt i kolonnen på venstre side av tabellen, mens jeg skrev ned stikkord som «refleksjoner», «sammenligning av tjenestene», «muligheter», «begrensninger» og «eksempler» i kolonnen til høyre. På denne måten fikk jeg bedre oversikt over informasjonen som ble delt i fokusgruppeintervjuene ved at jeg kunne krysse av, eller kommentere på skjemaet for hvert tema som ble tatt opp underveis. Den nye intervjuguiden ga meg dermed muligheten til å sikre meg tykke og utfyllende beskrivelser.

3.6 Valg av intervjusted

Intervjuene har funnet sted i Barn og families lokaler. Dette er et valg som har blitt tatt i samråd med virksomhetslederen i organisasjonen. På denne måten ble informantene spart for reisevirksomhet og tid i en travel hverdag. I tillegg kan det tenkes at det har bidratt til å skape en trygg ramme for intervjuene. Fordi intervjuene befant seg i organisasjonens lokaler, fikk jeg mulighet til å gjøre observasjoner og refleksjoner rundt dynamikken mellom organisasjonsmedlemmene og deres møter med familiene. En mulig utfordring med å velge et slikt intervjusted, er at familiene kunne reagert på mitt nærvær. Jeg opplevde ikke dette som problematisk, da det er nokså mange ansatte i Barn og families lokaler. Det kan tenkes at

familiene har oppfattet meg som en ansatt eller tjenestemottaker. En annen utfordring er at det kan oppstå forstyrrelser, noe som skjedde under noen av intervjuene. Likevel opplevde jeg ikke at dette fikk betydning for samspillet under intervjuene, eller for informasjonen som kom frem i samtalene.

3.7 Tekniske hjelpemidler

Dataene har primært blitt samlet inn gjennom lydopptak på mobiltelefon. For å sikre at det ikke skulle oppstå tekniske utfordringer under lydopptakene, tok jeg opp lyden på to telefoner. Det kan tenkes at noen av informantene opplevde det som ubehagelig å få stemmen sin tatt opp på telefon. Det virket ikke som dette var noe problem, og jeg fikk samtykke fra informantene om å ta opp samtalene på mobilene i forkant av intervjuene.

3.8 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført høsten 2017. Gjennomføringen av intervjuene har foregått på en svært uformell og fleksibel måte ved at de lignet mer på samtaler enn formelle intervju. Det skapte en avslappet og god atmosfære. Hvordan intervjuene utviklet seg under samtalene var i stor grad avhengig av hva slags informasjon respondentene bidro med, og hvordan kommunikasjonen utartet seg. Nye spørsmål oppsto på basis av min tolkning av informasjonen som ble meddelt. Under intervjuene forsøkte jeg hele tiden å være åpen for å oppdage uforutsette forhold, noe som medførte at jeg ble nødt til å forbedre intervjuopplegget på basis av funn og erfaringer underveis i datainnsamlingen. Gruppeintervjuene krevde at jeg stilte meg åpen for de ulike innspillene fra gruppens medlemmer, samtidig som jeg måtte bestrebe meg på å styre samtalen av gruppen som helhet. Det var en større utfordring å få til dette i gruppeintervjuene enn ved enkeltintervjuene, fordi den livlige og kollektive ordvekslingen fort kunne bli til lengre samtaler om temaer som var mindre relevant for studien.

I enkelte av intervjuene fikk jeg lange og utfyllende fortellinger knyttet til temaene, mens andre tilfeller var mer utfordrende, fordi svarene var korte eller at respondentene ikke hadde noen svar. Min oppfatning er at det hadde en sammenheng med graden av deltakelse i det pågående utviklingsarbeidet. Desto mindre delaktig respondentene har vært i utviklingsarbeidet, desto større utfordringer ble det å få frem tykke beskrivelser. Her måtte jeg strebe etter å få frem informasjon ved å stille spørsmål om den tradisjonelle praksisen, og om tidligere erfaringer og

lignende, da det kunne tenkes at informantene var blitt noe «blinde» for om det faktisk har skjedd endringer i tjenesten.

3.9 Etiske hensyn

Ved siden av å bidra til utvikling av forskningsbasert kunnskap om fenomenet organisasjonslæring, har et siktemål med studien vært å bidra til ytterligere læring og utvikling i Barn og familie. Det etiske hensynet ved analysen har derfor omfattet spørsmål om hvor dypt og kritisk intervjuene skulle analyseres, og hvilke konsekvenser studien kunne ha for det videre utviklingsarbeidet og for de enkelte medlemmene. I denne studien tar jeg utgangspunkt i Luhmanns systemteori, hvor læring blir ansett som et grunnleggende kjennetegn ved sosiale systemer. Faktorene som hemmer og fremmer læring blir ikke knyttet til egenskaper og motivasjon hos enkeltpersoner. I stedet har forklaringene vært knyttet til de sosiale strukturene som organisasjonsmedlemmene inngår i. Slik jeg ser det, bidrar dette perspektivet til å ivareta organisasjonens medlemmer.

For å balansere hensynet til anonymisering med hensynet til informasjon om de ulike tjenestene, har jeg valgt å endre navnet på utviklingsarbeidet, organisasjonen, enkelte av tjenestene som har navn som kan knyttes til det pågående utviklingsarbeidet, samt prosjektene deres. De som kjenner til utviklingsarbeidet i kommunen vil likevel ha mulighet til å identifisere noen av respondentene, da jeg ikke har endret stillingstitlene. Fordi tjenestene er identifiserbare ville en slik anonymisering blitt vanskelig. Jeg har likevel forsøkt å unngå å referere til respondentene når det vises til sitater i analysen, bortsett fra noen unntak hvor det har blitt ansett som hensiktsmessig. I stedet er det de sosiale systemenes dialoger som står i fokus, og det er stort sett tjenestene det refereres til når det vises til sitater. Jeg har også unngått å sitere navn og andre opplysninger som kan identifisere personopplysninger, slik at respondentene blir minst mulig utlevert. Det skal likevel nevnes at organisasjonsmedlemmene har gitt samtykke til å gå ut med navn og informasjon om utviklingsarbeidet, organisasjonen og tjenestene.

Det har vært viktig for meg at Barn og familie skal føle seg ivaretatt av oppgaven. Jeg har derfor valgt å sende over oppgaven til godkjenning av virksomhetsleder i organisasjonen. Både i forberedelsene til, og under gjennomføringen av intervjuene, har jeg sørget for informert samtykke til deltakelse og lydopptak. Dette er gjort for å øke tryggheten til å delta i

forskningsprosjektet og for å ta personvernet på alvor. Studien er meldt til og godkjent av NSD (se vedlegg).

3.10 Refleksjon over egen forskerrolle

Gjennom hele forskningsprosessen har jeg vært opptatt av å reflektere over min egen forskerrolle. Det gjelder etiske og moralske hensyn knyttet til studien fra start til slutt. Som forsker er jeg bevisst om at jeg er det viktigste redskapet når det kommer til innhenting og utviklingen av kunnskap i denne studien. Jeg har derfor vært særlig opptatt av å reflektere rundt verdien av studien, min integritet i møtet med respondentene, samt de etiske retningslinjene knyttet til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som legges frem. Når det kommer til verdien av studien kan den være av stor betydning for Barn og families videre læring, men den kan også være viktig for andre organisasjoner som har behov for å endre seg, og for de som blir involvert i dette arbeidet. Gjennom å studere betydningen språk, kommunikasjon og relasjoner har for organisasjoners evne til å lære, håper jeg å finne frem til kunnskap om hvordan organisasjoner kan endre sine dialoger, slik at de kan skape endringer på måter som ivaretar interessene til alle som er involvert. Min bakgrunn som forsker er at jeg tidligere har tatt en studie i Appreciative Inquiry, som er valgt som strategi for utviklingsarbeidet i kommunen og organisasjonen. Jeg er også en del av et fagmiljø som jobber med styrkebasert utvikling i organisasjoner. Det er gjennom dette fagmiljøet at jeg har stiftet bekjentskap med utviklingsarbeidet i kommunen, og med Barn og familie. I møtet med respondentene har jeg forsøkt å møte både de som deler, og de som ikke deler interessen for den styrkebaserte praksisen, på en åpen og anerkjennende måte. Jeg har vært opptatt av å gå inn i møtene med en holdning om at det styrkebaserte perspektivet ikke er mer riktig eller viktig enn andre perspektiver, selv om jeg er begeistret for denne tenkningen. Min forskning er likevel preget og begrenset av mine perspektiver og posisjon. Noen vil kanskje argumentere for at min bakgrunn og holdninger påvirker forskningsresultatene negativt, mens andre som for eksempel Tjora (2012, s. 203) argumenterer for at kjennskap til feltet en forsker på, gjør at en kan være en ressurs, så lenge en er åpen om bakgrunnen og valgene som er tatt.

3.11 Analysestrategi

Analysen av datamaterialet har foregått i ulike faser hvor jeg har vekslet mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Den første fasen av analysen har tatt utgangspunkt i en induktiv tilnærming, hvor jeg har kodet datamaterialet med utgangspunkt i en åpen, tekstnær og

deskriptiv koding. Arbeidet har foregått manuelt ved at kodene har blitt skrevet inn i margen til de transkriberte tekstene ved siden av avsnittene, setningene og sitatene som kodene refererte til. Deretter har jeg kategorisert de ulike kodene med utgangspunkt i felles egenskaper ved fenomenene som er beskrevet. Målet har vært å utvikle kategorier som gir en mest mulig fullstendig beskrivelse av de opplevelser og handlinger som ligger til grunn for datamaterialet. Her har enkelte av kodene falt bort, mens de resterende har blitt slått sammen. Den deduktive delen av analysen fant først sted etter at kategoriseringen var gjennomført. Her har de teoretiske begrepene blitt testet opp mot empirien. I denne fasen har arbeidet med dataene tatt form som en sirkulær prosess hvor jeg har vekslet mellom deduktive og induktive tilnærminger, for å teste hvordan det «hele henger sammen». I denne prosessen har jeg oppdaget at jeg har hatt bruk for koder som har falt bort, samt at jeg har hatt behov for å hente inn nye teoretiske begreper som kan forklare empirien.

3.12 Studiens kvalitet

For å sikre troverdighet er oppgaven sendt til virksomhetsleder for godkjenning av analysen. Det kan tenkes at det er kritikkverdig at ikke alle intervjupersonene har fått mulighet til å lese gjennom og godkjenne analysen. Det er tidkrevende og vanskelig å få til dette i praksis i en masteroppgave. Det skal likevel nevnes at jeg under intervjuene har forsøkt å stille oppfølgingsspørsmål, for å sikre at min tolkning av det som har blitt sagt er i tråd med det respondentene har forsøkt å formidle.

Når det kommer til studiens gyldighet handler dette om hvorvidt studien evner å skape en god sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, på en slik måte at prosjektet svarer på problemstillingen (Tjora, 2012, s. 206). Denne oppgaven er innrettet mot å forstå betydningen organisasjonslæring har for å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i organisasjoner. Temaet utforskes i lys av sosiologiske teorier som jeg anser som nyttige analyseverktøy, både når det kommer til å ha et optimistisk og kritisk blikk på datamaterialet. Teoriene vektlegger betydningen meningsskaping har for organisasjoners evne til å lære. Det fenomenologiske designet i oppgaven har gitt gode muligheter for å undersøke meningsskapende prosesser i den empiriske studien. Sammenhengen mellom de ulike delene, og min evne til å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen i diskusjonskapittelet, er også testet gjennom samtaler med veileder og andre som har vært villige til å lese gjennom oppgaven.

Fordi fenomenologiske studier tar utgangspunkt i det spesifikke og særegne, blir det meningsløst å snakke om generaliserbarhet i tradisjonell forstand i denne oppgaven. Kvale og Brinkmann (2009, s. 266-267) viser til begrepet analytisk generalisering, når en skal vurdere hvorvidt funnene fra studien kan brukes som en indikasjon på hva som kan skje i lignende tilfeller. Kunnskapsbidragene i denne studien har en solid tilknytning til det empiriske datamaterialet. På denne måten har jeg forsøkt å sikre kvaliteten i studien. Avslutningsvis vil jeg også nevne at de utvalgte teoriene har gitt meg mulighet til å tolke datamaterialet ut ifra ulike perspektiver. Dette mener jeg bidrar til å styrke kvaliteten.

4. Anerkjennende oppvekst

Analysen er delt inn i tre kapitler. Et innledende kapittel og to kapitler som tar utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene. I denne delen gis en beskrivelse av bakgrunnen for det pågående utviklingsarbeidet i kommunen, samt en oversikt over Barn og families formelle struktur og bakgrunnen for utviklingsarbeidet i organisasjonen.

4.1 Bakgrunn

Anerkjennende oppvekst begynte som et ildsjelsinitiativ blant en gruppe lærere på en av barneskolene i kommunen i 2005, da de befant seg i en situasjon hvor de sto overfor store utfordringer med uro blant elevene i en av klassene. På denne tiden var skolen i gang med et utviklingsarbeid der Appreciative Inquiry (AI) var valgt som strategi. AI er en tilnærming til organisasjonsutvikling som baserer seg på aksjonsforskning gjennom deltakende metoder og som tar utgangspunkt i et styrkeperspektiv, der en leter etter det som fungerer best i organisasjonen og lærer av dette for å skape nye suksesser. Gjennom utviklingsarbeidet i barneskolen oppsto det en idé blant lærerne om at AI i kombinasjon med sinnemestringsprogrammet Aggression Replacement Training (ART) kunne anvendes i samarbeid med elevene i klassen med utfordringer. Ut ifra dette oppsto konseptet «idealklassen» og i 2010 tok en av lærerne initiativ til å presentere arbeidet på en todagers samling for alle lederne i oppvekstsektoren og kommunen. Resultatene fra «idealklassen» var så oppløftende og inspirerende at kommunen bestemte seg for å skifte fokus i det forebyggende arbeidet med barn og unge, fra et individorientert reparasjonsfokus til en samarbeidsorientert og styrkebasert strategi, som tar utgangspunkt i de miljøene barn og unge befinner seg i til daglig.

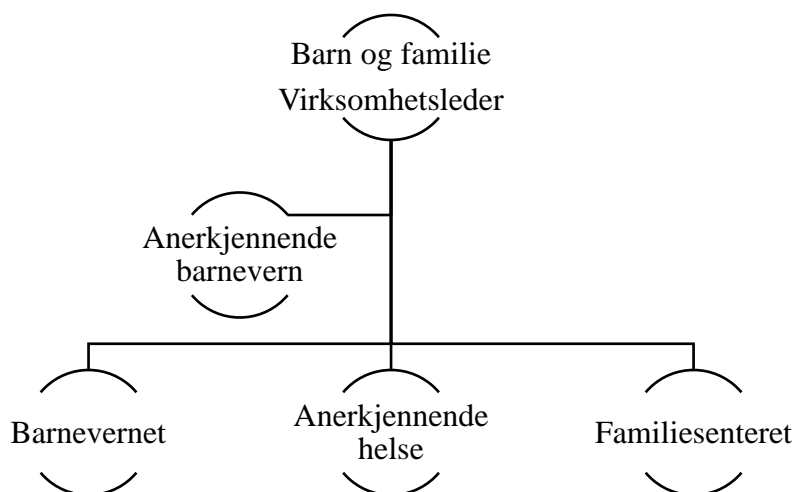
For å få til et slikt skifte i det forebyggende arbeidet ble prosjektet Anerkjennende oppvekst (AO) etablert i 2011. Prosjektet utgjør et omfattende utviklingsarbeid som involverer alle tjenestene i oppvekstsektoren. Et siktemål med satsingen er å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i tjenestene som jobber med barn og unge gjennom å etablere en ny og offensiv norm, der alle barn og unge skal være i et oppvekstmiljø hvor de gis mulighet til å oppleve trivsel, inkludering og forløse sine potensialer. For å finne ut hvordan tjenestene kan imøtekomme den ønskede normen, er det etablert en prosjektgruppe som skal lede utviklingsarbeidet i kommunen, der pådriveren som presenterte drømmeklassen er prosjektleder. I arbeidet med å utvikle en visjon og en plan for prosjektet har det blitt tatt i bruk

deltakende metoder inspirert av AI, der alle ledere og ansatte i oppvekstsektoren har blitt involvert. Over 500 forslag ble spilt inn under arbeidet med å utvikle den nye prosjektplanen. Visjonen for utviklingsarbeidet er å skape robuste barn og unge (og familier). Å være robust handler om å være rustet for livet, å ha en evne til å takle motgang og vite hva en selv kan gjøre for å skape seg et liv som oppleves som godt. I tillegg til prosjektet Anerkjennende oppvekst er det etablert årlige møter med lederne fra tjenestene i oppvekstsektoren, hvor utviklingsarbeidet blir evaluert, og hvor det blir utviklet felles mål og tiltak. Det har også blitt opprettet faste nettverk mellom tjenestene for å dele kunnskap og for å styrke det pågående utviklingsarbeidet, samt at det er etablert en egen forskergruppe som forsker på det innovative potensialet i prosjektet (Rapport om Anerkjennende oppvekst).

4.2 Barn og familie

Barn og familie er en av organisasjonene i kommunen som jobber med å utvikle en mer styrkebasert og samarbeidsorientert tjenesteyting, i de miljøene barn og unge befinner seg i til daglig. Barn og familie ble opprettet etter mandat fra rådmannen i 2009, og har ansvar for tjenester til barn og unge som er underlagt de tre avdelingene Anerkjennende helse, familiesenteret og barnevernet. I tillegg er Anerkjennende barnevern et utviklingsprosjekt som er underlagt virksomhetsleder.

Modell 1. Organisasjonskart for Barn og familie



Anerkjennende helse (helsestasjonen) er en lovpålagt tjeneste til alle barn og unge fra 0-20 år, regulert av forskrifter om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid. Formålet er å

fremme god fysisk og psykisk helse, gode sosiale og miljømessige forhold og forebygge sykdommer og skader. Tjenestene skal så tidlig som mulig fange opp barn og unge med utfordringer, gi dem et tilbud og henvise videre ved behov. Anerkjennende helse er delt inn i en skolehelsetjeneste, ungdomshelsestasjon, jordmor, barnefysioterapi, legetjenester og smittevern. Barnevernet har som mål å sikre barn og unge nødvendig omsorg, trygghet og utviklingsmuligheter gjennom oppgaver som er hjemlet i Lov om barneverntjenester. Tjenesten er delt inn i et undersøkelse- og tiltaksteam og et omsorgsteam. Undersøkelse- og tiltaksteamet har som funksjon å foreta undersøkelser og følge opp hjelpetiltak for barn og ungdom. Omsorgsteamet har som funksjon å følge opp barn og unge som bor utenfor hjemmet og som kommunene har omsorg for. Det er undersøkelse- og tiltaksteamet som gjør forarbeidet frem til en sak har vært behandlet i fylkesnemnda og barnet er plassert i fosterhjem eller institusjon. Familiesenteret er et lavterskeltilbud som er initiert og etablert av virksomhetsleder, og som har som hensikt å fremme god psykisk helse hos barn og unge i kommunen. Arbeidet skjer gjennom tverrfaglig samarbeid med ulike faggrupper og etater, med samtaler og veiledning av barn og foreldre, eller gjennom gruppevirksomhet i skoler og andre arenaer. Familiesenteret er delt inn i tjenestene psykisk helsearbeid, familieveiledning, tiltaket 16-23, psykologtjenesten og kompetanseteamet. I tillegg til de tre avdelingene er Anerkjennende barnevern et utviklingsprosjekt som jobber etter vedtak i barnevernet, med familier som har behov for oppfølging i hjemmet. Målet er å redusere omfanget av barnevernssaker og omsorgsovertakelser gjennom å utvikle nye, styrkebaserte og samarbeidsorienterte måter å hjelpe familier som har behov for veiledning og oppfølging. I stedet for å ta utgangspunkt i et problem som skal løses, er målet å flytte oppmerksomheten mot hva slags liv familiene ønsker å skape. Prosjektet slik det er i dag, startet opp i 2015 med en prosjektleder. I dag har prosjektet tre stillinger (Barn og families virksomhetsplan).

Etter at Anerkjennende oppvekst ble etablert i 2011, ble virksomhetslederen i Barn og familie bedt av rådmannen om å delta i prosjektgruppen som leder det pågående utviklingsarbeidet i kommunen, på grunn av tidligere erfaringer med prosjektarbeid. Sammen har prosjektgruppen tatt utdanning i Appreciative Inquiry og arbeider nå for å fremme styrkebaserte endringsprosesser i kommunen. Det er virksomhetslederen som har vært pådriveren til utviklingsarbeidet i Barn og familie. Under oppstarten av prosjektet befant organisasjonen seg i en kaotisk situasjon, som særlig relaterer seg til situasjonen i barnevernet. Før utviklingsarbeidet i organisasjonen begynte, pågikk en nasjonal mediesak som omhandlet et barn som døde etter grov omsorgssvikt i hjemmet. Hendelsen skjedde i Barn og families

nabokommune. Som følge av dette oppsto det en stor frykt i barnevernet for at det samme skulle skje i deres kommune. De begynte derfor å engasjere seg i temaet vold i nære relasjoner og gjennomførte en undersøkelse i hele kommunen som resulterte i at antallet bekymringsmeldinger steg fra 80-90 til 168. Gjennom undersøkelsen avdekket de en rekke saker, hvor flere av sakene endte opp med omsorgsovertakelser. Omsorgsovertakelser er de mest kostbare sakene i barnevernet, noe som medførte at tjenesten satt igjen med et overforbruk på 7-8 millioner kroner. Årene etter ble 50 % av de ansatte i barnevernet sykemeldt. Alle disse hendelsene ble uholdbart for kommunen som krevde at noe måtte gjøres.

5. Styrkefokus og problemfokus

I dette kapitlet er fokuset på organisasjonens dialoger om den styrkebaserte strategien i utviklingsarbeidet og den tradisjonelle strategien i det forebyggende arbeidet. Her gis også et bilde av hvordan organisasjonen håndterer den institusjonelle kompleksiteten som har oppstått i organisasjonen med utviklingsarbeidet.

5.1 «Må vi være så himla positiv?»

Et siktemål med AO er å etablere en styrkebasert praksis i tjenestene som jobber med det forebyggende arbeidet med barn og unge. Etter at AO ble etablert begynte prosjektlederne i kommunen å jobbe for å fremme styrkebaserte utviklingsprosesser i Barn og familie. Måten de gjorde det på var ved å holde møter med organisasjonen, hvor styrkeperspektivet ble presentert. De første årene ble prosjektlederne møtt med «mye motstand». Motstanden mot utviklingsarbeidet omhandlet en oppfatning av den styrkebaserte strategien som en naiv, positiv tenkning der problemer blir oversett. Som følge av dette fryktet organisasjonsmedlemmene at et skifte fra reparasjonsfokus til styrkefokus ville medføre en risiko for å overse de barna som ikke har det bra:

Det med å ha det styrkefokus og være så positiv, det var litt sånn skremmende for ja, men da ser vi jo ikke det vi må se. [...] For det er en litt sånn idé om tror jeg noen ganger, at for å forstå det som er vanskelig så må vi snakke om det som er vanskelig. Det er en sånn logikk som jeg tror er helt grunnleggende.

Denne logikken ser ut til å være mest dominerende i barnevernet og Anerkjennende helse. Barnevernet har som mandat å bistå og hjelpe familier som strever, men de har også et stort fokus på å avdekke omsorgssvikt. Av dette følger at barnevernet har en problemorientert tilnærming i møtet med familiene, der mange av samtalene omhandler «alt det familiene strever med, alt det de ikke lykkes med, og alle tegn og symptomer på ungene som ikke er bra». Anerkjennende helse har som mål å avdekke avvik fra normalutvikling hos barn. Deres tilnærming til å løse problemer baserer seg på en «naturvitenskapelig utdanning» og «tradisjonell praksis» som innebærer å avdekke problemer, stille diagnoser og sette inn tiltak. Familiesenteret består av et tverrfaglig sammensatt team, som jobber med barn og unges psykiske helse på forskjellige arenaer, ut ifra ulike perspektiv. Når Anerkjennende barnevern ble etablert, besto tiltaket av to ansatte fra det ordinære barnevernet. I datamaterialet kommer

det frem at de «var ikke helt der, de var ikke helt med, de var ikke interessert, så de klarte det ikke godt nok».

I familiesenteret ønsker de «å ha et styrkefokus i stedet for å bare ha et problemfokus». Det fremkommer ikke av datamaterialet hvor lenge familiesenteret har hatt et ønske om dette, men deres arbeid med å utvikle en mer styrkebasert praksis omtales som en prosess som har skjedd «sakte men sikkert». Noe som derimot trer frem er at familiesenteret, barnevernet og Anerkjennende helse har fått presentert «skole og barnehageversjonen i forhold til hvordan en jobber styrkebasert». Mens familiesenteret har trukket ut elementer fra dette og tatt det i bruk i egen praksis, har barnevernet og Anerkjennende helse opplevd at det er «vanskelig å trekke det ned selv til hvordan man kan bruke det». I barnevernet har utviklingsarbeidet blitt opplevd som «påtvunget» og at det har kommet som «en svær pose» over dem. I Anerkjennende helse beskrives også utviklingsarbeidet som et ytre krav og at det ligger «litt plikt» i å jobbe med det. De første årene var erfaringene i Anerkjennende helse at utviklingsarbeidet og styrkeperspektivet innebar «mye fokus på det som var positivt og ikke så mye fokus på det som ikke fungerer». De ansatte opplevde det derfor som «vanskelig å snu om». I barnevernet er en oppfatning at:

Man blir presset til at AO er oppskriften på alt som fungerer her i verden og vi opplever veldig at sånn fungerer det ikke i barneverntjenesten da, for vi må også se på det som ikke fungerer og det var liksom ikke noe plass for det, eller rom for det i en AO tankegang.

Beskrivelsen av at det ikke **var** plass til et problemfokus kan tyde på at de ansatte i barnevernet mener at dette har forandret seg. I Anerkjennende helse beskrives den første betraktningen av utviklingsarbeidet og styrkeperspektivet som «en misforståelse som de heldigvis har kommet litt ut av nå. Det er faktisk lov å anerkjenne at ting ikke fungerer og».

Et funn i datamaterialet er at prosjektlederne de første årene var «veldig på det positive og stilte spørsmål om hva som var bra, veldig ledende spørsmål». Mye av kritikken som prosjektlederne fikk, innebar at de «ikke så hindringene eller ikke så utfordringene», mens prosjektlederne svarte med å si «jo, det gjør vi for de kommer automatisk». Med tiden har lederne blitt «modige nok til å spørre om hva som var hindringene eller kan være hindringene med dette nå, og er mye mer klar på å spørre om det også». De har erfart at måten en kommuniserer med

organisasjonsmedlemmene på er viktig, dersom en skal lykkes med å få i gang et utviklingsarbeid:

Læringen er nesten brattest for deg seg selv. På hvordan du legger frem ting, hvordan du tenker og forbereder deg, hvordan du forstår mellommenneskelige relasjoner og hvordan man legger til rette for ordentlig medvirkning. For du kan ikke si at du har et styrkefokus og legger til rette for medvirkning hvis ikke du gjør det, det blir du tatt på umiddelbart.

Kritikken har hatt aspekter ved seg som prosjektlederne mener har vært «viktige å oppdage». I Anerkjennende helse trekkes det for eksempel frem at det er «positivt med styrker, men for mye av en styrke kan faktisk være negativt i noen situasjoner, det kan bli for mye av noe». Virksomhetslederen prøver likevel å sørge for at dialogene i organisasjonen vektlegger et positivt fokus der de passer på at forholdstallet er tre til én, tre positive saker per negative.

5.2 «Anerkjennelse»

Kritikken som prosjektlederne møtte i starten «hemmet utviklingsarbeidet fullstendig» de første årene, fordi de ikke klarte å «komme forbi den eller operasjonalisere den til noe som var mulig å komme forbi». Prosjektlederne og særlig virksomhetslederen, måtte derfor bruke mye tid på å finne frem til andre måter å inspirere til utviklingsprosesser i organisasjonen på. I datamaterialet kommer det frem at utviklingsarbeidet først tok utgangspunkt i bestemte metoder og at det har hatt «en dreining etter hvert der det ikke bare er noen metoder». For å drive utviklingsarbeidet fremover har prosjektlederne kommet frem til et overordnet verdisett som skal danne grunnlaget for utviklingen av det forebyggende arbeidet i tjenestene, og for samarbeidet mellom tjenestene og med familiene. De fem verdiene er anerkjennelse, styrkefokus, medvirkning, relasjonsfokus og trening. Etter at verdiene kom på plass, begynte motstanden mot utviklingsarbeidet å avta:

Da begynte vel det å løsne litt når vi dukket litt ned i verdiene og så hva som ligger i dem. Sånn som anerkjennelse, hva ligger i det da? Du skal kanskje anerkjenne både det som fungerer og det som ikke fungerer. Først da ble det litt mer reelt for oss.

Med inspirasjon fra fagfeltet om styrker begynte virksomhetslederen i Barn og familie å praktisere nye ansettelsessamtaler i organisasjonen som tar utgangspunkt i arbeidssøkernes styrker og verdier, og «ikke bare hva de formelt har». I januar 2015 ble det ansatt en ny prosjektleder i Anerkjennende barnevern som begynte å jobbe fulltid med å utvikle en styrkebasert praksis i møtene med familier i krise. Prosjektlederen for Anerkjennende barnevern fikk «resultater umiddelbart i løpet av den våren»:

... Hvert eneste møte prosjektlederen hadde med familiene, så skjedde det noe magisk fordi det ble stilt litt andre spørsmål. Hva gjør dere når dere er på det beste i familiene deres, hvordan har dere det da? Da hadde de kommet fra undersøkelser i barnevernet som var sånn: Det er noen her som er bekymra for at du ikke klarer å ha matpakke i orden og ungene har jo aldri klær som passer til årstida. Det kunne jo være en bekymringsmelding. Hva er dette for noe? Hva gjør du med det? Litt karikert dette da, men det er jo utgangspunktet. Noen er bekymra for din adferd som forelder, og så kommer du til Anerkjennende barnevern når du skal ha tiltaket og så sier prosjektlederen: Hva er du god på? Hva trives dere best med i familien? Hva gjør dere da? Hva slags drømmer har dere sammen? Hva slags drømmer har dere for ungene deres? Det er en helt annen samtale, og så begynner trærne å vokse og så begynner styrkene å komme.

Resultatene fra Anerkjennende barnevern var så oppløftende at virksomhetslederen bestemte seg for å ansette enda en arbeidstaker, som skulle jobbe med utviklingsarbeidet i barneverntiltaket. I dag har tiltaket tre stillinger. Virksomhetslederen forteller at arbeidet i de to barneverntjenestene har bidratt til at Barn og familie har klart å spare «ti millioner kroner i barnevernet i løpet av tre år, at bekymringsmeldingene er redusert fra 168-90, og at familier som har gått fra å streve og ha det vanskelig, har fått tro og håp for fremtiden».

I barnevernet sitter de ansatte med en opplevelse av at lederne i kommunen ikke ser arbeidet de har gjort når det snakkes om resultatene som har vært i barnevernet de siste årene. Det påvirker deres holdninger til utviklingsarbeidet:

Så opplever vi at ledelsen går ut og sier at grunnen til suksess, eller grunnen til at vi har spart så masse penger er på grunn av Anerkjennende barnevern, og også det at barnevernfamiliene nå er veldig fornøyd med barneverntjenesten i kommunen. Vi får

tilbakemelding på at en høy prosent er kjempe fornøyd med jobben vår og så legger ledelsen det på Anerkjennende barnevern, og så handler det ikke om det, for de fleste sakene har vi selv. Det handler om ting som vi gjør og det føler ikke vi at vi får kred for da, og da går det utover våre tanker om AO opplegget.

Selv om barnevernet opplever å bli urettferdig behandlet av ledelsen, er de likevel svært fornøyd med arbeidet som pågår i Anerkjennende barnevern:

De jobber veldig bra. Vi synes de får en veldig god relasjon til familiene. [...] De er veldig flinke til å sette seg ned og se positivt på det, hvordan de skal få til endringer her. De er opptatt av å få familiene med og gå sammen med familien. De har veldig gode verktøy på hvordan de skal gjøre det. Sånn i forhold til Anerkjennende barnevern tror jeg det er veldig bra jobbing i barnevern sammenheng, men oss som saksbehandlere som skal kartlegge og undersøke, der blir det vanskeligere. Men som tiltak i barneverntjenesten så er Anerkjennende barnevern bra. Det burde utvides egentlig.

5.3 «Det man gir oppmerksomhet får man mer av»

Anerkjennende barnevern har «klokkeetro» på den styrkebaserte praksisen i møtet med familiene. Erfaringene deres er at samtaler om det familiene får til, bidrar til at «det skjer noe veldig med folk. Det skjer noe veldig i det møtet». Den styrkebaserte praksisen innebærer ikke «den fryktelige lange tiden på relasjonsbygging» som de ansatte i Anerkjennende barnevern mener en problemorientert tilnærming skaper. Den bidrar også til økt kunnskap:

Så ser man jo at det må man nesten erfare, det her at gjennom de gode historiene så får en faktisk mye mer innsikt i familienes liv og de ulike historiene som man møter, enn ved det andre fokuset som man tidligere har hatt da.

Anerkjennende barnevern er opptatt av å leve ut det positive fokuset gjennom hele møtet med familiene. Uansett hvor tunge og alvorlige historiene er, mener de at det er mulig å hente frem noen mestringshistorier som ligger bak. Da kan de for eksempel trekke frem at de betrakter familien som «handlekraftig som har bedt om hjelp og som tørr å åpne opp og fortelle sin historie». De kan og fortelle familien at de er modige som gjør noe med «en situasjon hvor de kunne gitt opp, men ikke gjør det». Gjennom å fokusere på styrkene og ressursene i familiene

forsøker Anerkjennende barnevern å formidle håp og tro for fremtiden. De prøver også å hjelpe familiene med å bli bevisst om hverandres styrker, blant annet ved å ta i bruk verktøyet «karakteregenskaper»:

Vi ser jo at det skjer noe mellom familiemedlemmene når de løfter frem styrkene til hverandre. [...] Det er et veldig godt hjelpemiddel for at dem skal få hjelp til å se hverandre, og hjelp til å sette ord på det dem setter pris på med hverandre og seg selv og. [...] Bli oppmerksom på hva det er som er bra, sånn at man kan vite hva man kan gjøre når ting blir vanskelig.

Anerkjennende barnevern erfarer at fokuset på styrker som for eksempel at en er modig, kan bidra til å sette i gang tanker om hvordan en kan bruke styrkene i andre situasjoner. De erfarer at «det man gir oppmerksomhet får man mer av». Utenom Anerkjennende barnevern som «ligger flere kilometer foran resten av tjenestene» har organisasjonsmedlemmene jobbet med relasjonene i personalgruppa:

Vi har brukt mye tid på å kartlegge hverandre styrker. Det har vi holdt på med lenge. Det har vi gjort nå i flere år og det har vi ganske god kål på. Det har vi trent såpass mye på at det er ganske hyggelig og behagelig. [...] Arbeidsklimaet her er annerledes. Man er hyggeligere overfor hverandre og det er sånn som andre utenfor bekrefter. For vi som har jobbet her hele tiden har jo tenkt at sånn er det med gradvis utvikling, men de som kommer utenfra, så er jo noe av det første de sier er at det er så hyggelig å komme på besøk. [...] Og nå har vi kommet dit at: Vi vil jo! Vi skal jo også ha! Jeg vil være med på! Så nå jobber vi ikke i motstand lenger. Nå er det å få tid og rom for å gjøre det.

Utviklingen av en styrkebasert kommunikasjon i organisasjonen har ført til at organisasjonsmedlemmene «oppdager at det er de livgivende faktorene som er de beste. Det vi får til, er det vi skal gjøre mer av». Gjennom et arbeid med å kartlegge egne og hverandres styrker i organisasjonen, har organisasjonsmedlemmene etter hvert lært hvordan de kan bruke en styrkebasert tilnærming i møtet med familiene. Erfaringen i Anerkjennende helse er at denne måten å jobbe på er en metode som er «fruktbar» og at slike samtaler gjør at folk begynner å «blomstre»: *Det gjør vel nesten alle mennesker det, hvis de får anerkjennelse for den de er eller hva de er gode på, så gjør det jo noe positivt med deg.*

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har fokuset vært på organisasjonens dialoger om den styrkebaserte strategien i utviklingsarbeidet og den tradisjonelle strategien i det forebyggende arbeidet. Det er også gitt et bilde av hvordan organisasjonsmedlemmene håndterer den institusjonelle kompleksiteten som har oppstått i organisasjonen med utviklingsarbeidet. Når AO ble introdusert for Barn og familie, kom utviklingsarbeidet i konflikt med organisasjonsmedlemmenes oppfatninger om hvordan det forebyggende arbeidet med barn og unge best kunne utføres. En dominerende logikk er at problemer best kan forebygges gjennom å avdekke og «reparere» dem. Denne logikken kommer tydeligst frem i Anerkjennende helse og barnevernet, som også opplever utviklingsarbeidet som påtvunget. I familiesenteret ønsker medlemmene å jobbe styrkebasert, og de har integrert deler av den styrkebaserte praksisen i tjenesten. Prosjektmedlemmene i Anerkjennende barnevern er rekruttert ut ifra deres styrker og innstilling til styrkeperspektivet. I prosjektgruppen jobber de fulltid med å utvikle den styrkebaserte praksisen. Utenom arbeidet i Anerkjennende barnevern har det styrkebaserte utviklingsarbeidet i organisasjonen i hovedsak foregått i personalgruppa. Erfaringene er at den styrkebaserte praksisen skaper et arbeidsklima, der en er mer anerkjennende og hyggelige overfor hverandre. Etter at AO skiftet fokus fra metoder til verdier har motstanden mot utviklingsarbeidet begynt å løsne og interessen for den styrkebaserte praksisen har begynt å bre om seg. Organisasjonsmedlemmene har begynt å oppdage at det er de livgivende faktorene som er de beste. Til sist kommer det frem at utviklingen av den styrkebaserte praksisen i møtet med familiene, har resultert i at organisasjonen har fått et bedre omdømme blant familiene, det er flere familier som gir tilbakemeldinger om tro og håp for fremtiden, antallet bekymringsmeldinger er kraftig redusert, og barneverntjenesten har spart ti millioner kroner i løpet av tre år.

6. Handlingsrom og samarbeid

I dette kapitlet er fokuset på organisasjonens dialoger om mulighetene for å jobbe med utviklingsarbeidet og om samarbeidet mellom de ansatte, tjenestene, familiene og andre samarbeidstakere.

6.1 «Mulighetene for å finne på nye ting»

Blant organisasjonsmedlemmene som er særlig berørt av regelstyring i arbeidet, er erfaringene at det er krevende å jobbe med utviklingsarbeid ved siden av den daglige driften. I Anerkjennende helse har det vært vanskelig å få utviklingsarbeidet til å passe inn i den regelstyrte praksisen, samt at det har vært vanskelig å se hvordan de kan gjøre det: «det finnes ikke så mange måter å utføre en vaksinasjon på». I barnevernet står en overfor utfordringer knyttet til arbeidspress, fordi tjenesten må forholde seg til en rekke regler og frister som gir lite tid til å trene på å ta i bruk en mer styrkebasert praksis: «Det er sånne goder som vi aldri får, fordi vi må prioritere det som vi må, som er kravet hos barneverntjenesten». I Anerkjennende helse og barnevernet blir regelverket likevel opplevd som meningsfullt, fordi «alle skal ha det samme tilbudet». Virksomhetslederen betrakter derimot aspekter ved regelverket som meningsløst:

Barnevernet blir jo etterprøvd av fylkesmannen og vi får jo på pukkelen bare vi har hatt tre hjemmebesøk, så har vi brutt loven som de tolker det, de skal ha fire besøk. Du kan ha snakka med dem hver dag, hele året på telefon, men hvis du ikke har vært der formelt på fire hjemmebesøk så har du brutt loven. For meg gir det ingen mening. Et sånn type regelverk hindrer enormt i forhold til utvikling. [...] Det er så travelt, de har 30 familier de skal følge opp, de kan ikke drive med utvikling ved siden av det. Det går ikke det, så de må utvikle det på siden.

Arbeidspresset i barnevernet er en av grunnene til at Anerkjennende barnevern ble etablert. Initiativet til å etablere prosjektet er en måte virksomhetslederen har «gått om regelverket uten å bryte regelverket, men har brukt handlingsrommet». Prosjekter har vært virksomhetslederens måte å sette i gang med utviklingsarbeid i organisasjonen, fordi det gir mulighet til å søke eksterne midler som kan finansiere arbeidet og «øke mulighetene for å finne på nye ting». Likevel er handlingsrommet som prosjektene gir i ferd med å innsnevres, fordi prosjektene blir underlagt en økende styring:

Det jeg ser staten gjør nå, er at man har nye utfordringer som er der, så satser man på noen programmer som dem har hørt om og søker noen prosjektmidler de kan søke om, så har jo de begynt å snevre veldig inn hvordan vi skal bruke prosjektmidlene og at vi må følge en spesiell metodikk som kommer sammen med dem.

Selv om Anerkjennende barnevern har bidratt til å skape en bedre økonomi og omdømme i barnevernet, har prosjektet også skapt utfordringer i organisasjonen: «Anerkjennende barnevern og dumt barnevern». I barnevernet oppleves navnet «Anerkjennende barnevern» som problematisk:

Det blir litt sånn at da virker det som de er anerkjennende, og det er det mange foreldre som sier og: Å så dere er det dumme barnevernet da?

Det at tiltaket beskrives som «barnevern» medfører også at mange foreldre ikke klarer å skille mellom de to tjenestene, og at det er vanskelig for tjenestene å forklare forskjellene mellom dem. På bakgrunn av dette er ikke Anerkjennende barnevern lenger komfortable med navnet sitt. Den siste tiden har barnevernet hatt en økende nysgjerrighet på den styrkebaserte praksisen, noe som medfører at «de kanskje kan bli et Anerkjennende barnevern på sin måte». Prosjektgruppen ønsker derfor å frigi navnet og ta et nytt navn som alle kan trives med.

«Alt utviklingsarbeidet er basert på frivillighet og ønske om å delta». Anerkjennende barnevern mener det har vært viktig at virksomhetslederen ikke har kommet og overstyrt arbeidet i tjenesten. Hadde virksomhetslederen gjort det, ville prosjektgruppen «mistet mye av kreativiteten».

6.2 «Samspillet»

Et siktemål med utviklingsarbeidet er å skape økt tverrfaglig samarbeid mellom tjenestene i kommunen. Tidligere har ikke tjenestene hatt «noen modeller for hvordan man skal jobbe med tverrfaglig samarbeid i kommunene». Hver tjeneste består av sterke faggrupper som sykepleiere, psykologer, sosionomer, hjelpepleiere osv., «som snakker hvert sitt fagspråk og som har regelverk som til tider kan være helt motsetninger av hverandre». Fagspråket kan gjøre det «vanskelig å forstå hverandre» og samarbeidet kan fort bli preget av «antagoniserende

meninger» som gjør at de forskjellige faggruppene fort kan lukke seg litt i forhold til hverandre dersom samarbeidet blir for vanskelig:

Hvis strevet til familiene eller enkeltbarnet får mange diagnoser og blir for vanskelig, så lukker de seg litt. De lukker seg litt i forhold til penger, fordi man må sette tiltak og har ikke pengene eller har ikke tiltakene. Veldig ofte er det sånn.

Etter at verdiene i utviklingsarbeidet kom på plass har det blitt enklere for faggruppene å forstå hverandre. Verdiene har gitt dem «et felles fagspråk» som hjelper dem på tvers av faggruppene. Når kommunikasjonen omhandler AO «så skjønner alle i kommunen at da skal det være styrkefokus, da skal det være medvirkning osv.».

Samarbeidet mellom faggruppene i kommunen har vært preget av at noen har fått makten til å definere møteagendaen. Samarbeidet har vært kjennetegnet av et hierarki, der de med lengst utdannelse har fått makten til å bestemme i møtene: «Hvis BUPA er der så kupper BUPA alt. Da er det psykologen sin historie og forståelse av barnet som blir definerende for hele møtet. Det blir ofte sånn». I Anerkjennende barnevern og barnevernet er erfaringene at disse samarbeidsmøtene har vært vanskelige for familiene:

Vi har et nært samarbeid med både barnehager og skoler og der har vi gjort noen erfaringer. For eksempel erfaringer med ansvarsgruppemøter. Det er samarbeidsmøter som kan være både barneverntjenesten, BUPA, PPT, foreldre, skole og andre tiltak som har vært inne, og som møtes og snakker om eleven. Så har det vært familier og foreldre som har gått ut fra de møtene og grått sine bitre tårer, fordi det har vært et kjempevanskelig møte. De har følt seg krenket og anklaget, og instansene tar ikke ansvar for det dem kan gjøre.

For å likestille alle stemmer i samarbeidsmøtene har en arbeidsgruppe med barnevernet, Anerkjennende barnevern og PPT utviklet en ny modell for innkalling, møtegjennomføring, referatskriving og oppfølging. I stedet for at foreldrene blir innkalt til møter, inviteres de til møter. Før hadde samarbeidsmøtene startet med beskrivelser av alle utfordringene med barnet. I det nye møtedesignet starter møtet med at alle forteller en positiv historie om barnet. I invitasjonen til møtet får alle beskjed om at de skal forberede seg på å fortelle en positiv historie. Før var det kun faggruppene som planla og forberedte seg til møtene, mens foreldrene kom

uforberedt. I de nye samarbeidsmøtene får også foreldrene mulighet til å forberede seg. Et viktig siktemål med møtene er å likestille alles stemmer. Familiens beskrivelse av sitt barn har like stor verdi som BUPA sine vurderinger. Målet er å mobilisere alle ut fra sitt ståsted, slik at alle kan bidra til en ønsket utvikling for barnet. Alle deltagerne møtes med dette spørsmålet: «Hva kan du bidra med?» Alle blir ansvarliggjort fra sin posisjon i møtet:

Det som skjedde der, var at foreldrene fikk lov til å fortelle sin historie. Far fortalte når sønnen var på helgebeseøk hos han den helgen. Da er det hyggelige historier av hva de har gjort av hyggelige aktiviteter. Så gikk vi runder og når vi oppsummerte til slutt, for da spør vi også, hvordan var dette møtet? Det spørsmålet stiller vi til alle, og da sier skolen at det var så fint å få høre historien fra hjemmesituasjon, hvordan han også kan være der. Så ble jo dem løftet igjen da, da gikk dem ut med DET løftet. [...] Det ble en bedre stemning rett og slett. Man fikk jo se at ungen er bra og. Ja, det blir litt mer nyansert.

I Barn og familie er det ikke alle som er like involvert eller koblet til det pågående utviklingsarbeidet. Virksomhetslederen har derfor jobbet for å finne fram til «noe her som var vårt. Så hva er vår Anerkjennende oppvekst?» For å finne frem til hva AO kunne bety for tjenestene i Barn og familie, ble det satt i gang et tverrfaglig samarbeid i organisasjonen hvor samtalene omhandlet hvordan tjenestene kunne bidra til å skape robuste barn og unge. Det tverrfaglige arbeidet førte til en idé om at «det er foreldrene som er den viktigste ressursen i arbeidet med å skape robuste barn og unge». Med utgangspunkt i denne idéen ble det opprettet en ny prosjektgruppe i organisasjonen som integrerer de fire tjenestene i utviklingsarbeidet. Prosjektet besto av tolv deltakere med ledere og ansatte fra ulike faggrupper i, og utenfor organisasjonen, samt at en tredel av deltakerne var foreldre som ble invitert til å være med. Prosjektet har fått navnet Anerkjennende relasjon.

I brosjyren til Anerkjennende relasjon står det at de sammen har skapt følgende drøm: «Vi har engasjerte, tilstedeværende og bevisste voksne som vektlegger relasjonens betydning for barns utvikling». Anerkjennende relasjon henvender seg til alle voksne som er nære personer i barns liv, men primært med fokus på forelder-barn relasjonen. Siktemålet med Anerkjennende relasjon er å gi foreldre styrket tro på egne foreldreferdigheter og relasjonskompetanse, og inspirere til enda mer bevissthet om relasjonens betydning for barn og unges utvikling. Prosjektet tar utgangspunkt i tjenestenes møter med foreldrene, der en jobber med ulike temaer

for å styrke relasjonen mellom barn og foreldre. Temaene omhandler 1. Å vise at du bryr deg. 2. Vise interesse 3. Hjelp til å forstå følelser 4. Snakke om styrker og gode egenskaper 5. Gjøre ting sammen 6. Sette grenser med omsorg og kjærlighet. Arbeidet med Anerkjennende relasjon har tatt fire år og den nye praksisen ble prøvd ut første gang høsten 2017 (Brosjyren til Anerkjennende relasjon).

Etter at Anerkjennende relasjon kom i gang er opplevelsene i Anerkjennende helse, at utviklingsarbeidet har vært mer relevant for tjenesten. Anerkjennende relasjon er opptatt av «å skape robuste foreldre før barnet er født». Anerkjennende helse er derfor involvert i dette arbeidet:

For vår del startet det jo med fødsel- og foreldreforberedende kurs. Det er liksom første del av Anerkjennende relasjon arbeidet, og der er helsesøster og jordmor med på kurs. Så skal det fortsette da, inn i barnehagene, inn i skolene, med faste foreldremøter med temaer. Det er liksom den røde tråden som skal gå hele veien.

Barnevernet er også en del av prosjektet Anerkjennende relasjon, hvor de deltar på foreldremøtene i kommunen for å snakke om de ulike temaene, og hvor tjenesten bidrar med deres kunnskap. Arbeidet med å skape robuste barn og unge (og familier), er noe de er opptatt av generelt i tjenesten og de har snakket en del om at de ønsker å bruke konseptet mer inn i møtene med familiene:

Det har vi snakket om, hvordan vi kunne puttet dette inn i undersøkelsen, og snakke med foreldrene om hvordan gjør du de tingene, og at vi kunne skrevet ned hvordan den familien gjør disse tingene. Men det har vært med praten da.

Familiesenteret deltar også i Anerkjennende relasjon. Prosjektet oppleves her som «mer reelt enn Anerkjennende oppvekst, som er mer sånn skoleversjon og skolebøker. Anerkjennende relasjon er mer relevant for psykisk helsefokus».

Anerkjennende relasjon tar for seg noen refleksjonsspørsmål som inviterer foreldrene til å snakke seg imellom og reflektere rundt disse. Tilbakemeldingene fra familiene er at:

Det er så fint [...] for da blir foreldrene utfordret til å gi karakteregenskaper og de forteller historier fra hjemmesituasjonene, fra sin opplevelse av ungen. Så forteller barnehagene sin historie og det oppleves veldig fint for foreldrene.

I Barn og familie er det også etablert en kjernegruppe som samarbeider med å drive utviklingsarbeidet fremover i tjenestene. Kjernegruppa består av virksomhetsleder, lederne for de tre avdelingene, prosjektleder i Anerkjennende barnevern, tillitsvalgte, verneombud og psykologen i organisasjonen. I denne gruppa har lederne utviklet hvert sitt «veikart» som er et verktøy de anvender for å sette mål og delmål, som tjenestene skal jobbe med hver for seg. Deretter tar lederne med seg delmålene inn til sine avdelinger og jobber med disse i samarbeid med de ansatte. Kjernegruppa har kommet frem til at det er viktig, dersom en skal drive utviklingsarbeidet i organisasjonen videre, at hver av avdelingene må utforske verdiene og gjøre dem til sine egne helt fra starten av.

Det var med utgangspunkt i denne idéen at helsestasjonen bestemte seg for å bytte navn til Anerkjennende helse. Med inspirasjon fra samtaler med virksomhetsleder og prosjektleder i Anerkjennende barnevern, initierte lederen for Anerkjennende helse en prosess, der medlemmene i tjenesten sammen begynte å undersøke hva de la i AO, hva de kunne kjenne seg igjen i og hva verdiene kunne bety for dem. Det medførte til at de ansatte kom med et ønske om å bytte navn fra helsestasjonen til Anerkjennende helse og begynne å undersøke hvordan verdiene kunne danne grunnlaget for ny praksis i tjenesten:

Det kom masse nye forslag. Særlig kanskje nytt i skolen. Hvordan de hadde lyst å få frem Anerkjennende helse i skolehelsetjenesten ved å utvikle en del sånt informasjonsmateriell som man deler ut, hvordan det skal brukes mer aktivt inn der, hvilke metoder de bruker inn mot elever i ulike aldersgrupper. Ja, det kom frem en god del spennende ting på alle nivåer.

Alle handlingsplaner i Barn og familie blir utviklet gjennom deltakende prosesser, hvor de setter av en hel dag til å undersøke det de gjør som fungerer godt og hvilke områder de må styrke. I personalgruppa jobber de også mye med å kartlegge hverandres styrker, hvor de bruker verktøyet «styrkekort» som bygger på Seligman og Petersons begrepsapparat om styrker. Bevissthet om styrkene gjør det mulig å sette i gang prosjekter i organisasjonen hvor virksomhetslederen kan sette sammen grupper som er særlig gode på de områdene som skal

styrkes. Gjennom å dele historier om det som har vært inspirerende den siste tiden, deler organisasjonsmedlemmene kunnskap med hverandre. I Anerkjennende helse er erfaringene at det å høre om hvordan andre jobber med AO i egen praksis og resultatene det gir, bidrar til å vekke interessen for utviklingsarbeidet:

Når vi ser hvordan det gjøres i praksis og ser hvilken virkning det har, jeg tror det har vært mer virkningsfullt enn bare å høre om AO som teori og tenke at det skal vi ta.

Et siktemål med AO er å skape økt samarbeid med tjenestemottakerne. I barnevernet er de opptatt av «å skape gode relasjoner med familiene» og de er «opptatt av medvirkning». I de sakene barnevernet ikke har en bekymring for omsorgssvikt, får familiene «tilbud om frivillig hjelpetiltak og de får være med å bestemme hva slags tiltak som skal settes inn, og hvilke planer og mål som skal være for tiltaket». Likevel er opplevelsene i barnevernet at hjelpetiltaket fort kan bli en «frivillig tvang» fordi familiene vet at dersom de ikke tar imot tiltaket, så vil det kunne medføre at barnevernet blir så bekymret at de velger å flytte barnet. Beslutningene om å flytte barn beskrives som «pest eller kolera». De vet ikke alltid hva som er best. Makten de besitter av å være barnevern gjør at de opplever det som vanskelig å bygge tillitsfulle relasjoner med familiene:

Noen er så redde at en ikke kommer i posisjon. At de helst ikke vil ha oss hjem. De klarer ikke være seg selv, de klarer ikke si hva de strever med for eksempel, for de er så redde. Så da strever vi med å komme i posisjon. [...] Det er vanskelig for oss å oppdage ting når vi er på hjemmebesøk. Vi er jo avhengig av at foreldre er ærlige med det de strever med eller det barna strever med, for i det hele tatt å komme i posisjon til å hjelpe de da. [...] Jeg synes vi ser lite samspill på hjemmebesøk.

I barnevernet oppleves arbeidet med å skape gode relasjoner til familiene som tidkrevende. Det skaper utfordringer for tjenesten, fordi de ikke har kapasitet til å møte familiene så ofte og se hvordan de har det sammen:

Da må man se dem over lang, lang tid gjennom hele døgnet helst da, slik at de klarer etter hvert å bare slippe garden litt ned og være seg selv, og det har ikke vi muligheten til. Vi kan ikke følge opp så tett som det de sentrene kan da, og se dem så tett på.

Erfaringene med Anerkjennende barneverns evne til å skape gode relasjoner med familiene har ført til at flere av de ansatte i barnevernet har blitt nysgjerrige på praksisen i denne tjenesten. En av de ansatte skal derfor bli med prosjektlederen i Anerkjennende barnevern på et hjemmebesøk, for å lære av deres praksis:

Man skal gi hverandre styrkekort og sånn. Når vi setter i gang med en sånn type lek hvor vi skal skryte av hverandre og det er morsomt, og det er gøy for barna å være med på, så tenker jeg at vi vil se noe mer i samspillet. Derfor skal vi prøve på det, og det blir veldig spennende å se åssen det går, for hvis det går veldig bra så kan jo vi begynne å gjøre det mer alle sammen.

I Anerkjennende barnevern er erfaringen at det ikke tar så lang tid å skape tillitsfulle relasjoner med familiene. «Det er et møte det. Et møte med familien, så er den relasjonen enten trygg eller utrygg». I første møtet med familiene forsøker prosjektgruppen å gjøre seg selv transparente ved å fortelle om hvem de er som personer og ikke fagpersoner. I tillegg er de opptatt av å formidle at de «vet at familielivet er komplekst og sammensatt, og at dette er en historie av mange mulige». De forsøker også å få frem at det de kan noe om er generell kunnskap, og at det er familiene som er eksperter på sitt familieliv. Målet er å få til et samarbeid der Anerkjennende barnevern kan bruke sin «generelle kunnskap i møtet med deres unike kunnskap» for å sammen finne ut av hva som skal til for at familien skal få det bedre. Makten til å definere hva som skal gjelde som ny og bedre familiepraksis er det familiene selv som besitter, noe prosjektmedlemmene i Anerkjennende barnevern opplever at skiller seg fra praksisen i barnevernet, som i større grad besitter makten til å bestemme.

For å være best mulig i møtet med familiene, er Anerkjennende barnevern opptatt av å bruke mye tid på «kollegaveiledning» for å hjelpe hverandre med å opprettholde det positive fokuset. Før de skal sette i gang et samarbeid med en familie, forbereder de seg ved å stille hverandre spørsmålet: «Hva skal til for at vi skal klare å være samskapende i dette møtet eller hjemmebesøket?» Måten prosjektgruppen veileder hverandre på er gjennom å intervjuer hverandre, der den ene intervjuer den andre og den tredje har «metablikk». De opplever at det er mye som påvirker evnen deres til å være samskapende, som for eksempel hvis situasjonen de står i er vanskelig og de blir redde eller bekymret, eller når de opplever tidspress og responsen blir å være effektiv. I slike situasjoner mener de det er fort gjort å snevre inn fokuset og bli overstyrende fremfor å være åpne og samskapende.

I Anerkjennende barnevern erfarer de at «et uttrykk som har bygd seg opp ikke nødvendigvis bare her, det er at familien er ikke veiledningsbar». Dersom prosjektgruppen erfarer at familiene ikke er veiledningsbar i møtene, legges ikke problemet over på familiene, men på egne handlinger. Da velger de å ha reflekterende samtaler hvor de gransker sin egen praksis:

Da går vi heller på oss, da er det vi som ikke får til å treffe. [...] Og da tenker jeg at en utvikler seg, da skjer det noe. Jeg er jo strekt og bøyd og tøyd jeg, sammen med kollegaene mine.

6.3 Oppsummering

I dette kapitlet har fokuset vært på organisasjonens dialoger om mulighetene for å jobbe med utviklingsarbeidet og om samarbeidet mellom de ansatte, tjenestene, familiene og andre samarbeidstakere. I Anerkjennende helse og barnevernet er handlingsrommet for å jobbe med utviklingsarbeidet mindre enn i familiesenteret og Anerkjennende barnevern. Det henger sammen med at Anerkjennende helse og barnevernet er mer regelstyrt. Gjennom prosjektorganisering har organisasjonen skapt seg et større handlingsrom for å jobbe med utviklingsarbeidet ved at arbeidet blir finansiert av eksterne midler, men den siste tiden har prosjektene blitt underlagt en økende regelstyring som bidrar til å redusere handlingsmulighetene. Tradisjonelt har samarbeidet i organisasjonen vært basert på en skjevhet i maktfordelingen, både når det kommer til samarbeidet med tjenestene og med familiene. Mellom faggruppene har samarbeidet vært basert på et hierarki, der de med lengst utdanning har hatt makten til å ta beslutninger på vegne av fellesskapet. Samarbeidet med familiene har tradisjonelt vært preget av en ekspertorientering, der det er faggruppene som sitter med definisjons- og beslutningsmakt i relasjonen. Verdiene i utviklingsarbeidet har gitt faggruppene og familiene et delt språk, som gjør det enklere å forstå hverandre. Barnevernet, Anerkjennende barnevern og PPT, har utviklet en styrkebasert mal for samarbeidsmøtene som gir en bedre og mer likeverdig dynamikk i samarbeidet mellom faggruppene og med familiene. Gjennom det styrkebaserte prosjektet Anerkjennende relasjon, har familiene blitt invitert med i arbeidet med å utvikle tiltak for å skape robuste barn og unge. Her har organisasjonsmedlemmene oppdaget at familiene har ressurser som kan mobiliseres i utviklingsarbeidet. Anerkjennende relasjon involverer miljøene barn og unge befinner seg i til daglig, som i hovedsak er familiene og skole- og barnehage. Prosjektet samler flere av tjenestene i kommunen i arbeidet med å skape en mer styrkebasert praksis i disse miljøene. I Anerkjennende barnevern er erfaringen at den styrkebaserte praksisen bidrar til å bygge gode relasjoner til familiene. Barnevernet som jobber

ut ifra den mer tradisjonelle og reparasjonsorienterte praksisen, opplever derimot problemer med å bygge gode relasjoner med familiene. Anerkjennende barnevern erfarer at kollegaveiledning og metarefleksjon over egen praksis, bidrar til at de lærer og utvikler seg.

7. Drøfting

I den første delen av kapittelet diskuteres faktorene som bidrar til å hemme og fremme organisasjonens evne til læring. Deretter drøftes forholdet mellom organisasjonens normer og praksis, og hvordan disse har forandret seg. Til sist kommer en diskusjon av hva det er ved læringen som har muliggjort disse endringene.

7.1 Hva hemmer og fremmer organisasjonens evne til å lære?

I henhold til Luhmanns systemteori lar det seg gjøre å betrakte Barn og familie som et autopoietisk organisasjonssystem. Forutsetningen for å betrakte organisasjonen som autopoietisk, ligger i oppfatningen av at den utgjør en organisert kontekst som avgrenser og bestemmer de sosiale aktivitetene på en meningsfull måte, og at den opprettholder og utvikler seg gjennom sin egen kommunikasjon. Det sosiale livet i organisasjonen kjennetegnes ved at aktivitetene er organisert i et mangfold av sammenhenger. I analysen kan vi identifisere de fire delsystemene Anerkjennende helse, familiesenteret, barnevernet og Anerkjennende barnevern, hvor de tre førstnevnte er differensiert i ulike underavdelinger. Vi blir også introdusert for kjernegruppa og prosjektet Anerkjennende relasjon. Alle nevnte delsystemer kan betraktes som autopoietiske organisasjonssystemer, noe som innebærer at de utgjør omverden for hverandre. De er likevel strukturelt koblet til hverandre ved at de påvirker hverandre gjensidig. Ifølge systemteorien er kommunikasjon en forutsetning for organisasjoners evne til å lære. Teorien peker på at kommunikasjon som er preget av gjensidig utfordring, åpenhet og forståelse, bidrar til å fremme læring (Moe, 2000, s. 32-36). I denne delen av oppgaven vil kommunikasjonen i Barn og familie, og kommunikasjonen med andre systemer i organisasjonens omgivelser bli diskutert, med henblikk på å forstå hva det er som hemmer og fremmer læring i det pågående utviklingsarbeidet.

7.1.1 Barn og familie og det politiske systemet

I analysen kommer det frem at Barn og familie er tett koblet til det politiske systemet som har som funksjon å treffe kollektivt bindende avgjørelser (Reese-Schäfer, 2009, s. 210-211). Det politiske systemet er differensiert inn i en rekke organisasjonssystemer som kommuniserer gjennom beslutninger. De politiske organisasjonssystemene danner en byråkratisk struktur, som er kjennetegnet av en planmessig ovenfra- og ned styring. I toppen av byråkratiet finner vi regjeringen og statsadministrasjonen, bestående av departementer, direktorater og andre typer statlige virksomheter. Under statsadministrasjonen finner vi fylkesmannen, som er statens

representant i fylket, og som har ansvar for å formidle og følge opp regjeringens politikk i kommunene. Kommunene er igjen delt inn i ulike sektorer, hvor vi blant finner sektoren for oppvekst (Regjeringen, 2015).

Barn og familie er opprettet etter mandat fra rådmannen i kommunen, da det er lovpålagt at oppvekstsektoren skal ha en barneverntjeneste regulert av barnevernloven, og en helsestasjon- og skolehelsetjeneste regulert av forskrifter om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid (Regjeringen, 2015). Familiesenteret og Anerkjennende barnevern er derimot lite styrt av lover og regler da de er initiert og etablert av virksomhetslederen, som har gitt fra seg beslutningsmakt og har gitt tjenestene autonomi til å bestemme over egen praksis. I analysen kommer det frem at Anerkjennende helse, barnevernet og virksomhetslederen opplever at regelstyringen hemmer organisasjonens evne til læring og utvikling, fordi den skaper arbeidspress som gir lite tid til å jobbe med utvikling, samt at det er utfordrende å oppdage og tilpasse nye løsninger til den regelstyrte praksisen. Anerkjennende helse og barnevernet må forholde seg til på forhånd bestemte lover og regler, samtidig som de føler på et ytre press om å jobbe med utviklingsarbeid. De to tjenestene befinner seg derfor overfor det som kan oppleves som et grunnleggende paradoks.

I lys av ny-institusjonell teori kan den byråkratiske formen for organisering forstås som en institusjonalisert og rasjonalisert styringslogikk, der en ser for seg at det er mulig å styre organisasjoners handlinger, på basis av kunnskap om hva det er som utløser bestemte effekter i et slikt system. I denne logikken ligger en oppfatning av organisasjonen som en rasjonell aktør som lar seg instruere, og at den så å si skjønner all instruksjon slik den er ment. Systemteorien viser på sin side hvordan kommunikasjon består av en tredelt prosess av meddelelse, informasjon og forståelse (Moe, 1994, s. 265). Teorien peker på at informasjon ikke nødvendigvis blir forstått slik den er intendert. Et eksempel på dette finner vi i analysen hvor det kommer frem at virksomhetslederen i Barn og familie opplever aspekter ved den politiske regelstyringen som meningsløs. Dette gjelder blant annet reglene om at barnevernet må gjennomføre fire hjemmebesøk hos familiene i løpet av året, selv om de har kontakt med familiene hver dag på telefonen. Det kan tolkes som at virksomhetslederen mener at regelverket skaper unødvendig arbeidspress i tjenesten, da daglig kontakt på telefonen gjennom året, kan være like hensiktsmessig for saksbehandlingen, som de fire hjemmebesøkene.

Ut ifra dette kan en stille spørsmålstegn ved hvorvidt relasjonen mellom det politiske systemet og Barn og familie fremmer læring og utvikling. I hvilken grad er kommunikasjonen mellom dem preget av gjensidig utfordring, åpenhet og forståelse? Det politiske systemet utfordrer Barn og familie med føringer for den organisatoriske praksisen, og det forventes at organisasjonen er innforstått med og følger instruksene som blir gitt. Dersom den ikke gjør det, kan den risikere straff eller sanksjoner. Likevel er det ikke slik at alle instruksene blir møtt med forståelse. Et interessant spørsmål er derfor om det legges til rette for å gis tilbakemeldinger på de ytre kravene, og hvordan blir i så fall tilbakemeldingene møtt av det politiske systemet? Påvirker de til læring og utvikling? Det kan se ut til at dette ikke skjer. I analysen kommer det frem at statens styring og kontroll øker, selv om den bidrar til å hemme organisasjonens evne til å skape forandringer i tjenestene.

Det må likevel tas med i betraktningen at det er mange som opplever den politiske regelstyringen som meningsfull. Et eksempel er hvordan Anerkjennende helse og barnevernet mener at regelstyringen er både viktig og nødvendig, fordi de oppfatter at reglene bidrar til å gi alle familier det samme tilbudet. Dette kan forstås i lys av den ny-institusjonelle organisasjonsteorien som hevder at normer og regler som bygger på vestlige idealer om likhet og rettferdighet, bidrar til å forme nasjonalstater, organisasjoner og individer i en ovenfra- og ned prosess ved at de blir tatt for gitt som rasjonelle. Den ny-institusjonelle organisasjonsteorien stiller seg derimot kritisk til om de institusjonaliserte normene og reglene faktisk er så rasjonelle som mange tror. En kan derfor stille spørsmålstegn ved om regelstyringen faktisk bidrar til likhet og rettferdighet blant familiene. Tar den hensyn til familienes dynamiske egenskaper?

I dagens differensierte og høykomplekse samfunn omfatter begrepet familie en rekke familieformer som innvandringsfamilier, homofile familier, polygame familier, skilte familier, aleneforsørgerfamilier, fosterfamilier osv., og det oppstår stadig nye. I tillegg må det tas med i betraktningen at familier er systemer som raskt kan endre sin struktur. De skifter arbeidsplass, bosted og partnere. Forskjellene mellom familiene kan medføre at tjenestene vil oppleve usikkerhet knyttet til det regulative og normative grunnlaget for egen praksis. I analysen ser vi for eksempel at barnevernet opplever usikkerhet når det kommer til å ta beslutninger om å flytte barn fra hjemmet. De beskriver beslutningene som «pest eller kolera», de vet ikke alltid hva som er best for barnet. Det skal nevnes at det ikke kommer frem i analysen hvorvidt beslutningene om å hente barn er av regulativ eller normativ art, men poenget er at standardiserte regler ikke nødvendigvis medfører likhet og rettferdighet for særegne og

dynamiske familier. Eksempelet viser hvordan institusjonene i samfunnet blir tatt for gitt og ikke blir stilt spørsmålsteget ved. Når det ikke skjer, vil en heller ikke se etter mulighetene for å tenke annerledes. Tenkning og praksis er ifølge systemteorien strukturelt koblet (Moe, 2000, s. 32-36). Slik vi tenker, handler vi. Endringer av institusjonalisert praksis i organisasjoner, krever at medlemmene evner å stille spørsmål til det som tas for gitt ved tradisjonell praksis.

Den politiske styringen av utviklingsarbeidet i kommunen bryter med den institusjonaliserte styringslogikken. Her er det lagt til rette for selvmotiverte og likeverdige utviklingsprosesser, som har som hensikt å konstruere samfunnet nedenfra- og opp, og hvor ledelsen har vært villig til å gi fra seg beslutningsmakt og i stedet har inntatt en støttende rolle som underbygger de ansattes ideer. Et eksempel er hvordan utviklingsarbeidet er ledet av representanter fra ulike organisasjoner og tjenester i kommunen, deriblant virksomhetslederen i Barn og familie. Et annet eksempel er hvordan arbeidet med å utforme en ny visjon og plan for prosjektet har tatt utgangspunkt i deltakende og demokratiske prosesser, der over 500 forslag ble spilt inn fra de ansatte i oppvekstsektoren. Det at kommunen forsøker å tilrettelegge for selvmotiverte utviklingsprosesser, er i tråd med systemteoriens betraktning av organisasjonslæring som en autopoietisk prosess. Autopoietiske systemer er preget av en grunnleggende autonomi og selvreferanse. De er dynamiske ved at de virker og utvikler seg på basis av seg selv. De er aktivt lærende systemer som utvikler seg gjennom sin egen interaksjon og kommunikasjon med omgivelsene (Moe, 2000, s. 22). Begrepet peker på at organisasjoner er indrestyrte systemer og ikke ytrestyrte og programmerbare «maskiner». Systemteorien betrakter organisasjoner som aktivt handlende systemer som vil mestre sine omgivelser, og som derfor må være innstilt på å lære (Moe, 2000, s. 26). Når utviklingsarbeidet bestreber seg mot å påvirke til selvmotiverte utviklingsprosesser, ses dette i lys av systemteorien som et positivt utgangspunkt for læring.

Likevel er det slik at organisasjoner også er konservative. Begrepet «institusjon» viser nettopp hvordan sosiale systemer har en tendens til å holde fast ved kunnskap slik den er etablert i de sosiale miljøene de inngår i. Begrepet bygger på en idé om kunnskap som en sosial konstruksjon. Kunnskap ses som noe som bestemmes kontekstuelt, historisk og samfunnsmessig; våre konstruksjoner av virkeligheten utvikles og vedlikeholdes i våre sosiale miljø. Det er der kunnskapen blir definert og bekreftet som relevant og nødvendig viten. Når de sosiale konstruksjonene opprettholdes over tid, utvikler de institusjonelle egenskaper som gjør at de får en tendens til å bli tatt for gitt som objektive sannheter. På den måten virker

institusjonene stabiliserende i de sosiale systemene og bidrar til å motvirke læring og forandring (Berger & Luckmann, 1966, s. 75).

Et eksempel som illustrerer dette finner vi i analysen når Anerkjennende oppvekst først ble introdusert for Barn og familie. Her ser vi at utviklingsarbeidet kom i konflikt med organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvordan det forebyggende arbeidet best kan utføres. I analysen kommer det frem at det er en institusjonalisert logikk i organisasjonen, der en ser for seg at problemer best kan løses gjennom å avdekke og reparere dem. Når den styrkebaserte praksisen først ble forstått av organisasjonsmedlemmene som en naiv, positiv tenkning der problemer blir oversett, oppsto det en frykt for å ikke oppdage de barna som ikke har det bra. I alle oppvekstmiljøer er det risiko for mobbing, krenkelser og ulike former for overgrep. I stedet for å være åpne for at den styrkebaserte praksisen kunne bidra positivt til det forebyggende arbeidet, ble den avvist av organisasjonsmedlemmene.

Organisasjonsmedlemmenes umiddelbare reaksjon på utviklingsarbeidet kan forklares med systemteoriens begrep om normative forventninger. Begrepet viser til forventninger om at verden er slik en har lært seg å betrakte den. Slike forventninger innebærer vanetenkning, som hindrer læring ved at alt som er nytt blir betraktet som avvik. Det motsatte av normative forventninger er kognitive forventninger. Kognitive forventninger er forventninger om at verden kan være annerledes enn det en har lært. Kognitive forventninger innebærer en lærende holdning, der en er åpen for at en kan misforstå og ta feil osv. Når vi aksepterer at vi kan ta feil, åpner vi for læring. Når organisasjonsmedlemmene møter verden med normative forventninger skjer derimot ingen læring (Moe, 2000, s. 32). Dette indikerer at kommunikasjonen i et utviklingsarbeid bør være innrettet mot å lære å lære. Å lære å lære innebærer i lys av disse begrepene at det utvikles en kognitiv forventningsstil, der en åpner for at egne oppfatninger kan problematiseres og betviles. Læring krever at en deltar med et åpent sinn (Moe, 2000, s. 30).

En normativ forventningsstil vil risikere å bli opprettholdt dersom organisasjonsmedlemmene befinner seg i en betraktende og tilskueraktig posisjon, hvor de gis mulighet til å vurdere det som skjer som normalitet eller avvik, og hvor preferansen ofte vil bli lagt på det som er kjent og fortlølig. En kognitiv forventningsstil utvikles først og fremst gjennom deltakelse og kommunikative prosesser hvor ulike meninger blir etterspurt. Bare på den måten vil ens oppfatninger bli tydelig for en selv og andre, og bare på den måten kan en legge til rette for utfordringer og andre ordens betraktninger av oppfatningene, slik at forventningene kan endres

og læring kan oppstå. Læring forutsetter deltakelse i kommunikative prosesser preget av gjensidig utfordring (Moe, 2000, s. 65).

I analysen kommer det frem at Anerkjennende oppvekst først ble presentert for Barn og familie som metoder og verktøy relatert til arbeidet som pågår i skoler og barnehager. En metode forstås her som en struktur, som aktualiserer noen handlingsmuligheter og utelukker andre. I analysen kommer det frem at organisasjonsmedlemmene opplevde at metodene i utviklingsarbeidet ikke passet inn i egen praksis. Sinnemestringsprogrammet ART, som det var mye fokus på i begynnelsen av utviklingsarbeidet, er for eksempel en metode som oppleves som lite relevant for Anerkjennende helse. Det kan derfor se ut til at fokuset på metodene i utviklingsarbeidet først forhindret organisasjonsmedlemmene i å delta i læringen og utviklingen av det forebyggende arbeidet.

For å bedre kunne tilpasse utviklingsarbeidet til de ulike tjenestene i organisasjonen, slik at alle kunne gis muligheten til å delta, etablerte prosjektlederne for Anerkjennende oppvekst fem verdier som skal danne grunnlaget for utviklingsarbeidet i kommunen. Verdier synes å åpne for flere handlingsmuligheter enn det en metode gjør. Når verdier ligger til grunn for utviklingsarbeidet, vil ikke evnen til å ta i bruk bestemte metoder på en «riktig» måte være bestemmende for suksessen i utviklingsarbeidet. I stedet rettes fokuset mot evnen til å opptre i tråd med verdiene. Målet blir å få til medvirkning, evne til å inkludere alle sine stemmer, evne til å skape myndiggjøring, opptre anerkjennende osv.

Etableringen av verdiene kan tolkes som at prosjektlederne for utviklingsarbeidet har vært åpne for organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av at metodene ikke var relevant for deres praksis. Det er mye som tyder på at verdiene har bidratt til å fremme læring og utvikling i Barn og familie. Når verdiene utforskes gjennom deltakende prosesser, legges det til rette for det systemteorien beskriver som andre ordens betraktninger av egne konstruksjoner. Mens første ordens betraktninger er hverdagslige og tilvante måter å møte virkeligheten på, innebærer andre ordens betraktninger at de tilvante måtene å oppfatte på utforskes, utfordres og endres til fordel for nye og mer hensiktsmessige oppfatninger (Moe, 2000, s. 27-28).

Et eksempel på dette finner vi i analysen når Anerkjennende helse utforsket verdiene. Her ble det ledet en prosess rettet mot å fremme betraktning av egne betraktninger, hvor målet var å utvikle mer nyanserte oppfatninger av Anerkjennende oppvekst og av egen praksis. Gjennom

denne prosessen utfordret lederen de ansatte til å undersøke hva de la i utviklingsarbeidet, hva de kjente seg igjen i, hva de la i verdiene, hvilke av verdiene som kom til uttrykk i egen praksis, hva slags praksis verdiene satte dem på sporet av osv. Det medførte at medlemmene i tjenesten ønsket å skifte navn fra helsestasjonen til Anerkjennende helse, og jobbe med videre utvikling av tjenestens praksis. I denne prosessen har de ansattes konstruksjoner vært utgangspunkt for all virksomhet og målet har vært å få disse frem gjennom likestilt kommunikasjon og handling. For å likestille de ansatte i samtalene og få frem alle stemmer, tok lederen utgangspunkt i en modell som er mye brukt i forbindelse med utviklingsarbeidet i kommunen. Modellen kalles for IGP og står for individuell tenkning, prat i grupper og i plenum.

Ifølge systemteorien er det sosiale miljøets relasjoner og kommunikasjon helt avgjørende for læring. Læring er erfaringer som gjøres sammen med andre og fremmes gjennom kommunikative prosesser basert på gjensidig utfordring, åpenhet og forståelse av ulike betraktninger. Organisasjonslæring innebærer i denne teorien at det sosiale miljøet utvikler seg gjennom sin egen kommunikasjon, der det utvikles mer hensiktsmessige oppfatninger (Moe, 2000, s. 23). Ut ifra dette kan det se ut til at lederens evne til å lede prosesser basert på gjensidig deltakelse, utfordring, åpenhet og betraktning av betraktninger, har bidratt til å fremme læringen i tjenesten.

7.1.2 Barn og familie og hjelpesystemet

Det lar seg gjøre å betrakte Barn og familie som en del av et særegent funksjonssystem, som her blir gitt navnet «hjelpesystemet», da organisasjonen har som funksjon å hjelpe andre autonome systemer. Luhmann behandler ikke hjelpesystemet som et eget funksjonssystem, men i denne oppgaven ses det som hensiktsmessig å gjøre det. Moe (1998, s. 6-10) hevder at samfunnets kommunikasjon om hjelp har utviklet seg til å bli en særegen arena for hjelpefunksjoner, og kjennetegnes ved at det er innrettet mot å dekke behov gjennom å endre eller intervensere i andre autonome systemer. Ifølge Moe er hjelpesystemet differensiert i tre dominerende delsystemer: helsevesenet, det sosiale hjelpeapparatet og skole- og barnehage. Systemer som ikke opererer på basis av intervensjon, beskriver han ikke som en del av den moderne hjelpen. Trygdesystemet inngår for eksempel ikke i hjelpesystemet, da trygdesystemet er en del av økonomiens kommunikasjon.

Ut ifra dette har helsevesenet, det sosiale hjelpeapparatet og skoler- og barnehager til felles at de kommuniserer om å hjelpe andre autonome systemer gjennom intervensjon, og de er tett koblet til hverandre. Systemenes kommunikasjon om hjelp utarter seg derimot svært forskjellig. Når oppgaver og ansvar avgrenses til autonome fagområder, avgrenses også kunnskapen og myndigheten i omgivelsene. Tjenestene utgjør høyt spesialiserte yrker som skiller seg fra andre yrker gjennom en særegen vitenskap, utdanning, roller og programmer. Den funksjonelle differensieringen kan skape gevinster i form av effektive ytelser, men den skaper også utfordringer vedrørende samarbeid med andre autonome systemer.

Et eksempel på dette finner vi i analysen, hvor det kommer frem at faggruppene opplever store problemer med å forstå hverandre. De har et språk og regelverk som til tider er helt motsetninger av hverandre, de stiller mange og ulike diagnoser, og det oppstår uenigheter om hvilke diagnoser som er de mest riktige og viktige. En effekt av dette er at faggruppene har utviklet en tendens til å lukke seg overfor hverandre når samarbeidet blir for vanskelig. Når faggruppene velger å lukke seg i samarbeidet, vil de ifølge systemteorien ikke lære. Teorien hevder at læring forutsetter at relasjonene er preget av gjensidig åpenhet i kommunikasjonen. Læring avhenger av at systemene stiller sin kunnskap til rådighet for hverandre. En må være åpen for å meddele informasjon og en må være åpen for å ta imot informasjon. Ingen interpenetrasjon, ingen læring (Moe, 2000, s. 32-36).

Det fremkommer også av analysen at samarbeidet mellom faggruppene er preget av en hierarkisk oppbygning, der de med lengst utdanning besitter makten til å treffe avgjørelser på vegne av fellesskapet. Kommunikasjonen mellom faggruppene kan sammenlignes med kommunikasjonen mellom Barn og familie og det politiske systemet (med unntak av ledelsen i kommunen) ved at den er preget av en ovenfra- og ned styring og ekspertorientering. Når kun noen få stemmer får dominere i kommunikasjonen, vil ikke kommunikasjonen kunne utvikle seg. Læringen mellom faggruppene er avhengig av at flest mulig perspektiver og oppfatninger får komme frem. En vil da kunne utvikle et mer nyansert språk og en vil oppdage at det finnes andre og mer hensiktsmessige betraktninger. Dersom det ikke skjer, vil selv den mest lærenemme hemmes i sin utvikling.

I analysen ser vi at samarbeidet mellom faggruppene er preget av et problemorientert fagspråk. Når et problemorientert fagspråk ligger til grunn for kommunikasjonen, kan en konsekvens av dette være at det utvikles betraktninger hvor en legger merke til andres forskjellighet som

negative avvik, i henhold til egen referanseramme. En effekt av dette kan være at det oppstår relasjoner av «lav kvalitet» som er preget av konflikter, uenigheter og manglende interesse for å bidra i kommunikasjonen, og som ifølge systemteorien bidrar til å hemme læring.

Kjernen i det styrkebaserte perspektivet, er at en ser på forskjellighet som en ressurs. For at det skal bli mulig å se og sette ord på forskjellighet som noe positivt, kreves det at en utvikler et språk som gjør det mulig å oppdage positive kvaliteter, og en måte å kommunisere på som gjør at meningsdanning i en gruppe skjer i et slikt perspektiv (Hauger, 2018, s. 59).

I analysen kommer det frem at verdiene for utviklingsarbeidet har gjort det enklere for faggruppene å forstå hverandre. Verdiene har gitt dem tilgang til et språk om styrker, relasjoner, anerkjennelse, medvirkning osv., som gjør det mulig for faggruppene å betrakte hverandres forskjellighet som noe positivt. Vi ser også at barnevernet, Anerkjennende barnevern og PPT har utviklet en ny modell for møtegjennomføring som er innrettet mot å skape en kommunikasjon mellom faggruppene, der meningsdanningen i møtene skjer i et styrkebasert perspektiv. Effekten av de nye møtegjennomføringene synes å være relasjoner preget av en mer «høy kvalitet», ved at slike møter skaper en mer oppløftende dynamikk og samarbeid, preget av mer likeverdige og anerkjennende kommunikasjonsprosesser.

7.1.3 Barn og familie og familiene

Barn og familie har tradisjonelt (og gjør det fortsatt), trukket veksler på den medisinske modellen i det forebyggende arbeidet. Denne modellen krever en «ekspert» som kan identifisere problemene, stille diagnosene og finne frem til tiltak som kreves for å reparere problemet. En kritikk som rettes mot bruk av den medisinske modellen er at innbyggerne gjøres til passive mottakere av tjenestene (Gergen, 2010, s. 180-189). Den medisinske modellen som problemløsning, synes også å ha utviklet problemskapende egenskaper, paradoksalt nok.

I analysen kommer det frem at noen av familiene blir betraktet som «ikke veiledningsbare». En konsekvens av dette kan være at det problemorienterte språket bidrar til å skape stigmatisering. Språket er et medium som beskriver virkeligheten gjennom å skille mellom det som er og det som ikke er. Når familiene blir beskrevet som ikke «veiledningsbare», bidrar språket til å markere skiller mellom «de som ikke kan» og «vi som kan». De meningene ordene representerer får betydning for hvordan tjenestene betrakter familiene, og hvordan de forstår

familienes oppfatninger og handlinger. Språket er et virkemiddel for betraktning der noen aspekter blir fremtredende, mens andre aspekter kommer i bakgrunnen eller blir usynlige. De ordene tjenestene bruker og de spørsmålene de stiller, får ikke bare betydning for hva det er de oppdager, de kan også få konsekvenser for hvordan familiene oppfatter seg selv og andre. Ifølge systemteorien er det gjennom språklig kommunikasjon med andre at vi utvikler en forståelse av oss selv og vår verden, og som vi handler på bakgrunn av (Moe, 2000, s. 19). På denne måten bidrar språket til å skape roller og det kan skape sosiale hierarkier mellom de som skal samarbeide.

I barnevernet, som jobber mer ut ifra den tradisjonelle og problemorienterte praksisen, beskrives relasjonen mellom barnevernet og familien som problematisk i mange av tilfellene. Det ser ut til at problemene som oppstår i relasjonen med familiene blir betraktet av barnevernet som et resultat av en tidsdimensjon, hvor det å skape tillitsfulle relasjoner forstås som tidkrevende, en saksdimensjon hvor saken omhandler familier i kritiske livssituasjoner, og en relasjonsdimensjon hvor relasjonen består av en skjevfordeling av makt, der barnevernet besitter en makt hvor de kan ta fra familien barnet dersom de opplever stor nok bekymring. Det medfører at familiene blir så redde at de ikke klarer å åpne seg og ta imot hjelp. Mangelen på åpenhet hos familiene bidrar til at barnevernet får problemer med å innhente informasjon av betydning for saken.

Selv om de vanskelige relasjonene til familiene ansporer, utfordrer og irriterer barnevernet, ser det ut til at tjenestens betraktninger og handlinger opprettholdes, og at irritasjonen ikke fører til læring. Det kan forklares ved at barnevernet, som andre meningsbærende systemer, stort sett forholder seg til virkeligheten på en umiddelbar og direkte måte, slik den fremtrer som et produkt av egne konstruksjoner. Barnevernet oppfatter virkeligheten slik de oppfatter den og så lenge de ikke vet om annet, vil de holde fast ved sine betraktninger. Alt barnevernet ser og opplever bekrefter bare det som er kjent for tjenesten. Når barnevernet opplever problemer i relasjonen med familiene, ses problemet som knyttet til mangel på tid, en situasjon preget av krise og en relasjon preget av skjevhet i maktforholdet. Denne betraktningen er barnevernets tilvante måte å tolke situasjonen på. Det er dette som i systemteorien kalles for første ordens betraktning (Moe, 2000, s. 27).

Ifølge systemteorien består enhver betraktning av blinde flekker. Den meningsdannelsen en betrakter ut ifra, innebærer at en unngår å se det som kan iakttas gjennom en annen

meningsdannelse (Luhmann, 2000, s. 13-19). Barnevernet ser det de ser, fordi de betrakter som de gjør. Anerkjennende barnevern betrakter derimot situasjonen fra en annen meningsdannelse, noe som gir muligheter for å oppdage andre aspekter ved situasjonen. Ifølge Anerkjennende barnevern, er det den problemorienterte tilnærmingen i møtet med familiene, som forstås som problematisk for relasjonsbyggingen. Når barnevernet meddeler at de har fått en bekymringsmelding om at barnet ikke har det bra i hjemmet, kan dette tolkes av familiene som at en ikke er en «god nok mamma eller pappa». Anerkjennende barneverns oppfatning er at dette skaper negative følelser hos familiene som resulterer i at de blir redde, at tilliten svekkes og at en må bruke lang tid på relasjonsbygging. Forskning innen positiv psykologi viser at negative følelser bidrar til å snevre inn tenkningen vår og vi får problemer med å være åpne og samskapende (Biswas-Diener, 2011, s. 42). I analysen kommer det for eksempel frem at Anerkjennende barnevern handler mer overstyrende og mindre åpent og samskapende, i perioder preget av stress eller redsel og bekymring. Forskningen innen positiv psykologi viser også at positive følelser har motsatt effekt (Biswas-Diener, 2011, s. 42). Anerkjennende barnevern erfarer at spørsmål om hva det er familiene gjør når de har det bra sammen, hva de drømmer om, hvilke gode egenskaper de har osv., bidrar til å raskt etablere gode relasjoner til familiene. På denne måten opplever de å få tilgang til langt mer informasjon, enn det en gjør ved den problemorienterte tilnærmingen.

I analysen kommer det frem at familiene tradisjonelt har vært passive i samarbeidsmøtene med faggruppene i kommunen. I den nye modellen for samarbeidsmøtene mellom faggruppene og familiene som er utviklet av barnevernet, Anerkjennende barnevern og PPT, forsøker en ikke bare å likestille faggruppene, men også familiene. Familiens beskrivelser av barnet skal ha like stor verdi som faggruppens beskrivelser. Før var det kun faggruppene som planla og forberedte seg til møtene, mens foreldrene kom uforberedt. Målet med den nye møtestrukturen er å mobilisere alle ut ifra deres ståsted og bidra til en ønsket utvikling for barnet. Dette viser igjen hvordan den styrkebaserte praksisen legger til rette for gjensidighet i kommunikasjonen. I analysen ser vi hvordan de nye samarbeidsmøtene beskrives som lærerike. Her kommer det frem at beskrivelsene av barnet blir mer nyansert. I de nye møtene oppdager faggruppene også barnets positive sider, som i større grad ble oversett i de tidligere møtene.

Anerkjennende relasjon er et prosjekt som Barn og familie har etablert i arbeidet med å skape robuste barn, unge og familier. Prosjektet bryter med rådende praksis i det forebyggende arbeidet. Her har familiene blitt identifisert som den viktigste ressursen i arbeidet med å skape

robuste barn og unge, noe som har ledet til at familiene har blitt invitert til å bidra med å utvikle tiltak. Det er mye som tyder på at dette prosjektet har tatt verdien om medvirkning på alvor. Når familiene involveres i kommunikasjonen om tiltakene, åpner dette for nye måter å forstå tjenesteutvikling på. Det er først og fremst familiene som sitter med kunnskapen om hva det er som oppleves som god tjenesteyting. Ved å involvere familiene i kommunikasjonen, blir familienes stemmer hørt, og tjenestene vil kunne tilegne seg nye perspektiver på hva som kreves for at det forebyggende arbeidet skal oppleves som godt for tjenestemottakerne. Gjennom å involvere familiene i utviklingen av tiltakene, legger organisasjonen til rette for læring og utvikling. Det er mye som tyder på at det styrkebaserte språket har gjort det mulig for organisasjonen å betrakte familiene som kompetente med evne til å ta ansvar, og at alle ressurser kan mobiliseres inn i samarbeidet om å forebygge problemer og forløse barn og unges potensialer.

7.1.4 Barn og familie

Store deler av utviklingsarbeidet i Barn og familie har vært orientert mot å undersøke det som allerede fungerer særlig godt i organisasjonen, og å lære av dette for å skape nye suksesser. Læringen tar med andre ord utgangspunkt i organisasjonens selvreferanse. Når læringen tar utgangspunkt i det som alt fungerer godt, kan det tenkes at organisasjonen sparer mye tid, krefter og ressurser på læringen. Når en lærer av problemer, er en nødt til å lete etter løsninger på problemene. Når en lærer av det som alt fungerer, får en tilgang til mer ferdig utviklede svar. Denne formen for læring bygger på en praksis der en identifiserer og aktiviserer ressursene som finnes i organisasjonen.

Innen fagfeltet om styrker har en vært opptatt av at vi har utviklet et rikt språk om menneskelige svakheter og dysfunksjoner, og at vi har manglet et språk for å snakke om positive egenskaper, relasjoner, sosiale systemer og organisasjoner som fremmer optimal velfungering. Innen fagfeltet om styrker er det utviklet begreper og konsepter som gjør at vi kan se og sette ord på dette. Antakelsen er at dersom vi ikke har begreper om de positive sidene til mennesker og sosiale systemer, så vil vi ikke ha mulighet til å oppdage en slik praksis eller kunne jobbe for å skape et mer bærekraftig samfunn. Mange mener derfor at de viktigste bidragene fra fagfeltet om styrker, er at de har begynt å utvikle et slikt språk (Hauger, 2018, s. 22). Hver gang det foretas en ny beskrivelse av ting ekspanderer verden. Et eksempel er hvordan barns verden utvikles når de tilegner seg språk. Å lære språk er å tilegne seg nye måter å betrakte

virkeligheten på. Utvikling av språk innebærer å utvikle virkeligheten. Å lære innebærer til syvende og sist å utvikle språk (Moe, 2000, s. 61).

Inspirasjonskildene for å utvikle et styrkebasert språk i Barn og familie, er hentet fra ART og Seligman og Peterson sitt begrepsapparat om styrker. Styrkekort er et eksempel på et verktøy som er tatt i bruk. Det er mye som taler for at kartlegging av egne og andres styrker skaper en bevisstgjøring blant organisasjonsmedlemmene om egne og andres gode egenskaper. Utviklingen av et styrkebasert språk i organisasjonen har resultert i fremveksten av en ny organisasjonskultur der en vil hverandre mer vel, og som er preget av mye latter og glede. I analysen kommer det frem at erfaringene med bruk av styrkekort i personalmøtene har inspirert til bruk av styrkekort i møtet med barna og familiene.

I barnevernet er det lite tid til å jobbe med utviklingsarbeidet. For å få til et utviklingsarbeid i barnevernet, har det derfor vært nødvendig å jobbe med utviklingsarbeidet ved siden av tjenesten. Av den grunn har prosjektet Anerkjennende barnevern blitt opprettet og prosjektet jobber fulltid med utviklingsarbeidet i barnevernet. Det er mye som tyder på at prosjektet har bidratt til å fremme læringen i de andre tjenestene. I analysen kommer det blant annet frem at en av de ansatte i barnevernet ønsker å være med Anerkjennende barnevern i møtene med familiene, for å lære av deres praksis. Ifølge systemteorien er det slik at systemer som samhandler med andre systemer som oppfatter og virker annerledes, vil bli oppmerksomme på at det finnes andre måter å betrakte og handle på, som gir andre resultater. De vil dermed oppleve usikkerhet rundt egne betraktninger (Moe, 1998, s. 8). Usikkerhet stimulerer til andre ordens betraktninger, eller metarefleksjon for å bruke andre ord. Desto høyere interaksjonen er med andre systemer som tenker og virker på andre måter, desto mer vil de erfare usikkerhet rundt egne betraktninger. Det vil si at sannsynligheten for å lære øker.

I Anerkjennende barnevern er kommunikasjonen preget av metarefleksjon. Ifølge tjenesten bidrar dette til at organisasjonsmedlemmene utvikler seg. Det er i tråd med systemteorien, som mener at andre ordens betraktninger fremmer læring (Moe, 2000, s. 28). Når organisasjonen differensieres inn i nye delsystemer som Anerkjennende barnevern, øker kompleksiteten i organisasjonen. Organisasjonen står dermed bedre rustet til å møte kompleksiteten i omgivelsene. Samtidig fører økt kompleksitet også med seg utfordringer. Vi ser blant annet hvordan det har oppstått nye «vi» og «de» grupper i organisasjonen, mellom de som er optimistiske og de som er skeptiske til utviklingsarbeidet. Vi ser også at barnevernet opplever

at ledelsen i kommunen gir Anerkjennende barnevern æren for resultatene i barnevernet, mens deres arbeid i større grad blir oversett. Det kommer også frem i analysen, at navnet Anerkjennende barnevern skaper et bilde av barnevernet som «dumme».

7.2 Hvordan har forholdet mellom normer og praksis endret seg?

I organisasjonen kan vi identifisere flere institusjonelle logikker som spiller en vesentlig rolle for hvordan organisasjonen fungerer og utvikler seg. Det lar seg gjøre å se noen mønstre mellom logikkene, som gjør det mulig å sammenfatte dem i to «paradigmer» som bidrar til å forme organisasjonens meningsdannelser, kommunikasjon og praksis:

Tabell 2. Institusjonelle paradigmer

Institusjonelle paradigmer	Det problemorienterte paradigmet	Det styrkebaserte paradigmet
Underliggende metafor	Lokalsamfunnet har problemer som kan løses	Lokalsamfunnet har ressurser og potensialer som kan forløses
Grunnprosessen	Avdekke problemer, stille diagnoser, sette inn tiltak	Identifisere og aktivisere styrker og ressurser
Rollen til fagfolkene	«Ekspert» som kan identifisere løsningen og «reparere» problemet	Likeverdig fasilitator som kan hjelpe familien med å skape endringer ved hjelp av egne krefter
Rollen til tjenestemottakerne	Passive mottakere av tjenesteytingen	Medvirkende i tjenesteytingen
Rollen til interessenter	Involverer kun de som trengs for å løse problemet	Involverer hele systemet
Rollen til ledere	Ovenfra- og ned initiativ	Nedenfra- og opp initiativ
Dominerende motivasjon for endring	Frykt for å ikke lykkes	Inspirasjon fra fremvoksende idéer om hva en kan skape

Tabellen er utviklet etter inspirasjon fra Boyd og Bright (2007).

Som vi har sett i den første delen av drøftingskapittelet, er det tradisjonelle arbeidet i organisasjonen dominert av det institusjonelle paradigmet som her blir kalt for det problemorienterte paradigmet. Paradigmet bygger på en underliggende antakelse om at lokalsamfunnet er et problem som må løses, gjennom en grunnprosess basert på avdekking, diagnostisering og reparasjon. Dette arbeidet krever en «ekspert» som besitter kunnskap om metoden. En konsekvens av dette er at familiene fort kan få en rolle som passive mottakere av tjenestene. Det er bare de som trengs til å løse problemet som synes å bli involvert i prosessen. Det ser også ut til at ledelsen innen dette paradigmet er preget av en ovenfra- og ned styring, og at motivasjonen for å sette i gang med endring henger sammen med en frykt for å ikke lykkes.

Det problemorienterte paradigmet har ikke bare utviklet problemløsende egenskaper, men også problemskapende egenskaper ved at det problemorienterte språket kan bidra til stigmatisering, og at andres forskjellighet har en tendens til å bli forstått som negative avvik i forhold til egen referanseramme. En problemorientert kommunikasjon fører også til problemer med å skape tillitsfulle relasjoner mellom deltakerne i kommunikasjonsprosessen, og en effekt kan fort bli at det oppstår relasjoner av «lav kvalitet». Det kan også se ut til at den problemorienterte innsatsen har en tendens til å bli satt for sent inn i en problemutviklingskjede, trolig fordi denne metoden krever en «ekspert» som må bruke tid og ressurser på å diagnostisere og finne frem til løsninger på problemet.

Anerkjennende oppvekst bygger på logikkene innen det styrkebaserte paradigmet, som står i kontrast til det problemorienterte paradigmet. Det styrkebaserte paradigmet bygger på en underliggende metafor om at lokalsamfunnet har potensialer som kan forløses gjennom å identifisere og aktivisere deres styrker og ressurser. Fagfeltet om styrker hevder at våre styrker er den viktigste ressursen vi har for å fremme optimal velfungering (Biswas-Diener, 2011, s. 89-108). En styrkebasert praksis innebærer at rollene til fagfolkene ses som likeverdige med andre roller, og at fagfolkene i samarbeid med familiene kan finne frem til hva familiene har av styrker og ressurser, slik at familiene kan skape endringer i egne liv ved hjelp av egne krefter. Her får tjenestemottakerne en aktiv rolle i tjenesteytingen og en er opptatt av å involvere hele systemet i endringsprosessen. Den styrkebaserte tilnærmingen innebærer at det forebyggende arbeidet tar utgangspunkt i de sosiale miljøene barn og unge befinner seg i til daglig: i lokalsamfunnet, skolene, barnehagene og familiene. Det styrkebaserte perspektivet flytter oppmerksomheten fra å konstruere samfunnet ovenfra- og ned, til prosesser hvor samfunnet

konstrueres innenfra eller nedenfra. Motivasjonen for endring synes å oppstå av fremvoksende idéer om hva en kan skape.

Dersom det argumenteres for at en styrkebasert praksis kan løse alle problemer på en bedre måte eller erstatte andre strategier, vil det ifølge Hauger (2018, s. 36) være grunn til å være kritisk. En rekke av problemene som bidrar til dårlig livskvalitet blant barn og unge er knyttet til strukturelle forhold som foreldres inntekt, bolig, utdanning, helse osv. Et styrkebasert arbeid kan ikke erstatte bruk av økonomiske virkemidler, boligprogram, sosiale støttetiltak osv., som for eksempel kan gjøre noe med barnefattigdom. Det er heller ikke slik at en styrkebasert praksis er bedre enn en problemorientert praksis. De er forskjellige, de har ulikt kunnskapssyn og de brukes for å løse ulike typer oppgaver. I et forebyggende arbeid vil det være viktig å trekke veksler på begge tradisjoner (Hauger, 2018, s. 36).

I analysen ser vi hvordan læringsprosesser som utvikles i et perspektiv og som har blitt opplevd som positivt i en gruppe, ikke har blitt opplevd som positivt av andre grupper som ikke har hatt en sentral posisjon i utviklingsarbeidet. Nye «vi» og «de» grupper synes å ha oppstått. Det ser likevel ut til at den styrkebaserte læringen i det pågående utviklingsarbeidet har medført en erkjennelse blant organisasjonsmedlemmene, der en ser styrkene i begge perspektiver og hvor en betrakter begge perspektiver som gyldige. Det ser ut til at dette har bidratt til at de institusjonelle «paradigmene» lever side om side i organisasjonen, uten å komme i særlig konflikt med hverandre. Det er også mye som tyder på at det styrkebaserte «paradigmet» er i ferd med å bre om seg.

Det styrkebaserte «paradigmet» synes å ha ført til utviklingen av en rekke sosiale innovasjoner i organisasjonen. Det har for eksempel blitt utviklet nye ansettelsessamtaler, som tar utgangspunkt i styrker og ressurser i tillegg til formelle kvaliteter, det har blitt utviklet prosjekter som integrerer de ulike faggruppene og familiene i det forebyggende arbeidet, og det har blitt utviklet nye modeller for innkalling, møtegjennomføring og referatskriving i samarbeidsmøtene for å nevne noen. Den største innovasjonen ser ut til å være utviklingen av et nytt hverdagspråk som både barn og voksne kan forstå. I tillegg har den styrkebaserte strategien bidratt til at samarbeidet mellom de ulike instansene og familiene har bedret seg, organisasjonens omdømme har bedret seg, organisasjonen får flere positive tilbakemeldinger fra familiene, flere familier gir tilbakemeldinger om tro og håp for fremtiden, bekymringsmeldingene er nærmest halvert, organisasjonen har spart mange millioner kroner de

siste årene og det har blitt utviklet et mer anerkjennende arbeidsklima mellom organisasjonsmedlemmene.

7.3. Hva er det ved læringen som har gjort endringene mulig?

I Barn og familie tar utviklingsarbeidet utgangspunkt i å endre dialogene. Den styrkebaserte strategien har gitt organisasjonen tilgang til et språklig verktøy, som har gjort det mulig for organisasjonen å endre sin konseptuelle forståelse av seg selv og sine omgivelser. Å lære språk er å tilegne seg nye måter å betrakte virkeligheten på (Moe, 2000, s. 61). Når organisasjonen utvikler sitt språklige repertoar, utvikler den også sine handlingsmuligheter. Ordene og spørsmålene organisasjonen stiller synes å få betydning for hva det er den oppdager, og hvilke handlingsmuligheter som aktualiseres. Det styrkebaserte språket har gitt organisasjonen mulighet til å undersøke når den fungerer på sitt beste, slik at den blir bevisst på hva det er den kan gjøre mer av for å skape nye suksesser. I tillegg har det styrkebaserte språket gitt et blikk for å betrakte de sosiale systemene, relasjonene og menneskenes forskjellighet som en ressurs som kan mobiliseres i det forebyggende arbeidet. På denne måten har språket gjort det mulig for organisasjonen å oppdage nye muligheter for samarbeid med lokalsamfunnet og andre instanser. Det er mye som tyder på at organisasjonens tilegnelse av begreper og konsepter som setter ord på de sosiale systemene, relasjonene og menneskenes positive sider, har vært avgjørende for organisasjonens muligheter til å videreutvikle disse egenskapene. Språket er således ikke bare et virkemiddel for betraktning, det har også en konstituerende funksjon. De ordene organisasjonen bruker og de spørsmålene den stiller, ser i seg selv ut til å være en skapende prosess. De meningene ordene representerer synes å få betydning for hvordan organisasjonsmedlemmene betrakter seg selv og andre, og hvordan de tolker andres oppfatninger og handlinger, men også hvordan andre betrakter seg selv og sine omgivelser. På denne måten ser det ut til at språket bidrar til å skape roller og sosiale hierarkier, eller gjensidighet mellom de som samarbeider, alt ettersom hvilke ord og spørsmål som anvendes.

8. Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg tatt for meg hvordan organisasjoner ved hjelp av kollektiv læring kan skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet. Studien og datamaterialet er en casestudie av et pågående utviklingsarbeid i organisasjonen Barn og familie. Grunntanken og ambisjonen i Barn og families organisering er å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i det forebyggende arbeidet med barn og unge.

Casestudien viser at det er mulig for organisasjoner å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet ved hjelp av kollektiv læring. Med utviklingen av det styrkebaserte språket, har organisasjonen utviklet nye praksiser som i hvert fall delvis bryter med tidligere organisasjonstenkning og praksis. I denne studien har den tradisjonelle og den nye organisasjonstenkningen- og praksisen blitt beskrevet i termer av to «paradigmer». De tradisjonelle organiseringene viser til det problemorienterte paradigmet, mens det nye prosjektet er grunnet i det styrkebaserte paradigmet. Det problemorienterte paradigmet baserer seg på en oppfatning av at lokalsamfunnet har problemer som må løses gjennom å identifisere og avdekke dem, og at denne innsatsen krever en «ekspert» som besitter kunnskap om hvordan problemet best kan løses. Som følge av dette får lokalsamfunnet lett en mer passiv rolle i det forebyggende arbeidet. Det styrkebaserte paradigmet baserer seg på en oppfatning av at lokalsamfunnet består av en rekke individuelle og relasjonelle potensialer som kan forløses gjennom å identifisere og mobilisere deres styrker og ressurser. Som følge av dette blir forskjellighet ansett som en ressurs og en forsøker å mobilisere alle i et samarbeid, der alle blir ansvarliggjort fra sin posisjon.

En fare ved å arbeide med paradigmebegrepet er at kontrastene mellom det nye og gamle blir blåst opp og overdrevet på bekostning av en mer kompleks virkelighet. Dette gjelder også i denne studien. For å ikke drukne i detaljer og kompleksitet kan det imidlertid være hensiktsmessig å forenkle. Samtidig er en viktig innsikt i Luhmanns, i utgangspunktet abstrakte teoriunivers, at samfunnet aldri er det ene eller det andre, men en miks av nytt og gammelt. Her blir det mest interessante spørsmålet hva slags miks vi finner, og hva som er en tendens eller retning som organisasjonen beveger seg mot. For å svare på spørsmålet om utviklingsarbeidet i Barn og familie representerer et kvalitativt skifte eller et tillegg og supplement, kreves det en lengre tidshorisont enn denne studien har. På tross av disse reservasjonene virker det rimelig å

hevde at Barn og familie har satt ett tungt fotavtrykk i deler av kommunens organisering av sine tjenester rettet mot barn og unge.

Endringene i forholdet mellom organisasjonens normer og praksis har bidratt til at samarbeidet med andre instanser og familiene har bedret seg, omdømmet har bedret seg, organisasjonen får flere positive tilbakemeldinger fra familiene, bekymringsmeldingene er nærmest halvert, og organisasjonen har spart mange millioner kroner de siste årene. Denne studien viser derfor at læringen har bidratt til å skape bærekraftige forandringer i organisasjonen. Likevel må det tas i betraktning at studien bygger på teoretiske perspektiver som legger føringer for hvilke spørsmål som stilles og hvilke oppdagelser som blir gjort. Perspektivene gjør det mulig å oppdage noen forhold ved caset, mens andre kommer i bakgrunnen, eller blir usynlige. I denne studien har Luhmanns systemteori blitt tillagt størst vekt som analytisk verktøy. Dersom den ny-institusjonelle organisasjonsteorien hadde blitt mest vektlagt, ville studien kunne bidratt med andre kunnskapsbidrag. For eksempel er det et aspekt ved caset som ikke er lagt frem og som ikke er tatt særlig i betraktning i denne studien. Kommunen som Barn og familie er en del av, er nå i gang med en kommunesammenslåingsprosess. Det kan tenkes at endringene organisasjonen har klart å skape gjennom mikro-prosesser, blir svært sårbare i en slik sammenslåingsprosess. Den problemorienterte tenkningen ser ut til å være dominerende i samfunnet og det kan derfor tenkes at nye ledere, sammenslåingen av tjenestene osv., kan skape store barrierer og utfordringer for organisasjonens opprettholdelse og utvikling av den styrkebaserte praksisen. Når dette ses i lys av et ny-institusjonelt perspektiv, kan det stilles spørsmålstegn ved hvorvidt disse endringene er bærekraftige i tiden som kommer.

Endringene i Barn og familie er et resultat av en rekke lokale og kontekstuelle forhold, som for eksempel at ledelsen i kommunen, virksomhetslederen og andre ledere i organisasjonen har vært villig til å gi fra seg beslutningsmakt, at virksomhetslederen ikke har gitt opp arbeidet med å påvirke til endringer i organisasjonen selv om utviklingsarbeidet ble møtt med motstand, at det er en liten kommune organisasjonen befinner seg i, at kommunen har finansiert kurs og utdanning for de ansatte osv. Fordi studien tar utgangspunkt i det spesifikke og særegne, lar det seg ikke gjøre å generalisere kunnskapsbidragene i denne studien. Et funn i datamaterialet som ikke er lagt frem er at kommunen har begynt å holde kurs i Anerkjennende oppvekst, og at det har skjedd et spredningsarbeid som har resultert i at flere kommuner i landet har begynt å ta i bruk Anerkjennende oppvekst som modell for eget utviklingsarbeid. Det kommer også frem at det er interesse for utviklingsarbeidet internasjonalt. Det ville derfor vært interessant å

gjennomføre lignende studier i andre kommuner og organisasjoner, som tar i bruk Anerkjennende oppvekst som modell, slik at det kan utvikles økt kunnskap om betydningen styrkebaserte endringsprosesser har for å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i organisasjoner, og om modellen er overførbart til andre kontekster. Selv om det ikke er mulig å trekke generaliserbare slutninger ut i fra denne studien, kan studien likevel bidra med innsikt og kunnskap som kan være betydningsfull for andre organisasjoner som ønsker å skape bærekraftige institusjonelle forandringer i egen virksomhet. Det er mye som tyder på at en utvikling av et mer styrkebasert språk og dialoger, kan skape endringer i måtene organisasjonsmedlemmene oppfatter hverandre, hvordan de deler kunnskap med hverandre, hvordan de opplever hverandres erfaringer, hvordan de samarbeider og hvordan de tilnærmer seg problemer og utfordringer osv. Dette er kunnskap som kan være svært betydningsfull for en hvilken som helst organisasjon.

Når den rådende praksisen i organisasjoner handler om å rette oppmerksomheten mot det som ikke fungerer og bruke tid på dette, vil det problemorienterte språket gjøre organisasjoner i stand til å oppdage årsaker til problemene og identifisere tiltak for å reparere dem, men den problemorienterte strategien bidrar ikke til å forløse organisasjoners potensiale. For at det skal bli mulig, vil organisasjoner være avhengig av et språk som gjør at de kan å identifisere og aktivisere egne styrker og ressurser og skape optimal velfungering. Når organisasjoner stiller spørsmål om hva det er som skaper det beste, vil dette kunne danne utgangspunkt for å oppdage faktorer som fremmer slike forhold. Selv om den problemorienterte tilnærmingen er nyttig i mange tilfeller, er det ikke alltid gitt at en problemorientert tilnærming er den mest hensiktsmessige og i enkelte tilfeller vil det problemorienterte språket også kunne være skadelig, ved at det for eksempel kan bidra til stigmatisering.

Det ser ut til at det er en sammenheng mellom den problemorienterte kommunikasjonen i organisasjonen og relasjonene som her blir oppfattet som relasjoner av «lav kvalitet». Relasjonene av «lav kvalitet» ses her som relasjonene som er preget av hierarkier mellom deltakerne, ulikestilte deltakelse og manglende åpenhet og forståelse. Effektene av disse relasjonene synes å være uenigheter, skyldplassering, mistillit, redsel, krenkelser og urettferdighet, og det er mye som tyder på at det ikke foregår noen særlig læring i slike relasjoner. Når forsvaret går opp, synes læringen å gå ned. Det ser også ut til å være en sammenheng mellom det styrkebaserte språket i organisasjonen og relasjoner av «høy kvalitet». Relasjonene av «høy kvalitet» er her et uttrykk for relasjonene i caset som er preget av

likeverdig deltakelse, åpenhet og forståelse, og hvor ulike betraktninger blir bekreftet som gyldige, selv om betraktningene er avvikende mellom deltakerne. Effektene av slike relasjoner synes å være livgivende miljø og adferd som bærer preg av tillit, medvirkning, kunnskapsdeling, læring og utvikling. Når læringen tar utgangspunkt i et styrkebasert perspektiv, handler dette om systematiske undersøkelser der en leter etter måter å løse oppgaver, utvikle tjenester, møter osv., som skaper en positiv dynamikk.

Studien peker i retning av at den styrkebaserte strategien kan være betydningsfull for offentlige, frivillige og private hjelpeorganisasjoner, når det gjelder å forebygge og håndtere komplekse utfordringer i årene fremover. Dette er utfordringer som krever at organisasjoner evner å lære og som krever at de trekke veksler på et mangfold av perspektiver. Det kan kreve deltakelse, samarbeid og involvering dersom en skal ivareta samfunnsmedlemmenes interesser under utviklingen av de nye løsningene. Det gjelder for eksempel eldreheim som skal bidra til god livskvalitet for eldre, skoler som skal bidra til læringsglede for barna, og utvikling av lokalsamfunn der alle opplever at det er godt å bo. Det krever at stemmene til de det gjelder får være med å prege utviklingen av tiltakene. Denne studien representerer noen mulige måter for hvordan hjelpeapparatet kan tilrettelegge for innbyggerinvolvering. Det betyr likevel ikke at en styrkebasert strategi er «oppskriften på alt som fungerer her i verden», eller at den er hevet over kritikk. Dersom pådriverne for utviklingsarbeidet begynner å betrakte det styrkebaserte perspektivet som mer riktig eller viktig, kan det bidra til dannelsen av nye «vi» og «de» relasjoner av «lav kvalitet». Vi lever i et pluralistisk samfunn. En av de viktigste praktiske implikasjonene fra denne studien, er at vi bør lære oss å leve med forskjellighet.

Litteraturliste

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Biswas-Diener, R. (2011). *En invitation til positiv psykologi. Viden og værktøj til professionelle*. København: Forlaget Mindspace.
- Boyd, N. M. & Bright, D. S. (2007). Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 35(8), 1019-1036.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.
- Gergen, K. (2010). *En invitation til social konstruksjon* (2.utg.). København: Forlaget Mindspace.
- Grønmo, S. (2011). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hasse, R. & Krücken, G. (2008). Systems Theory, Societal Contexts, and Organizational Heterogeneity. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 539-59). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hauger, B. (2018). *Styrkebasert tilnærming i lokalt folkehelsearbeid. Innbyggerinvolvering, myndiggjøring og deltakelse* (Helsedirektoratet rapport IS-2721/2018). Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1438/Styrkebasert%20tiln%C3%A6rming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 47(2), 340-363. Hentet fra <http://10x10learning.com/wp-content/uploads/2016/05/Meyer-and-Rowan-LG639.pdf>
- Moe, S. (1994). *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, S. (1998). *Den moderne hjelpens sosiologi. Velferd i systemteoretisk perspektiv*. Sandnes: Apeiros forlag.
- Moe, S. (2000). *Læredikt. Systemisk-konstruktivistisk pedagogikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Reese-Schäfer, W. (2009). *Niklas Luhmann – en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2015). *Hva er statsforvaltningen? Organisering og fakta*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/hva-er-statsforvaltningen/id2397949/>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Simons, D. J. & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28, 1059-1074. Hentet fra <http://www.chabris.com/Simons1999.pdf>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Appendiks

Vedlegg #1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Organisasjonsutvikling og innovasjonsarbeid i offentlig sektor"

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Ingrid Hauger Sjong og jeg ønsker med dette forskningsprosjektet å utvikle kunnskap om betydningen organisasjonslæring har for å skape bærekraftige forandringer i organisasjoners praksis ved å gjennomføre en studie av det pågående utviklingsarbeidet i Barn og familie, med hovedfokus på utviklingsarbeidet i barneverntjenesten. Jeg er ute etter å se om læringen i utviklingsarbeidet har ført til utviklingen av ny praksis som imøtekommer normen i Anerkjennende oppvekst, om at *alle* barn og unge til enhver tid skal ha mulighet til å trives, oppleve inkludering og gis mulighet til å ta i bruk sitt potensiale. På bakgrunn av dette vil det bli gjennomført enkeltintervjuer med ledere og ansatte i Barn og familie, samt fokusgruppeintervjuer med ansatte i barnevernet og Anerkjennende barnevern.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen krever aktiv deltakelse i enkeltintervjuene og gruppeintervjuene. Intervjuene vil ligne mer på samtaler enn formelle intervju og har en varighet på 1-2 timer. Spørsmålene vil omhandle den organisatoriske praksisen før og etter Anerkjennende oppvekst, samt kunnskapsutviklingen og kunnskapsdelingen i organisasjonen. Informasjonen som blir gitt vil registreres gjennom lydopptak på mobiltelefon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som vil ha tilgang til personopplysningene. Opptakene fra intervjuene vil bli overført og lagret på en låst pc rett etter at intervjuene er gjennomført og lydopptakene vil bli slettet fra mobiltelefon umiddelbart etter intervjuene, for å ivareta konfidensialitet. Navneliste og personopplysninger vil lagres og kodes adskilt fra informasjonen som blir gitt i intervjuene, slik at det ikke er mulig å se hvem som har sagt hva. Selv om personopplysningene er konfidensielle, vil det til en viss grad være mulig å identifisere deltakerne i den endelige publikasjonen, da det vil fremgå navn på organisasjonen og virksomhetene, samt navnet på utviklingsarbeidet i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.17. Innen denne datoen vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet fra lagringsenheten (pc).

Nytteverdi

Forskningsprosjektet vil utgjøre en stor og viktig del av min masteroppgave i sosiologi, og hovedresultatene vil bli gitt til Barn og familie etter at oppgaven er ferdigstilt, slik at masteroppgaven også kan bidra med kunnskap som kan være nyttig i det videre utviklingsarbeidet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å trekke deg, kan du ta kontakt med meg på tlf: 98086495 eller mail: ingridihs@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Håkon Leiulfsrud på tlf: 95404299 eller mail: hakon.leiulfsrud@ntnu.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg #2 – Intervjuguide

Intervjuguide 1. Individuelle intervjuer

1. Kan du fortelle om din fagbakgrunn, stilling og hvor lenge du har vært ansatt?
2. Kan du gi en generell beskrivelse av organisasjonen/tjenesten?
3. Kan du gi en generell beskrivelse av Anerkjennende oppvekst?
4. Kan du fortelle om situasjonen i organisasjonen før og etter dere begynte med utviklingsarbeidet?

Praksis	Roller	Situasjonen i personalet	Samarbeid	Regelstyring	Kritikk og uenighet	Læring og utvikling
---------	--------	--------------------------	-----------	--------------	---------------------	---------------------

Tjenestene	Ledere og ansatte	Familiene	Barn og unge	Samarbeidsparter
------------	-------------------	-----------	--------------	------------------

5. Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er relevant for studien, eller som du ønsker å tilføye?

Intervjuguide 2. Fokusgrupper

1. Kan dere fortelle om deres fagbakgrunn, stilling og hvor lenge dere har vært ansatt?
2. Kan dere gi en generell beskrivelse av organisasjonen/tjenesten?
3. Kan dere gi en generell beskrivelse av Anerkjennende oppvekst?
4. Kan dere fortelle om situasjonen i organisasjonen før og etter dere begynte med utviklingsarbeidet?

	Refleksjoner	Sammenligning av tjenestene	Muligheter	Begrensninger	Eksempler
Praksis					
Roller					
Situasjonen i personalet					
Samarbeid: Tjenestene Ledere og ansatte Familiene Barn og unge Samarbeidsparter					
Regelstyring					
Kritikk/uenighet					
Læring/utvikling					

5. Er det noe vi ikke har snakket om som dere mener er relevant for studien, eller som dere ønsker å tilføye?

Vedlegg #3 – Kvittering fra NSD

Håkon Leiulfsrud
Dragvoll
7491 TRONDHEIM



Vår dato: 20.07.2017

Vår ref: 54711 / 3 / L AR

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.06.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

54711	Organisasjonsutvikling og innovasjon i offentlig sektor
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig Student	Håkon Leiulfsrud
	Ingrid Hauger Sjong

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. 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.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Ingrid Hauger Sjong, ingridihs@gmail.com

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



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 54711

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er hovedsakelig godt utformet. Vi ber imidlertid om at det i informasjonsskrivet oppgis behandlingsansvarlig institusjon (NTNU).

Ved rekruttering via ledelsen i en virksomhet er det særlig viktig å påse at forespørselen rettes på en slik måte at frivilligheten blir ivaretatt. Det kan oppleves vanskeligere å si nei til å delta når forespørselen kommer fra en leder.

Vi anbefaler ellers at du rutinemessig minner informantene på deres taushetsplikt overfor barn og familier, samt ber dem om å omtale kolleger og andre på en måte som ikke identifiserer enkeltpersoner.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 15.12.2017. 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 digitale lyd-/bilde- og videoopptak