

# Barnevernledelse i et kompetanseperspektiv

- en kvalitativ undersøkelse av barnevernlederens kompetansebehov

Gro Sannes Nordby

VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse, MAVERD 599

Veileder: Tor Slettebø

Antall ord: 20 015

Dato: 2. mai 2016

## Forord

Så er dagen kommet. Oppgaven er ferdig og skal stå på egne ben. Veien til målet har vært arbeidskrevende og lærerik. Jeg har lært mye om barnevernledelse og metodiske valg. Jeg har også lært at det å skrive en masteroppgave handler mye om modning. Temaet for oppgaven har vært med meg fra morgen til kveld. Brikkene falt langsomt på plass og oppgaven tok form.

Jeg vil benytte anledningen til å takke dem som har bidratt til at denne erfaring har vært mulig.

Først en takk til Bærum Kommune for generøst kompetanseutviklingsstipend. Jeg vil også takke flere internt i barneverntjenesten. Først takk til tidligere og nåværende barnevernsjef som har gjort det mulig for meg å gjennomføre dette studiet. Takk går også til fagledere, barnevernkonsulenter og veiledere i avdeling omsorg for vilje til å ta ansvar, faglig engasjement og inspirasjon!

Takk til informanter som har bidratt til forståelse av temaet for oppgaven med åpenhet og interessante refleksjoner. Takk også til veileder professor Tor Slettebø for faglig innsikt innen barnevernfeltet og uunnværlige tilbakemeldinger underveis.

Sist en stor takk til hele familien. Spesielt takk til Agnes, Ragnhild og Bård for støtte og tro på at jeg skulle komme i mål med oppgaven.

Bekkestua, 2. mai 2016

Gro

## Sammendrag

Teamet for denne masteroppgaven er barnevernlederes kompetansebehov. Formålet med studien er å løfte frem barnevernlederes eget syn på kompleksitet i arbeidet og deres opplevde kompetansebehov som barnevernledere.

Problemstillingen er: *Hvilken kompetanse mener barnevernledere er viktig å ha som leder av en kommunal barneverntjeneste?*

Studien er kvalitativ og bygger på intervju med fem barnevernledere. Studien tar utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse og et fenomenologisk vitenskapssyn.

Alle barnevernlederne er kvinner. Alle har en sosialfaglig grunnutdanning. Fire av fem ledere har videreutdanning. Samtlige har flere års erfaring fra barnevernfeltet og som leder.

Oppgaven tar utgangspunkt i Colbjørnsens modell for helhetlig ledelse (2004) som innebærer en forståelse av at ledelse består av lederdimensjonene administrasjon, relasjon og kultur. Funn i undersøkelsen og de ulike lederdimensjonene drøftes i et kompetanseperspektiv.

Sentrale funn viser at det er særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste. Lederoppgavene fremstår som omfattende. Studien viser et behov for særlig lederkompetanse i barnevernet.

Barnevernledernes kompetansebehov knytter seg til kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger innen både barnevern- og ledelsesfaget. Lederens holdninger og verdier vil være styrende for hvordan kunnskap, ferdigheter og evner kommer til uttrykk gjennom lederdimensjonene administrasjon, relasjon og kultur.

Undersøkelsen synliggjør et behov for etablering av arenaer hvor barnevernledere kan dele erfaringer og oppleve gjensidig støtte. Lederne har behov for å utøve kritisk refleksjon over egen ledelsespraksis, samt styrke bevisstgjøringen av egne holdninger og verdier.

Barnevernlederne har samtidig et behov for tilfang av kontekstualisert teoretisk kunnskap om ledelse, slik at kunnskapen kan oppleves som praksisnær og nyttig.

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	4
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Formål og problemstilling .....	9
1.2.1 Problemstilling.....	9
1.2.2 Avgrensing av oppgaven.....	10
1.3 Oppgavens oppbygning.....	10
2.1 Barnevernets samfunnsoppdrag .....	11
2.2 Ledelsesteori .....	12
2.3 Kompetanseteori.....	15
3 Kunnskapsstatus.....	19
3.1 Oppsummering.....	22
4 Metode.....	24
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	24
4.2 Valg av forskningsmetode .....	24
4.3 Datainnsamlingsmetode .....	25
4.4 Utvalg av informanter .....	25
4.5 Etske overveielser.....	27
4.6 Gjennomføring av intervju .....	28
4.7 Analyse .....	28
4.7.1 Helhetsinntrykk .....	29
4.7.2 Meningsbærende enheter .....	29
4.7.3 Kondensering.....	29
4.7.4 Sammenfatning .....	29
4.8 Reliabilitet og validitet.....	30

5 Presentasjon av funn .....	31
5.1 Særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste .....	31
5.1.1 Komplekse oppgaver og slitasje på medarbeiderne .....	31
5.1.2 Alvorlige beslutninger basert på faglig skjønn .....	33
5.1.3 En ensom og utsatt posisjon .....	34
5.1.4 Oppsummering .....	34
5.2 Barnevernlederens opplevde kompetansebehov .....	35
5.2.1 Følelsesmessig støtte og trygghet .....	35
5.2.2 Økonomi og administrasjon .....	37
5.2.3 Vanskelige beslutninger .....	38
5.2.4 Riktige folk på riktig plass .....	38
5.2.5 Internkontroll .....	39
5.2.6 Interne strategier og mål .....	40
5.2.7 Meningsdannelse .....	41
5.2.9 Oppsummering .....	42
5.3 Styrking av lederkompetanse i det kommunale barnevernet .....	43
5.3.1 Praktisk arbeid som erfaringsgrunnlag .....	43
5.3.2 Dele utfordringer og lære av andre .....	44
5.3.3 Syn på kunnskap .....	47
5.3.4 Oppsummering .....	48
6 Diskusjon .....	50
6.1 Særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste .....	50
6.1.2 Oppsummering .....	52
6.2 Barnevernlederens opplevde kompetansebehov .....	52
6.2.1 Administrasjon .....	52
6.2.2 Relasjon .....	55
6.2.3 Kultur .....	57

6.2.4 Oppsummerende diskusjon .....	59
6.3 Styrking av lederkompetanse i det kommunale barnevernet.....	60
6.3.1 Oppsummering.....	64
7 Konklusjon .....	66
Litteraturliste.....	68
Vedlegg 1.....	73
Vedlegg 2.....	74
Vedlegg 3.....	75
Vedlegg 4.....	77

## 1 Innledning

Kjernen i lederskap er å møte de originale utfordringene; situasjoner uten ferdig oppskrift for handling. Det er det atypiske og unike som krever lederskap, det typiske krever bare repetisjonsøvelser og administrasjon (Aadland 2004:34 jf. Selznick 1997).

Teamet for denne masteroppgaven er barnevernleders kompetansebehov. Formålet med studien er å løfte frem barnevernleders eget syn på kompleksitet i arbeidet og deres opplevde kompetansebehov som barnevernledere. Sitatet viser hvordan ledelse kan ses som *lederskap*. Ledelse og lederskap knyttes til det å gjøre det rette – uten å ha en klar oppskrift eller svar på hva som er riktig å gjøre. Sitatet forteller oss at lederskap krever annen kompetanse enn administrasjon. Barnevernledelse skjer innen et fagområde som ofte er gjenstand for det uforutsette, det atypiske og unike. Barnevernledelse innebærer også oppgaver knyttet til administrasjon. Vi kan tenke at barnevernledere utøver både *lederskap* og *administrasjon*.

Det foregår nå nasjonale endringer innen barnevernfeltet. Endringene kan ha betydning for barnevernledelse i de enkelte tjenestene og presenteres i følgende avsnitt.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det pågår i disse dager demonstrasjoner i over 20 land mot det norske barnevernet under parolen *Stopp barnevernet!* Barnevernet kritiseres for inngripen i familier med utenlandsk opprinnelse bosatt i Norge. Det har vært mange oppslag i media, hvor flere praktiserende advokater og psykologer har ment at kvaliteten i det norske barnevernet ofte ikke er god nok.

Faglige utfordringer i barnevernet har vært gjenstand for offentlig utredning og analyse de siste fem årene (Barnevernpanelet 2011; NOU 2012:5). Regjeringen har i etterkant av utredningene fremmet en proposisjon til Stortinget, som har ført til endringer i barnevernloven (Prop.106 L). Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) har i samme periode evaluert hensiktsmessigheten i oppgave- og finansieringsansvar mellom statlig og kommunalt barnevern. Evalueringen fant organisatoriske utfordringer og foreslo endringer. Foreslåtte endringer gikk i retning av at flere statlige oppgaver burde løses kommunalt i fremtiden. For å sikre robuste tjenester ble det blant annet anbefalt å utvikle større grad av interkommunalt samarbeid om barneverntjenester (PWC 2011). Som følge av endringer i barnevernlovene er Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) tildelt et

mandat som fagdirektorat for hele barnevernet (PWC 2011, Prop.106 L). Etableringen av et fagdirektorat for barnevernet har skapt forventninger fra praksisfeltet om at direktoratet vil gi de kommunale barneverntjenestene tydeligere føringer om hvilken kvalitet og retning barnevernfeltet skal ha fremover. Dagens barnevern er på denne måten i bevegelse med hensyn til faglig tenkning, kvalitetssikring av arbeidet og organisering av barneverntjenester mellom stat og kommune.

Tilsynsmyndighetene har avdekket grove feil og systemsvikt i barnevernet (Riksrevisjonen 2012; Helsetilsynet 2012). Tilsynsrapportene har derfor fremhevet betydningen av å styrke ledelsen i barnevernet. Å styrke ledelsen ble sett som en måte å sikre forsvarlige tjenester og arbeidet med å fylle lovkrav. Denne anbefalingen er senere fulgt opp gjennom forslag om å etablere en høyere videreutdanning i ledelse for barnevernledere (Prop.106 L). Det har vært diskutert om det er hensiktsmessig og mulig å stille krav til barnevernlederes formelle kompetanse (Barnevernpanelet 2011; NOBO 2013; Thompson 2015). Styrking av lederkompetansen i barnevernet ble også anbefalt i 2002, med forslag om etablering av videreutdanning i administrasjon og ledelse for ledere i barnevernet (St.meld.nr.40. 2001-2002).

Det er innført seks kvalitetsmål for barnevernets arbeid. De seks kvalitetsmålene er 1) hjelp som virker 2) trygge og sikre tjenester 3) involvering og innflytelse 4) god samordning og kvalitet 5) god ressursutnyttelse og 6) tilgjengelige og likeverdige tjenester (Prop.106 L). BLD mener at disse kvalitetsmålene forutsetter høy kompetanse og godt samarbeid mellom barnevernets praktikere, utdanningsstedene og forskningsmiljøene. Et tiltak for å nå disse målene har fra BLDs side vært å gi Bufdir i oppdrag å utvikle en videreutdanning i barnevernledelse på masternivå (BLD 2014). Denne utdanningen starter opp våren 2016 ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Norsk barnevernlederorganisasjon (NOBO) skriver om barnevernlederes kompetansebehov i deres faglige plattform for perioden 2014-2016. NOBO er skeptiske til forslag om å sette krav om utdanning på masternivå i barnevernlederstillinger. Det begrunnes med at tjenestene vil kunne være forpliktet til å ansette søkere med mastergrad i stillinger som barnevernledere, foran søkere uten samme videreutdanning, men som anses som mer egnet i stillingen. Det hevdes at barnevernlederstillinger krever mer administrative og personlige lederegenskaper enn det en utvikler gjennom *smalere* emner i et masterprogram. Det fremheves at det i dag er



få kandidater som kvalifiserer til disse stillingene. NOBO mener at ytterligere krav til barnevernledere vil gjøre søkergruppen mindre.

Denne innledningen har vist en utvikling knyttet til nasjonale faglige føringer, mål for kvalitet i arbeidet, ansvarfordeling mellom stat og kommune og fokus på ledelse innen barnevernfeltet. Kunnskap om utviklingen innen feltet gir et grunnlag for å forstå formålet med denne oppgaven. Formål og problemstilling vil bli presentert i neste avsnitt.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Innledningen forteller oss at det skjer endringer innen barnevernfeltet. Vi blir kjent med anbefalinger om å styrke lederkompetansen i barnevernet. Anbefalingene er interessante for meg personlig som leder av en avdeling i en stor kommunal barneverntjeneste. Jeg kjenner barnevernfeltet godt og har jobbet direkte med kompetanseutvikling i barnevernet. Gjennom masterforløpet har jeg løftet blikket oppover i barnevernet, mot kompetansebehov på ledernivå. En større forståelse barnevernlederes kompetansebehov kan bidra til nye tankemåter knyttet til kompetanseutvikling på ledernivå.

En undersøkelse av barnevernlederes kompetansebehov kan inngå i en diskusjon om barnevernledere bør ha en formell lederkompetanse på masternivå. Jeg ønsker å innta et bredere perspektiv i oppgaven. Jeg ønsker å utvide forståelsen av barnevernlederes kompetansebehov, fremfor å svare på oppgaven ved å være for eller mot et krav om høyere utdanning.

Formålet med undersøkelsen er å løfte frem barnevernlederes eget syn på kompleksitet i oppgavene og deres opplevde kompetansebehov som barnevernledere. En studie av lederes egen opplevelse av kompetansebehovet kan gi oss ny kunnskap om hvordan barnevernlederes kompetanse best kan styrkes.

Dette avsnittet har vist formålet med denne studien. Det tydeliggjør hensikten med problemstilling som nå skal presenteres.

### **1.2.1 Problemstilling**

Problemstillingen jeg ønsker å se nærmere på er

***Hvilken kompetanse mener barnevernledere er viktig å ha som leder av en kommunal barneverntjeneste?***

Problemstillingen retter seg mot barnevernledernes forståelse og meninger.

For å belyse problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

*Finnes det særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste?*

*Hvilken kompetanse er viktig å ha som barnevernleder?*

*Hvilken lederkompetanse er det behov for å styrke?*

### **1.2.2 Avgrensning av oppgaven**

Oppgavens tema er stort. Rammen for denne oppgaven er mindre. Jeg har derfor valgt å avgrense oppgaven til å gjelde ledelse i barneverntjenesten. Mitt fokus vil være hvordan lederen kan bidra til å nå tjenestens mål gjennom medarbeiderne. Dette vil bli gjenspeilet i valg av ledelsesdefinisjon og lederteori i oppgaven. Oppgaven vil ikke omhandle leders kompetansebehov i et ytre samhandlings- eller omdømmeperspektiv. Press fra omverden er delvis belyst, idet noen barnevernledere så dette som en belastning i det daglige.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven er bygget opp med syv kapitler. Kapitlene er delt inn etter overskriftene *Innledning, Teoretisk rammeverk, Kunnskapsstatus, Metode, Presentasjon av funn, Diskusjon* og *Konklusjon* i denne rekkefølge. Alle kapitlene er delt inn i ulike underkapitler. Kapitlene avsluttes med en sammenfatning eller oppsummering for å hjelpe leseren med å holde tråden i oppgaven.

Presentasjon av funn og diskusjon fordeles i to kapitler. Jeg valgt dette for å tydeliggjøre hva som er funn i undersøkelsen, og hva som er min drøfting. Diskusjonskapitlet drøfter funn i undersøkelsen opp mot tidligere empiri og teori.

Oppgaven avrundes med et konklusjonskapittel. Kapitlet vil konkludere og gi svar på problemstillingen som ble presentert i første kapittel. Konklusjonen vil samtidig vise undersøkelsens selvstendige bidrag til ny kunnskap innen forskningsfeltet. Jeg vil benytte anledningen til å komme med noen avsluttende kommentarer med forslag til videre forskning og utvikling innen teamet barnevernledelse.

## 2 Teoretisk rammeverk

Oppgavens tema er relatert til nøkkelordene barnevern, ledelse og kompetanse. Dette kapitlet vil avgrense og definere bruken av disse begrepene i oppgaven. Kapitlet vil vise hvordan vi kan forstå temaet for oppgaven utfra gjeldende teori og aktuell kunnskap.

Jeg vil begynne med å beskrive barnevernlederens samfunnsoppdrag og mandat i en kommunal barneverntjeneste.

### 2.1 Barnevernets samfunnsoppdrag

Kommunale barneverntjenester, eller *barnevernet*, omtales også som *førstelinjetjenesten* i denne oppgaven. Førstelinjetjenesten refererer til det kommunale barnevernet som er tett på brukerne i motsetning til det statlige barnevernet, Bufetat, barnevernets andrelinjetjeneste som bistår kommunen med leveranse av omfattende hjelpe- og omsorgs tiltak (bvl § 2-3 )

Barnevernets lovfestede mandat kan være særlig inngripende ovenfor den enkelte familie. Barnevernets mandat defineres i barnevernlovens (bvl) formålsparagraf (bvl § 1-1). Loven skal sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling får nødvendig hjelp til rett tid. Loven skal videre bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvillkår. Barnevernets arbeid skal være kunnskapsbasert. Bufdir definerer begrepet på følgende måte:

Med kunnskapsbasert praksis menes at når man i sin fagutøvelse skal ta beslutninger skal basere fagutøvelsen på best mulig tilgjengelige forskningsbaserte kunnskapen, integrere dette med egne erfaringer samt brukernes preferanser. (Bufdir 2016).

Barnevernledere er tillagt kommunenes øverste myndighet i barnevernfaglige spørsmål (bvl § 2-1). Barnevernloven bruker betegnelsen barnevernadministrasjonens leder. I denne oppgaven vil jeg gjennomgående bruke betegnelsen barnevernleder, da det er en allmenn kjent og brukt betegnelse for denne rollen.

BLD har fremhevet betydningen av at barnevernledere innehar både en ledelses- og barnevernfaglig kompetanse. Departementet har vurdert at det etter hvert bør stilles krav om mastergradseksamen for å utføre enkelte ansvars - og arbeidsområder i barnevernet. Disse kravene bør særlig gjelde ved utøvelse barnevernfaglig ledelse (NOU 2009:8:91). BLD har samtidig presentert fem kategorier for profesjonell kompetanse for barnevernsarbeid. De fem

kategoriene er; personlig kompetanse, kommunikasjonskompetanse, faglig kompetanse, etisk kompetanse og forvaltningskompetanse. Disse kompetansekravene er rettet mot ansatte på alle nivåer i barnevernet (NOU 2009:8:87).

Kommunen skal ivareta lovpålagte oppgaver etter lov om barneverntjenester på en forsvarlig måte. BLD stiller krav om hvordan dette skal sikres. Kommunen skal blant annet skriftliggjøre egne rutiner for hvordan de skal fylle lovkrav. Det stilles også krav om at medarbeidere skal ha kompetanse og tilgang til nødvendig rutiner og lovgrunnlag.

Kommunene skal drive kontinuerlig forbedringsarbeid og ha god oversikt over sårbare områder og sette inn tiltak for å fylle myndighetskrav. Kommunen skal sikre bruk av barn og unges tilbakemeldinger i dette forbedringsarbeidet (Internkontrollforskriften 14.1205)

Ansatte i barnevernet er primært sosionomer og barnevernspedagoger. Disse yrkesgruppens yrkesetiske regler finner vi i Fellesorganisasjonens (FO) yrkesetiske grunnlagsdokument. De yrkesetiske reglene er formulert som menneskeverd, respekt for den enkeltes integritet, anerkjennelse av ulikhet og ikke-diskriminering, helhetssyn på mennesker, tillit, åpenhet, redelighet, omsorg, nestekjærlighet, solidaritet, rettferdighet og ansvar. Disse verdiene skal forstås som grunnleggende yrkesetiske regler for ansatte i barnevernet (FO 2015).

Dette avsnittet har vist barnevernets samfunnsoppdrag med henvisning til aktuelle rammer og regelverk. Hvordan vi kan forstå ledelse i barnevernet ut fra en ledelsesteoretisk vinkel vil bli gjennomgått i det følgende avsnitt.

## 2.2 Ledelsesteori

Begrepet ledelse kan defineres på flere måter. Vi kan velge å forstå ledelse ut fra ulike former for lederteorier, som oftest knyttet til dimensjoner som ledertrekk (Kaufmann og Kaufmann 1996), lederstil (Stogdill og Coons 1957; Likert 1961) og lederroller (Mintzberg 1973) (gjengitt i Martinsen 2014). Tradisjonelle lederteoretiske retninger tar ofte utgangspunkt i en oppgave- eller relasjonsorientert form for ledelse (Martinsen 2014:433; Jacobsen og Thorsvik 2014:435). Jeg har ønsket å benytte teori som kan kombinere oppgave- og relasjonsaspektet. Begge disse aspektene er viktige for forståelse av sammensatte lederoppgaver i barnevernet. Ledelse kan også forstås som noe mer enn summen av disse to aspektene. Jeg har ønsket å

benytte en ledelsesmodell som innebefatter flere perspektiver, og som kan bidra til en bredere forståelse av ledelse.

Vi kan velge å se ledelse ut fra et *funksjonsperspektiv* hvor lederen har klare oppgaver og vi kan betrakte organisasjoner som et *maskineri*. Vi kan også velge et *rolleperspektiv* som bygger på et sett med forventninger og rammer for ledelse. I dette perspektivet kan ledelse ses som en sosial konstruksjon. Rolleperspektivet tar utgangspunkt i en forståelse av at organisasjoner er *organismer* og *kulturer*. Et tredje perspektiv kan innebære en forståelse av at ledelse er å forvalte organisasjonen dypereleggende mening. Ledelse i dette perspektivet innebærer klokskap og god dømmekraft. I et slikt perspektiv blir lederen sentral i rollen med å fortolke hva som *er* og hva som *bør være* i organisasjonen (Aadland 2004:51-52).

Colbjørnsens (2004) modell for helhetlig ledelse rommer flere perspektiver. I følge Colbjørnsen består ledelse av tre lederdimensjoner knyttet til administrasjon, relasjon og kultur.

Colbjørnsen definerer ledelse som *å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere*. Han mener at dette bør gjøres gjennom tre ulike lederdimensjoner knyttet til administrasjon, relasjoner og kultur. Definisjonen viser gjennom disse ledelsesdimensjonene hvordan det kan ledes innen flere retninger på samme tid.

Denne definisjonen av ledelse kan betraktes som *normativ*, da den sier noe om hva som *bør* være formålet med ledelse. Definisjonen sier ikke hvordan ledelse faktisk praktiseres. Valget av en slik definisjon gjenspeiler en forståelse av at lederen har en viktig funksjon og har en mulighet for å påvirke medarbeiderne. Definisjonen legger til grunn at lederen tilstreber målrettede og rasjonelle handlinger. Den legger videre til grunn en forståelse av at ledelse utøves i samspill med medarbeiderne (Colbjørnsen 2004:33-41). Definisjonens tydelige kobling mellom leder og medarbeider kan være nyttig å være oppmerksom på når vi skal utforske barnevernledernes kompetansebehov.

Ledelsesmodellen gir rom for utforsking av kulturdimensjonen ved ledelse. Vektlegging av denne dimensjonen synliggjør en forståelse av at ledelse også handler om formidling av verdier, meningsdannelse og symbolske sider ved arbeidet (Colbjørnsen 2004:65).

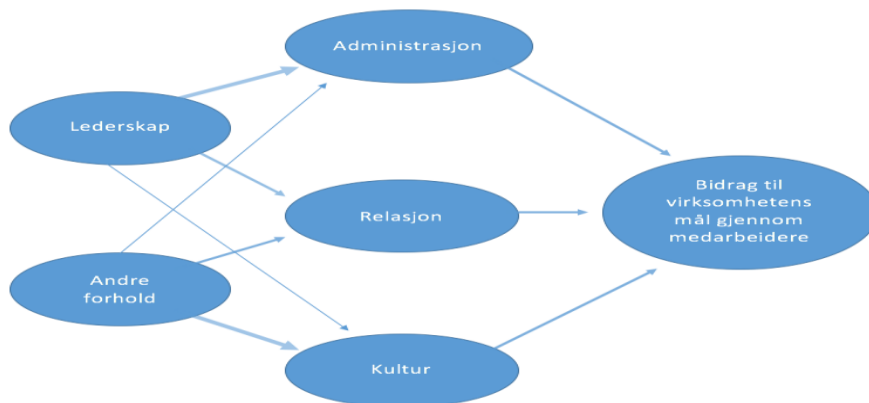
Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse bygger på funn fra to store norske spørreundersøkelser som ble gjennomført i 1999 og 2000. Funnene baserer seg på svar fra

respondenter både fra privat og offentlig sektor. Undersøkelsene var rettet mot lederes opplevelse av egen ledelsesutøvelse og hvordan de trodde medarbeiderne oppfattet dette. Colbjørnsen viser med utgangspunkt i undersøkelsenes funn, at ledelse kan forstås som en helhetlig modell bestående av tre forskjellige lederdimensjoner. Modellen skiller mellom relasjonelt, administrativt og kulturelt lederskap. Alle de tre lederdimensjonene ses som like viktige (Colbjørnsen 2004).

Ledelsesdimensjonen *administrasjon* forstås som å uforme mål, tydeliggjøre forventninger og følge opp medarbeidernes resultater. Dette kan ses i sammenheng med overordnet strategi og god ressursutnyttelse. I dette ligger å sikre at medarbeiderne får utnyttet sin kompetanse. Administrativt lederskap er orientert mot styring og kontroll (Colbjørnsen 2004:47-48). Begrepet strategi forstås som *veien mot målet*. En strategi beskriver hva man tenker å gjøre for å kunne gjennomføre og nå mål (Martinsen 2014:42).

Ledelsesdimensjonen *relasjon* handler om det emosjonelle klimaet mellom ledere og medarbeidere. Personlig samspill kan skape positive følelser. Slike emosjoner har betydning for medarbeidernes motivasjon og effektivitet. En forutsetning for at lederen skal kunne skape gode relasjoner er dennes evne til å forstå egne og andres følelser, kontrollere følelsesimpulser og å kunne skape tillit i relasjoner. Betydningen av en god relasjon ses i denne sammenheng som et middel for å nå virksomhetens mål (Colbjørnsen 2004:52-54).

Ledelsesdimensjonen *kultur* relateres til forståelse og synliggjøring av verdier, og det å jobbe med meningsdannelse i organisasjonen. Hvorvidt kulturen er preget av verdier, normer og en virkelighetsforståelse som samsvarer med medarbeidernes egne oppfatninger er betydningsfullt. Det knyttes til medarbeidernes opplevelse av mening i arbeidet. Ledere kan både være kulturelle arkitekter og objekter. Det betyr at lederen kan være en arkitekt som påvirker kulturen, for eksempel gjennom å fremheve noe eller signalisere hva lederen opplever som riktige holdninger. Lederen kan også være et *kulturelt objekt*. Lederen er da ubevisst gjenstand for en kultur i virksomheten som kan påvirke spillet mellom leder og medarbeider (Colbjørnsen 2004:49-51). Colbjørnsen viser i sin modell hvordan disse tre ledelsesdimensjonene er under gjensidig påvirkning. Vi kan forstå det slik at leders håndtering av en av disse dimensjonene, samtidig vil påvirke håndteringen av de andre dimensjonene (Colbjørnsen 2004:58-67).

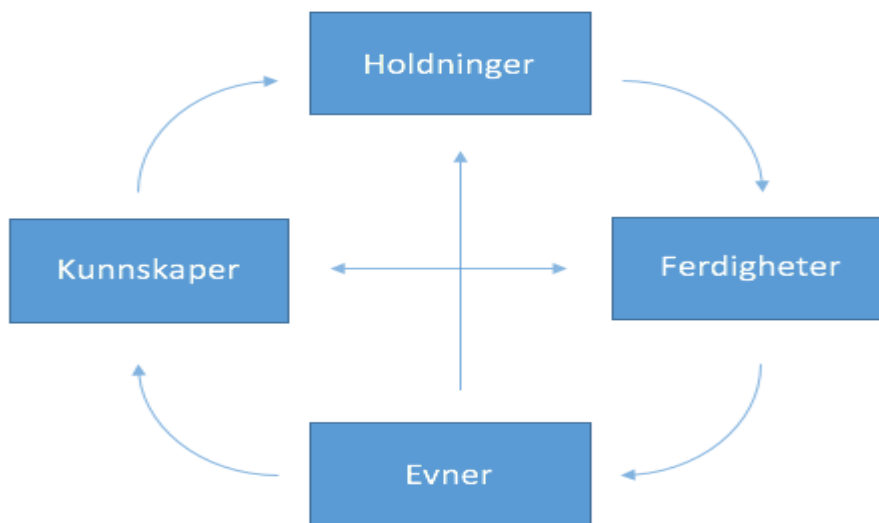


Figur 1: Colbjørnsens modell viser en dynamisk prosess for hvordan ledere kan bidra til å nå virksomhetenes mål gjennom sine medarbeidere (2004:59)

Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse kan ses som en egnet for å belyse oppgavens problemstilling, da den gir rom for bredde i kompetansebehov. Ledelsesmodellen forklarer flere dimensjoner ved ledelse og gir et konkret grunnlag for å studere barnevernledernes kompetansebehov. Kompetansebegrepet er gjenstand for utforskning i neste avsnitt.

### 2.3 Kompetanseteori

Å være en kompetent leder kan forutsette mer enn formell lederkompetanse. Aadland (2004) hevder at andre former for lederkompetanse kan være stødig karakteregenskaper og evne til god dømmekraft og evne til godt skjønn (Aadland 2004:34 ). Aadlands perspektiv kan gi oss en forståelse av at kompetansebegrepet kan være sammensatt. For å forstå barnevernleders kompetansebehov er det interessant å se nærmere på kompetansebegrepet. Lai (2013) ser kompetanse som et potensial hos den enkelte. Hun definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2013:46).



Figur 2: Figuren viser samspillet mellom kompetansekomponeenter (Lais 2013:51)

Ferdigheter retter seg mot evnen til å utføre bestemte handlinger. Ferdigheter kan være den enkleste kompetansekomponeenten å få øye på. Evner ses som en mere grunnleggende kompetansekomponeent. Evner kan være en stabil forutsetning for å anvende ny kunnskap, ferdigheter og holdninger. Kunnskap som kompetansekomponeent viser til det personen *vet*. Kunnskapen kan deles inn i *deklarativ* kunnskap som er faktakunnskap. *Kausal* kunnskap, det vil si evne til å gjøre seg antagelser om årsakssammenhenger og *prosedyrisk* kunnskap som betyr at man *vet hvordan* noe skal gjøres. Holdninger ses som en særlig viktig komponent i kompetanse. En persons holdning til arbeidsoppgavene, organisasjonen og til brukere av tjenesten vil være viktig for å kunne vurdere om vedkommende er kompetent.

De ulike kompetansekomponeentene påvirker hverandre og utgjør en samlet kompetanse. Alle kompetansekomponeentene kan fremstå som mer eller mindre former for bevisst kompetanse. Internalisert kompetanse kan ha form som *taus* kunnskap (Lai 2014:47-51).

Kompetanse kan videre karakteriseres som formell eller uformell. Formell kompetanse kan dokumenteres. Formell kompetanse kan være både kunnskaper og ferdigheter. Uformell



kompetanse utvikles gjennom en persons erfaringer. Formell og uformell kompetanse utgjør en samlet kompetanse (Lai 2014:54).

Lais kompetanseteori synliggjør flere måter å se begrepet kompetanse. Kompetansebegrepet strekkes ut og skaper rom for flere kompetansekomponeenter. Kompetansekomponeenten *holdninger* fremheves som viktig. Vi kan se klare paralleller mellom denne komponenten og Aadlands (2004) dømmekraft og skjønn. Lais definisjon av kompetansebegrepet kan utdype en umiddelbar forståelse av kompetanse og er nettopp derfor interessant for utforskning av barnevernleders kompetansebehov i denne oppgaven.

Det finnes også andre forklaringsmodeller for begrepet kompetanse. Skau (2011) presenterer en modell for *profesjonell* kompetanse. Her brytes begrepet opp i tre deler som kan inngå i en kompetansetrekant. Hun skiller mellom teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse (Skau 2011:58).



Figur3: Figuren viser elementene i profesjonell kompetanse (Skau 2011:58).

Yrkesspesifikke ferdigheter ses som det å kunne bruke metoder, teknikker og det å ha praktiske ferdigheter innen et fag. Teoretisk kunnskap retter seg mot utdanning og kjennskap

til oppdatert teoretisk kunnskap innen et felt. Personlig kompetanse er en individuell kompetanse som utvikles i samspill med andre. Det er mellommenneskelige kvaliteter som holdninger, egenskaper og ferdigheter som utvikles gjennom erfaringer og fortolkninger av egne erfaringer over tid. Skau hevder at i yrker der samspill med andre mennesker er viktig, vil den personlige kompetansen ofte være avgjørende for hvor langt vi når med teoretisk kunnskap og yrkesspesifikke ferdigheter (Skau 2011:60-61). Skaus forståelse av betydningen av personlig kompetanse er i tråd med Aadlands perspektiv på lederkompetanse (Aadland 2004:34 ).

Colbjørnsens (2004) helhetlige ledelsesmodell kan kompletteres av både Skau (2011) og Lais (2014) kompetanseteorier. De ulike lederdimensjonene administrasjon, relasjon og kultur forutsetter alle kompetansekomponeanter som kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som igjen kan ses opp mot teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. Denne undersøkelsen vil vise hvordan de ulike komponentene spiller sammen innen temaet for denne oppgaven.

### 3 Kunnskapsstatus

I kapitlet presenteres aktuell kunnskap om temaet barnevernledelse. Det gjøres ved en gjennomgang av relevant empiri og litteratur, knyttet til oppgavens problemstilling.

Norsk barnevernlederorganisasjon (NOBO) har i samarbeid med Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) kartlagt sider ved medlemmenes arbeidssituasjon. Hensikten med deres undersøkelse var å bidra til økt kunnskap om kompetanse og myndighet blant barnevernledere i Norge. 109 barnevernledere deltok i undersøkelsen. NOBO undersøkte blant annet om medlemmene opplevde å ha tilstrekkelig kompetanse til utføre jobben som barnevernleder. 88,3 % opplevde å ha tilstrekkelig kompetanse. Undersøkelsen viser samtidig at kun 19,8 % hadde en videreutdanning på mastergradsnivå eller høyere. Den største andelen av de som hadde tilleggs- eller etterutdanning, hadde utdanning innen kategorien ledelse og samfunnsplanlegging. Undersøkelsen viste at barnevernlederne samlet opplevde størst utfordringer knyttet til for stort arbeidspress. Deretter kom utfordringer knyttet til kommunenes økonomi og samarbeid med det statlige barnevernet, Barne- ungdoms- og familieetaten (Bufetat) (NOBO:2013).

Det er begrenset forskning på barnevernledelse i Norge og Norden. Det er videre begrenset forskning på ledelse i sosialt arbeid. Det finnes noen mindre studier som retter seg mot barnevernledelse. Jeg vil kort presenter de undersøkelsene som er relevante for min studie.

En kvalitativ undersøkelse av 13 barnevernlederes oppgaver og deres syn på utfordringer i barnevernet på kommunalt og statlig nivå, viste at oppleve støtte i rollen som barnevernleder var av stor betydning (Kleven 2011). Undersøkelsen tok utgangspunkt i ledelse ved barneverntjenester med få ansatte. Undersøkelsen viste at godt arbeidsmiljø i et større fagmiljø var en viktig faktor for trivsel i barnevernlederrollen. Opplevelsen av inkludering i kommunens ledergruppe var en annen viktig faktor for trivsel. Disse faktorene syntes viktigere enn kommunal organisering og graden av tilgjengelige ressurser i barneverntjenesten (Kleven 2011).

En annen kvalitativ undersøkelse rettet seg mot hvordan fem barnevernledere opplevde det å være barnevernleder (Thompson 2015). Undersøkelsens funn støttet opp om tilsynsmyndighetenes påpekning av at barnevernlederkompetansen i kommunene burde styrkes. Funnet i undersøkelsen tydet på at barnevernledere ved en skolering innen økonomi og

styring, lettere ville kunne *matche* språket og forstå maktkamper som må tas med toppledelsen i kommunene. Det ble sett som viktig at lederperspektivet ikke ble for ensidig, da barnevernfaglig arbeid var forstått tuftet på andre logikker. Disse *logikkene* måtte også forstås for at barnevernledere skulle kunne håndtere vanskelige valg på gode måter. Funn i undersøkelsen støttet opp om forslag om å utvikle kompetansekrav til kommunale barnevernledere. Kommuneledelsen ble oppfordret til å legge til rette for at kommunale barnevernledere kunne utvikle profesjonell lederkompetanse og profesjonell lederidentitet. Det ble sett som viktig at barnevernlederne fikk en innføring av kommuneledelsen, i hvilke verdier som er viktige for virksomheten (Thompson 2015).

En annen undersøkelse har studert barnevernlederes vanskelige valg (Lyshaug 2009). Opplevelser av vanskelig valgsituasjoner ble studert gjennom intervju av fem barnevernledere. De vanskelige valgene ble forstått som verdivalg. Barnevernlederne opplevde at vanskelige valg var knyttet til ansvar, press, ensomhet og økonomi. Faglig skjønn var ledernes viktigste verktøy. Opplevelsen av et personlig ansvar var tyngende. Ansvarsfølelsen ble sett som et moralsk ansvar for *barnets beste*. Et sentralt funn var at ledere med sosialfaglig bakgrunn virket å ha en sterkere sosialarbeideridentitet enn lederidentitet. Mulighet for dialog og refleksjon med andre i vanskelige valgsituasjoner ble fremhevet som viktig i rollen som barnevernleder (Lyshaug 2009).

Barnevernsarbeidernes handlingsbetingelser i velferdsstaten var temaet i en avhandling ved NTNU (Kroken 2012). Undersøkelsen fant at styring av tiltaksutvikling i det statlige barnevernet, Bufetat, fikk konsekvenser for dem som jobbet direkte i møte med brukerne i kommunene. Opplevelsen av ansvar for valg av type tiltak kan bli skjøvet nedover i organisasjonen til dem som sitter ansikt til ansikt med brukerne. Dilemmaer ble knyttet til at ansvar for budsjettstyring og rammer foregikk på et overordnet nivå, i motsetning til det moralske ansvaret som lå i det direkte møte med brukere av tjenestene. Undersøkelsen løftet frem at distanse til brukerne kan ha betydning for ansvarsfølelse. Funnet kan være relevant for studier av ledelse i barnevernet, da barnevernledere ofte treffer beslutninger på et overordnet nivå. Disse beslutningene føres igjen ut i livet av medarbeidere på et lavere nivå i organisasjonen. Avhandlingen har bidratt til ny forståelse av belastningen dette kan utgjøre for ansatte.

Barnevernlederens særskilte oppgaver og stillingskrav er beskrevet av flere (Kvello og Moe, red. 2014). Mangel på status, lønnsvilkår, mangel på spesialistløp, et betydelig arbeidspress i form av emosjonell belastning og for stort saksvolum ses som forklarende faktorer for høy turnover blant ansatte i barneverntjenesten. Forfatterne mente at dette medførte store lederutfordringer i barnevernet. Barnevernlederne risikerer å bli for mye saksorientert, en faglig problemløser og omsorgsperson for ansatte. Det kan medføre at det blir lite tid til å jobbe med ledelsesprosesser knyttet til politisk og strategisk ledelse (Kvello og Moe 2014).

Det finnes forskning på ledelse innen sosialt arbeid. En studie undersøkte om ledelse i sosialt arbeid kan ses som annerledes enn annen type ledelse (Rank og Hutchison 2000). Studien undersøkte kompetanseområder ved ledelse i sosialt arbeid i dag og fremover i det 21. århundre. Undersøkelsen fant at det var forhold ved ledelse i sosialt arbeid som var annerledes enn annen ledelse. Et hovedtrekk var relatert til ledernes etiske og verdimeslige standpunkt. Undersøkelsen fant at ledernes verdier var knyttet opp til profesjonens etiske standard. Det innebar en lederstil preget av prosessorientering og involvering av ansatte. Andre trekk var et behov for å kunne håndtere komplekse oppgaver. Det utløste et behov for å kunne innta et systemisk perspektiv. Lederens sosiale og emosjonelle ferdigheter ble sett som betydningsfullt. Enkelte mente at ledere i sosialt arbeid var mindre økonomisk interessert og motivert enn andre ledere. De var mer orientert mot mennesker enn mot endelig produkt og graden av økonomisk utbytte. Ni kompetanseområder var viktige for ledere. Det er var områder knyttet til å forstå de ulike behovene i kommunen, kommunikasjon, å være analytisk, å bruke ny teknikk, å ha forståelse for politisk system, visjoner, pågangsmot og etisk bevissthet preget av sensitivitet og toleranse. Studien synliggjorde en manglende vilje til å være leder blant sosialarbeidere. Funn i undersøkelsen tydet på at sosialarbeidere opplevde å ikke ha tid til å være ledere. Det ble begrunnet med at sosialarbeideren opplevde å allerede ha en krevende jobb. Det ble stilt spørsmål ved om ledelse kunne vært en del av grunnutdanningen til sosialarbeidere. Ledelse synes å være undervurdert innen sosialarbeiderfaget. Ledelse ble av enkelte sett som et fag som ikke kan læres, men som et sett med personlige egenskaper. Flertallet av informantene mente likevel at det var behov for å utvikle ledelsesdimensjonen knyttet til faget.

En annen studie har undersøkt bruk av *transformasjonsledelse* ved ledelse av sosialt arbeid i offentlig forvaltning (Mary 2005). Transformasjonsledelse er betegnelsen på en ledelsesstil hvor lederen legger vekt på å skape visjoner og mål for virksomheten som medarbeiderne har

tillit til og tror på. Lederen inspirer de ansatte, legger til rette for intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn til medarbeiderne (Martinsen 2015:112). Studien indikerte en positiv sammenheng mellom bruk av transformasjonsledelse ved ledelse av sosialt arbeid i offentlig forvaltning og virksomhetens mulighet for å nå ønskede mål og resultater (Mary 2005).

Kunnskap om motivasjon og effekt av bruk av forskjellige former for ledelse i sosialt arbeid er også studert (Fisher 2009). Det er begrenset med forskning på dette området.

Transformasjonsledelse ses som den lederstilen som er mest forenelig med sosialarbeideres verdigrunnlag. Tenkningen bak transformasjonsledelse bygger på en forståelse av at du ikke kan studere lederen isolert fra det miljøet lederen beveger seg i. Studien fant at det var et behov for forskning på bruk av ulike lederstiler ved ledelse av sosialt arbeid. Ledere innen faget ble oppfordret til å bidra til videreutvikling gjennom utdanning, deltagelse i forskning og publisering av erfaringer og funn (Fisher 2009).

En annen studie baserte seg på 369 barnevernsansatte som deltok i 58 fokusgruppeintervju (Ellet m.fl. 2006). Studien rettet seg mot hvilke faktorer som medvirket til at ansatte ble værende i tjenesten. Opplevelse av individuelle hensyn til arbeidstakeren, fleksibilitet i stillingen og oppfølging fra arbeidsgiveren var viktige faktorer som bidro til at ansatte ble værende i tjenesten. Stor utskiftning av personalet ses i lys av at arbeidet, som i denne studien anses å være en av de mest krevende og utfordrende jobbene i sosialt arbeid (Ellet m.fl. 2006).

### **3.1 Oppsummering**

Til tross for begrenset forskning, finnes det relevant kunnskap som kan knyttes til temaet barnevernledelse. Eksisterende norsk forskning er primært basert på små kvalitative studier.

NOBOs kartlegging av sider ved medlemmenes arbeidssituasjon, gir oss kunnskap om i hvilken grad barnevernledere opplever tilstrekkelig kompetanse i rollen som barnevernleder. Kartleggingen gir samtidig et bilde av ledernes opplevelse av utfordringer i rollen.

Større undersøkelser av ledelse i sosialt arbeid er gjennomført utenfor Norge. Studier av ledelse i sosialt arbeid finner særlige trekk ved lederne innen fagfeltet. Trekkene blir knyttet til et tydelig verdigrunnlag innen profesjonen, som igjen gjenspeiles i valg av lederstil. Transformasjonsledelse ses som den lederstilen som er mest forenelig med sosialarbeideres verdigrunnlag.

Studier av ledelse innen sosialt arbeid i andre land kan være relevant for norske forhold og for forståelse av ledelse i barnevernet. Samtidig skal en være oppmerksom på at det er forskjeller som kan medføre at det kan være vanskelig å uten videre overføre resultatene fra et land til et annet.

Litteraturgjennomgangen tyder på at det er behov for mer forskning på ledelse i en barnevernfaglig kontekst. Denne undersøkelsen kan ut fra litteraturgjennomgangen, tilføre et selvstendig bidrag til ny kunnskap innen forskningsfeltet. Et nytt bidrag kan igjen danne grunnlag for videre forskning og utviklingsarbeid.

## 4 Metode

I dette kapitlet presenteres og begrunnes studiens metodiske valg. Valgene som presenteres er knyttet til studiets vitenskapsteoretisk utgangspunkt, forskningsmetode, datainnsamlingsmetode, utvalg av informanter, etiske overveielser, gjennomføring av intervju og analyse. Kapitlet inneholder samtidig en vurdering av studiens reliabilitet og validitet.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Hermeneutisk teori beskriver betydningen av å utforske meningen bak en handling. I dette perspektivet er det viktig å tolke den andres budskap i en kontekst. Det finnes ikke en sannhet. Sannheten er subjektiv. Vi må derfor tolke utsagn ved å utforske den andres intensjon bak mening eller handling. Hermeneutikken er en viktig forståelsesramme for samfunnsvitenskapelige studier (Thagaard 2013:41). Hermeneutikken vil også utgjøre en forståelsesramme for dette prosjektet. En hermeneutisk forståelse kombineres av et fenomenologisk vitenskapssyn som tar utgangspunkt i antagelser om at realiteten er slik aktøren oppfatter den. Slik kan vi få øye på den meningen aktøren tillegger egne erfaringer. En fenomenologisk tilnærming til denne studien vil kunne gi informasjon om fellestrekk ved barnevernlederens forståelse av kompetansebehov. Barnevernlederens kompetansebehov representerer fenomenet som studeres. Analyse av barnevernlederens erfaringer kan gi grunnlag for å utvikle ny forståelse av fenomenet (Thagaard 2013:41).

### 4.2 Valg av forskningsmetode

For å belyse problemstillingen i en hermeneutisk forståelsesramme, valgte jeg å benytte en *kvalitativ* forskningsmetode. Problemstillingen besvares utdypende gjennom å analysere og reflektere over barnevernlederens egne ord. Jeg ønsker å få frem barnevernledernes forståelse av kompleksitet og kompetansebehov i egen stilling. Jeg utforsker deres virkelighet med henblikk på å få kunnskap om fenomenet kompetansebehov hos barnevernledere.

Det har vært viktig for meg som forsker at prosjektets design har vært fleksibelt og har kunnet endres underveis i prosessen. Dette fordi innsamlet data underveis i prosjektet har gitt nye og interessante perspektiver.

Jeg valgte å benytte kvalitativt forskningsdesign fremfor kvantitativt. Valget av metode er i tråd med forståelsen i oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Ordet kvalitativ kan relateres til *kvaliteten* eller egenskaper ved et fenomen (Repstad 2007:16). Studien retter seg



mot dybde og betydning, fremfor utbredelse og antall. Et kvantitativt forskningsdesign ville vært mer kontekstuavhengig og derved mindre utfyllende i forhold til mitt ønske om å frembringe informasjon som gir mulighet for tolkning av fenomener i lys av kontekst (Thagaard 2013:17-18).

### 4.3 Datainnsamlingsmetode

Jeg innhenter informasjon gjennom *semistrukturerte* intervju. Jeg vurderte at en slik intervjuform ville gi meg anledning til å følge informantens tankerekker og stille utdypende oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuformen legger til rette for *tykke* beskrivelser (Thagaard 2013:40). Denne intervjuformen er også i tråd med oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt og fenomenologiske tilnærming. Formen gir samtidig en struktur og mulighet til å innhente informanten ved mulige avsporinger fra tema. Jeg utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Spørsmålene ble utformet slik at intervjupersonene ble invitert til å reflektere (Thagaard 2013:100). Intervjuspørsmålene ble utarbeidet med henblikk på å få svar på forskningsspørsmålene. Intervjuguiden inneholdt temaene for samtalen og forslag til spørsmålsstilling (Kvale og Brinkmann 2009:143).

For å teste ut intervjuguiden i praksis gjennomførte jeg et prøveintervju. Jeg erfarte at spørsmålene var vanskelige for informanten å svare på. Jeg hadde spørsmål som var direkte knyttet opp mot ledelses- og kompetanseteori. Det viste seg underveis i intervjuet at spørsmålene var koblet for tett opp til teorigrunnet. Det følte stivt og lite fleksibelt. Det var en opplevelse både informanten og jeg delte. I etterkant av denne erfaringen gikk jeg over til å bruke hovedspørsmålene i intervjuguiden og spurte mer indirekte til de underliggende spørsmålene. Denne endringen ga informantene mer frihet til å forme sine svar. Jeg opplevde at intervjuene da skapte et større rom for andre og nye perspektiver. Prøveintervjuet ga likevel mye nyttig informasjon og inngår som en del av det empiriske materialet.

Hovedspørsmålene i intervjuguiden bygger i hovedsak på forskningsspørsmålene. Under arbeidet med analysen forsøkte jeg allikevel å abstrahere fra disse spørsmålene. Dette fremkommer i avsnittet som omhandler analysearbeidet.

### 4.4 Utvalg av informanter

Til daglig er jeg selv ansatt i en lederstilling i en kommunal barneverntjeneste. Denne barneverntjenesten har nylig deltatt i et effektiviseringsnettverk i regi av Kommunesektorens Organisasjon (KS). Det var naturlig for meg å benytte denne arenaen til å etablere kontakt til

tilgjengelige informanter (Thagaard 2015:61). Jeg presenterte prosjektet på en KS samling og henvendte meg siden til kommuner som lå innen en viss avstandsradius. Informantene er likevel bare delvis hentet fra dette nettverket, da jeg også har brukt eget nettverk for å etablere kontakt. En grunn til at informantene er hentet gjennom flere kanaler, er sen eller manglende respons på min henvendelse til kommunene.

Alle informantene i denne undersøkelsen er kvinner. Denne skjevheten i kjønn er ikke et uttrykk for seleksjonskriterier. Det er en skjevhet som erfaringsvis preger ansatte kommunale barneverntjenester både på saksbehandler- og leder nivå (Kvillo og Moe 2014:288). Barnevernlederne har alle en sosialfaglig grunnutdanning på bachelornivå. Alle har selv erfaring som saksbehandler i barnevernet. Alle har også flere års erfaring som leder. Barnevernlederne har ulik bakgrunn i form av videreutdanning og år med erfaring fra barnevernfeltet. En av informantene har ingen videreutdanning, men har fulgt et kommunalt lederutviklingsprogram. To av informantene har kortere videreutdanning innen administrasjon og ledelse, en har i tillegg en videreutdanning innen familieterapi og to informanter har høyere videreutdanning i ledelse.

Det er ulikheter i størrelsen på de kommunale barneverntjenestene. Vi kan tenke at størrelsen på tjenesten har betydning for barnevernleders opplevde kompetansebehov, utfra antall medarbeidere, dekningsgrad osv. Barnevernlederne har ulike titler. De er enhetsledere, virksomhetsledere eller barnevernledere. De største barneverntjenestene har mellomledere eller fagledere mellom barnevernledere og saksbehandlere. Jeg har reflektert rundt hva de forskjellige ulikhetene kan bety for undersøkelsen. Jeg har kommet frem til at denne skjevheten i utvalget kan vise en variasjon i kommunene som vi kan tenke bør inngå i en vurdering av barnevernlederens generelle kompetansebehov. Et utvalg som baserer seg på barnevernledere med samme utdanning, erfaringsbakgrunn og størrelse på tjeneste, ville ikke avspeilet barnevernledere på gruppenivå.

Jeg besluttet innledningsvis i prosjektet å benytte seleksjonskriterier som kommunestørrelse og antall årsverk i tjenesten. Jeg vurderte at informanter fra kommuner fra tre størrelsesnivåer ville gi prosjektet en bredde innen gitt ramme (Malterud 2011:56). Jeg valgte ut seks kommuner til å begynne med. Planen var å vurdere behovet for å innhente ytterligere informasjon i etter å ha transkribert disse intervjuene. Kommunene ble delt inn i tre grupper med to kommuner i hver gruppe. Gruppe 1 representerte kommuner med flere enn 25 årsverk

i tjenesten, gruppe 2 representerte kommuner med mellom 10-25 årsverk. Gruppe 3 representerer kommuner med mindre enn 10 årsverk. Jeg har fulgt disse kriteriene ved henvendelse til kommuner utenfor effektiviseringsnettverket.

Jeg har likevel endt med å intervju fem barnevernledere. Dette skyldes at en av informantene som tidligere hadde formidlet et ønske om å delta, ga en sen respons på min henvendelse om avtale. Jeg hadde da påbegynt analysearbeidet i materialet. Jeg hadde tidligere valgt å gjennomføre to intervjuer sent i prosjektet for å ha en mulighet for å være ekstra oppmerksom på sider jeg ikke hadde fått belyst godt nok i de fire første intervjuene. Underveis i prosjektet oppdaget jeg at barnevernlederne var ganske samstemte i deres opplevelser og erfaringer. Det medførte en vurdering av at jeg etter femte intervju, var kommet til en teoretisk metning (Malterud 2011:110). Jeg valgte derfor å avslutte intervjuene og arbeide videre med prosjektet ut fra det materialet jeg satt med. Jeg har av den grunn kun en informant fra en barneverntjeneste med mindre enn 10 årsverk.

#### **4.5 Etiske overveielser**

Informantene har fått skriftlig informasjon om hva det innebærer å bli intervjuet, tema for samtalen og hva informasjonen skal brukes til. Informantene er blitt sikret konfidensialitet ved at gitt informasjon ikke vil kunne spores tilbake til person ved presentasjon av funn. Informantene har ved å motta denne type informasjon kunnet gi et informert samtykke (Kvale og Brinkmann 2009:81). Informantene har samtykket ved å undertegne et samtykkeskjema utarbeidet til denne studien. Jeg har fulgt forsikringen om konfidensialitet ved presentasjon av funn ved å fjerne dialekt og bruk av særegne språkuttrykk. Jeg har av hensyn til informantene heller ikke skapt en kobling mellom de enkelte sitatene for eksempel ved å markere med fiktive navn.

Prosjektets fremdrift har utløst etiske overveielser. Det at jeg selv jobber som leder i barnevernet har lagt noen premisser. Nærhet til feltet det forskes på, øker forskerens tendens til å identifisere seg med informantene (Kvale og Brinkmann 2009:92). Jeg har opplevd at kjennskap til feltet har medført en naturlig flyt i intervjusituasjonen. Jeg har hatt lett for å følge informantenes tanker. Faren kan være å følge et naturlig spor og dermed gå glipp av andre perspektiver.

Jeg har stilt meg selv spørsmål om hvordan intervjuene hadde tatt form hvis jeg selv kom fra et annet fag og skulle studere de samme fenomenene. Ville jeg spurt etter noe annet? Hva tar

jeg for gitt? Hva er min fortolkning og hvordan plasserer jeg forståelsen inn i min egen referanseramme? Jeg har forsøkt å ta høyde for dette ved å være åpen og undrende til informantens svar i analysearbeidet. Jeg har fulgt Wadels (2014) råd om å se på egen faggruppe som litt *rar* (Wadel 2014:27). Jeg har forsøkt å lytte til innhold i svarene på nytt, som om jeg ikke hadde forkunnskaper om feltet. Min egen virkelighetsforståelse og det Giddens (1976) kaller *gjensidig felles kunnskap* med informantene har antagelig påvirket hvilke utdypende spørsmål jeg stilte i intervjuene (gjengitt i Wadel 2014:27). På den måten kan jeg ha medvirket til få frem mer informasjon om noen områder enn andre (Neumann og Neumann 2012:13).

En annen etisk utfordring ved å forske på eget fagfelt er at jeg som intervjuer kan påvirke svarene ved min tilstedeværelse (Thagaard 2013:202). Jeg har opplevd informantene som svært åpne. Lederne i undersøkelsen kan likevel ha et ønske om å fremstå på en bestemt måte ovenfor meg som forsker og deltager i samme fagmiljø. Vi må ta høyde for at noen kan oppleve det utleverende å skulle åpne seg overfor en annen fagfelle. Selve gjennomføringen av intervjuene blir beskrevet i neste avsnitt.

#### 4.6 Gjennomføring av intervju

Intervjuene har hovedsakelig funnet sted på barnevernledernes kontorer. Ett intervju ble gjennomført på et offentlig nøytralt sted. Intervjuene hadde en varighet på omlag en time. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av smarttelefon. Bruk av opptak opplevdes som ukomplisert. Informantene viste ingen synlige tegn til ubehag rundt dette underveis. Telefonen lå koblet til strøm og derfor litt ved siden av oss under intervjuene. Jeg noterte små fakter underveis, men den primære informasjonen ligger i telefonopptak fra intervjuene. Tonefall, pauser og stemmebruk påvirker det verbale innholdet i svarene. Alle intervjuene ble i etterkant transkribert og utgjør et materiale på 20 243 ord fordelt på 45 sider.

#### 4.7 Analyse

Med utgangspunkt i prosjektets vitenskapeteoretiske fundament har jeg sett det som naturlig å benytte meg av Malteruds modell for systematisk tekstkondensering og fenomenologisk analyse. Modellen består av faser for helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning (Malterud 2011: 98-107)

#### 4.7.1 Helhetsinntrykk

Forskningsspørsmålene og intervjuguiden var i utgangspunktet direkte knyttet opp til Colbjørnsens lederdimensjoner. Jeg ønsket å unngå en for snever tilnærming ved å opprettholde disse ledelsesdimensjonene i denne fasen og derved ikke evne å se nye sammenhenger i analysen (Malterud 2011:95). For å unngå en slik innsnevring forsøkte jeg å abstrahere fra opprinnelige spørsmål og heller se på materialet med et åpent blikk for helhetsinntrykk.

#### 4.7.2 Meningsbærende enheter

Den opprinnelige måten å stille spørsmål på, ga et for lite rom til få frem essensen i materialet. Spørsmålene i intervjuguiden bidro til å få frem mye informasjon, men fungerte ikke lenger som god nok forskningsspørsmål. Jeg så at jeg kunne stille noen nye og interessante spørsmål til materialet jeg satt med. Som en følge av dette endret jeg forskningsspørsmålene slik at jeg i større grad fikk vist informasjon og meningsbærende enheter i materialet. På dette stadiet kodet jeg meningsbærende enheter i ulike farger og sorterte utsagnene inn under kategoriene relasjon, kultur og administrasjon. Disse kategoriene er hentet fra ledelsesdimensjonene i Colbjørnsens (2004) helhetlige modell for ledelse.

#### 4.7.3 Kondensering

I denne fasen studerte jeg materialet med henblikk på å *kondensere* de meningsbærende enhetene inn i ulike meningsbærende sitat. Jeg lette etter det Malterud referer til som subgrupper i materialet. Jeg er her bevisst over at jeg her velger ut noe informasjon fremfor noe annet og tolker i lys av at jeg selv kjenner fagfeltet godt. Jeg valgte likevel, av praktiske grunner, å gjennomføre prosessen uten hjelp fra andre. Jeg valgte ut såkalte *gullsitater* som kan oppsummere en essens av innholdet i materialet (Malterud 2011:105-106).

#### 4.7.4 Sammenfatning

Under siste del i analysearbeidet har jeg satt funnene sammen på ny. Jeg har sett de ulike utsagnene opp mot *gullsitater* for å se om meningsinnholdet fortsatt kan ses samlet. Jeg ønsket å få frem kunnskap som kunne gi svar på forskningsspørsmålene, samtidig som jeg ønsket å være åpen for andre sammenhenger og nye forståelser. Jeg har videre vært opptatt av å presentere materialet i en sammenheng hvor det er forståelig og gjenkjennbart for studiens informanter.

## 4.8 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet i forskning relateres til tillit og pålitelighet. Det viser til om funnene i forskningen er troverdige. I kvalitative studier som denne er det ikke et ideal om at samme forskning skal kunne gjennomføres av andre, for så å kunne finne frem til samme resultat. Kvalitativ forskning bygger på en konstruktivistisk forståelse, hvor forskeren ses som deltagende i forskningsprosessen. I kvalitativ forskning fremheves betydningen av å argumentere godt for forskningsprosessen slik at prosessen fremstår som transparent (Thagaard 2013:202). Denne forståelsen er lagt til grunn ved utforming og videre utvikling av dette prosjektet.

Begrepet validitet retter seg mot gyldigheten i forskerens tolkning av den virkeligheten som studeres. Også her er transparens viktig. Forskeren må tydelig redegjøre for grunnlaget for sine vurderinger og på hvilket grunnlag konklusjoner trekkes. Denne undersøkelsens validitet er forsøkt sikret gjennom å løfte frem ulike perspektiver og tolkninger for derved å synliggjøre hva som er min tolkning. Jeg har samtidig vurdert tolkning av funn opp mot tidligere empiri og relevant teori.

Denne studien bygger på et lite utvalg. Utvalget baserer seg også på små og mellomstore barneverntjenester. Ledere ved de største barneverntjenestene i Norge kan ha andre utfordringer knyttet til stort kontrollspenn, ledelse av ledere og økonomi. Disse barnevernlederens kompetansebehov kan romme mere enn det som fremkommer i denne undersøkelsen.

Utvalgets størrelse kan ha betydning for undersøkelsens validitet. Det kan i begrenset grad være mulig å trekke konklusjoner fra materialet. Undersøkelsen vil likevel bidra til å utvikle vår forståelse av grunnleggende trekk ved *fenomenet* barnevernleders kompetansebehov (Thagaard 2013:205-112).

## 5 Presentasjon av funn

Funn i undersøkelsen presenteres utfra prosjektets forskningsspørsmål. Arbeidet med analysen tydeliggjorde temaer som kan relateres til de ulike forskningsspørsmålene.

### 5.1 Særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste

Analysearbeidet har vist tydelige og sammenfallende forståelser av særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste. Kjennetegnene er primært relatert til utfordringer med å løse kompliserte og krevende oppgaver som utløser særlig stort behov for oppfølging av ansatte. Vi kan se denne felles opplevelsen gjennom barnevernledernes beskrivelser av daglig virke.

#### 5.1.1 Komplekse oppgaver og slitasje på medarbeiderne

Flere av barnevernlederne fortalte om deres opplevelse av at oppgavene barnverntjenesten skal løse er kompliserte. De uttrykte en opplevelse av det sjelden var enkle og ensidig gode løsninger på de alvorlige problemene de stod ovenfor. Det å forstå den følelsesmessige dimensjonen i arbeidet ble uttrykt som viktig. Flere av lederne opplevde at jobben var for krevende for mange ansatte. Det gjaldt særlige for nye medarbeidere. Stor utskiftning av personalet er en stor utfordring i førstelinjetjenesten. Det tar tid å bli selvstendig og trygg i rollen som saksbehandler. Mange medarbeidere slutter før de rekker å oppleve å mestre hverdagen.

En fortalte:

...jeg kan ikke bare si at sånn er det i denne jobben og du har selv valgt det.... Det at man ser hva det er de står i... for det er ikke en fabrikk altså. Det er tøft for mange å stå i jobben.

Sitatet uttrykker lederens forståelse for hvor hvordan barnevernlederen kan oppleve arbeidsbelastning. Lederen vet at arbeidet kan oppleves belastende. Lederen forteller oss at hun ser den ansattes emosjonelle belastning.

Flere av lederne uttrykte deres opplevelse av at det er følelsesmessig belastende å jobbe i førstelinjetjenesten i barnevernet. Saksbehandlerne møter mennesker i alvorlige kriser og blir ofte eksponert for andre menneskers alvorlige traumer. Saksbehandlerne er i en posisjon hvor de både skal være hjelpere og kontrollører. Informantene fortalte at de vanskelige oppgavene

påvirker medarbeiderne følelsesmessig, og at de opplevde at det var en stor oppgave for lederen å ivareta medarbeiderne slik at de opplevde å mestre oppgavene.

En annen leder formulerte det slik:

Som leder må man ha forståelse for hva som foregår på saksbehandlernivå. Det er såpass spesielt. Det som er mest spesielt tenker jeg, ...etter å ha jobbet mange år som saksbehandler, er det relasjonelle, det emosjonelle. Du hører om andres traumer hele tiden, samtidig som de ikke alltid setter pris på at du lytter til dem. Det er den balansen. Der du hele tiden skal skape en relasjon, men ikke bli for nær... for i neste øyeblikk skal du ta en avgjørelse som gjør at relasjonen brytes. Det å hele tiden stå i det spennet der. (...) Du må ha vært der selv og kjent det på kroppen for å skjønne hva saksbehandlerne står i.

Denne lederen legger vekt på betydningen av å kjenne feltet ses også som viktig. Lederen mente på at barnevernledere må ha god innsikt i saksbehandlerrollen for å kunne ivareta personalet.

Flere av informantene pekte på utfordringer ved at mange ansatte er unge og uerfarne. Noen opplevde en vanskelig balanse mellom det å ha høye forventninger og samtidig være ivaretagende ovenfor saksbehandlerne. En av lederne mente at kunnskap om krisepsykiatri, var viktig for å kunne ivareta medarbeiderne ved alvorlige hendelser i tjenesten.

Saksbehandlerne har ulike behov for oppfølging. En leder formulerte det slik:

...det å ikke gjøre for mye eller for lite... det er klart at hvis du overdramatiserer en episode så kan det bli feil også. Så det er hele tiden det å finne balansen da...og da har vi en veldig ålreit dialog med verneombud og tillitsvalgt. Selv om man helt sikkert kunne hatt mere tid til å få jobbet med disse tingene... ja...sukk..

Sitatet tyder på at denne lederen er opptatt av å være sensitiv når det gjelder saksbehandlere som trenger oppfølging, samtidig som en ikke skal overreagere. Dialog med verneombud og tillitsvalgt ble sett som viktig i slike situasjoner.

Ivaretagelse av personalet vektlegges av de fleste, da mange har ansatte som opplever at den følelsesmessige belastningen er stor.



### 5.1.2 Alvorlige beslutninger basert på faglig skjønn

Et annet kjennetegn ved ledelse i barnevernet ble beskrevet som kravet om å treffe alvorlige og vanskelige beslutninger. Beslutninger treffes fortløpende både på saksbehandler - og ledernivå, og de er ofte behov for å treffe raske beslutninger i stressende situasjoner.

En barnevernleder forklarte:

Det er jo ikke noe fasit på noe av det vi gjør, og vi blir satt til veggs for beslutninger vi gjør, eller ikke gjør så...det er klart at det er mye tøffe situasjoner for eksempel trusler som ansatte blir utsatt for som skal håndteres, debriefes og ivaretas. Det er et helt spesielt ansvarsområde som jeg tenker at ikke så veldig mange andre yrkesgrupper har... De beslutningene som skal tas her er av stor betydning. Som leder i barnevernet må du kunne noe om beslutningsteori og det å vurdere utfra et skjønn i barnevernloven.

Ansvar for beslutninger og bruk av skjønn oppleves ofte som komplisert. Lederen uttrykte at det kan være vanskelig å vite når en skal gripe inn. Barnevernlederen kan få kritikk for å gripe inn for tidlig eller for sent. Denne lederen mente at beslutninger i barnevernet var mer kompliserte enn i de fleste andre yrker.

Flere påpekte at de som ledere opplevde et stort spenn i ansvar, både når det gjelder system og individ. De opplevde press utenfra, ovenfra og under fra.

En formulerte seg slik:

Det er litt sånn som rådmannen sier, at han sover godt fordi han vet at kommunen har et velfungerende barnevern. Hem... og det er klart at det gjerne skal være sånn at vi leverer gode tjenester og... fatter riktige beslutninger. Men det er ganske sammensatt... sammensatt og komplekst.

Beslutningene treffes ofte i en stressende hverdag, og de er ofte alvorlige og av stor betydning for dem det gjelder. Beslutningene er dessuten ofte basert på skjønn. Dette krever stor grad av faglige forståelse og evne til argumentasjon hos den som skal lede virksomheten. Denne lederen så synes også å uttrykke noe om belastningen barnevernlederen kan kjenne på, som kommunens øverste ansvarlige i barnevernfaglige spørsmål.

### 5.1.3 En ensom og utsatt posisjon

Underveis i undersøkelsen ble jeg oppmerksom på at informantene ofte kom med informasjon etter det formelle intervjuet var over. Det var spontan informasjon som kom da notatboken var lagt i vesken, og lydopptaket var stoppet. Flere snakket om slitasjen de selv opplevde ved å stå i stillingen. De uttrykte belastninger knyttet til trusler fra brukere, oppslag i media og det å ikke kunne snakke fritt med familien om det de hadde opplevd når de kom hjem.

Barnevernlederne opplevde at de ofte stod alene. Noen av barnevernledere fortalte om perioder hvor de følte seg utrygge og så seg over skulderen når de forlot kontoret. En fortalte om en episode hvor hun valgte å reise bort i helgen etter å ha mottatt trusler på jobb. Denne informasjonen kan være forsøk på *smalltalk*. Informasjonen kan også uttrykke en opplevelse av å være i en ensom og utsatt posisjon som barnevernleder.

### 5.1.4 Oppsummering

Barnevernlederne opplevde at oppgavene i barnverntjenesten er kompliserte og at det sjelden finnes enkle og gode løsninger på alvorlige problemer.

De fortalte at de brukte mye tid på å ivareta ansatte, som ofte opplevde utilstrekkelighet i arbeidet. Barnevernlederne skal ivareta medarbeiderne og samtidig stille krav til innsats. Mange uerfarne medarbeidere krevde dessuten tett oppfølging.

Beslutninger treffes ofte i en stressende hverdag. Beslutningene ofte alvorlige og av stor betydning for dem det gjelder. De er dessuten ofte basert på skjønn. Barnevernlederne uttrykte en opplevelse av sin rolle og sitt ansvar for beslutninger som mer komplisert enn i de fleste andre yrker.

Behovet for å følge opp medarbeiderne ble beskrevet som et særegent kjennetegn ved ledelse i barnevernet. Flere mente at den følelsesmessige belastningen på medarbeiderne også var av en annen karakter enn i andre yrker. Den følelsesmessige belastningen medarbeiderne står i uttrykkes også i lederrollen. Lederne fortalte om belastninger i egen rolle, som kan bidra til at de opplevde posisjonen som utsatt og ensom.

Barnevernledernes opplevelse av særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste som nå er presentert, gir et grunnlag for å forstå funn relatert til barnevernlederes kompetansebehov. Disse funnene presenteres i neste avsnitt.

## 5.2 Barnevernlederes opplevde kompetansebehov

Alle barnevernlederne i undersøkelsen fremhevet betydningen av å ha en fagkompetanse, en fagbakgrunn fra feltet. En leder mente at ledere med en annen fagbakgrunn kunne gått inn i rollen hvis hun eller han hadde dyktige mellomledere under seg. Vedkommende burde da være utforskende og nysgjerrig i møte med medarbeiderne. Det å *forstå* medarbeidernes arbeidssituasjon presenteres som vesentlig. Denne forståelse ses som en forutsetning for å skape trygghet for medarbeiderne. Tryggheten måtte etableres for å få løst andre lederoppgaver.

### 5.2.1 Følelsesmessig støtte og trygghet

Mange la vekt på at lederen må kunne se den enkelte medarbeiders prestasjoner og frustrasjoner, og at de må kunne representere en trygghet for medarbeiderne.

En fortalte:

Det gir trygghet til de ansatte at de ser at jeg er rolig. Du må være litt liksom en mor, jeg føler meg mange ganger som en mor som både puffer, trøster og støtter dem. (...) Det er på en måte som en foreldrerolle, særlig hvis de ansatte er mye yngre enn deg. (...) Jeg sier at jeg kan godt bli med på det eller det. Jeg sier at det går helt greit – jeg kommer nå! Da blir de heller ikke stressa.

Denne lederen sammenligner ledelse med foreldrerollen. Lederen følger opp hver enkelt medarbeider ved å vise omsorg, og gi oppmuntringer for at de skal oppleve å få støtte i jobben. Lederne mente at det at medarbeiderne ble tryggere ved at hun signaliserte at hun var trygg og rolig. Sammenligningen med foreldrerollen ble særlig aktualisert når medarbeiderne var mye yngre enn lederen.

Behovet for trygghet ble forklart på ulike måter. Den samme lederen sa:

Det er noen ganger vi står i enormt tøffe greier hvor saksbehandler blir helt devaluert. Da er det viktig å ha en leder som kan se det og støtte og gi deg feedback som kan løfte deg opp igjen. Det går helt inn på det personlige. De ansatte må vite at de ikke får kjeft hvis du gjør en feil. De må vite at lederen vil støtte deg - for det er en jobb hvor man gjør mange feil.

Lederens evne til å *se* den ansatte og formidle trygghet blir fremhevet som viktig når medarbeiderne står i emosjonelt krevende situasjoner, samt at lederen støtter selv om feil blir gjort.

Lederens personlige egenskaper ble tillagt vekt:

Jeg tror mye ledelse handler om personlig egnethet. Det at man er uredd og trygg er viktigere enn mange andre kunnskaper. Jeg tenker at det er en utrolig viktig bit for mine at jeg er trygg. Det personlige blir viktig i alle lederjobber – men særlig når man jobber med mennesker.

Personlige egenskaper som signaliserte at lederen var uredd og trygg var særlig viktige lederegenskaper. Sitatet tyder på at de mente at lederen bør være en avbalansert person som har evnen til å forstå situasjonen og evner å beholde roen i stressende situasjoner.

Kunnskap fra fagfeltet var også viktig for å etablere for å kunne etablere trygghet:

(...) De kan komme inn døren og stille meg et faglig spørsmål, jeg skjønner hva de snakker om. Jeg har vært der selv som saksbehandler, og jeg kan svare på det. Det er kjempeviktig at barnevernleder har lovhyemlene helt fremme i pannebrasken og klarer å følge med på utviklingen, på endringene og trendene innen faget (...) Jeg tror det kan være vanskeligere hvis du har en barnevernleder som er fjern fra faget, da må du hvert fall ha teamledere som er veldig på – ellers blir det veldig, veldig vanskelig.

Denne lederen mente at fagkunnskap var viktig for å etablere trygghet. Hun opplevde at hennes tydelige fagprofil medvirket til at hun hadde trygge medarbeidere. Lederen mente at medarbeidernes visshet om at hun alltid kunne svare på deres spørsmål var essensielt. Den samme lederen fikk tilbakemeldinger fra ansatte som støttet opp om hennes forståelse:

...saksbehandlerne opplever mer støtte med meg som leder og fordi jeg kan svare på en annen måte enn tidligere leder som kunne svare ut fra et fornuftsperspektiv mer enn ut fra et fagperspektiv. (...) fordi dette er en tung jobb å stå i - så skal det så fryktelig lite til for at saksbehandler kjenner at de kan stå trygt i dette her og kjenne seg trygg i avgjørelser man tar. (...) det er så lite som skal til for at saksbehandlerne kjenner at det går litt lettere.

Barnevernlederne uttrykte at evne til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon, å kunne støtte dem i arbeidet og etablere trygghet var viktig lederkompetanse barneverntjenesten. Inngående kjennskap til barnevernfeltet ble pekt på som en forutsetning for å kunne forstå den emosjonelle arbeidsbelastningen, etablere den nødvendige relasjonen til medarbeiderne og legge til rette for at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt. Personlige egenskaper og gode

kommunikasjonsferdigheter ble presentert som forutsetninger for å kunne opparbeide denne kompetansen.

### 5.2.2 Økonomi og administrasjon

Barnevernlederne i undersøkelsen opplevde ansvar for å holde frister og lovkrav som krevende. Å holde tildelt budsjett var også vanskelig. Budsjett- og økonomistyring var oppgaver som ikke opplevdes som særlig utfordrende. Lederne uttrykte at oppgavene var tidkrevende uten å være kompliserte. En av lederne fortalt at hun gradvis hadde fått flere administrative oppgaver i de årene hun hadde vært leder. Denne utviklingen skyldtes innsparing på administrative stillinger i kommunen. Denne lederen uttrykte at hun nå opplevde å ha fått ansvar for en for stor mengde administrative oppgaver. Disse oppgavene tok mye tid.

Lederne mente at evne til systematikk og alminnelig tallforståelse var tilstrekkelig kunnskap for å kunne løse administrative oppgaver som var lagt til stillingen.

En leder fortalte om noen av de administrative oppgavene:

..der er litt plankekjøring. Du må kunne noe prosentregning og enkel matte. Men det er ofte en økonomikontakt sentralt i organisasjonen som du kan bruke til å sparre. Det har i hvert fall jeg gjort noen ganger. Du skjønner disse tingene etter hvert, men du må være interessert i gå inn i det som ikke ligger faget ditt så nært. Det er en del av jobben din som barnevernleder, og du må gjøre det interessant på et vis.

Sitatet uttrykker en av lederens syn av de administrative oppgavene som ligger til stillingen. Noen av de administrative oppgavene oppfattes som noe lederen må *gjøre interessant*. Det er oppgaver som ligger til stillingen som barnevernleder, men som samtidig ligger langt fra faget.

Flere av lederne beskrev problemer med å holde tildelt budsjett. Barnevernlederne uttrykte samtidig en klar forståelse av, at deres lovpålagte oppgaver og plikt til å skulle prioritere barnets beste skulle vurderes ut fra et barnevernfaglig perspektiv og ikke kun basert på økonomi. Lederne uttrykte at barneverntjenesten ikke kunne la være å plassere barn fordi det ikke var økonomiske midler til det i budsjettet. Lederne uttrykte at de var opptatt av økonomistyring i det daglige, og hadde en bevissthet forhold til intern bruk og prioritering av økonomiske midler.

### 5.2.3 Vanskelige beslutninger

Erfaringer fra barnevernfeltet ble sett som en forutsetning for å kunne treffe beslutninger. Barnevernlederne fortalte om kontinuerlig behov for å ta beslutninger. Beslutningene kunne være rettet internt i tjenesten, i kontakt med brukere eller andre eksterne aktører. Å sørge for at en sak var godt nok opplyst, og det å ha kunnskap om både juridiske, økonomiske og barnevernfaglige forhold ble vektlagt. Et par av informantene mente at en leder i barnevernet må ha kunnskap om beslutningsteori. Lederen må forstå de interne mekanismene i beslutningsprosesser.

Internt på kontoret kan beslutninger i enkeltsaker skape stor frustrasjon hos ansatte.

Beslutninger kan gi ansatte en opplevelse av å bli devaluert som fagperson, og en av lederne uttrykte:

... jeg må tåle å ta noen upopulære avgjørelser. Og da ikke være den som støtter, men bruke min vetorett og si det blir som jeg sier. (...) Å finne den balansen, for det er allerede gjort noen kloke vurderinger. De er fagpersoner de også. Den balansegangen.... De egenskapene må du ha, å skjønne noe av det løpet, og det er ikke så lett å sette ord på hva det er.

Lederen må noen ganger må treffe beslutninger som er på tvers av medarbeidernes vurderinger. Flere så det som vanskelig å kunne treffe beslutninger i barnevernet uten å ha inngående kjennskap til barnevernfeltet. Det ble begrunnet med at mange av beslutningene handler om barnevernsfaget i vid forstand. En av lederne uttrykte at hun var opptatt av ansvar i beslutningsprosesser. Det stilles spørsmålstegn ved hvordan barnevernledere kan ha ansvar for beslutninger som de ikke selv kan argumentere for faglig. Lederen uttrykte at hun så det som en umulighet i barnevernet.

### 5.2.4 Riktige folk på riktig plass

Rekruttering av personale med erfaring fra tidligere ble beskrevet som vanskelig. Ansatte som slutter erstattes ofte av uerfarne saksbehandlere. Ved rekruttering av nye medarbeidere er det viktig å få frem mest mulig informasjon om søkeren i intervjuet. En leder har erfart at tett oppfølging over tid, i kombinasjon med personlig robusthet hos medarbeideren er nødvendig for at han eller hun skal klare å utvikle seg til en faglig god og stødig medarbeider.

En formulerte det slik:

...det er ganske essensielt at du må ha de som har et engasjement, de som tør og som står på. De som strekker seg litt ekstra.

Flere av lederne viste til at barneverntjenesten bør ha klare rutiner for hvordan ta i mot nye og for hvordan sikre utvikling av deres kompetanse internt. Plan for opplæring av nye kan inngå som en del av tjenestens internkontroll.

### 5.2.5 Internkontroll

Flere beskrev rapportering internt i kommunen og til tilsynsmyndigheter som tidkrevende. Noen har ulike støttefunksjoner, mens andre sitter med alt det administrative arbeidet selv. Alle lederne fortalte at satt i en ledergruppe i kommunen, hovedsakelig med lederne fra andre tjenester med oppgaver knyttet til barn og unge. Ledergruppen fulgte opp ulike handlingsplaner og prosjekter i kommunen, samt i noen tilfeller arbeid med *årshjul* for aktiviteter og avvikskontroll.

Mange av informantene var opptatt av betydningen av godt kjennskap til gjeldene lover og forskrifter. Sikring av gode tjenester for brukerne ble vektlagt. En viste til egne erfaringer med ledere, som hadde manglet kunnskap på dette området. Alle informantene mente det var viktig at lederen hadde tydelige forventninger til medarbeiderne om at de skulle å fylle lovkrav.

En uttrykte seg slik:

Vi har hatt et problem en tid med dårlig måloppnåelse på tiltaksplaner. Det skal vi jo ikke ha. Og da - da er det sånn at du må vite hvor du vil. Og da er det et felles mål for gruppa.

Utsagnet uttrykker at lederen har satt et mål for gruppen på bakgrunn av problemer med å fylle lovens krav om tiltaksplaner. Utsagnet ble fulgt om med en forklaring på hvordan målet ble presentert for avdelingen i ukentlig møte. Medarbeiderne ble involvert i prosessen med å nå målet. I dette tilfellet hadde lederen egne saker og slet selv med å fylle kravene. Denne lederen mente det var uheldig at hun satt med egne saker, da hun ikke hadde tid til saksbehandling i tillegg til lederoppgavene. Mål for hvordan avdelingen skulle jobbe med

tiltaksplaner ble i dette tilfellet et fellesanliggende i og med at hun selv var ansvarlig for noen av de samme oppgavene som medarbeiderne.

En fremhevet betydningen av å legge realistiske planer for hvordan kunne løse utfordringene:

...vi har helt åpenbart store utfordringer knyttet til det å fylle lovkrav. Det er virkelige problemer, som vi må har virkelige tiltak rettet mot. For eksempel når vi har fristbrudd på undersøkelser, så må vi identifisere og finne ut årsak og tenkte hvilken strategi og hvilke tiltak tror vi at vil virke knyttet til de ulike strategiene. Det trenger ikke å være fint formulert dette her men man må faktisk tenke ... knyttet opp mot den virkelige verden og hverdagen som rent faktisk er på huset.

Sitatet uttrykker at lederen mener hun identifiserer årsaken til utfordringen før tiltak settes i verk. Hun har en konkret strategi for å endre utviklingen. Den samme lederen utdypet dette:

Vi i har ganske store utfordringer på noen områder i forhold til å fylle lovkrav, hvorpå vi laget en plan med tiltak. Det er midlertidige tiltak. Det er for å få effekt på kort sikt... og det går ut over alle ansatte.

Lederen beskriver at hun har involvert de ansatte i å utforme en plan, som følges av tiltak som berører alle ansatte. Betydningen av å samarbeide med medarbeiderne fremheves som viktig i denne type prosesser.

### **5.2.6 Interne strategier og mål**

Flere av informantene sa at de brukte mye tid på å reflektere, legge interne strategier og sette mål for arbeidet. Planlegging av presentasjon av ny informasjon ble sett som viktig. Lederne la vekt på å konkretisere informasjon slik at det ikke skulle oppstå misforståelser. Det var en opplevelse av at medarbeiderne lettere kunne tilegne seg informasjon når lederen var godt forberedt. En uttrykte det slik:

.....det er en krevende organisasjon å komme inn i – når det i tillegg er en organisasjon som har mange utfordringer med å utføre de oppgavene som vi skal gjøre. I den situasjonen så tror jeg det krever kommunikasjonsferdigheter på et ganske avansert nivå. (...).som igjen handler om strategiske ferdigheter



I dette sitatet kan vi se at informasjonsformidling og å legge interne strategier for å nå bestemte mål, anses som viktig. Lederen her mente at ledere må ha strategiske ferdigheter og evne til å kommunisere godt med medarbeiderne. Lederen må kommunisere tydelig hva tjenesten skal oppnå. Viktigheten av å være strategisk og gjennomtenkt ble fremhevet. God kjennskap til tjenesten, personalet, og kunnskap om hva som motiverer den enkelte ansatte ble ansett som viktig for å kunne iverksette interne strategier og arbeidsprosesser.

### 5.2.7 Meningsdannelse

Noen av barnevernlederne var opptatt av betydningen av at medarbeiderne skulle oppleve mening i arbeidet. De mente det var en viktig å bidra til at de ansatte fikk forståelse for grunnen til, at det for eksempel er krav om planer og evalueringer knyttet til å iverksette tiltak for brukere. En fortalte at hun hadde jobbet med å få de ansatte til å forstå behovet for frister. Hun viste til da fristene ble innført på 1990 tallet:

.....det var så mye okking over at de ble innført. Mange mente at fristene kom for å få kontroll over de som jobbet i barnevernet. I stedet for å si hvorfor i alle dager ble dette innført? Jo fordi osv. Det er ikke bare for å oppfylle formkrav og sånn. Det er jo for de ungene! Det er det dreier seg om. At ikke de bare blir liggende i en skuff. At vi må lage planer osv. er jo for at vi skal bli gode til å... ja....så det å kunne oversette det er en viktig funksjon. Det tror jeg det er.

Informanten var opptatt av å få frem betydningen av at barnevernlederen motiverer de ansatte gjennom å forklare handlinger og oppgaver slik at arbeidet fremstår som meningsfullt for medarbeiderne. Mening i arbeidet ble uttrykt som en motiverende faktor.

### 5.2.8 Lov å gjøre feil

Å lære av feil ble fremhevet som viktig. Det ble sett som viktig ha en kultur i tjenesten hvor medarbeiderne tør snakke om det de ikke behersker. En av lederne uttrykte at åpenhet for å kunne snakke hva som kunne vært løst på en annen måte, kunne gi rom for at tjenesten kan lære av egne feil.

En sa det slik:

Jeg tenker at det er lov å gjøre feil og at alle gjør feil – men det er ikke lov å ikke lære av feilen. Og det at man faktisk må gå tilbake og reflektere rundt at det kunne vi ha håndtert bedre – det gjelder jo både strategier som handler om ledelse, men det handler også om den enkeltes sak man skal jobbe med.

Denne lederen legger vekt på at en må lære av de feilene som gjøres i tjenesten. Lederen uttrykte at hun hadde samme holdning til medarbeiderne som til seg selv som leder. Det at leder også kan gjøre feil ble også fremhevet av en annen leder.

Hun uttrykte seg slik:

Ja - da ble det feil håndtert, så da gjør vi det annerledes neste gang. Det gjelder meg også - det er lettere for ansatte å se at det er den kulturen skal vi ha hvis man kan være litt sårbar og ydmyk selv. At ord og handling henger sammen.

Lederne ønsket således å fremstå som modeller. Barnevernlederne uttrykte at de med denne tilnærmingen til feil ønsket å forbedre og utvikle tjenestene. Flere var opptatt av å skape et klima hvor det var mulig å være sårbar og lære av feil i personalgruppen. Lederne mente det var viktig at de selv kunne være åpne og vise at de også kunne gjøre feil.

### 5.2.9 Oppsummering

Alle barnevernlederne i undersøkelsen la vekt på betydningen av at lederen bør ha en barnevernfaglig kompetanse og erfaring fra feltet. Det å forstå medarbeidernes arbeidssituasjon presenteres som vesentlig. Denne forståelse ses som en forutsetning for å skape trygghet for medarbeiderne. Tryggheten måtte etableres for å få løst andre lederoppgaver.

Lederne mener at evnen til å se den ansatte og formidle trygghet er viktig når medarbeiderne står i emosjonelt krevende situasjoner. Visshet om at lederen vil gi støtte selv om medarbeideren har begått en feil fremheves som viktig av flere ledere. Lederens evne til å kommunisere med medarbeiderne anses som også som viktig.

Opgaver knyttet til administrasjon, som økonomi, rapportering og krav til planer for personaleoppfølging ble sett som tidkrevende, men ikke som kompliserte. Barnevernlederne opplevde at det var vanskelig å holde tildelt budsjett. De var opptatt av at deres primære oppgave er å handle i tråd med barnevernloven.

Informantene fremhevet betydningen av kunnskap om barnevernfeltet, juridiske forhold og økonomi for å kunne treffe gode beslutninger. Barnevernledere måtte på samme tid tåle belastningen ved å være ansvarlig for upopulære beslutninger. Kunnskap om beslutningsteori ble fremhevet som viktig for å forstå mekanismer i interne beslutningsprosesser.

Flere av informantene opplevde vanskeligheter med rekruttering av kompetent personale. Nye saksbehandlerne var ofte uerfarne og hadde et stort behov for oppfølging. Interne planer og rutiner for opplæring av nye ble ansett som viktig. Flere av lederne fremhevet også betydningen av leders kjennskap til lover, forskrifter og krav til internkontroll.

Informantene var opptatt av å få frem betydningen av at barnevernlederen motiverer de ansatte gjennom å forklare handlinger og oppgaver slik at arbeidet fremstår som meningsfullt for medarbeiderne. Mening i arbeidet ble ansett som en motiverende faktor.

Lederne var samtidig opptatt av å kunne tenke strategisk rundt informasjonsformidling og interne prosesser for å nå mål. Inkludering av ansatte fremheves som viktig ved iverksettelse av tiltak for å nå målene. God kjennskap til hva som motiverer den enkelte medarbeider ble ansett som viktig for å kunne jobbe strategisk for å nå mål i tjenesten.

### **5.3 Styrking av lederkompetanse i det kommunale barnevernet**

Lederne i undersøkelsen er samstemte i deres syn på kompleksitet i barnevernleders oppgaver. De er på mange måter også samstemte i deres syn på hvilken kompetanse lederen må ha. De uttaler seg mer forskjellig i svar knyttet til hvilken lederkompetanse som bør styrkes i barnevernet. Ledere med kortere eller ingen videreutdanning fremhevet lederes behov for mer praktisk kunnskap og betydningen av personlige egenskaper. Lederne med videreutdanning i ledelse fremhevet i tillegg til behovet for praktisk kunnskap og personlige egenskaper, betydningen av teoretisk kunnskap om ledelsesprosesser og ledelse som fag.

#### **5.3.1 Praktisk arbeid som erfaringsgrunnlag**

Flere av informantene pekte på at formell kompetanse ikke nødvendigvis gir riktig kompetanse. Lederne mente at det måtte også ha noen grunnleggende personlige egenskaper.

En av informantene uttrykte det slik:

Det er et såpass – ja et felt – som handler så mye om refleksjon, vurderinger. Teorien lærer deg nødvendigvis ikke det. Du må ha noen egenskaper som gjør at du klarer disse tingene. Egenskaper som leder... lederen må kunne gjøre gode vurderinger og se helheten og ikke grave seg ned i ting.

De personlige egenskapene som ble fremhevet var evne til refleksjon, kunne gjøre gode vurderinger og å klare å se helheten fremfor å gå inn i detaljer. Det ble uttrykt som evnen til å *løfte blikket* og å være i stand til å analysere en situasjon ved å se den fra flere sider.

Praktisk arbeid fremheves som et viktig erfaringsgrunnlag også ved styrking av ledelse i barneverntjenesten:

Erfaring fra barneverntjenesten er kjempeviktig. Du må ha vært på gulvet og kjent disse tingene på kroppen selv. Jeg tror du blir en bedre leder av det. (...) For å kunne ivareta personalet på en god måte så tenker jeg at du må ha en forståelse av hva de faktisk driver med i hverdagen.

Mange mente at den viktigste kilden til lederkompetanse i barnevernet ligger i erfaring fra barnevernfeltet. Noen barnevernledere hadde kjennskap til ledere som de mente burde hatt bedre kjennskap til fagfeltet. Erfaring fra feltet i kombinasjon med personlige egenskaper, ble sett som viktig for å styrke lederkompetansen i barnevernet.

### **5.3.2 Dele utfordringer og lære av andre**

Noen av informantene ønsket å ha noen å drøfte problemstillinger med. Som barnevernleder må en ha hjelp til å prioritere. En kjente på et behov for å snakke med andre i samme rollen om alle kravene:

Hvis du skal ha 100 % måloppnåelse på alt så blir det helt... da blir du sykemeldt omtrent. Så det med å hjelpe hverandre med å sortere og prioritere hva som er viktigst og sånn ...det er sikkert noen ledere veldig gode på med en gang.. Jeg har opplevd at når du har noe mer erfaring så blir du tryggere til dette.

Denne lederen mente at det var mange krav, og hun ønsket at hun kunne drøfte med andre ledere for å få noen råd. Lederen opplevde at erfaring var viktig i rollen. Ledererfaring hadde gitt henne en større grad av trygghet. Hun opplevde at hun hadde blitt bedre til å sortere og prioritere gjennom de årene hun hadde vært leder.

Flere hadde behov for kunnskap om ledelsesprosesser knyttet til endring og implementering. Noen av dem hadde kommet uheldig ut i slike prosesser og fortalte:

... det klart at man lærer av erfaring. Man gjør jo noe som man i utgangspunktet tenker er lurt og klokt. Så er det ikke sikkert at det viser seg å være det i etterkant.

En av lederne fortalte om interne prosesser som følge av endringer hun hadde ønsket å implementere. Hun hadde ikke vært forberedt på voldsomme reaksjoner som kom fra ansatte. Kunnskap om interne endringsprosesser og kunnskap om mulige måter å håndtere medarbeidernes reaksjoner hadde vært nyttig.

En av informantene fortalte om erfaringer hun hadde som tidligere ansatt ved andre barneverntjenester. Hun hadde opplevd å ha ledere som ikke hadde god nok kontroll. Hun hadde en opplevelse av at de manglet generell kunnskap om barnevernet. De manglet kunnskap om lovverk, retningslinjer og forskrifter. Disse lederne manglet også en forståelse av *hvorfor* fylkesmannen for eksempel kontrollerer tiltaksplaner og evalueringer. Hun mente at de ikke skulle hatt en forståelse av at det ikke bare var tall. Hun var opptatt av viktigheten av at barnevernledere følger opp det faglige arbeidet og kvaliteten på det som blir gjort.

Det uttrykte hun slik:

Skulle man lage en barnevernlederutdanning, så tenker jeg at man måtte ha kombinert det med noe barnevernfaglig på en eller annen måte, for eksempel hvordan kan du integrere i din virksomhet at tiltaksplaner er viktig, at evaluering er viktig og å følge lovverk er viktig. (...) som leder må du ha grunnlag for å kunne formidle til ansatte hva som er viktig – og skjønne det selv.

Barnevernlederen uttrykte at hun var opptatt av at barnevernledere selv må opparbeide en forståelse for hvorfor det er viktig å følge lovverket. De må forstå intensjonen med regelverket. Dette ser hun i sammenheng med internt arbeid med å fylle lovkrav. Hun er opptatt av at lederen må kunne begripeliggjøre behovet for å løse oppgavene i tråd med lovens intensjon ovenfor medarbeiderne.

En leder som har deltatt på et lederutviklingsprogram i kommunen, forteller hvordan hun lærte nyttige og enkle elementære lederverktøy. Hun lærte hvordan hun kunne jobbe med å stress hos medarbeiderne. Hun hadde også lært om hvordan få til resultater i medarbeidergruppen. Hun uttrykte:

Den type opplæring tenker jeg at man trenger rundt omkring. Og jeg ser jo at det er litt ymse. Både i forhold til hva man kan og hvordan jobber med personale og får ut det beste av personale...og jeg husker at jeg tenkte da jeg gikk ut av kurset, at dette var skikkelig bra – det var så konkret. Superkonkret og lett forståelig.

Noen av informantene stiller spørsmålstegn ved, hva problemer knyttet til det å holde frister og lovkrav egentlig handler om. De undrer seg over, om det handler om ressurser eller lederkompetanse. Noen i undersøkelsen mener at det kan være en kombinasjon av begge deler. En av lederne uttrykte:

Jeg tror ikke man hadde løst det ved å gi ti saksbehandlere eller tre millioner til. Alt etter størrelsen. Jeg tror ikke det er så enkelt. Jeg tror det rett og slett handler om kompetanse.

Behovet for videreutdanning i ledelse var et tema flere av informantene var engasjert i. Flere mente at en ikke nødvendigvis ble en bedre leder av å ta videreutdanning i ledelse.

Jeg tror ikke at jeg hadde blitt en veldig mye bedre leder ved å ta veldig mange flere videreutdanninger. Jeg tror jeg hadde lært noe nytt og sånn sett tilført noe nytt. Men det handler ikke bare om det. Kompetanse er mye bredere. Du blir ikke barnevernleder ved å ta et studie i barnevernledelse.(...)Du må ha de egenskapene fra før. Så får du bare påfyll på teori. Det er den som er litt vanskelig å knekke. Barnevernet i Norge blir ikke bedre av en utdanning for barnevernledere, man må også ha de rette folka.

Informanten mente at barnevernledelse ikke kan læres fullt ut gjennom studier i ledelse. Hun mente at lederens personlige egenskaper var vel så viktig. Å være barnevernleder krever andre evner enn hva som kan tilegnes gjennom teori.

En annen innfallsvinkel, viser betydningen av teoretisk lederkompetanse:

Jeg tror at sånn det var før, hvor du ble rekruttert direkte fra saksbehandler til barnevernleder, altså uten noen utdanning imellom, det holder ikke i dag – du må vite mye om ledelse, du må kunne mye om de psykologiske mekanismene, du må kunne noe om kommunikasjon du må kunne noe om prosesser, så jeg tenker at det er mye større krav til ledelse også generelt

Denne barnevernlederen uttrykte et stort behov for teoretisk kunnskap om ledelse. Hun så det som en nødvendighet for å være i stand til å møte dagens krav til ledere. Informanten fremhevet også behov for generell kunnskap om kommunikasjon.

*Treningsarenaer* for ledere fremheves som viktig. Gjerne i nettverk med andre ledere for å få en mulighet til å sortere tanker og reflektere over egen lederpraksis sammen med andre ledere. Noe kan læres av andres erfaringer.

To av barnevernlederne var i slike nettverk:

...man får på en måte muligheten til å tørrtrene litt da. Til å trene på ting i praksis som man ikke får gjort i hverdagen. For det er klart at du har ikke noe *slack* når du går inn i en samtale med en ansatt. Du må ha planlagt på forhånd. Og den sparringen med andre må du ha gjort i forkant. Og de mulighetene finnes jo ikke i den hektiske hverdag du står i til vanlig. ....Det er jo det at man må ha så mange tanker i hodet på en gang som gjør det viktig å ha en treningsarena.

Sitatet uttrykker denne lederens nytte av å drøfte problemstillinger med andre barnevernledere. Å kunne drøfte overordnede problemstillinger knyttet til ledelse, i kombinasjon med praktiske øvelser basert på medarbeideroppfølging var betydningsfullt.

En mente at det hun hadde lært mest av, var å observere en annen leder. Denne andre lederen hadde vært en god rollemodell. Det var en erfaren leder som hun har jobbet tett med i mange år tidligere. Hun formidlet det slik:

Så jeg har sittet litt ved siden av – uten å måtte dra prosessene selv, så har jeg sittet ved siden av og vært en del av det. Det har gitt meg en verdifull erfaring, ved å observere ting veldig tett på uten å være ansvarlig. Følge det og være med å drøfte og spørre; hvorfor gjorde du det på den måten? Hva skjedde der? Hva tenkte du når du sa det på den måten?

Muligheten til å drøfte problemstillinger og lære av andre barnevernledere fremstilles som svært nyttig. Lederen vektlegger betydningen av å kunne analysere ledelsesprosesser og lære av dem.

### 5.3.3 Syn på kunnskap

En av informantene var opptatt av mange barnevernsarbeideres syn på kunnskap. Hun mente at mange så teoretisk kunnskap som isolert fra praksis og erfaringsbasert kunnskap. Hun mente det var en tendens til å sette disse kunnskapsformene opp mot hverandre. Lederen var opptatt av at ingen av kunnskapsformene kunne stå godt på egne ben, men måtte opptre sammen for å skape en kunnskapsbasert og god praksis.

Hun utrykte det slik:

Jeg har faktisk lurt på om finnes en slags kunnskapsforakt innenfor barnevernfeltet og som kanskje kan også bygge på sosialarbeidere sitt litt ambivalente forhold til eh... teoretisk kunnskap. Altså dette forholdet mellom teoretisk og erfaringsbasert kunnskap. Jeg tror at feltet har litt å gå på før det klarer å føre disse feltene sammen. Det er litt sånn at når du begynner å jobbe så kommer du med fersk teoretisk kunnskap og etter hvert som du har jobbet så skyves den teoretiske kunnskapen bakover. Så kommer man opp i situasjoner hvor man må velge hva som er mest verdifullt og det tror ikke jeg er så bra...

Sitatet uttrykker lederens forståelse av hvordan barneverberidere kan oppleve måtte velge mellom forskjellig former for kunnskap. Lederen uttrykte tanker hun hadde om at den samme mekanismen kan inntreffe når barnevernsarbeidere blir barnevernledere.

### 5.3.4 Oppsummering

Flere av lederne mente at man ikke nødvendigvis ble en bedre leder av å gjennomføre en lederutdanning. Her er det likevel ulike syn. Alle så likevel kompetansebehov i rollen som bredere enn kompetanse som kan utvikles gjennom utdanning. Personlige egenskaper og erfaring fra barnevernet fremholdes av alle som viktig, for å kunne sette seg inn i saksbehandlerens arbeid og være en støtte.

Flere av informantene mente at mange barnevernledere har behov for å blir mer oppdatert på krav til internkontroll, lover og retningslinjer. Forståelse for *hvorfor* vi skal følge regelverket, og intensjonen, ble fremhevet som viktig. Noen av informantene etterlyste kunnskap om kommunikasjon og ledelsesprosesser, for eksempel hvordan jobbe med endring og implementering i tjenesten.

Noen ledere hadde stort utbytte og glede av å drøfte problemstillinger knyttet til fag, interne prosesser og prioriteringer med andre barnevernledere. Arenaer utenfor for tjenesten ble sett som en mulighet til å reflektere over egen lederpraksis. Mulighet til å *trene* seg på hverdagen sammen med andre barnevernledere var verdifullt. Betydningen av gode rollemodeller løftes også frem.

En av informantene opplevde at synet på ulike kunnskapsformer i barnevernet kan ses som en utfordring for fagfeltet. Hun mente at synet på teoretisk kunnskap innen barnevernfeltet kan påvirke barnevernsarbeideres syn på teoretisk kunnskap innen ledelsesfaget. Hennes



betraktning var at erfaringsbasert kunnskap så ut til å ha høyere status enn teoretisk kunnskap i barnevernet.

## 6 Diskusjon

Dette kapitlet vil se på ulike måter å forstå funnene i undersøkelsen, og drøfte disse i lys av aktuell teori og empiri. Jeg vil drøfte funnene i tråd med forskningsspørsmålene og vil svare på om det er særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste, hvilken kompetanse som er nødvendig å ha som barnevernleder og hvilken kompetanse det er behov for å styrke. Barnevernledelse ses i et kompetanseperspektiv. Kompetanseperspektivet vil være fremtredende i drøftingen.

Forskningsspørsmålene drøftes utfra hovedfunn som kan knyttes til de ulike spørsmålene.

### 6.1 Særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste

Barnevernleder skal treffe alvorlige beslutninger knyttet til brukere som ofte er basert på utøvelse av skjønn i henhold til barnevernlovgivningen. Barnevernleder er øverste myndighet i barnevernfaglige spørsmål (bvl § 2-1). Kommunen er samtidig forpliktet til å ha kvalitetssikringssystemer for å sikre for at arbeidstakere har tilgang til aktuell lover og forskrifter og har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter innenfor fagområdet (forskrift om internkontroll § 4c). Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) ser utfordringer knyttet til kvalitetssikring og kontroll med oppgaver innenfor fagområdet barnevern idet lovgrunnlaget baserer seg på utøvelse av skjønn (Ofstad og Skar 2009:31). Bruk av skjønn problematiseres fra departementets side. Utfordringer knyttet til kvalitetssikring og kontroll med oppgaver, basert på utstrakt bruk av skjønn, kan ses som et særskilt kjennetegn ved ledelsesoppgaver i en kommunal barneverntjeneste.

Barnevernlederen skal treffe beslutninger knyttet til intern oppgaveløsning. Barnevernlederne fortalte om stor utskifting av personale og mange uerfarne saksbehandlere i møte med kompliserte saker og belastende saker. Vi kan spørre oss selv om barnevernet har mer kompliserte saker enn i andre sammenlignbare yrkesgrupper. En sentral dimensjon ved oppgaveløsningen i barnevernet er makt. Denne makten kan ses som en makt som ligger i barnevernets rammevilkår, en form Solheim (2001) definerer som strukturmakt. Strukturmakt kan knyttes til fysisk rammestruktur som brukere av tjenesten må forholde seg til. Det kan også knyttes til lover, regler og andre forhold som setter rammer for barnevernets arbeid (gjengitt av Slettebø 2009:73). Makten utspiller seg på flere nivåer. Barnevernet har for eksempel i en akuttsituasjon mulighet for å fatte vedtak om midlertidig plassering av barn utenfor hjemmet uten samtykke (bvl § 4-6). Barnevernet har videre mulighet til fremme

forslag om tiltak i form av omsorgsovertagelse av barn (bvl § 4-12). Barnevernets relasjon til brukere av deres tjenester er preget av stor ujevnhet i maktbalanse. Maktaspektet ligger som en underliggende dimensjon og kan komplisere kontakt mellom ansatte og brukere av tjenesten (Slettebø 2009:71; Skau 2011:38).

Det har vært en økning de siste årene i antall saker barnevernet jobber med (Rundskriv Q-31/2014). Det er samtidig skjedd en endring av hvilken type tiltak som settes inn i familiene. Flere mottar i dag frivillige tiltak som retter seg aktivt mot endring for barn hjemme i familien. Økningen i antall saker har primært skjedd fra marginalisert grupper som er avhengig av hjelp fra flere hjelpeinstanser (Martinsen og Lichtwarck 2013:68). Det er samtidig opprettet nye stillinger i barnevernet med statlige øremerkede midler til kommunene (Rundskriv Q-31/2014).

Barnevernledernes beretninger om ansatte som opplever å stå i belastende saker er ikke et nytt fenomen. Det er også noe jeg kjenner fra min egen hverdag. Det er saker hvor den følelsesmessige belastningen for de ansatte er stor (Torfeldt 2013).

Et avisinnlegg i Stavanger Aftenblad, som var hentet fra bloggen til en saksbehandler i barnevernet, fikk nylig mye oppmerksomhet i sosiale medier. Saksbehandleren fortalte om dyktige kollegaer som ble utbrent, for lite oppfølging av nyutdannede saksbehandlere og betydningen av god ledelse i barnevernet. Hovedbudskapet hennes var, at den største belastningen i jobben ikke var kontakt med brukere. Det var *systemet* og tidspresset. Hun viste til barn som venter på riktig tiltak fra det statlige barnevernet, fosterhjem som sprekker og frustrasjoner fra samarbeidspartnere i kombinasjon med for lite tid til å gå inn i det. Hun viste også til belastningen ved å stå alene i alt dette (Stavanger Aftenblad 2.2.16) Innlegget viser en viktig side ved kompleksitet i barnevernets oppgaver. Det viser hvor sammensatte problemstillingene er. I tillegg til alvorret i sakene og emosjonelt krevende møter med brukere opplever mange saksbehandlere å stå alene med ansvaret for å finne løsninger. De opplever samtidig at tiltak de kan sette i verk ikke er gode nok. Ansvarsdeling mellom statlig og kommunalt barnevern kan forsterke denne opplevelsen. Rammene for tiltak kommunen er avhengig av styres fra statlig hold uten at den enkelte barneverntjeneste har mulighet for å påvirke hvilke tiltak de får tilbud om. Ansatte i kommunen står i en slik situasjon i fare for å oppleve at det er dem som er ansvarlige for tiltakstilbudet i møte med brukere (Vike 2002; Kroken 2012:302)

Opplevelsen av det å være i en utsatt posisjon og det å stå alene var noe flere barnevernledere fortalte om. En følelse av å stå alene er derfor ikke en opplevelse bare saksbehandlere sitter med. Tidsaspektet er heller ikke unikt. Flere av barnevernlederne i undersøkelsen snakket om frustrasjon knyttet til mangel på tid. NOBOs kartlegging av barnevernlederens opplevelse av utfordringer understøtter disse utsagnene. Undersøkelsen viste nettopp at barnevernlederne samlet opplevde størst utfordringer knyttet til for stort arbeidspress. Deretter kom utfordringer i forhold til kommunenes økonomi og samarbeid med det statlige barnevernet, Bufetat. (NOBO:2013).

### **6.1.2 Oppsummering**

I dette avsnittet har jeg drøftet det barnevernledernes opplever er særskilte kjennetegn ved ledelse i barnevernet.

Mye tyder på at det er særskilte kjennetegn ved barnevernledelse. Kjennetegnene knytter seg til det å treffe alvorlige beslutninger i forhold til brukere og omverdenen som ofte er basert på skjønn i henhold til barnevernlovgivningen. Det er også forhold knyttet til den interne oppgaveløsningen, der medarbeiderne ofte opplever å stå i mange kompliserte oppgaver, krav og følelsesmessig belastende saker. Det medfører et stort behov for oppfølging og ivaretagelse av ansatte. Samtidig er det ofte en mangel på gode eller riktige tiltak og løsninger. Systemet rundt kan medvirke til at sakene oppleves som kompliserte. Beslutninger og ledelse skjer i et tidspress. I tillegg til disse særskilte kjennetegnene opplever barnevernlederne, som medarbeiderne, ofte å stå i en ensom og utsatt posisjon.

Informasjonen om barnevernledernes syn på særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste, gjør oss i stand til å forstå mere av den sammenhengen hvor informantenes andre svar skal forstås.

## **6.2 Barnevernlederens opplevde kompetansebehov**

### **6.2.1 Administrasjon**

Undersøkelsen viste at barnevernledere opplever ulike administrative oppgaver knyttet til økonomi, rapportering og krav til planer for personaleoppfølging som tidkrevende, men ikke som kompliserte. Barnevernlederne opplevde det som vanskelig å holde tildelt budsjett, men uttrykte samtidig en klar forståelse av, at deres lovpålagte oppgaver og plikt til å skulle prioritere barnets beste skulle vurderes ut fra et barnevernfaglig perspektiv. Dette funnet står i kontrast til NOBOs (2013) kartlegging av barnevernlederens kompetanse og

myndighetsområde som viser at barnevernledere opplevde store utfordringer knyttet til kommunes økonomi. Funnene i denne undersøkelsen kan forklares ved fokuset i intervjuene var rettet mer mot kompetanse. Kommunens økonomi ble i mindre grad problematisert, da barnevernlederne var klare på deres forpliktelse i forhold til lovkrav. Ledernes fokus på økonomi, evne til å planlegge og oversikt over forbruk, ble til gjengjeld fremhevet som viktig av alle. Fagbakgrunn fra feltet ses som viktig når det gjelder økonomiske vurderinger. Fagbakgrunnen gir barnevernlederen mulighet til å vurdere kostnader opp mot effekt av tiltak for brukere. Det betyr at lederen kan gå inn og gjøre kvalifiserte vurderinger av om barn og familier, sett fra barneverntjenestens side, kan få et godt nok tilbud til lavere kostnader.

Flere opplevde at de satt med et stort ansvar ved å treffe beslutninger. Kjennskap til beslutningsteori, kunnskap om barnevernfeltet, juridiske forhold og økonomi ble fremhevet som viktig for å kunne treffe gode beslutninger. Vi så tidligere, at det å treffe kompliserte skjønnsbaserte beslutninger, ofte under tidspress, kan ses som et særskilt kjennetegn ved barnevernledelse. Opplevelsen av tidspress støttes også av NOBOs (2013) kartlegging av barnevernlederes kompetanse og myndighetsområde.

Informantene peker på behov for ulike former for kompetanse for å legge til rette for gode beslutningsprosesser. Beslutningsteori ble fremhevet som viktig. Kunnskap om beslutningsteori er teoretisk kunnskap som Skau (2011) definerer som del av profesjonell kompetanse. Kunnskapen kan samtidig ses som deklarativ kunnskap, faktakunnskap, i Lais (2014) kompetanseteori. Forhold knyttet til barnevernfaglige forhold, juridiske forhold og økonomi kan også ses som en teoretisk og deklarativ, faktabasert kunnskap. Denne kunnskapen kan samtidig være kunnskap som kompletteres og holdes ved like gjennom erfaring fra praksis. Kompetansen kan da relateres til Skaus (2011) yrkesspesifikke ferdigheter og Lais (2013) casual og prosedyriske kunnskap, det vil si evne til å forstå årsakssammenhenger og vite hvordan gå frem for å løse bestemte oppgaver.

Noen av informantene fortalte om belastninger relatert til stort ansvar i interne beslutningsprosesser. Vi er da inne på noe av det som ble fremhevet som særegent kjennetegn ved barnevernledelse. Det ble fremhevet at barnevernlederen må være personlig robust og trygg på selv. Det kan kobles til personlig kompetanse. Trygghet kan også opparbeides gjennom annen kompetanse. Dybdekunnskap om fag, økonomi og for eksempel beslutningsteori kan antagelig og bidra til å gjøre deg trygg på egne beslutninger. Hvis det er

tilfellet, er alle Skaus (2011) former for kompetanse, profesjonell kompetanse, relevant for å forstå barnevernleders kompetansebehov knyttet til vanskelige beslutninger.

Barnevernlederne har ofte vanskeligheter med å rekruttere erfarne medarbeidere. Noen forhold knyttet til vanskeligheter med å rekruttere gode medarbeidere i barnevernet kan skyldes utenforliggende forhold, som for mangel på spesialistløp, status og lønn. En annen forklaring er forhold vi kan knytte til de særskilte kjennetegn i barnevernet (Kvillo og Moe 2014:5). Kompetanse til å få frem informasjon i en ansettelsesprosess er viktigere å se på i denne sammenheng. Lederens evne til strukturering av samtalen og kvaliteten på relasjonen blir viktig. I hvilken grad lederen klarer å skape en strukturert dialog kjennetegnet av positive emosjoner, vil antagelig påvirke den søkerens evne til å takle en intervjusituasjon hensiktsmessig (Colbjørnsen 2004:129). En tydelig ramme med for samtalen med et klima preget av trygghet, kan bidra til at den aktuelle søker i større grad kan vise seg frem og lederen får et bedre grunnlag for å treffe beslutninger i ansettelsesprosessen.

God internkontroll kan synliggjøre svikt i tjenesten. Lederen kan gjennom internkontroll sikre iverksetting av tiltak for å forhindre gjentakelser av feil og mangler. Det gir som mulighet til å lære av feil. Å jobbe systematisk med internkontroll krever et godt overblikk og evne til struktur hos lederen. Noen av informantene mente at et slikt overblikk og evne til struktur krever noen *strategiske* evner hos lederen. Disse strategiske evnene, evnene til å ha tanker og planer for hvordan nå satte mål (Martinsen 2014:42), kan ses som ferdigheter og evner i Lais (2013) kompetanseteori. Det kan videre ses som Skaus (2011) personlige kompetanse i kombinasjon med yrkesspesifikke ferdigheter. Utsagn i undersøkelsen kan tyde på at strategiske ferdigheter kan styrkes gjennom teoretisk kunnskap. Dette kan ses i sammenheng med betydningen av å kunne utarbeide interne planer og rutiner for opplæring, samt behov for god kjennskap til lover, forskrifter og krav til internkontroll.

Tett oppfølging kan avdekke at enkelte medarbeidere trenger hjelp til å forstå, at de ikke håndterer arbeidsoppgave godt nok, og kanskje bør søke seg ut av tjenesten. I slike tilfeller kan det være viktig at lederen er i stand til å etablere en hensiktsmessig relasjon. Lederens personlige kompetanse, som innebærer å forstå både egne og andres følelser, kan være avgjørende for resultatet av samtalen.

Kompetansebehov knyttet til de administrative oppgavene kan inneholde elementer av kompetansebehov knyttet til kulturdimensjonen i ledelse. Kulturdimensjonen kan ses som en

dimensjon hvor leders visjoner og mål for tjenesten kan formidles. På denne måten kan vi se at Colbjørnsens (2004) lederdimensjoner overlapper hverandre i tråd med barnevernlederens nødvendige kompetanse. Vi skal først se på kompetansebehov knyttet til å lederdimensjonen relasjon.

### 6.2.2 Relasjon

Barnevernlederne i undersøkelsen gir uttrykk for at evne til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon, å kunne gi støtte og skape trygghet i arbeidet kan ses som grunnleggende lederkompetanse i en barneverntjeneste. Noen peker på betydningen av å ha inngående kjennskap til fagfeltet som en forutsetning for å kunne *forstå* arbeidsbelastningen og etablere den nødvendige relasjonen til medarbeiderne. Personlige egenskaper og gode kommunikasjonsferdigheter ses som en nødvendig faktor å få til dette.

Ved å analysere informantenes beskrivelser av kompetansebehov knyttet til lederdimensjonen relasjon (Colbjørnsen 2004:52), blir ordet *trygghet* fremtredende som et tydelig omdreiningspunkt. Betydningen av det å kunne støtte og ivareta ansatte, kunne ses som et særlig kjennetegn ved ledelse i barnevernet. Saksbehandlerne var ofte unge og uerfarne. Behovet for følelsesmessig støtte i arbeidet og leders opplevde behov for å skape trygghet synes å være grunnleggende innen fagfeltet (Vike 2001:254). Dette funnet samsvarer med tidligere undersøkelse som fremhever at leders sosiale og emosjonelle ferdigheter er særlig viktig ved ledelse innen sosialt arbeid (Rank og Hutchisons 2000; Ellet m.fl. 2006).

Kvello og Moe (2014) har hevdet at mange ledere bruker mye tid på å være omsorgsperson for medarbeiderne til fordel for tid på strategisk ledelse. Dette utsagnet kan muligens støttes av NOBOs kartlegging, som viste at mange barnevernledere fremhevet tidspress som en utfordring i hverdagen. En annen vinkling kan være å tenke at det å ivareta ansatte, er en omfattende og viktig lederoppgave i førstelinjetjenesten. Det er en oppgave ledere i en kommunal barneverntjeneste må bruke mye tid på for å kunne realisere andre mål. Hvordan lederen går inn i relasjonen, kan være et viktig spørsmål. Ivaretagelse kan for eksempel ses som ledd i systematisk oppfølging av medarbeiderne i forhold til å fylle lovkrav på en forsvarlig måte. En slik tenkning vil være i tråd med Colbjørnsens (2002) forståelse av ledelse bestående av tre dimensjoner knyttet til administrasjon, relasjon og kultur i gjensidig påvirkning av hverandre. Den relasjonelle dimensjonen påvirkes av leders oppfølging av

medarbeiderens resultater, som inngår som en del av den administrative dimensjonen. Ivaretagelsen av medarbeiderne kan også gi et potensiale for å påvirke kulturen. Lederens tette kontakt med medarbeiderne gjennom oppfølging av resultater kan gi et unikt handlingsrom for å påvirke kulturen gjennom formidling av verdier og holdninger til arbeidet.

Positive emosjoner mellom leder og medarbeider vil også påvirke medarbeiderens motivasjon og potensiale for prestasjon (Colbjørnsen 2004:126). Relasjon mellom medarbeideren og lederen kan med utgangspunkt i dette ses som viktig også for å ivareta oppgaver knyttet til dimensjonene administrasjon og relasjon.

Kunnskap om og erfaring fra barnevernfeltet ble fremhevet som en viktig dimensjon for å forstå hva medarbeiderne står i. Denne bakgrunnen ga en trygghet i tjenesten på flere måter. Erfaring fra feltet kan knyttes til kompetanseområdene ferdigheter og kunnskap. Kunnskapen om barnevernfeltet forstås som det Lai (2013) betegner som deklarativ, casual og prosedyrisk kunnskap. Med andre ord; som leder vet du hva faget handler om, du kan forstå årsakssammenhenger innen fagfeltet og du vet hvordan du skal gå frem for å nå ønsket resultat. Denne kunnskapen gjenspeiles i ferdigheter (Lai 2013:47-49). Denne kunnskapen og disse ferdighetene kan også ha betydning for å *forstå* den følelsesmessige belastningen hos medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2014:430). Lederens gjenkjennelse av elementer fra egne erfaringer kan ta form som casual kunnskap, det vil si kunnskap om mulige årsakssammenhenger (Lai 2013).

Lais (2013) definering av kompetanse viser til at evner og holdninger også er viktige kompetansekompener. Evner til å forstå og ta i bruk kunnskapen må være en forutsetning for utvikling av ferdigheter innen faget. Kompetansekompeneren *holdninger* kan være viktig. Hva betyr leders holdninger for medarbeidernes opplevelse av trygghet og følelsesmessig støtte i jobben? Holdninger som kompetansekompener kan ses som et uttrykk for det Aadland beskriver som god dømmekraft og evne til godt skjønn (Aadland 2004:34). Og hva er *god* dømmekraft og *godt* skjønn? I denne sammenheng er det knyttet til hva som skaper trygghet hos medarbeiderne. Ved en slik tilnærming kan medarbeidernes opplevelse bidra til å definere hva som er god dømmekraft og godt skjønn. Deres vurdering av dette vil være preget at deres egne holdninger og personlige verdier (Busch 2012:124). Et samsvarende og felles verdigrunnlag kan være en forutsetning for at medarbeiderne skal



kunne ha tillit til lederen. Medarbeidernes tillit til lederen kan videre legge grunnlag for at trygghet kan etableres i relasjonen.

Kompetanse relatert til å oppnå en god relasjon til medarbeiderne handler videre om det Skau (2011) beskriver som personlig kompetanse. Personlig kompetanse kan ifølge Skau utvikles i samspill med andre. Denne kompetansen bygges på personlige erfaringer, og tolkningen av disse erfaringene, over tid. Personlig kompetanse kan ses i sammenheng med Lais (2013) kompetansekomponeanter holdninger og evner. Den personlige kompetansen informantene viser til i undersøkelsen kan forstås som lederens sosiale evner og emosjonelle intelligens. Emosjonell intelligens (EQ) (Goleman, Boyatzis og McKee 2002) innebærer å ha innsikt i egne og andres følelser. Det innebærer evne til selvinnsett, evne til å reflektere over følelser og over egne og andres stemninger. Det innebærer videre evne til å styre følelsesimpulser og tilpasse reaksjonsmønsteret til situasjonen. En viktig dimensjon ved emosjonell intelligens er evne til empati. Lederens evne til disse sosiale ferdighetene vil antagelig være betydningsfullt for lederens mulighet til å etablere gode relasjoner til medarbeiderne (gjengitt av Colbjørnsen 2011:128).

Relasjonen mellom medarbeiderne kan ha betydning for lederdimensjonen kultur. Lederens kompetansebehov knyttet til *kultur* drøftes i neste avsnitt.

### 6.2.3 Kultur

Barnevernlederne i undersøkelsen snakket om betydningen av å kunne skape mening i arbeidsoppgavene, for eksempel behovet for å skape forståelse for hvorfor det er viktig å etterleve lovens krav om tiltaksplaner. Medarbeiderne må forstå betydningen av lovens bestemmelser og hva det i dette tilfellet betyr for barnet og familiens mulighet for medvirkning og medbestemmelse i egen barnevernssak. Å kunne *oversette* meningsinnhold på denne måten, handler om å synliggjøre verdier og holdninger som ses som prisverdige i tjenesten (Aadland 2004:52). Vi kan tenke at denne form for formidling av verdier, krever at lederen har et bevisst forhold til både egne verdier og virksomhetens verdigrunnlag.

Kompetansekomponeanter holdninger i Lais (2013) kompetansteori omhandler verdier. Denne komponenten kan ses som den viktigste av alle kompetansekomponeantene, fordi holdninger kan være avgjørende for hvor kompetent en medarbeider er, til tross for andre ferdigheter,

kunnskaper og evner (Lai 2013:50). Holdninger vil gjenspeile verdier og disse begrepene kan derfor ses i en sammenheng.

Vi har tidligere sett betydningen av at lederen skaper gode relasjoner til medarbeiderne. Vi har også sett betydningen av tett oppfølging av medarbeiderne, og lederens evne til å skape en trygghet for medarbeiderne. Dialogen med de ansatte fremheves som viktig. For å kunne jobbe med interne strategier i tjenesten var det viktig å kjenne personalet godt. Kunnskap om hva som motiverer den enkelte ansatte var viktig. Disse forholdene kan også ses samlet. Behovet for å være tett på medarbeiderne og behovet for strategisk tenkning internt i tjenesten kan ses i sammenheng. Systematisk oppfølging av medarbeiderne kan innlemmes i det strategiske arbeidet med å nå mål internt i tjenesten. En tett oppfølging av medarbeiderne preget av en god relasjon, kan skape muligheter for lederen til å påvirke medarbeiderne gjennom deling av verdier og tanker knyttet til oppgaveløsningen (Colbjørnsen 2004:100). På denne måten skapes et handlingsrom for lederen som *kulturell arkitekt*. Det vil si at lederen aktivt går inn og påvirker kulturen ved å sette ord på verdier og visjoner i virksomheten og viser hvordan dette kan etterleves i praksis (Colbjørnsen 2004:50).

Flere av lederne i undersøkelsen refererer til å *balansere* og å *finne balansen* mellom å støtte og stille krav til medarbeiderne. Det kan være et uttrykk for at lederen opplever å bevege seg i et sårbart felt. Et felt hvor det er lett å trå feil i spennet mellom oppfølging av medarbeidere og sikring av effektivitet med henblikk på å nå målet. Målet i barnevernets førstelinjetjeneste vil være å løse lovpålagte oppgaver på en forsvarlig måte i tråd med lovens intensjoner innen noen gitte rammer.

Balansegangen kan relateres til at sosialarbeidere antas å bli mere motivert av ledelse som samsvarer med deres egen og faggruppens verdier og normer enn av strategier tuftet på andre logikker (Colbjørnsen 2004:51). En side til denne dimensjonen er at lederne i barnevernet som oftest er rekruttert fra samme fagmiljø. Ledernes etiske og verdimeslige standpunkt kan derfor ofte være knyttet til profesjonens etiske standard (Rank og Hutchisons 2000). Ut fra et slikt perspektiv kan man stille spørsmål ved om ledere innen feltet i utgangspunktet lettere kan relatere til rollen som fagperson enn som leder. Funnene i denne undersøkelsen knyttet til kjennetegn ved ledelse i barnevernet, viser imidlertid flere forhold som tilsier at det er et stort behov for å ivareta medarbeiderne. Det kan likevel være viktig å være åpen for at

barnevernledernes fagbakgrunn kan spille en rolle i deres utøvelse av lederrollen (Fisher 2009).

#### 6.2.4 Oppsummerende diskusjon

Denne oppsummerende diskusjonen knyttes til hvilken kompetanse barnevernlederne opplever at de må ha som leder i en kommunal barneverntjeneste.

Colbjørnsens (2004) modell for helhetlig ledelse er et utgangspunkt for forståelse av ledelse i denne oppgaven. Den relateres til definisjonen som peker på at ledelse er å oppnå resultater gjennom andre. Teorien viser til en gjensidig påvirkning mellom dimensjonene administrasjon, relasjoner og kultur (Colbjørnsen 2004:59). Denne gjensidige påvirkningen har blitt tydelig gjennom drøfting av funn knyttet til barnevernledernes opplevde kompetansebehov.

Samme fenomen oppstår når vi drøfter *kompetanse* knyttet til ledelsesmodellens ulike lederdimensjoner. Kompetansekompomentene overlapper i praksis. En studie av barnevernleders kompetansebehov knyttet til de tre ulike lederdimensjonene administrasjon, relasjoner og kultur synliggjør likevel flere måter å se og forstå kompetansebegrepet. Både Lai (2013) og Skaus (2011) definisjoner av henholdsvis kompetanse og profesjonell kompetanse utvider forståelsen av barnevernveleders kompetansebehov. Vi kan se klare paralleller i teoriene mellom kunnskap og ferdigheter som retter seg mot å vite og vite hvordan. Vi kan også se at disse kompetansekompomentene er preget av lederens evner og holdninger. Holdninger kan ses i sammenheng med leders verdier. Samlet sett kan Lais (2013) kompetansekompoment kobles direkte til elementer i Skaus (2011) teori om profesjonell kompetanse.

Leders kompetansebehov i en kommunal barneverntjeneste knyttes i stor grad opp mot kompetansekompomentene å *vite* og vite *hvordan*, det vil si deres kjennskap til praksisfeltet. Vi kan se at fagbakgrunn, verdier og profesjonsetisk standard kan ha betydning for hvordan ledere går inn lederoppgavene. Det er her viktig å legge merke til betydningen av et felles verdigrunnlag mellom ledere og medarbeiderne. Et felles verdigrunnlag mellom leder og medarbeiderne og erfaring fra feltet kan hjelpe lederen i arbeidet med å etablere trygghet i tjenesten. Drøftingen har samtidig vist betydningen av lederens sosiale evner og emosjonelle intelligens. Lederens evne til empati og sensitivitet i møte med medarbeiderne har stor

betydning for kvaliteten på relasjonen dem imellom (Colbjørnsen 2004:128). Lederens *personlige* kompetanse er viktig (Skau 2011:60).

Leders *evne* til å løfte blikket og tenke strategisk og strukturert rundt interne prosesser fremheves. Undersøkelsen viser betydningen av at lederen kjenner personalet godt i arbeid med interne strategier i tjenesten. Flere av lederne fremhever betydningen av å ha kunnskap om beslutningsteori, implementeringsteori og å kunne analysere ulike interne prosesser i tjenesten. Kunnskap om hva som motiverer den enkelte medarbeider er viktig. Det er samtidig viktig å ha kunnskap om hvordan du som leder kan påvirke medarbeidernes motivasjon. Teoretisk kunnskap inngår som en komponent i Skaus (2011) modell for profesjonell kompetanse. Teoretisk kunnskap kan relateres både til barnevern- og ledelsesfaget. Når vi løfter frem betydningen av kompetanse til å *vite* og *vite hvordan*, kan vi også velge å se det som et behov for teoretisk kunnskap om *hva som virker*, og *hvordan* lykkes som leder.

Å forklare lovgivers intensjon og mening med lovkrav og rutiner for saksbehandling, kan ses som en viktig lederoppgave. Det kan handle om synliggjøre verdier og holdninger i tjenesten. Formidling av verdier krever at lederen har et bevisst forhold til både egne verdier og virksomhetens verdigrunnlag. Kompetansekompenten *holdninger* i Lais (2013) kompetansteori omhandler denne verdidimensjonen (Lai 2013).

Hvilken lederkompetanse barnevernledere ser behov for å styrke vil bli belyst i neste avsnitt.

### **6.3 Styrking av lederkompetanse i det kommunale barnevernet**

Flere av informantene mente at man ikke nødvendigvis ble en bedre leder av å gjennomføre en lederutdanning. Kompetansebehov i rollen ble sett som bredere enn hva du kan tilegne deg av kunnskap gjennom utdanning. Alle lederne i undersøkelsen var samstemte i deres syn på at barnevernfaglig kompetanse og ulike personlige egenskaper er viktige komponenter ved barnevernledelse.

Det er samtidig et generelt behov for at barnevernledere blir mer oppdatert på krav til internkontroll, lover og retningslinjer (Riksrevisjonen 2012; Helsetilsynet 2012; Prop. 106 L). Dette behovet kan ses som ledes mangel på kunnskap og ferdigheter, nemlig å *vite* og *vite hvordan*. Noen ledere etterlyste kunnskap om ledelsesprosesser, som for eksempel hvordan jobbe med endring og implementering. De så behov for mer formell lederkompetanse. Undersøkelsen viser en tendens til at barnevernledere med høyere videreutdanning ser et

større behov for teoretisk kunnskap om ledelse enn ledere med kortere eller ingen videreutdanning. Vi vet gjennom NOBOs kartlegging (2013) viste at under 20 % av landets barnevernledere har videreutdanning på masternivå. NOBO er skeptiske til krav om utdanning på masternivå for barnevernledere. Vi kan stille spørsmål ved om disse standpunktene er uttrykk for samme fenomen, da kun et fåtall av de organiserte barnevernlederne ikke har denne type videreutdanning.

Synet på ulike kunnskapsformer i barnevernet ble tematisert i undersøkelsen. Det var en opplevelse av disharmoni mellom teoretisk og erfaringsbasert kunnskap i barnevernet. Det var en forståelse av koblingen mellom ulike kunnskapsformer ikke var godt nok fundert. Det er mulig at disse forholdene kan ses i en sammenheng med noen barnevernlederes syn på formell lederutdanning som overflødig. Hva kan barnevernsarbeideres syn på kunnskap bety for ledelse i barnevernet, når vi vet barnevernledere i all hovedsak rekrutteres fra barnevernfeltet? Tidligere empiri kan vise at det er få sosialarbeidere som ønsker å være ledere. Dette knyttes til sosialarbeideres profesjonsetiske verdier (Rank og Hutchisons 2000).

Lai (2013) ser kompetanse som et potensiale hos den enkelte. Det kan gi tro på at alle kan utvikle ny kompetanse. Vi må skille mellom å utvikle *høyere kompetanse* og å utvikle *ny eller endret kompetanse*. Ny kompetanse kan være å se nye sammenhenger eller å reflektere over noe på en annen måte enn tidligere. Økt bevissthet over egne verdier og holdninger kan eksempelvis skape en ny kompetanse, uten at man kan si at kompetansen automatisk er *hevet* (Lai 2013:13). I arbeidslivet og som barnevernleder handler det om å ha riktig kompetanse til den jobben som skal utføres. Ut fra en slik forståelse av å utvikle kompetanse, vil det være stort potensiale for å utvikle kompetansen til barnevernledere.

I denne studien har vi forstått at kompetansekomponenten *holdninger* er viktig. Komponentene holdninger vil være styrende for hvordan mennesker forvalter de andre kompetansekomponentene *kunnskap, ferdigheter og evner* (Lai 2013:50). Økt kunnskap gir ikke nødvendigvis økt forståelse og hensiktsmessig forvaltning av kunnskapen (Aadland 2004:124) Økt kunnskap gir dermed ikke automatisk økt kompetanse. Informantene i undersøkelse refererte også til dette.

Colbjørnsen (2004) hevder at:

Lang utdanning kan utvikle ferdigheter i analytisk problemløsning, oppøve evnen til å sette spørsmålsteget ved etablerte fremgangsmåter og prosedyrer, gi trening i

diskusjoner, dialog og utvikle disiplin til å gjennomføre langsiktige planer. Slik kompetanse kan være gunstig i en jobb som leder. Lederskapet trenger imidlertid mer enn analytiske ferdigheter. Ledelse består av menneskelig dynamikk og samspill, som vanskelig kan forstås fullt ut uten at teoretisk innsikt blandes med praktisk erfaring (Colbjørnsen 2004:152).

Dette utsagnet demonstrerer Skaus (2011) modell for profesjonell kompetanse ved å vise til betydningen av at teoretisk kunnskap og erfaringskunnskap opptrer sammen. Det viser betydningen av å ha praktisk erfaring fra fagfeltet og som leder.

Noen barnevernledere viser til et behov for, og glede av, å drøfte problemstillinger knyttet til fag og interne prosesser med andre barnevernledere. Noen å drøfte og reflekter sammen med oppleves som viktig. Arenaer utenfor for tjenesten som gir mulighet til å reflektere over egen lederpraksis, og øve seg på hverdagen sammen med andre barnevernledere ses som verdifullt. Dette behovet finner støtte i tidligere empiri og litteratur (Lyshaug 2009; Kleven 2011). Betydningen av gode rollemodeller løftes også frem.

Refleksjon kan ses som en viktig kilde til utvikling. Halås og Solstad (2010) hevder at:

Målet må være å kunne få tilgang til den kunnskapskilden som ligger i den enkeltes erfaringer, slik at den kan få betydning i møte med nye situasjoner... det handler om å finne prosesser for å øke vedkommedes evne til å møte situasjonene. Evne til oppmerksomhet, refleksivitet, etisk overveielse og til å leve med ambivalens og nærhet. Dette gjør refleksjon over erfaringer til et bærende element i fagutvikling (Halås og Solstad 2010:83).

Sitatet konkretiserer hvilke muligheter for læring som ligger i refleksjon over egen praksis i møte med andre. Refleksjon fremstår som en viktig for bevisstgjøring av egne holdninger og verdier.

Så hvordan kan barnevernledernes kompetanse kan styrkes? Barnevernledernes utfordringer må ses i sammenheng med lite kunnskap om barnevernledelse (Hippe og Hyrve1995:202) Spørsmålet bør kanskje derfor heller være; hvordan kan praksisfeltet og forskningsmiljøene kobles tettere sammen slik at kunnskap om barnevernledelse kan utvikles? Her kan det være mulig å hente inspirasjon fra barnevernfeltet hvor det i større grad foregår fagutvikling i samarbeid mellom praksisfeltet og høyskolene.

Et eksempel på dette er etablering av *forskningssirkler*, hvor begge felt møtes for gjensidig utvikling av ny kunnskap. En forskningssirkel beskrives som en studiesirkel der forskere og praktikere møtes med ulike kunnskaper for å fordype seg i et problem de er interessert i (Lundberg og Starrin 1990). Formålet med forskningssirkler er at det skal skje en gjensidig påvirkning mellom forskere og praktikere. Det kan bidra til at begge parter kan endre oppfatning av presentert problem (Slettebø 2013:219). Deltagelse i forskningssirkler vil gi barnevernledere arenaer for refleksjon og drøfting av ledelsesutfordringer med andre i samme rolle. Det kan oppleves som en støtte i en ensom og utsatt posisjon. Denne type arenaer etterspørres i undersøkelsen. Støtte fra andre er også fremhevet som viktig i andre undersøkelser (Lyshaug 2009; Kleven 2013) Fagkunnskap om ledelse etterspørres av flere i undersøkelsen. En forskningssirkel sammenlignes med en forskningsprosess, hvor deltagerne erfaringer vil bli presentert og analysert i lys av aktuell forskning. Teoretisk kunnskap kan fremstå som lite anvendelig for praksis. Det kan skyldes at teori forenkler og reduserer kompleksiteten i arbeidet. Teoretisk kunnskap kan gjennom forskningssirkelen begripeliggjøres gjennom tydelig kontekstualisering til barnevernfeltet. Barnevernlederne kan da ha lettere for å utvikle eller endre egen ledelsespraksis (Slettebø 2013:221). Noen hevder at kunnskap best kan utvikles ved interaksjon mellom mennesker (Halvorsen og Nordstoga 2013:43) Møtet mellom forskere og praktikere kan samtidig bidra til utvikling av nye temaer for forskning (Slettebø 2013:221).

Motforestillinger til denne type form for kompetanseutvikling kan knyttes til *tid*. En forskningssirkel vil i utgangspunktet vil være tidsavgrenset. Deltagelsen vil bare vare over en viss periode, omtrentlig halvannet år. Behovet for denne type arenaer kan være mer langvarig. Et annet tidsaspekt, er tidsbruk i den aktuelle perioden. Lederen må være villig til å bruke av tid, som mange barnevernledere opplever å ha for lite av (NOBO 2013).

BLD har ment at barnevernlederes kunnskap om internkontroll og gjeldene lovverk bør styrkes (Prop.106 L). Dette ble støttet av enkelte utsagn i undersøkelsen. Flere av informantene var likevel mest opptatt av at det var et behov for kunnskap om implementering og endringsprosesser i tjenestene. Barnevernledernes primære behov for kunnskap om ledelsesprosesser, kan forstås som at lederne opplevde å ha kunnskap om krav til internkontroll og ønsket flere redskaper og lederverktøy for implementering.

BLD har tidligere ment at det etter hvert burde stilles krav om mastergradseksamen for å utføre enkelte ansvars og arbeidsområder i barnevernet. Det gjaldt særlig for å kunne utøve barnevernfaglig ledelse (NOU 2009:8:91). Funnene i denne undersøkelsen står ikke i motsetning til denne vurderingen. Over tid vil utdanningsnivået blant søkere til denne type stillinger antagelig stige (Amundsen 2016) og kravet vil kunne sette seg som en konsekvens av større konkurranse. Hvis utdanningsnivået blant ansatte i barnevernet øker, kan ansattes forventninger til lederes formelle kompetanse også øke (Colbjørnsen 2004:152) Eventuell innføring av nasjonale krav til barnevernledere må ses i lys av dagens situasjon og behovet for å kunne rekruttere ledere.

### 6.3.1 Oppsummering

Informantene i undersøkelsen har bidratt med nyttig informasjon på flere områder. Denne studien baserer seg på deres refleksjoner rundt egen rolle og kompetansebehov. I en fenomenologisk utforskning av barnevernlederens kompetansebehov, har jeg tatt del i deres verden. Jeg har tatt utgangspunkt i at verden er slik informantene forstår den. En overordnet samstemthet i virkelighetsforståelse er blitt synlig. Lederne i undersøkelsen har ulike kompetanser. Både den formelle og uformelle kompetansen har vært forskjellig. Alle har bidratt med innsikt og klokskap. Lederne har vist evne til kritisk refleksjon rundt egen rolle. Informantene som gruppe kan ses som et eksempel på at formell lederkompetanse på masternivå ikke nødvendigvis er eneste vei å gå for å utvikle kompetanse som leder.

Studien har synliggjort et behov for å styrke lederkompetansen i barnevernet. Flere av informantene var imidlertid opptatt av, at man ikke nødvendigvis blir en bedre leder av å gjennomføre en lederutdanning. Kompetansebehov i rollen ble sett som bredere enn den formen for kompetanse som kan tilegnes gjennom teoretisk videreutdanning.

Enkelte mente at det var et generelt behov for at barnevernledere ble mer oppdatert på gjeldende lover og retningslinjer. Dette behovet støttes fra flere hold (Prop.106 L; Helsetilsynet 2012; Riksrevisjonen 2012). Flere ledere i undersøkelsen så samtidig et behov for mer teoretisk kunnskap innen ledelse.

Kompetanse kan ses som et potensiale hos den enkelte (Lai 2013:46). Denne forståelsen åpner opp for at alle mennesker kan utvikle ny kompetanse. Vi må skille mellom å utvikle *høyere* kompetanse og å utvikle *ny* eller *endret* kompetanse. Ny kompetanse kan være å se nye



sammenhenger eller å reflektere over noe på en annen måte enn tidligere. Økt *bevissthet* over egne verdier og holdninger kan eksempelvis skape en ny kompetanse, uten at man kan si at kompetansen automatisk er hevet.

Kompetansekomponenten *holdninger* ses som viktig. Komponentene holdninger vil være styrende for hvordan mennesker forvalter de andre kompetansekomponentene *kunnskap*, *ferdigheter* og *evner* (Lai 2013:50). Økt kunnskap gir ikke nødvendigvis økt forståelse og hensiktsmessig forvaltning av kunnskapen. Sagt med andre ord; økt kunnskap gir ikke automatisk økt kompetanse (Aadland 2004:124).

Arenaer utenfor barneverntjenesten som gir mulighet til å reflektere over egen lederpraksis, og øve seg på hverdagen sammen med andre barnevernledere ses som verdifullt. Det er behov for å etablere arenaer, hvor den enkelte leder kan utvikle sitt potensiale som leder. Da helst i takt med ny forskning og kunnskap innen barnevernledelse. Vi må se på hvordan praksisfeltet og forskningsmiljøene kan kobles tettere sammen slik at mer kunnskap om barnevernledelse kan utvikles. Det kan her være mulig å hente inspirasjon fra barnevernfeltet, hvor det i større grad foregår fagutvikling i samarbeid mellom praksisfeltet og høyskolene. Et eksempel på dette er etablering av *forskningssirkler*, hvor begge felt møtes for gjensidig utvikling av kunnskap (Slettebø 2013).

En viktig side til kompetanseutviklingsarbeid er betydningen av at teoretisk kunnskap blir kontekstualisert til fagfeltet. Teoretisk kunnskap kan fremstå som lite anvendelig for praksis. Det kan skyldes en opplevelse av at teori forenkler og reduserer kompleksiteten i arbeidet (Slettebø 2013:221). Arbeid med å styrke lederkompetansen må ses i lys av dette.

## 7 Konklusjon

Formålet med dette prosjektet har vært å løfte frem barnevernlederens eget syn på kompleksitet i lederoppgavene og opplevelse av kompetansebehov som barnevernleder. I dette kapitlet vil jeg konkludere mine funn på problemstillingen; Hvilken kompetanse mener barnevernledere er viktig å ha som leder av en kommunal barneverntjeneste?

Mye tyder på at det er særskilte kjennetegn ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste. Kjennetegnene knytter seg til det å skulle treffe alvorlige beslutninger som ofte er basert på skjønn. Beslutninger må ofte tas under tidspress. Kjennetegn ved intern oppgaveløsning er at mange medarbeiderne opplever å stå i et stort antall kompliserte oppgaver, krav, frister og følelsesmessig belastende saker. Det medfører et stort behov for oppfølging og ivaretagelse av ansatte. Et annet kjennetegn ved ledelse i barnevernet er at barnevernlederen kan oppleve å stå i en ensom og utsatt posisjon.

Ledelsesoppgavene i en kommunal barneverntjeneste fremstår som omfattende. Funn i undersøkelsen, empirien og teorien tyder på at ledelsen inne dette feltet krever særlig ledelseskompetanse. Barnevernlederen trenger allsidig kompetanse for å utøve ledelse innen lederdimensjonene administrasjon, relasjon og kultur. Kompetansebehovet er sammensatt og berører alle komponentene i kompetansebegrepet; ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger. Funn i undersøkelsen viser at sentrale kompetansekomponeanter i barnevernledelse er relatert til kunnskaper og ferdigheter, å *vite* og *vite hvordan*. Det retter seg mot både barnevern- og ledelsesfaget. Ferdigheter og kunnskap innen barnevernfeltet er viktig for å forstå barnevernfaglige problemstillinger og følelsesmessige belastninger ved medarbeidernes arbeidssituasjon. Denne kompetansen er også viktig for å kunne treffe kvalifiserte beslutninger basert på skjønn. Det er videre et behov for å *vite* og *vite hvordan* innen ledelsesfaget. Flere av lederne mente at barnevernledere generelt hadde behov mer for kunnskap om både barnevernfaget og ledelse.

Funn i undersøkelsen samsvarer med tilsynsmyndighetens oppfordring om å styrke lederkompetansen i barnevernet. Tilsynsmyndighetene var opptatt av bedre internkontroll og styring av tjenestene. Denne undersøkelsen viser at kompetansebehovet som ligger til grunn for sikring av forsvarlige tjenester i kommunene er sammensatt.

Kompetansekomponenten *holdninger* ses som viktig. Lederens holdninger og verdier vil være styrende for hvordan kompetansekomponentene *kunnskap, ferdigheter* og *evner* forvaltes i arbeidet. Økt kunnskap gir ikke nødvendigvis økt forståelse og hensiktsmessig forvaltning av kunnskapen. *Økt kunnskap* gir ikke automatisk *økt kompetanse*.

Vi kan skille mellom å utvikle høyere kompetanse og det å utvikle *ny* eller *endret* kompetanse. Ny kompetanse kan være å se *nye* sammenhenger eller å reflektere over noe *på en annen måte* enn tidligere. Økt *bevissthet* over egne verdier og holdninger kan eksempelvis skape en ny kompetanse, uten at man kan si at kompetansen automatisk er hevet. Nødvendig lederkompetanse kan utvikles på flere områder samtidig.

Undersøkelsen synliggjør et behov for arenaer som gir rom for at barnevernledere kan dele erfaringer og oppleve gjensidig støtte. Det er et behov for at lederne får utøve kritisk refleksjon over egen ledelsespraksis, samt styrke bevisstgjøringen av egne holdninger og verdier. Barnevernlederne har samtidig et behov for tilfang av kontekstualisert teoretisk kunnskap om ledelse, slik at kunnskapen kan oppleves som praksisnær og nyttig.

Kunnskap utviklet gjennom denne studien bidrar til en større forståelse av *fenomenet* barnevernleders kompetansebehov og hva begrepet kompetanse kan innebære ved ledelse i en kommunal barneverntjeneste. Undersøkelsen viser betydningen av at barnevernleder har kompetanse på flere områder og hvordan disse kompetanseområdene må opptre samlet. Undersøkelsen viser samtidig hvilken kompetanse barnevernlederne ser behov for å styrke. Studien gir et selvstendig bidrag til forskningsfeltet og kan bidra til ny forskning og videreutvikling av det nasjonale arbeidet med å styrke barnevernlederes kompetanse. Denne studien bygger på barnevernlederens forståelse og forklaring av eget kompetansebehov. Ved videre forskning på dette teamet kan det være relevant å studere barnevernledernes arbeid gjennom observasjoner. Observasjoner av hva barnevernledere faktisk gjør kan gi mer kunnskap om kompleksitet i oppgavene og om sammenheng mellom ord og handling.

## Litteraturliste

Aadland, Einar (2004) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget

Amundsen, Bård (2016) Dobling i mastergrader på 15 år. Artikkel (8.2.16) hentet fra forskning.no 22.april 2016

Andersen, Marit Katharina Wilhelmsen (2016) *Nå skal jeg mene noe om barnevern*  
Blogginlegg publisert i Stavanger Aftenblad, 2.2.16. Hentet fra aftenbladet.no 25.april 2016

Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (2016) Metode- og forskningsordliste. Hentet fra bufdir.no 1.mai 2016

Barnevernpanelets rapport (2011) Rapport avlevert på oppdrag fra Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet. Oslo: Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet

Busch, Tor (2012) *Verdibasert ledelse i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget

Colbjørnsen, Tom (2004) *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Ellet, Alberta m.fl. (2006) A qualitative study of 369 child welfare professionals perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review* 29.s. 264-279. United States

Fisher, Elisabeth A. (2009) *Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*. *Administration in Social Work* Vol. 33, s.347-267. United States

Forskrift om internkontroll for kommunens oppgaver etter barnevernloven (internkontrollforskriften) 14.12.05. Oslo: Barne- og familiedepartementet. Hentet fra lovdata 23.april 2016

Halvorsen, Anne og Sigrid Nordstoga (2013) *Fagutvikling i spenningsfeltet mellom individ og organisasjon*. I Døhlie, E. og Støkken, A.M. (red), *Fagutvikling i velferdstjenester*. Oslo: Universitetsforlaget

Halås, Catrine Torbjørnsen og Asgeir Solstad (2010) *Fagutvikling – i dialog mellom praksis, undervisning og forskning*. I Lichtwark og Clifford: *Modernisering i barnevernet. Ideologi, kontekst og kompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Helsetilsynet (2012) *Oppsummering av landsomfattende tilsyn med kommunalt barnevern – undersøkelse og evaluering*. Oslo: Helsetilsynet

Horne, Solveig (2014) *Barnevern i hastighetens tid. Effektivitet og barns behov – et barnevern som bryr seg?* Tale/innlegg. Dato: 18.9.2014. Av: Barne- og likestillingsminister Solveig Horne. Hentet fra regjeringen.no 14.mai 2016

Hippe, Kristin og Geir Hyrve (1995) red. *Der skoen trykker. Lederutvikling for barneverns- og sosialledere*. Oslo: Kommuneforlaget

Kleven, Anne Kristine (2011) *Å vere barnevernleiar, - det veit eg kva er! Leiaroppgåver og utfordringer i det kommunale barnevernet. Ei kvalitativ undersøkjing*. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane. (Masteroppgave i organisasjon og leiing).

Kroken, Randi (2012) *Forvandling av ansvar. En utvidet casestudie av barnevernarbeideres handlingsbetingelser i velferdsstaten*. Trondheim: NTNU (Doktoravhandling for graden dr.polit.)

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvello, Øyvind og Torill Moe, red.(2014) *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Lai, Linda (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Lov om barneverntjenester (barnevernloven) Oslo: Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra lovdata 2.juni 2015

Lundberg, Bertil og Bengt Starrin (1990) *Forskningscirclar i Värmland. Reflektioner och utmaningar*. Research and Report, nr. 2. Karlstad: Centre for Public Health Research, Landstinget Värmland

Lyshaug, Elisabeth (2013) *Den gode viljen - barnevernlederens refleksjon rundt etiske handlingsvalg*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Malterud, Kirsti (2011) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget

Martinsen, Edgar og Willy Lichtwarck, red.(2013) *Det nye barnevernet*. Oslo:

Universitetsforlaget

Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Mary, Nancy L. (2005) *Transformational Leadership in Human Service Organizations*. Administration in Social Work. Vol. 29, s.105-117. United States

Neumann Cecilie B. og Iver B. Neumann (2012) *Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Norsk barnevernleder organisasjon, NOBO (2014) *Faglig plattform 2014-2016*. Hentet fra barnevernledernet.no 1.juni 2015

Norsk barnevernleder organisasjon (2013) *Rapport 170913*. Stavanger kommune.

NOU 2009:8 *Kompetanseutvikling i barnevernet — Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksisnær og forskningsbasert utdanning*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet

NOU 2012:5 *Bedre beskyttelse av barns utvikling. Ekspertutvalgets utredning om det biologiske prinsipp i barnevernet*. Oslo: Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet

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

Oslo: Gyldendal Akademisk

Proposisjon til Stortinget (2013) Prop. 106 L. *Endringer i barnevernloven*. Oslo: Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet

Rapport til Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet (2011) *Evaluering av forvaltningsreformen i barnevernet*. Delrapport D: Oppgave- og finansieringsansvar i statlig og kommunalt barnevern. Oslo: PricewaterhouseCooper (PwC)

Rank, G Michael and Willian S. Hutchison (2000) *An analysis of leadership within the social work profession*. Journal of Social Work Education Vol. 36, No.3, s.487-500. United States

Repstad, Pål (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

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

Rundskriv Q-31/2014 (2014) *Retningslinjer for satsning på kommunal barnevern 2014*. Oslo: Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra fylkesmannen.no 22. april 2016

Skau, Greta Marie (2011): *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Slettebø, Tor (2008) *Foreldrenes medbestemmelse i barnevernet. En studie av foreldres erfaringer med individuell og kollektiv medvirkning*. Trondheim: NTNU (Doktoravhandling for graden dr.polit.)

Slettebø, Tor (2013), *Forskningssirkler som fagutvikling*. I Døhlie, E. og Støkken, A.M. (red), *Fagutvikling i velferdstjenester*. Oslo: Universitetsforlaget

Stortingsmelding (2002): St.meld.nr. 40 (2001-2002) *Om barne- og ungdomsvernet*

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Thompsen, Tommy (2015) *Hvordan er det å svømme foran den stygge andungen? – en studie av hvordan kommunale barnevernledere opplever å være barnevernleder*.

Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Torfeldt, Mariann Di Turi (2013) *De emosjonelle belastningene i barnevernets arbeid. Hvordan oppleves det å jobbe som saksbehandler i barnevernet?* Masteroppgave i sosialt arbeid, barnevern. Oslo: HiOA.

Johannessen, Asbjørn og per Arne Tufte m.fl. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Vike, Harald (2001) *Likhetens kjønn*. I Lien, Marianne m.fl. (red). *Likhetens paradokser*. Oslo: Universitetsforlaget

Wadel, Cato (2014) *Feltarbeid i egen kultur*. Oslo: Cappelen Damm

Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere. *Stå opp for trygghet*. Hentet fra: fo.no 14.april 2016



## Vedlegg 1

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*Hva kan barnevernleders kompetanse bety for helhetlig ledelse i barneverntjenesten?*

### Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å få innsikt i hva kompetanse kan bety for barnevernledere i daglig helhetlig ledelse i det kommunale barnevernet. Ulike tilsynsrapporter og offentlige utredninger har de senere årene anbefalt en styrket ledelse i barnevernet. Jeg ønsker å sette fokus på hva barnevernledere selv opplever av kompleksitet i oppgavene og eget kompetansebehov.

Denne henvendelsen er en forespørsel om du som barnevernleder ønsker å stille til intervju i denne studien.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å delta i et intervju om dine erfaringer innenfor oppgavens tema. Det blir 1 intervju på 1-2 timers varighet. Spørsmålene vil omhandle tema som lederrollen og kompetansebehov. Intervjuene vil ha form som en samtale rundt de aktuelle temaene. Under selve intervjuet registreres opplysningene ved bruk av lydopptak på smarttelefon samtidig som jeg vil gjøre egne notater.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I publikasjonen vil alle opplysninger anonymiseres og ingen enkeltdeltakere vil kunne identifiseres eller gjenkjennes. Inntil da vil alt datamateriale oppbevares innelåst. Prosjektet avsluttes ved slutten av vårsemesteret 2016. Når oppgaven er ferdigstilt vil alt datamateriale destrueres, herunder alle personopplysninger og lydopptak.

### 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 slettet.

### Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, vennligst ta kontakt med:

- **Masterstudent:** Gro Sannes Nordby  
Kontaktopplysninger: Mail: [gro.sannes.nordby@baerum.kommune.no](mailto:gro.sannes.nordby@baerum.kommune.no). Tlf: 99042640
- **Ansvarlig prosjektleder (veileder)**  
Tor Slettebø, professor ved Diakonhjemmet Høgskole,  
Kontaktopplysninger: Mail: [tor.sletteboe@diakonhjemmet.no](mailto:tor.sletteboe@diakonhjemmet.no) Tlf: 41502583

Med ønske om positivt svar.

Gro Sannes Nordby

## Vedlegg 2

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg gir med dette mitt samtykke til deltakelse til intervju i forbindelse med følgende masteroppgave ved Diakonhjemmet Høgskole:

*Hva kan barnevernleders kompetanse bety for helhetlig ledelse i barneverntjenesten*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato/sted)

## Vedlegg 3

Masteroppgave i Verdibasert ledelse 2016  
Student: Gro Sannes Nordby

### INTERVJUGUIDE

*Hvilken kompetanse mener barnevernledere er viktig å ha som leder av en kommunal barneverntjeneste?*

Bakgrunns spørsmål:

- Kjønn
- Alder
- Hvilken grunnutdanning har du?
- Har du videreutdanning?
- Hvis ja – innen hvilket fagområde?
- Hvor mange år har du vært leder?
- Har du hatt andre typer stillinger i barnevernet tidligere?
- Hvor mange år?
- Hvis ja – er du internt rekruttert her som leder?

*Hvilken kompetanse trenger barnevernlederen for å løse administrative oppgaver?*

- Hva mener du barnevernledere må *ha kunnskap om* for å løse de ulike administrative oppgavene?
- Hvilke *ferdigheter* mener du barnevernledere bør inneha for å løse disse oppgavene?
- Er det noen spesielle *evner* barnevernledere bør ha?
- Hva mener du barnevernlederens *holdninger* betyr i denne sammenheng?
- Konkrete eksempler?

***Hvilken kompetanse trenger barnevernlederen for å skape gode relasjoner til medarbeiderne?***

- Hva mener du barnevernledere må *ha kunnskap om* for å skape gode relasjoner?
- Hvilke *ferdigheter* mener du barnevernledere bør inneha for å løse disse oppgavene?
- Er det noen spesielle *evner* barnevernledere bør ha?
- Hva mener du barnevernlederens *holdninger* betyr i denne sammenheng?
- Konkrete eksempler?

***Hvilken kompetanse trenger barnevernlederen for å påvirke kultur i barneverntjenesten?***

- Hva mener du barnevernledere må *ha kunnskap om* for å kunne påvirke kulturen?
- Hvilke *ferdigheter* mener du barnevernledere bør inneha her?
- Er det noen spesielle *evner* barnevernledere bør ha?
- Hva mener du barnevernlederens *holdninger* betyr i denne sammenheng?
- Konkrete eksempler?

## Vedlegg 4

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Tor Slettebø  
Diakonhjemmet høgskole  
Vågsgaten 40  
4306 SANDNES

Harald Hårfages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr: 985 321 884

Vår dato: 11.12.2015

Vår ref: 45774 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45774	<i>Hva kan barnevernleders kompetanse bety for helhetlig ledelse i barnevernet?</i>
Behandlingsansvarlig	Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Tor Slettebø
Student	Gro Sannes Nordby

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.

enshot

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

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

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)

# Personvernombudet for forskning



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 45774

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

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

Forventet prosjektslutt er 01.06.2016. 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