

# Verdier i barneverntjenesten

En spørreundersøkelse blant barnevernledere i Norge

Marianne Kirkholm

VID vitenskapelige høyskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 23 700

Dato 02.05.2018

## Sammendrag

Mitt forskningsprosjekt setter søkelyset på barnevernledere i Norge sine verdier. Formålet med undersøkelsen er å belyse hvordan barnevernledere rangerer generelle lederverdier og profesjonsverdier innenfor personlige, profesjonsverdier og hva som oppleves at forventes av dem fra deres arbeidsplass/ledelse. Ved hjelp av en verdirangering er det mulig samtidig å belyse hvilken verdiprofil barnevernledere i Norge har og om de eventuelt kommer i konflikt med hverandre. Min problemstilling er som følgende:

Hvilke verdier er viktigst for barnevernledere i Norge og hva er deres verdiprofil?

Undersøkelsen er empirisk og jeg har, gjennom en kvantitativ metode, innhentet data fra barnevernledere i Norge.

Som teoretisk grunnlag for å belyse mine funn har jeg benyttet meg av verdibasert ledelsesteorier. Ved hjelp av «Competing Values Framework Model» og Falkenbergs verdiklynger fikk jeg systematisert barnevernledernes verdier og satt dem inn i en kontekst. Både New Public Management og Julia Evetts perspektiv på profesjonsforankret organisering, samt betydningen av personlige egenskaper, blir brukt som teoretisk grunnlag og en fortolkning inn imot mine funn.

Mine funn viser at barnevernledere er en relativt homogen gruppe hvor det er lite standardavvik. Barnevernledere rangerer sine personlige verdier høyest, deretter kommer det som forventes fra arbeidsplass/ledelse og, til slutt, profesjonsverdier. Andre relevante funn er at det er større avstand mellom personlige verdier og profesjonsverdier enn det er mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse. Dette gjelder både innenfor generelle lederverdier og de 23 profesjonsverdiene. Det siste funnet jeg har valgt å fokusere på er at verdien kjærlighet er lavest rangert innenfor alle kategorier.

## Forord

Jeg ser tilbake på fire lærerike og spennende år ved Vid vitenskapelige høyskole, hvor jeg har studert verdibasert ledelse. Dette siste året har vært spesielt interessant, da jeg gjennom denne masteroppgaven har fått jobbet mer selvstendig og fått belyst et tema som jeg har en særlig interesse for, nemlig barnevernledere sine verdier.

Jeg er takknemlig for alle gode og konstruktive tilbakemeldinger som jeg har fått både av mine medstudenter og lærere på høyskolen gjennom forskningsprosessen.

Jeg vil til slutt gi min veileder, Harald Askeland, en ekstra takk for å ha bidratt til å holde meg motivert, inspirert og komme med konkrete og nyttige innspill til denne oppgaven.

Oslo, April 2018

Marianne Kirkholm

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
1.1. Formål og bakgrunn for valg av forskningsprosjekt .....	8
1.2. Problemstilling og avgrensning .....	10
1.3. Oppgavens oppbygning .....	11
2.0. Teori.....	12
2.1 Verdibasert ledelse.....	12
2.2. Betydningen av personlige egenskaper .....	14
2.3 Verdier .....	14
2.3.1 Verdiklynger .....	18
2.3.2 Verdier i og for praksis .....	18
2.4 Competing Values Framework .....	19
2.4.1 Compete – Marked.....	21
2.4.2 Control – Hierarki .....	21
2.4.3 Collaborate – Klan .....	21
2.4.4 Create – Nettverk .....	21
2.5 New Public Management versus profesjonsforankret organisering.....	22
2.6 Litteratur og forskningsstatus .....	25
3.0 Metode .....	30
3.1 Respondenter og utvalg .....	31
3.2 Spørreskjema .....	31
3.3 Reliabilitet og validitet.....	34
3.4 Bortfallsanalyse .....	35
3.5 Operasjonalisering av verdier.....	38
4.0 Analyse .....	41
4.1 Mine funn .....	41
4.2.1 Respondentene .....	42
4.2.2 Generelle lederverdier .....	44
4.2.3 Profesjonsverdier .....	51
5.0 Drøfting.....	57
5.1 I hvilken grad er det samsvar mellom de personlige verdiene, verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse og profesjonsverdier fra utdanning.....	57
5.2 Kjærlighet .....	63
6.0 Oppsummering.....	67
Litteraturliste.....	70
Vedlegg 1 : Informasjonsskriv til respondenter .....	75



## 1.0 Innledning

Barneverntjenesten er nok et av de fagfeltene i Norge flest mulig har en formening om og som man lett lar seg engasjere i. Jeg tror dette handler om at gjenkjennelsesfaktoren er så høy, da det primært handler om hvordan oppdra barn på en god nok måte. Som leder for dette komplekse feltet står en ovenfor en rekke utfordringer både individuelt, men også overordnede forventninger fra myndighetene. Vi har en rekke offentlige dokument og lover i Norge som belyser hvilke rettigheter barn har gjennom sin oppvekst. Både barneverntjenesteloven kapittel 1, barnekonvensjonen og barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet gir definisjoner av hva et barn har rett på av omsorg og trygghet (Barnevernloven; barnekonvensjonen; NOU 2000:12). Barneverntjenesten, som har vært mitt fagfelt de siste årene, har som mål å

- å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid,
- å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (Barnevernloven §1-1).

Alle disse offentlige dokumentene er med på å framheve hvilke verdier som er viktigst for barneverntjenesten i Norge. Men til tross for at dette er nedfelt skriftlig og uttalt, vil det ikke være en garanti for at alle kommunale ledere ved barnevernkontorene har disse verdiene implementert i sin jobbhverdag (Busch 2012: 38). Dette handler om at lederes verdiforankring ligger til grunn i ulike systemer, både i egne personlige verdier, profesjonsbaserte verdier, organisasjonens verdier og samfunnets verdier. Og at disse ulike systemene ikke nødvendigvis har de samme målsettingene eller kommuniserer sammen. Busch hevder derfor det er relevant å undersøke hvorvidt de ulike verdiene sammenfaller eller kolliderer samt hierarkiene mellom de øvrige (Busch 2012:37). Personlige verdier er viktig for ens indre motivasjon og vil i ledelse stå i et dynamisk forhold til felles organisasjonsverdier. Så i istedenfor å studere offentlige dokument synes jeg det var mer relevant å undersøke ledere som faktisk anvender disse verdiene mer eller mindre ubevisst i hverdagen.

Det interessante vil være å undersøke hvilke verdier lederne opplever som viktig for sin egen del, hvilke verdier de opplever som forventet fra arbeidsplassen og, til slutt, hvilke verdier de opplever er viktigst fra sin utdanning/profesjon. Og deretter hvordan disse sammenfaller. For noen vil de personlige verdiene sammenfalle med profesjonsverdiene, da de som arbeider innenfor profesjonelle yrker på mange måter blir preget av sin profesjon (Busch 2012:24).

Etter å ha jobbet som saksbehandler ved to ulike offentlige, kommunale barneverntjenestekontor, ble jeg over tid oppmerksom på at det finnes ulike praksiser og kulturer for hvordan man operasjonaliserer barnevernloven i praksis. Jeg opplevde, for eksempel, at det var høyere terskel for å gripe inn i et barns liv på ett kontor sammenlignet med det andre. Utfordringen med en rekke lovverk er at det ikke er konkretisert, og når man jobber i et så komplekst fagfelt som barnevern, vil det føre til en rekke utfordringer. Alle saker vil være en sammensatt og kompleks situasjon, og det må utøves faglige skjønnsvurderinger innenfor det enkeltes barns livssituasjon.

Å utøve skjønn vil si å skjelne mellom vesentlig og uvesentlig, vurdere ulike sider ved sammensatte og komplekse situasjoner og avveie mellom ulike interesser og hensyn. Dømmekraft innebærer også mot til å foreta valg også når ingen løsninger framstår som ideelle (Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere 2015).

Når verdier skal undersøkes, er jeg av den oppfatning at det ikke kan vurderes isolert i vår tid, men de må settes inn i en større historisk kontekst. Barneverntjenesten har en relativt kort historie, hvor det har vært varierende hvilke verdier som har blitt vektlagt. Jeg mener derfor det er hensiktsmessig innledningsvis å gi en kort innføring i barnevernets historie for å kunne tolke og forstå barnevernledere sin vurdering av verdier i dag. Barneverntjenesten, og fagfeltet for øvrig, har hatt en stor utvikling siden det første lovverket i 1896 ble etablert, vergerådsloven, Lov om behandling av forsømte barn. I følge Hagen (2001) var bakgrunnen for loven at det over tid, hadde oppstått økende ungdomskriminalitet og det ble presset frem et behov for å sette i verk tiltak. I 1953 kom lov om barnevern hvor fokuset ble flyttet fra samfunnsbeskyttelse, til det å forebygge, samt det å kunne tilby behandling. Da fokuset handlet om samfunnsvern ble barn og ungdom sendt bort, mens de i 1953 skulle i større grad behandles i sine daglige omgivelser. Men det var først i lov fra 1992 at barneverntjenesten for alvor skulle ha et bredere mandat. I tillegg til å skjerme fra vold og omsorgssvikt skulle de være en hjelpetjeneste. Det ble et stadig økende fokus på verdiene rettferdighet og annerkjennelse. Barneverntjenesten har i dag et bredt mandat og beslutninger i dag rammer flere området enn det gjorde før (Heggem og Christiansen 2016:19-20). Barneverntjenesten er gått fra å være et kriminalpolitisk virkemiddel, til å støtte barns utvikling mens barnet bor sammen med mor og far, samt å finne løsninger som er til det beste for dem (Hagen 2001). Den velferdsorienterte utviklingen innenfor barnevernet er omdiskutert (Stang 2007). Enkelte

mener at utviklingen er gått for langt og at det må begynne å fokusere igjen på det som var kjernen, nemlig å beskytte barn fra en utrygg omsorgssituasjon.

Mitt forskningsprosjekt handler om barnevernledere i Norge og hvilke verdier de mer eller mindre bevisst tar med seg inn i sitt arbeid og sine avgjørelser. En avgjørelse i en barnevernssak må ta hensyn til en rekke kompleksiteter som vitenskap, retningslinjer fra myndighetene, organisasjonen og alle de menneskelige faktorene. Som jeg skrev innledningsvis er det en rekke lovverk, retningslinjer og vitenskap som er utviklet og som skal gjøre at avgjørelsene og tiltakene som blir iverksatt er hensiktsmessige. I tillegg har barnevernspedagoger en formell utdanning og profesjon hvor kompetansegrunnlaget er formalisert. Men som i mange andre profesjoner, er det også en del kompetanse som ikke er direkte formalisert, fordi det handler om skjønnsvurderinger (Busch 2012:15). En arbeidsplass må derfor også ha en rekke profesjonelle og etiske retningslinjer som er med på å styre vurderingene (Busch 2012:93-94). På min arbeidsplass finnes det blant annet etiske retningslinjer utviklet av Oslo kommune, samt at fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere har utviklet yrkesetiske retningslinjer (Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere 2015). I tillegg står det nedfelt tre kjerneverdier i rammeplanen til barnevernsutdanningen, *respekt for livets ukrenkelighet*, *respekt for menneskets egenverd* og *solidaritet med de svakstilte* (Rammeplan barnevern 2005). I mange avgjørelser barnevernet tar er det dessverre mangelfull forskning eller tvetydighet. Da vil verdier og normer få større innflytelse i beslutningene. Et godt eksempel på dette gjelder det biologiske prinsipp, som er blitt vektlagt ulikt til ulike tider. Vektleggingen av det biologiske prinsipp i Norge, vil være avgjørende for utfallet av saker i barneverntjenesten. Fordi barnevernet har fått et mandat i vårt demokratiske samfunn, vil det være en forutsetning at barnevernets beslutninger og praksis er samsvarende med rådende verdier og normer i samfunnet. Dette sikres, blant annet, gjennom barnevernloven og klageadgangen denne gir muligheter til.

Da verdier og normer får såpass stor plass i dette fagfeltet, er det en del som har sett behovet for å nedfelle noen ideelle og felles verdier for bl.a. barnevernarbeid. Forandringsfabrikken, som er en nasjonal stiftelse, har siden 2008 jobbet for å forbedre hjelpetilbud og skoler for barn og ungdom. De innhenter systematisk informasjon fra barn og unge om hvordan de opplever møte med helsestasjon, PPT, barnevern, skole osv. På den måten bidrar Forandringsfabrikken til at barnas stemme blir både hørt og vektlagt og i tillegg tilpasset i større grad. Grunntanken er at den det gjelder har den viktigste informasjonen om hva som er



til det beste og at vi må skape rom for samtale. De uttalte kjerneverdier deres er *åpenhet*, *ydmynhet*, *medbestemmelse* og *kjærlighet*. Forandringsfabrikken jobber aktivt for å implementere disse verdiene også i barneverntjenesten. De har blant annet utarbeidet en bok, «Arbeidsmåter-Mitt liv barneverntjeneste» som gir barneverntjenesten verktøy til å handle i tråd med disse verdiene (Forandringsfabrikken<sup>1</sup>). Verdien *kjærlighet* var opprinnelig brukt i kirke eller frivillige organisasjoner. Da barnevern og sosialutdanningene ble opprettet, ble det omformulert til mer faglige begreper som omsorg og empati. De siste årene har det vært et fokus på å få inn igjen begrepet *kjærlighet*, som både fagbegrep, men også i mer juridisk betydning (Thrana 2015). Dette er noe bl.a. daværende barne- og likestillingsminister Inga Marte Thorkilsen, ved hjelp av Forandringsfabrikken, særlig vektla i forbindelse med lovforslag. Prop. 106L (2012-2013).

### 1.1. Formål og bakgrunn for valg av forskningsprosjekt

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) er underlagt Barne-, og familiedepartementet og har ansvaret for å styre Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat). Mine respondenter er barnevernledere ved kommunale kontor som er en del av den offentlige forvaltningen og som Bufetat tilbyr ulike tiltak gjennom, alt fra hjelpetiltak i hjemmet til plassering på institusjon eller fosterhjem. Som barnevernleder er man derfor, i tillegg til sin profesjon, del av en større byråkratisk ramme som blir regulert gjennom ulike lovverk og statlige og politiske føringer. Barneverntjenesten er derfor, med andre ord, mer vedtaksorientert enn tjenesteorientert. Ved å være del av den offentlige forvaltningen, innebærer dette at offentlig sektors verdier og form vil liggere tettere mot barneverntjenesten enn ved barnevernledere ved f.eks. barnevernsinstitusjoner.

Når man jobber som saksbehandler ved et barnevernkontor, er man den som sitter på informasjonen om hver enkelt sak. Men ingen vedtak kan bli fattet uten at en leder godkjenner. Ved mange kontorer blir også alle enkeltsaker drøftet og veiledet sammen med en overordnet leder. Lederen blir derfor den som får det avgjørende ordet for hva som skjer i hver enkelt sak og har en sentral rolle. Fordi størrelsene på kommunale barnevernkontor varierer, vil det også være variasjoner med tanke på hvor mange ledd det er mellom saksbehandleren og lederen, men også med hensyn til hvor mange ledere det er på et kontor. Og nettopp fordi det er så store forskjeller på de ulike barneverntjenestene, ble

---

<sup>1</sup> Forandringsfabrikken er en nasjonal stiftelse som jobber for å forbedre hjelpetilbud for barn og ungdom. De har en egen hjemmeside: <http://www.forandringsfabrikken.no/>

Barnevernsmonitor lansert 14 desember 2017 med formål om å gi en oversikt over tilstanden i de lokale barneverntjenestene. Dette skal bidra til at kommuner får bedre innsikt og sammenligningsgrunnlag og, på bakgrunn av dette, vil kunne heve kompetansen.

Barnevernsmonitor har blant annet blitt til fordi en ser at det er en rekke utfordringer knyttet til ulike forutsetninger, som for eksempel at per i dag har fem barneverntjenester i Norge én eller færre ansatte. Den minste barneverntjenesten har 20% stilling. Forskning viser at jo større barneverntjenestene er, jo bedre er sjansen for at tjenesten kan ivareta barnets beste samt å opprettholde et godt faglig miljø (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet 2018).

Det er også blitt utarbeidet en rekke statistikker som gir et overblikk over hvordan arbeidet i barneverntjenesten fordeler seg utover Norge. Statistisk sentralbyrå viser gjennom sine undersøkelser fra 2016 at for eksempel Finnmark har flest undersøkelser, meldinger og barn under barnevernets omsorg per 1000 barn. De har dobbelt så mange barn under omsorg som for eksempel Sogn og Fjordane (SSB 2016). Går vi tilbake til 2012 ser vi også fra statistikken tilsvarende at Finnmark for eksempel har flest barn under omsorg, mens Oslo og Akershus bare har halvparten per 1000 barn (SSB 2012). Det kan være fristende å stille seg spørsmålet om hvorfor er det slik, og om lederne sine verdier har noen betydning for utfallet av undersøkelser og ulike tiltak i barneverntjenesten? Mitt forskningsprosjekt vil ikke gå i dybden og kunne gi noen svar på hvorfor det finnes ulikheter, men det vil likevel være med på å belyse hvilke verdier som står sterkt hos et utvalg barnevernledere i Norge. I tillegg vil det bidra til å kaste et lys over ulike spenninger som kan oppstå mellom personlige verdier i møte med det som er forventet fra ledelse og kommune, samt profesjon. Fordi jeg tror verdier er med på å styre menneskers handlinger og vurderinger, er jeg av den oppfatning at dette forskningsprosjektet vil være relevant innenfor fagfeltet barnevern, i og med at barnevernledere daglig tar store og inngripende avgjørelser overfor familier i Norge. Barnevernet møter ulike normkulturer som sier noe om barneoppdragelse. Dette skaper utfordringer, fordi andres normer er kanskje annerledes enn egne (Christiansen og Kojan 2016: 22-23). I tillegg til ulike kulturelle verdier og normer, har både profesjonene, men også arbeidsplassen, egne verdier (Eide 2016). Noen normkulturer har verdier som er ulovlige, mens andre bare er fremmede. For å styrke legitimiteten er det viktig at barnevernet jobber med å identifisere og håndtere egne, barnets og familiens verdier og erfaringer.

På bakgrunn av egen erfaring samt en bekreftelse fra statistikker o.l har dette ført til at jeg er blitt nysgjerrig på barnevernledere sine verdier, samt hvordan de orienterer seg. Som leder i en barneverntjeneste er det en rekke regler og retningslinjer som er gjeldende for forvaltning

og saksbehandling. I tillegg er en av de viktigste oppgavene til en barneverntjeneste å kunne tilby og legge til rette for at barn får bedre oppvekst- og levevilkår. Denne spenningen mellom det administrative og den praktiske, utøvende omsorgen vil fort kunne føre til at ulike verdier står i kontrast til hverandre, og i noen tilfeller stå i motsetning til hverandre. Det er nettopp i slike tilfeller en barnevernsleder sine verdier blir særlig satt på prøve. Det er særlig fordi barneverntjeneste er en av de mest moralske institusjonene vi har i samfunnet (Moe & Kvello, 2014). Busch hevder at verdibasert ledelse skal evne å ha innsikt i de profesjonelle verdiene. Det vil derfor være hensiktsmessig å belyse verdier barnevernledere i dag representerer og på den måten tilbringe ny kunnskap inn i dette fagfeltet (Busch 2012).

## 1.2. Problemstilling og avgrensning

I følge Johannesen, Tuft og Kristoffersen (2010:59) handler forskning om å finne svar på ulike spørsmål. Jeg ønsker å belyse hvordan barnevernledere i Norge rangerer sine verdier og har valgt følgende problemstilling for å tilnærme meg dette temaet.

*«Hvilke verdier er viktigst for barnevernledere i Norge og hva er deres verdiprofil?»*

I tillegg har jeg valgt å ha med noen forskningsspørsmål for enklere å operasjonalisere min problemstilling og for å dele opp tematikken i mindre deler.

Forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er det samsvar mellom barnevernledere sine personlige verdier, forventninger fra ledelse/arbeidsplass og verdier fra profesjon/utdanning?
2. I hvilken grad ser vi at NPM påvirker verdier til barnevernledere i Norge?

I min problemstilling er det særlig barnevernledere og verdier som er hensiktsmessig å definere og avgrense. Verdibegrepet vil bli utypet i teorikapittelet og jeg vil derfor ikke si noe mer om dette begrepet akkurat her. Når det gjelder barnevernledere i Norge, er det snakk om respondenter som bor spredt i hele Norge. Jeg valgte kun å sende ut til barnevernledere som jobber i kommunale, offentlige barneverntjenester for å kunne ha et jevnt sammenligningsgrunnlag.

Når det gjelder ledelseslitteraturen, består den av to ulike forskningstradisjoner, hvor fokuset på lederen sin rolle blir ulikt vektlagt. I den ene forskningstradisjonen har lederen sine egenskaper blitt sterkt vektlagt med tanke på organisasjonens fungering og utvikling. I den

andre forskertradisjonen er det konteksten rundt organisasjonen som blir det avgjørende for utvikling og fungering. I min oppgave kommer jeg til å bruke litteratur og teori fra begge forskertradisjoner, da jeg ser at det er hensiktsmessig ut fra problemstilling.

### 1.3. Oppgavens oppbygning

I kapittel to vil jeg redegjøre for mitt teoretiske rammeverk for dette forskningsprosjektet. Jeg vil da definere begrepet verdier og utdype ulike måter og operasjonalisere dem på. Jeg kommer også til å presentere betydningen personlige egenskaper kan ha for forståelse av ledelse. Jeg vil benytte meg av New Public Management, heretter NPM, og Julia Evetts utforming av begrepet yrkesprofesjonalitet vs. organisasjonsprofesjonalitet som en kontekst til å skulle forstå verdirangeringen i. Til slutt i kapittel to vil jeg trekke frem tidligere forskning på tema som sammen med teorien vil være grunnlaget for min drøfting av funn. I kapittel tre vil jeg gjøre rede for mitt metodiske arbeid underveis i forskningsprosjektet og begrunne de ulike valgene jeg har tatt. I kapittel fire vil jeg presentere mine funn. Jeg har valgt å bruke «Competing Values Framework Model», heretter CVF, av Robert E Quinn og Falkenberg sin modell som verktøy til å analysere og systematisere mine funn. I kapittel fem vil jeg drøfte mine funn i lys av tidligere forskning på tema og ulike teorier som er utdypet i teorikapittelet. I kapittel seks vil jeg gi en oppsummering på hva dette forskningsprosjektet har tilført av ny kunnskap og konkretiserer hva som ville vært interessant og hensiktsmessig og forsket på videre innenfor denne tematikken.

## 2.0. Teori

Jeg ønsker i min oppgave å finne ut hvilke verdier som er de viktigste for barnevernledere i Norge, samt se på hvordan verdiene orienterer seg. I min problemstilling er særlig begrepene barnevern, verdier og verdibasert ledelse sentrale, og jeg ønsker derfor å knytte disse begrepene til et relevant teorigrunnlag. Ved å avgrense og definere, gir jeg leseren meningsinnhold til begrepene (Everett og Furseth 2004:69). Da konteksten for forskningsprosjektet er innenfor verdibasert ledelse, vil det være naturlig å skrive om tradisjonen, for å kunne gi perspektiv og grunnlag for min faglige forankring.

For å kunne sette respondentene sin verdirangering inn i en sammenheng og for å enklere kunne tolke, har jeg valgt å bruke CVF som et analytisk redskap. Jeg kommer også til å benytte meg av begrepet verdiklynger. Med tanke på å skulle undersøke hvilken verdiprofil barnevernledere har, vil CVF-modellen bidra til å gi meg en retning på både kulturell kontekst, men også hvilken lederstil og -tradisjon som knyttes til de bestemte verdiklyngene. Noe som fører oss videre til utviklingen av NPM, da den retningen også har gjort sitt inntog i helse- og sosialsektoren.

Jeg har valgt å skrive om NPM, fordi min opplevelse fra arbeidslivet er at kravet om resultater og økt effektivitet også er tungt vektlagt innenfor barnevern. Mange ansatte opplever å være i en konstant draging mellom å handle etter barnets beste og samtidig innfri de økonomiske kravene. Jeg er interessert i å se hvor stor påvirkning NPM sine verdier, som effektivitet, belønning, konkurranse, desentralisering, privatisering og økt bruk av markeds mekanismer, har på barnevernledere i dag (Stamsø 2009). Ved å sette respondentenes verdier inn i CVF vil en kunne se hvilken verdiprofil barnevernledere tenderer mot, og deretter undersøke hvorvidt disse verdiene beveger seg i retning av disse NPM-verdiene. Fordi min utførelse av verdibasert ledelse praktiseres i et så profesjonstungt forankret fagfelt som barnevern, vil det være interessant å undersøke spenningen i verdirangeringen mellom NPM og Julia Evetts perspektiv innenfor profesjonsforankret organisering (Evetts 2010).

Mitt teorigrunnlag vil danne grunnlaget og utgangspunktet for min drøfting av funnene som er gjort i dette forskningsprosjektet.

### 2.1 Verdibasert ledelse

Begrepet ledelse har en omfattende og lang tradisjon som det er vanskelig å gi et fullstendig bilde og definisjon av i en slik type oppgave. Martinsen (2010:17) og Kirkhaug (2013:15) peker på at det finnes et hav av definisjoner og ulike vinklinger innen fagfeltet. Jeg vil likevel

si noe om retningen verdibasert ledelse og gi noen ulike definisjoner, da det er utgangspunktet og mitt faglige ståsted for dette forskningsprosjektet.

Verdibasert ledelse begynner å bli godt etablert i en rekke sammenhenger, men det er likevel en manglende klar forankring knyttet til det teoretiske. Mye av hovedtyngden handler om lederen som person og de egenskapene den bringer med seg inn i ledelse, mer enn selve prosessene (Busch 2012:93). Dette er også noe av mitt utgangspunkt for dette forskningsprosjektet, da jeg mener at barnevernlederen sin rolle er sentral i verdidanningen. Barnevernlederen er den som godkjenner alle vedtak og som derfor, i stor grad, setter standarden for hva som er god nok omsorg. Det har vært en misforstått forståelse at verdibasert ledelse handler om at så lenge organisasjoner og ledere har nedskrevet verdier vil dette føre til en bedre ledelse og en mer effektiv organisasjon (Aadland og Askeland 2017:15). Verdibasert ledelse handler vel så mye om bevisstgjøring av egne bevisste og ubevisste verdier, men også det å begrunne hvorfor en tar ulike valg vil føre til økt bevissthet og refleksjon rundt egne handlinger. Kirkhaug poengterer viktigheten av å skulle ha en forståelse for verdienes hierarki for å kunne utøve verdibasert ledelse. Det er nyttig å kjenne til hvordan man kan introdusere nye verdier, forsterke eksisterende og generelt ha kunnskap om verdienes stabilitet (Kirkhaug 2013). Busch og Dehlin er også innom denne tematikken når de skriver om verdibasert ledelse at: «*En viktig forutsetning er at ledelsen må bygge på et uttrykt ideologisk mål som kan utfordre det bestående*» (Busch og Dehlin 2012:9). Et annet viktig kjennetegn ved verdibasert ledelse handler om at det sterke markedsorienterte økonomiperspektivet er byttet ut med moral, etikk, verdier og andre relasjonelle perspektiver.

Robert House (1996) har en sentral rolle i utformingen av verdibasert ledelse, ved at han særlig belyste verdibasert lederatferd. Men også Selznick (1957) regnes som en viktig bidragsyter med utgangspunkt i institusjonell teori. For at en organisasjon skal få en egenverdi, er både mål og virkemidler viktige verdimeslige faktorer som fremmer dette. Organisasjonen får høy legitimitet ved at den får en selvstendig verdi da den etterlever samfunnets verdier. Også i mer byråkratiske organisasjoner som for eksempel barneverntjenesten er det, ifølge Weber 1978, et sentralt element å inkludere verdier (Busch 2012:93). House knytter verdibasert ledelse til at det bør være samsvar mellom leders verdier og organisasjonens verdier (House 1996). I offentlige og tunge byråkratiske organisasjoner er det ofte staten som setter målet, mens organisasjonen bestemmer middelet for å nå målet (Busch 2012:101).

## 2.2. Betydningen av personlige egenskaper

I det 20-århundre var det særlig de personlige egenskapene til lederen som fikk stort fokus innenfor forskningen. Disse ble også ansett som avgjørende for å fremstå som en dyktig leder. Ulike teorier knyttet til dette ble omtalt som «store-mann-teorien». Til tross for at det ble kalt modeller, var det mer en identifikasjon av vellykkede ledere og hvilke egenskaper de hadde (Skogstad og Einarsen 2002:19-20). Dette er et stort fagfelt og jeg kommer ikke til å utdype de ulike retningene. Det finnes en rekke motivasjonsteorier som belyser hva som motiverer mennesker til å handle. Jeg har valgt å trekke frem McClellands teori, fordi jeg tror at den kan være med å belyse mine funn når det gjelder forholdet mellom personlige verdier og forventet fra arbeidsplass/ledelse. McClelland er kjent for sin behovsteori og hevder at mennesker har tre grunnbehov som alle mennesker handler ut ifra, som er tillærte og som blir påvirket gjennom kultur og oppvekst. Disse behovene kan deles inn etter makt, kontakt og prestasjoner. Når det gjelder behovet for prestasjoner, gir det utslag i at situasjoner som krever personlig ansvar for å løse en oppgave blir tiltrekkende for en som har et høyt prestasjonsbehov. Denne personen er ofte kreativ og opptatt av å gi resultater. I tillegg motiveres vedkommende av å oppnå suksess. Behovet for maktutøvelse handler i denne sammenheng om et ønske om å påvirke, og er mer positivt ladet. Kontakt betyr at vedkommende har et behov for å være i tett relasjon med andre mennesker, men også at vedkommende er dyktig i relasjonsbygging. På bakgrunn av dette hevder McClelland at ledere er både dominante og prestasjonsorienterte (Jacobsen og Thorsvik 2007:222-224). Med utgangspunkt i at barnevernledere er en del av den offentlige forvaltning vil det være naturlig å tenke at de vil være prestasjonsorienterte og har et ønske om å oppnå resultater. På bakgrunn av dette blir det interessant å se hvordan barnevernledere scorer sine personlige verdier, men også hvilken verdiorientering de havner i innenfor CVF.

## 2.3 Verdier

Ordet verdi betyr kvaliteten ved noe eller det som er godt ved noe, og, ifølge Kirkhaug, er verdier de viktigste byggesteiner i kulturen (SNL 2018; Kirkhaug 2013:64). Det vil være vanskelig for en organisasjon eller et samfunn å fungere med mindre man har noen felles verdier, da dette er med på å skape trygghet og tillit. Felles verdigrunnlag skaper mindre handlingsrom og gjør det enklere å ta avgjørelser. Verdier er med andre ord med på å påvirke enkeltmennesker sin adferd (Busch 2012:31). I en organisasjon vil verdier være i bevegelse, da både samfunnet og de gjeldende kulturene påvirker hvilke verdier som blir vektlagt. Foreldre i dag har for eksempel på å være involvert i barnas liv, både med tanke på skolegang og oppfølging av fritidsaktiviteter. Skruer vi tiden tilbake til 1960 tallet, var det vektlagt helt

andre verdier for hva god barneoppdragelse var. Fordi samfunnet har disse svingningene i hva som er viktig og betydningsfullt, påvirker det ulike profesjoner sin jobbutførelse, og kanskje spesielt innenfor barnevern. Verdier hos den enkelte er likevel noe om er relativt stabilt (Meglino og Ravlin 1998). Dette handler om innlæringsmåte og sosialiseringprosesser. I en sosialiseringprosess blir man en del av en gruppe med en felles identitet, som forsterker og gjør det vanskeligere å endre (Rokeach 1976).

Men begrepet verdi trenger ikke nødvendigvis være positivt ladet og begrepet har også ulik betydning betinget av om det defineres ut fra objekter, handlinger, tilstander og/eller personer. Et annet viktig skille omhandler instrumentell verdi og egenverdi. Mens førstnevnte har verdi i kraft av å være et middel eller årsak, er egenverdi verdifull i seg selv. Mennesker er et klassisk eksempel på egenverdi, mens penger er et treffende eksempel på instrumentell verdi (SNL 2018). Verdi har gjennom tidene vært anvendt innenfor en rekke fagfelt som filosofi, etikk, økonomi, samfunnsfag osv. Verdier innenfor økonomisk teori handler primært om ressursbruk. Den økonomiske forståelsen av begrepet verdi ligger blant annet nært mål og resultatstyring slik det har vært utviklet i offentlig sektor siden 1990-tallet.

Fordi begrepet verdi har hatt en så vid og omfattende betydning over tid, vil det være vanskelig å komme med en presis nok definisjon. Men følgende begrepsavklaring gir likevel en god pekepinn innenfor mitt fagfelt og samfunnsfaget generelt. «Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning for handling og utgjør fortolkningsgrunnlag i vurderinger av handling» (Aadland og Askeland 2017:27-28). En annen definisjon som gir en betydning for relasjonen mellom verdier og handling er følgende :»Values could be seen as conceptions of the desirable which are not directly observable but are evident in a moral discourse and patterns of attitudes forming value orientations with relevance to action» (Deth og Scarbrough 1995:21-47).

Siden begrepet verdi er blitt så hverdagslig, og siden god ledelse ofte blir forbundet med tydelighet, vil det være hensiktsmessig å si noe om verdibegrepet i verdibasert ledelse. Det finnes to ulike definisjoner, «fakta og idealer», som tar utgangspunkt i ulike vitenskapelige tradisjoner (Askeland og Aadland 2017:26-27). Førstnevnte er den mest utbredte i verdibevisst ledelse og den kan både indentifisere og utforske verdier objektivt. (Meglino og Ravlin 1998). Denne retningen er knyttet til et positivistisk vitenskapssyn og objektivt verdisyn (Bednarek-Gilland 2015). Verdiene er reelle med virksomme egenskaper, som om de hadde en form som stjerner o.l. Når det utføres internasjonale undersøkelser om verdier som handler om blant annet kultur eller sosiale mønstre, tar de utgangspunktet i denne forståelsen



av verdier (Hellevik 2002a; Inglehart 2015; Schwartz 2006, gjengitt etter Adland og Askeland 2017:27). For å kunne iverksette tiltak for implementering, ønsker man å finne ut organisasjonens verdier. (Lencioni 2002). Den andre grunnforståelsen kommer til uttrykk gjennom praksis, og er språklige konstruksjoner som gis en tillagt betydning og som utvikles gjennom dialog og tolking. Den har et sosialkonstruksjonistisk vitenskapssyn og har sin bakgrunn fra hermeneutikken. Fordi kunnskapen kommer frem gjennom tolkning, kan den ikke studeres direkte. Begrepet verdi har en både deskriptiv og normativ funksjon. Den deskriptive sier noe om det som faktisk skjer som verdimesig praksis, mens den normative er et verdimesig mål eller ideal som er fremtidsrettet. Det kan være fristende å tenke at det er automatikk i at våre verdier påvirker våre handlinger. Sammenhengen mellom dette er det derimot lite forskning på og det har generelt fått lite oppmerksomhet. Nettopp derfor er det også interessant å se på barnevernledere sine verdier.

Verdibegrepet har kommet inn i hverdagspråket på ulike arenaer, og det er stadig mer fokus på det. Å studere verdier er et uttrykk i menneskelig intensjonalitet og i takt med den voksende pluralismen, har verdibegrepet fått økende betydning i Vesten det siste halve hundreåret (Aadland og Skjørshammer 2017:324). Det har lenge vært tradisjon for å forske på hvordan verdier kommer globalt til uttrykk mellom kultur, land og kontinenter til mer detaljert fokus på individuelle verdier. Når vi skal definere, forklare og analysere begrepet verdier, er det også vanskelig ikke å la seg prege av egen forutinntatthet (Inglehart og Norris 2004, Schwartz 2007). Og akkurat når det gjelder andre kulturer og ulikheter det fører med seg, blir det jevnlig satt på dagsorden og utfordret i Norge, gjennom ulike mediekkanaler. Media har også en tendens til å bruke enkeltsaker for å kunne påvirke større prinsipielle debatter. Både flyktningstrømmen og barnevernssaker er typiske eksempler på saker der media intervjuer enkeltmennesker, som forteller sin historie og som utfordrer gjeldende praksis og de konsekvenser disse verdiene fører til. For oss som tilskuere skjer det ofte en sterk følelsesmessig reaksjon med utgangspunkt i at noen våre verdier blir rokket ved (England 1967).

Vi har også hatt en del protester i Øst-Europa de siste årene, som særlig kritiserer Norge sin barneverntjeneste for hvordan de håndterer enkeltsaker som involverer mennesker med en annen kulturell bakgrunn. I januar 2016 var det massedemonstrasjon mot norsk barnevern i 19 land. Det er også blant annet opprettet grupper på facebook som heter «Avskaff barnevernet i Norge». Gjennom mitt arbeid både i barneverntjenesten og på institusjoner, hører jeg både ungdom og foreldre med innvandrerbakgrunn advare hverandre mot barneverntjenesten. Dette

gjør de fordi de opplever at barneverntjenesten fratar barn vilkårlig. Denne problematikken kan knyttes til verdien tillit. I en rekke andre land er det ikke vanlig å kunne ha tillit til staten, på grunn av høy grad av korrupsjon. Denne mistilliten tar innvandrere med seg og overfører direkte til de norske myndighetene. Det er derfor en naturlig konsekvens at de opplever barneverntjenesten som en uforutsigbar instans å forholde seg til. Norge har derfor en viktig jobb med å informere og betrygge nye landsmenn på hvordan den norske stat opererer (Norman 2016).

I min oppgave skal jeg undersøke barnevernledere sine personlige verdier, men respondenten skal også rangere verdier knyttet til sin organisasjon og profesjon. Hvor verdier ligger forankret, har betydning for hvordan man studerer verdier og hvordan man forstår dem. Både Busch og Hodgkinson skriver at verdier er forankret både i individet, i grupper og i organisasjoner (Busch 2012:32; Hodgkinson 1999:143). Jeg har også selv erfart at ledelse ikke skjer i et vakuum, men at det oppstår i samspillet mellom leder, ansatt, organisasjon og kontekst. Hodgkinson beskriver, gjennom sitt arbeid med verdiforståelse, at en konsekvens av dette er at organisasjoner må forstås både i struktur- og kulturperspektivet. «*Strukturen er organisasjonens mål og meningskjelett, mens organisasjonskulturens kjøtt og blod er mønstre av verdier og normer som er sterkt førende for organisatorisk atferd*» (Hodgkinson 1999:143).

At verdier kan finnes på både organisatorisk og kollektivt nivå er avgjørende for forståelse av verdibevisst ledelse (Askeland og Adland 2017: 36-37). Jeg går da inn med en forståelse av at verdier ikke er bare noe personer kan ha, men også organisasjoner. Terminalverdier er et uttrykk for verdier som lett kan sammenblandes med mål, da det er verdier som et helt samfunn eller nasjon er «enige» om at er bra, for eksempel respekt osv. (Kirkhaug 2013:59). Men også verdiene sin rangering vil være hensiktsmessig å trekke frem når verdier skal studeres. Når vi skal inkludere ledelse i denne verdiforståelsen, vet jeg fra arbeidslivet at både oppgaver, ønsker og økonomi har en viss rangering. Det vil være verdier som bygger på hverandre, og det vil være verdier som er i konflikt med hverandre (Kirkhaug 2013:65). Hodgkinson (1978) utviklet i sin tid en modell som illustrerer sammenhengen mellom verdier som er på ulike nivå. Både Busch, Askeland og Aadland argumenteres også for at verdier henger sammen både hierarkisk og i klynger (Askeland og Aadland 2017:40-41; Busch 2012:37).

### 2.3.1 Verdiklynger

Eksempler på slike klynger kan oppstå innenfor samme organisasjon hvor blant annet profesjonelle og økonomiske verdier blir rangert ulikt og skaper spenninger. I hver klynge finnes det en kjerneverdi, eller knutepunktverdi, hvor det ligger en rekke naboverdier rundt. De har sammenheng med knutepunktverdien, men har likevel en egen betydning. Barnets beste er et eksempel fra barneverntjenesten som kan være en knutepunktverdi i en profesjonsklynge. Og ut fra denne kan vi få naboverdier som respekt, omsorg, brukermedvirkning osv. For å finne ut hvilke klynger som finnes i organisasjoner må man først identifisere alle verdier. Deretter må man prøve og koble sammen de verdiene som har sterkest tilhørighet, noe som vil være en sentral del i mitt forskningsprosjekt. På en arbeidsplass og i en organisasjon er det en rekke slike klynger som er mer eller mindre integrert. Det vil også være varierende i hvor stor grad de ulike naboverdiene støtter opp om knutepunktverdien. Det vil også kunne være vanskelig å endre en naboverdi uten at dette påvirker de andre verdiene i samme klynge. Ved å systematisere verdiklynger i organisasjonen blir det synlig hvilke klynger som for eksempel kommer i konflikt med hverandre (Busch 2012:40-41). En måte å systematisere verdier i klynger på, og som jeg kommer til å benytte meg av, er CVF. Denne vil jeg utdype senere i dette kapittelet (Quinn 2010).

Men det er også andre som har utviklet modeller og teori knyttet til verdier og hvordan de kan organiseres og forstås. Bourne og Jenkins har laget en modell som deler inn verdier i uttalte verdier, tillagte verdier, delte verdier og intensjonsverdier. Det fine med denne modellen er at den synliggjør skjematisk hvilke verdier som er egne og hvilke som er ledelsens profesjonsverdier. Ved å sortere organisasjonsverdier på denne måten, vil en kunne se hvorvidt de ulike verdiene kommer i spenning med hverandre (Bourne & Jenkins 2013:503). Det kan være fristende å tenke at hvis alle verdier sammenfaller, vil det være til det beste for organisasjonen. Men det vil ikke nødvendigvis være slik og kanskje spesielt ikke i en type profesjon som barnevern hvor det finnes så mange komplekse behov og krever skjønnsmessige vurderinger. Med tanke på endring og innovasjon viser det seg at det er viktig med en viss uro og spenning mellom verdiene. Det er nemlig den spenningen som er med på å dra organisasjonen fremover (Aadland 2010a).

### 2.3.2 Verdier i og for praksis

Når vi skal få en verdiforståelse finnes det to ulike innfallsvinkler som jeg mener er relevante å trekke inn i dette kapittelet. Verdier *i* praksis og verdier *for* praksis. En rekke organisasjoner

setter opp verdier som de mener den enkelte arbeider skal jobbe etter. Deres forståelse av verdier handler om at ønskelige verdier blir satt ord på og blir en type målstyring. Deretter blir det fulgt opp med jevnlig evalueringer som måler hvorvidt disse verdiene er blitt implementert. Dette gjøres blant annet i en rekke barnehager hvor det jevnlig kommer brukerundersøkelser som måler hvorvidt foreldrene er fornøyd med en rekke områder. Svakheten med en slik verdiforståelse er at det å formulere en rekke verdier ikke nødvendigvis gir noen automatikk i at de ansatte innfrir forventningene, nettopp fordi verdiene blir formulert før handlingen finner sted. I tillegg er det ikke nødvendigvis slik at fordi organisasjonen ønsker at man skal møte alle med respekt, så gjør alle ansatte det. Hvorvidt man møter noen med respekt er avhengig av kontekst og annet (Askeland og Aadland 2017:43-45).

Når det gjelder verdier *i praksis* begynner vi i den andre enden og studerer først enkelthandlinger. Ut fra handlingene identifiserer man de verdiene som blir kommunisert, mottatt og tolket. Denne måten gir mulighet til å kunne evaluere, men også til økt bevisstgjøring om hva handlingene våre fører til og hvordan de oppfattes i møte med dem rundt oss (Askeland og Aadland 2017:43-45).

I mitt forskningsprosjekt vil respondentene sin verdiforståelse bære preg av å være både verdier *i praksis* og verdier *for praksis*. Når man får utdelt et spørreskjema kan det være lett å score verdier som er ønskelige, fremfor å vurdere de ansatte sin praksis. Men det vil også være respondenter som svarer ut ifra enkelthendelser, altså verdier *i praksis*, som de mener godt beskriver standarden arbeidsplassen jobber etter (Askeland og Aadland 2017:43-45).

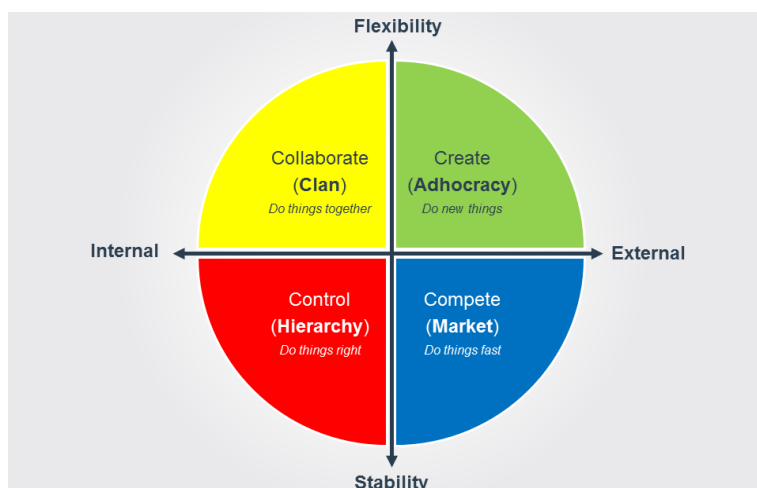
#### 2.4 Competing Values Framework

Ledelse i offentlig sektor er et komplekst felt og innebærer mange paradokser. Quinn sier at komplekse situasjoner krever komplekse responser (Quinn 2010:12). Man har på en ene siden de ansatte sine forventinger og krav, og på den andre siden samfunnets og statens forventninger og krav. Og det skjer ofte at disse ikke sammenfaller. I mitt fagfelt ønsker myndighetene fra sin side at vi er effektive, slik at flest mulig barn får hjelp, og at vi har en økonomisk bevissthet på sparing. Samtidig sier myndighetene at avgjørelsene skal være til barnets beste. Å kombinere disse to kan skape en rekke utfordringer.

Fra etterkrigstiden og frem til 1970, skjedde det en dreining innenfor rasjonalismen og humanpsykologien som skapte nye retninger, mens man i 1980-årene satte organisasjonskultur på dagsorden. Robert E. Quinn har sammen med en rekke andre studert ledelsesteorier i offentlig sektor i USA, hvor de har sett på hva som kjennetegner effektive organisasjoner, da det har til ulike tider vært vektlagt ulike ledelsesteorier og retninger. På bakgrunn av denne forskningen, har Quinn, Faerman, Thomson, McGrath og St. Clair sortert en rekke ledelsesteorier og utviklet CVF modellen. Denne modellen skisserer fire ulike kulturelle orienteringer, på tvers av tidsepoker, og hvordan disse fordeler seg med tanke på fleksibilitet eller kontroll, men også om det er internt eller eksternt fokus (Falkenberg 2006). Forskning viser at det ikke nødvendigvis bare er én lederstil eller teori som er best egnet, men heller evnen til å kombinere ulike teorier i ulike situasjoner. Denne modellen belyser på en særlig måte spenningen mellom de ulike retningene (Gjengitt etter Quinn og Heart 1993 i Quinn 1988). Et eksempel er at vi ønsker at vår organisasjon skal være fleksibel, samtidig som vi ønsker å være stabile. Modellen skal bidra til å hjelpe oss til å se helheten av ledelse i en organisasjon. Med tanke på overførbarhet til norsk arbeidsliv, er det verdt å merke seg at denne modellen er utviklet med utgangspunkt i en amerikansk kontekst. Det vil derfor være noe som vil være avvikende fra vår velferdsstat. Det er likevel såpass mye som er universelt med denne modellen at jeg mener at den er hensiktsmessig for mitt forskningsprosjekt. I tillegg er den i senere år blitt brukt til å studere ledelse generelt innenfor ulike kontekster (Quinn 2010).

Jeg tror det blir interessant å se hvordan barnevernledere sine verdier kommer til uttrykk gjennom denne modellen, fordi den bidrar til å gi en verdipofil. Jeg skal presentere de fire ulike delene av modellen og i tillegg si noe om tidsepoken de enkelte leder stilene opererte i.

Figur 1: Competing values framework model (Quinn 2010).



#### 2.4.1 Compete – Marked

Nederst i høyre hjørne finner vi ledelsesteoriene som handler om å frembringe resultater. Dette er den eldste modellen og har sitt utspring fra perioden 1900-1925. I likhet med «Create» har denne også et eksternt fokus, men skiller seg ut med at det er rettet mot det stabile framfor det fleksible. Lederen er både direktør og produsent, og målet er å gjøre organisasjonen mest mulig økonomisk lønnsom. For å skape slike resultater, må lederen være tydelig og gi ordre. I tillegg vil det være viktig å sette tydelige mål og stake ut en retning for organisasjonen. Også her er den rasjonelle lederen etterspurt. «Konkurrans» og «måloppnåelse» var viktige stikkord innenfor denne retningen (Quinn 2010).

#### 2.4.2 Control – Hierarki

Mellom 1925 og 1950 oppstod denne retningen som bar preg av at fagforeninger fikk innpass og at den enkelte arbeider hadde mer å si. Gjennom denne epoken formidles det at kontroll, stabilitet og kontinuitet er det som effektivitet. Lederen sin oppgave og målsetting er å holde organisasjonen i balanse slik at ulike deler samsvarer. Oppbygningen av organisasjonen bestod av et hierarki, hvor den enkelte medarbeider har mindre innsyn og påvirkning, da han kun har oversikt over sine egne arbeidsoppgaver. Lederens rolle vil primært være å koordinere og overvåke arbeidsprosessene. Det vil også være viktig til lederen er i stand til å implementere og håndtere konfliktfylte interesser, så sant det fremmer organisasjonen. I CVF-modellen finner vi denne epoken under intern kontroll (Quinn 2010).

#### 2.4.3 Collaborate – Klan

Øverst til venstre finner vi motivatoren, den mellommenneskelige modell, som har intern fleksibilitet. Denne stilen dominerte i etterkrigstiden, fra 1950 til 1975. Det ble en oppmykning av lederrollen og tanken var at mer involvering av medarbeidere kunne bidra til å skape tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen. En konsekvens av en slik tekning var at det ble flatere struktur i organisasjonene. Lederen sin rolle i en slik modell ble å veilede, motivere og skape samhørighet, slik at jobben ga mening og var verdt å jobbe for. Lederen måtte ha genuin interesse for andre mennesker og evne til å løse og håndtere konflikter på en måte som gjør at de blir konstruktive og ikke destruktive (Quinn 2010).

#### 2.4.4 Create – Nettverk

Øverst i høyre hjørne finner vi den visjonære. Her handler det om å nå ut på en kreativ måte til kundene. Fra 1975 til 2000 var dette den mest fremtredende stilen. Lederen var rasjonell, tilpasningsdyktig, visjonær og evnet å sanse og oppfatte nye trender. Lederen var dermed fremtidsrettet. Det kunne oppleves noe uryddig, da det ofte bar preg av få formelle

retningslinjer og prosedyrer, samt at skillene mellom fritid og jobb og vennskap og kollegaer kunne være flytende. Lederen hadde ikke lenger ansvaret for kompetansen alene, men fremstod heller som en megler og innovatør. «Skape» og «tilpasse» var viktige egenskaper. I CVF-modellen befinner denne epoken seg innenfor ekstern fleksibilitet (Quinn 2010).

## 2.5 New Public Management versus profesjonsforankret organisering.

«Bakkebyråkrat» er et kjent begrep innenfor helse- og sosialsektoren og er særlig brukt som betegnelse på ansatte i velferdssystemets førstelinjetjeneste. Lipsky bruker begrepet «streetlevel bureaucrats», og det handler om at bakkebyråkraterne er statens representanter på bakkenivå og skal iverksette og implementere de politiske føringene innenfor sine rammer og begrensende ressurser. Utfordringen er at det ofte ikke er samsvar mellom forventninger og krav fra myndighetene til profesjonen og hva som faktisk er mulig å få til i praksis. Lipsky hevder videre at de valgene som tas på bakgrunn av dette blir den sosialpolitiske virkelighet (Lipsky 1977, 1980). Et typisk eksempel fra både barneverntjenesten og andre helse- og samfunnsorganisasjoner er spenningen mellom å innfri de økonomiske kravene samtidig som man skal være lojal mot profesjonsverdiene, som for eksempel det å ivareta barnets beste. Fordi det er slik, vil det kunne oppleves som uforutsigbart og det presses derfor frem en rekke standardiserte løsninger som er ment å bidra til en mer oversiktlig hverdag og mer likebehandling (Molander 2013). NPM samsvarer med denne måten å tenke på, og dette fører oss videre til innflytelsen NPM har hatt de siste 30 årene i offentlig sektor.

Det var i starten av 1980 at retningen NPM for alvor fikk innpass, da mange var av den oppfatning at velferdsstaten var blitt for kostbar og at statens sin rolle var for invaderende. Som en motpol til etterkrigstiden ble det også i sosialpolitikken i økende grad fokus på individet og økt effektivitet. Privat sektor og markedskreftene fikk gradvis større innflytelse og betydning samtidig som at staten ble mindre aktiv. Et viktig prinsipp i NPM var blant annet at man ved hjelp av økt konkurranseutsetting og egenbetaling skulle skaffe billigere og bedre offentlige tjenester (Hjelmtveit 2009:47).

Til forskjell fra offentlig sektor er NPM mindre regelstyrt og opptatt av veien frem til målet, i tillegg til at man er mer opptatt av resultater. Både belønning, konkurranse, desentralisering, privatisering, økt bruk av markedsmekanismer er viktige stikkord og verdier innenfor NPM (Stamsø 2009).

Fordi NPM har ført til både desentralisering og økt handlingsrom, gir det ledere større frihet og verdier blir da viktigere. Det er da fristende å spørre seg om hvorvidt NPM har påvirket

verdigrunnet i offentlig sektor (Busch og Wennes 2008). Skillet mellom privat og offentlig viskes ut i takt med at NPM øker sin innflytelse. På bakgrunn av denne utviklingen hadde det vært interessant å se på hvilke typer verdier som blir rangert høyt på listen. Opplever man for eksempel at en av de mest verdsette verdiene i organisasjonen er effektivitet? Dette trenger ikke nødvendigvis føre til dårligere kvalitet, men det kan likevel gi noen signaler for hvilke verdier som er høyt verdsett og forventet. Dette er også et perspektiv Ricard Sennett drøfter når han skriver at den emosjonelle kontakten med klienter blir svakere av å bygge opp store byråkratiske modeller. Utviklingen av offentlige velferdstjenester er jo i utgangspunktet nyttig, men når formålet med organisasjonen drukner i strukturen vil den ikke lenger være nyttig ovenfor klientene (Sennett 2003:140-143).

Barneverntjenesten har som alle andre et budsjett å forholde seg til, noe som gjør at det også finnes en økonomiklynge. En utfordring med barneverntjenesten er den enorme systemkompleksiteten. Barnevernet består av kommunale, statlige, regionale, frivillige og private aktører. Det er en økende bruk av private aktører, og det har den siste tiden vært mye fokus på kvaliteten rundt de enkelte tiltakene. En slik organisering kan fort bli et marked som motiveres av penger. Det er for eksempel uheldig at samme aktør avgjør om et barn trenger et tiltak og samtidig tilbyr tiltaket. Det har vært et par slike enkeltsaker som har kommet frem i media det siste året, for eksempel en barnevernleder i Nordre Land som også var ansatt i et privat firma, Connexa, som tilbudte barneverntjenester (Nærbø og Mikkelsen 2017 VG).

Barneverntjenesten blir styrt av staten på ulike måter både gjennom ideologi, juss og ikke minst økonomi. Den er et forvaltingsorgan i den forstand at den jobber på oppdrag for staten, mens den på den andre siden er et profesjonelt system hvor saksbehandlere er autonome og har sin unike kompetanse (Møller og Ottesen 2016). Noe av kjernen i profesjonelt arbeid er den skjønsmessige vurderingen (Molander 2013). Gjennom felles utdanning og lovverk, regulerer staten til en viss grad, men det er likevel stor grad av tillit med tanke på utøvelsen av arbeidsoppgavene. Det har vært en økende trend de siste ti år at profesjonene holdes ansvarlige for resultatene (Møller og Ottesen 2016).

Bakkebyråkraten står i et konstant spenningsfelt mellom hensynet til organisasjonen og hensynet til den profesjonelle autonomien. Lenge var det slik at offentlige organisasjoner og profesjonsorganisasjoner var ulikt organisert og jobbet separat. Dette er noe som har endret seg de siste 15 årene, hvor nå offentlige tjenester er integrert i profesjonene. Julia Evetts har med bakgrunn i dette, introdusert to ulike idealtyper av profesjonalitet, yrkesprofesjonalitet



(occupational professionalism) og organisasjonsprofesjonalitet (organizational professionalism) som sier noe om forholdet mellom myndighetene, profesjonene og ledelse (Evetts 2010).

Kjennetegnet ved yrkesprofesjonalitet er at kontrollen og verdiene utføres og utvikles i større grad av de profesjonelle selv, i motsetning til organisasjonsprofesjonalitet hvor arbeidsoppgavene er mer standardiserte, og hvor det er mer ekstern regulering. Både tilliten og fokuset på yrkesprofesjonaliteten har blitt redusert i takt med økende bruk NPM-verdier. En annen utfordring det fører med seg er at det som proklameres som en løsning på mistillit til profesjonelle blir et problem, fordi det stjeler tid som profesjonelle skal bruke på klienter, og deretter skader tilliten. Det positive med yrkesprofesjonalitet er at det er profesjonen som sitter på spesialkunnskapen og derfor i større grad evner å vite fra lederhold hva som er den beste måten å drive organisasjonene på. Den mer kyniske vurderingen av yrkesprofesjonalitet handler om at dette fører til kynisme, fordi de kun søker sitt beste og styrer deretter markedet for å få en større profitt (Evetts 2010). Skillet mellom yrkesprofesjonalitet og organisasjonsprofesjonalitet vil naturlig nok medføre ulik praksis for lederrollen også i feltet barnevern, da det er en profesjonsladet organisasjon hvor profesjonalitet er en yrkesverdi. Modellen under gir et lite innblikk i hovedforskjellene mellom organisasjonsprofesjonalitet og yrkesprofesjonalitet.

Tabell 1: To ulike former for ledelse innenfor offentlig sektor (Evetts 2010).

<b>Organisasjonsprofesjonalitet</b>	<b>Yrkesprofesjonalitet</b>
Discourse of control used increasingly by managers in work organizations	Discourse constructed within professional groups
Rational-legal forms of authority	Collegial authority
Standardized procedures	Discretion and occupational control of the work
Hierarchical structures of authority and decision- making	Practitioner trust by both clients and employers
Managerialism	Controls operationalized by practitioners
Accountability and externalized forms of regulation, target- setting and performance review	Professional ethics monitored by institutions and associations

Linked to Weberian model of organization	Located in Durkheim`s model off occupations as moral community
--	--

Modellen skisserer hvordan yrkesprofesjonalitet inkluderer profesjonsverdier inn i lederperspektivet. Mens organisasjonsprofesjonalitet er i retning offentlig sektor og NPM.

## 2.6 Litteratur og forskningsstatus

Mitt forskningsprosjekt skal bli belyst gjennom relevant litteratur og tidligere forskning på fagfeltet. Jeg har derfor søkt i en rekke norske og internasjonale databaser for å finne aktuell litteratur. Jeg har søkt i Diakonhjemmets Høgskole sine databaser, Google Scholar, Diora, Oria, helsebiblioteket og bufdir sine sider. I denne prosessen valgte jeg å bruke søkeord som barnevernleder, verdier, rangering av verdier, verdier i offentlig sektor o.l. I engelske databaser brukte jeg public values, child protective service, child welfare, leadership and values o.l. Det er mye litteratur som går på organisasjonsverdier og ledelse, men jeg har valgt å trekke frem kun noe av det som er relevant for mitt forskningsprosjekt. Fordi barneverntjenesten i Norge står i en særskilt norsk kontekst, vil det naturlig nok være mest norsk litteratur. Resultatene fra mine litteratursøk er at jeg har funnet lite forskning som går direkte på barnevernledere i Norge sine verdier og det kan se ut til at det generelt er gjort lite forskning på barnevernledere. Frem til 2006 var det mest forskning på barnevernsbarna og deres familier, mens det var lite evaluering av barneverntjenesten som organisasjon og tjenesteproducent (Bogen, Grønningseter og Jensen 2007:11). Hvis vi går et steg ut og ser på verdier som ikke er knyttet til en spesiell profesjon finnes det noe mer forskning på dette, men fremdeles lite (Falkenberg 2006:7). Men det er likevel gjort en del forskning internasjonalt og nasjonalt om ledere sine verdier som er verdt å trekke frem.

Det er spesielt to andre masteroppgaver som belyser samme tematikk som mitt forskningsprosjekt. Elisabeth Lyshaug skrev i 2013 masteroppgaven «Den gode viljen – barnevernlederens refleksjon rundt etiske handlingsvalg». Oppgaven handlet ikke primært om lederens verdier, men ett av hennes forskningsspørsmål var: «Hvilke verdier er styrende – og hvilke verdier kommer i konflikt?» Noen av hennes funn gjennom kvalitative intervjuer, var at de mest førende verdier til barnevernledere var åpenhet, likhet, respekt og likeverd. Et annet viktig funn var at verdien åpenhet var utfordrende overfor toppledelse, da man opplevde de ikke hadde forståelse for fagfeltets kompleksitet. avgjørelser knyttet til økonomi,

ensomhet, press og tid var ekstra krevende. Og til slutt, informanter med sosialfaglig utdanning ser ut til å ha en sterkere profesjonsidentitet enn ledelsesidentitet (Lyshaug 2013).

Den andre oppgaven er skrevet av Kjetil Ostling i 2016 med tittelen, «Lederen som verdipolitisk veiviser». Ostling undersøkte hvordan 34 barnevernledere i Oslo kommune rangerte og vektla sentrale profesjonsverdier. Dette var respondenter fra institusjoner, men også saksbehandlere ved barnevernkontor. I tillegg ble disse resultatene drøftet og sett opp mot myndighetenes verdipolitiske intensjon. Verdiene som fikk høyest score var *barnets beste*, deretter *redelighet* og den tredje viktigste verdien var *faglig kvalitet*. Resultatene fra forskningsprosjektet belyser at moralske verdier og dyder og profesjonsverdier er viktigst for egen del. Videre belyser funnene at verdiene er minst viktig for myndighetene, nest viktigst for organisasjonene og viktigst for egen del. Verdiene som de selv har rangert høyest er også de verdiene som styrer deres lederutførelse. Ostling undersøkte også forholdet mellom verdier i klynger og profesjonsbakgrunn, ledererfaring o.l. Også her vises det at verdier for egen del blir rangert høyest uavhengig av bakgrunnsvariabel, og hvor tendensen også er lik i forhold til normer for profesjonsøvelse, økonomiske verdier, moralske verdier og normer, og normer for samarbeid og ansvarlighet.

Busch og Wennes (2008) gjorde en undersøkelse i Trondheim kommune, blant 155 enhetsledere, hvor de skulle rangere ulike verdier og etiske retningslinjer i organisasjonen. Blant respondentene hadde flertallet bakgrunn fra oppvekst og utdanning, men det var også en stor svarprosent fra helse og velferd. På bakgrunn av at offentlig sektor i økende grad har som målsetting å være mer effektiv og produktiv, var det ønskelig å se i hvilken grad verdigrunnet i organisasjonen ble påvirket av dette. Funn fra undersøkelsen viser at mellom 90 % og 100 % av respondentene mener at de etiske retningslinjene blir etterlevd i kommunen. Respondentene ble bedt om å rangere viktigheten av de ulike verdiene i deres hverdag og gav som følgende score: 1. Profesjonelle standarder 2. Oppfyllelse av individuelle brukerbehov 3. Rettsikkerhet 4. Lojalitet ovenfor politiske beslutninger 5. Fornyelse og innovasjon. Det er ganske stor enighet om rangeringen, men det er verdt å legge merke til at Helse og velferd rangerte oppfyllelse av individuelle brukerbehov høyest blant de 5. Det er spesielt 3 verdier som enhetsledere mente var blitt vanskeligere å leve opp til de siste ti årene. 1. Oppfyllelse av individuelle brukerbehov 2. Kontinuitet 3. Balansering av ulike interesser. Også her skilte helse og velferd seg ut ved at de opplever sterkere endringspress enn de andre profesjonene. En konklusjon i undersøkelsen var blant annet at produktivitet og rettsikkerhet

var sterkest vektlagt innenfor helse og velferd, og at de også opplever en sterkere styring fra myndigheter (Busch og Wennes 2008).

Spørreskjemaet som ble brukt i undersøkelsen til Busch og Wennes (2008) bygger på en tilsvarende studie utført i Danmark i 2001, hvor respondentene bestod av 2377 offentlige ledere (Vrangbæk 2003). Sammenligner man de to undersøkelsene, ser man at det er noen likhetstrekk, som at fornyelse, innovasjon og profesjonelle standarder rangeres høyt. Den største forskjellen er at enhetslederne rangerte rettsikkerhet og lojalitet overfor politiske beslutninger høyere enn i Danmark (Busch og Wennes 2008). I Danmark svarte man at de fem viktigste verdiene var innovasjon og fornyelse, uavhengige profesjonelle standarder, generelt ansvar ovenfor samfunnet, offentlig innseende og rettsikkerhet.

Geir Falkenberg undersøkte organisasjonsverdier i de 50 største virksomhetene i Norge. Kun sju av de 50 organisasjonene opererte ikke med verdier. Flertallet av organisasjonene mente at verdiene ikke skulle ha økonomisk karakter, men hadde ulike former for sosiale normer, preskriptive normer, altså positivt formulerte verdier og atferd. Paradokset er at verdiene som er formulerte er mest rettet mot dem utenfor organisasjonen, og ikke de ansatte. Man får da inntrykk av at det handler mer om reklame enn om å utvikle de ansatte. Verdiene opplevdes også som vage og uklart formulert, noe som gjør det krevende å gjennomføre i praksis. Likevel har man en forventning om at disse verdiene skal føre bedriften fremover og danne grunnlag for handling. Falkenberg konkluderer med at det kan virke som om organisasjonene har verdier fordi det er moderne, og at det fører til at verdiene oppleves som sprikende fordi noen er rettet internt, mens andre er til ekstern bruk (Falkenberg 2006). Lucy Kellaway, kommentator i Aftenposten og Financial Times, forteller at 17% av Storbritannias største bedrifter opererer uten definerte verdier. Hun siterer PR-firmaet Maitlan hvor integritet, respekt og innovasjon var rangert høyest blant 100 verdier. I følge Kellaway er utfordringen med slike verdier at de er for diffuse og gir uklare mål. (Askeland, Aadland 2017:14) Aftenposten 22.10.2015.

Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA) utførte en nordisk studie sammen med Socialforskningsinstituttet i København og Barnaverndarstofa i Reykjavik, hvor barneverntjenestene ble sammenlignet. Dette ble gjort med bakgrunn i at inngrepskriteriene i stor grad er like mellom landene, men praksisen er likevel ulik. Hestbæk mente det kunne ha sammenheng med ulike normer og verdier. Et av målene var derfor å undersøke kulturelle verdier og tradisjoner, for å se hvordan dette kunne gi utslag i praksisen. Funnene viser at det er generelt større enighet mellom saksbehandlere i Norge og Island enn i

Danmark. Man fikk inntrykk av at (...) «kontorets syn satt som en tradisjon i veggene etter års utveksling av erfaringer». Andre funn var knyttet til bruk av tvang og viste at det kunne virke som om det var større aksept for bruk av tvang i Norge enn i Danmark og Island. Norge har flest respondenter med videreutdanning. Verdien barnets beste fikk større tyngde i Norge enn de to andre nordiske landene, noe som også gav utslag i at norske saksbehandlere hadde større fokus på å involvere barna i saken og høre deres mening (Vogt Grinde 2006).

Hilde Marie Thrana skrev i 2015 en doktorgradsavhandling som heter «Kjærlighet og sosialt arbeid. En studie av kjærlighetens betydning i barnevernets praksis.» I forskningsprosjektet intervjuet hun ansatte, foreldre og barn/ungdom i barnevernet for å finne ut hvordan de opplever begrepet kjærlighet i fagfeltet, men også hvilken betydning det har for den enkelte. I tillegg har hun studert hvordan kjærlighet kan anvendes i profesjonen. Resultater fra undersøkelsen viser at ungdom forstår kjærlighet som betydningen av å bli sett, fysisk bekreftelse og annerkjennelse, utholdenhet i relasjonen og gjensidig relasjon mellom begge parter. De ansatte ser på kjærlighet som en etisk kompetanse og grunnholdning i møte med barn og ungdom. Det at barn og ungdom blir møtt med kjærlighet ser ut til å ha betydning for en rekke betydningsfulle områder som deltakelse i samfunnet, tillit til sine omgivelser og opprettelse av brutte relasjoner. Det blir i avhandlingen problematisert hvordan den profesjonelle kan balansere spenningsforholdet mellom nærhet og distanse i møte med barn og ungdom i krise. I tillegg kommer det frem at kjærlighet er problematisk å overføre til et profesjonelt yrke, da det som oftest blir anvendt innenfor familiære relasjoner. Da en ser at det er betydningsfullt for barn og ungdom, bør det derfor jobbes med å implementere begrepet i profesjonene.

Til tross for at det er gjort mange undersøkelser innenfor verdier og ledelse i offentlig sektor vil hver profesjon ha sitt særpreg, som vil være retningsgivende for utviklingene av fagfeltet. Det er mulig det finnes forskning på barnevernledere jeg ikke har funnet, men da jeg har funnet lite som går direkte på ledelse innenfor barnevern, anser jeg det som hensiktsmessig å utforske tematikken ytterligere.

Jeg har nå gjort rede for mitt teoretiske grunnlag og tidligere forskning på tema. Som vi har sett gjennom CVF modellen vil rangeringen av verdier få ulikt utfall for hvordan barnevernledere plasserer seg og hvilken profil de har. Hvis profesjonsverdiene tydelig retter seg mot klan kan det bety at profesjonen sine verdier fortsatt er relevant og betydningsfull for respondentene men også i deres lederrolle. Hvis profesjonsverdiene eller forventet fra arbeidsplass retter seg mot marked kan det bety at NPM sine verdier har fått innflytelse i

profesjonen. Vi har sett gjennom teorigjennomgangen at det finnes spenninger mellom profesjoner og hva som forventes fra myndigheter. Det interessante i min oppgave vil også være å se hvor de personlige verdiene plasserer seg. Hvis svarene fra respondentene er sprikende vil det kunne være med å underbygge en forklaring på at ulikt verdigrunnlag kan føre til ulik praksis i Norge.

### 3.0 Metode

I min oppgave skal jeg belyse, gjennom en kvantitativ metode, barnevernledere i Norges sin rangering av verdier både på det personlige plan og i møte med deres organisasjon og profesjonens verdier. Det er flere måter å angripe denne problemstillingen på. Det finnes blant annet en rekke offentlige dokumenter som sier noe om ledelsesverdier som kunne vært studert, både generelle dokumenter og slike som er spesielle for profesjonen barnevern. Men jeg har valgt å spørre lederne direkte, fordi jeg synes det er mer interessant å vite hvordan de som daglig er i berøring med ulike verdier vurderer betydningen av disse (Busch 2012:38).

Når man skal belyse en problemsstilling, vil det være flere måter å gjøre dette på og de fleste velger enten kvalitativ eller kvantitativ metode. Det har innenfor samfunnsvitenskapene vært omdiskutert om hvorvidt den ene metoden er bedre enn den andre. Diskusjonen har gått fra å være svært motsetningsfull til at den i dag gir begge metoder anerkjennelse. Jeg vil ikke redegjøre for den enkelte metode i dette kapittelet, men heller beskrive hvorfor mitt valg av kvantitativ metode var best egnet for mitt forskningsprosjekt, samt veien frem til mine funn og analyser. I tillegg vil jeg trekke frem hvilke styrker og svakheter den tilfører det metodiske arbeidet. Det viktigste i mitt forskningsprosjekt vil være å velge den metoden som vil gi best svar på problemstillingen jeg har valgt å undersøke (Everett og Furseth 2004:130). I et forskningsprosjekt vil det være viktig å kunne vise til hvilke vurderinger og valg som er blitt gjort, slik at den som leser i stor grad kan etterprøve både kunnskapen og metodevalgene (Everett og Furseth 2004:138).

Jeg vurderte i starten av forskningsprosjektet å velge kvalitativ metode, da temaet verdier kan være lite håndgripelig og jeg var derfor usikker på om det lar seg tallfeste. En av utfordringene med å skrive om verdier er at de tolkes subjektivt og dermed kan ha ulik betydning for den enkelte (Busch 2012:106). Men etter hvert som jeg satte meg inn i tematikken og oppdaget ulike statistikker som belyste variasjoner innenfor barneverntjenesten på tvers av fylker, ønsket jeg å se på sammenhenger og få muligheten til å generalisere i større grad (SSB 13.11). Jeg kom også over masteroppgaver og andre artikler som behandler verdier ved hjelp av kvantitative metoder, noe som gjorde det synlig for meg at det var gjennomførbart (Busch og Wennes 2011). Til tross for at kvantitativ metode i utgangspunktet er tilpasset naturvitenskapelige arbeidsmåter, er den likevel forenelig med tanke på studering av mennesker (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:28). Jeg skal ved hjelp av et spørreskjema kartlegge utbredelsen av fenomenet verdier og deretter tallfeste. Fordi verdiene i spørreundersøkelsen kan kvantifiseres ved hjelp av tall, kaller vi det harde data (Johannessen,

Tufte og Kristoffersen 2016:33). Siden jeg har valgt å spørre barnevernledere i hele Norge, vil kvantitativ metode være mer egnet da den går mer i bredden enn i dybden. I tillegg gir en slik metode data til å kunne systematisere, og da er det mest hensiktsmessig å velge kvantitativ metode fremfor kvalitativ (Jacobsen 2015). Mine kilder kalles for primærdata, da de er førstehåndsinformasjon. Men de er likevel ikke objektive og det er nødvendig å fortolke dem (Everett og Furseth 2004:134).

### 3.1 Respondenter og utvalg

I en kvantitativ undersøkelse kalles de som blir undersøkt enheter, eller i mitt tilfelle respondenter, da de skal svare på en spørreundersøkelse. Det er disse respondentene som har kjennskap til fenomenet verdier og derfor jeg har valgt å henvende meg til disse.

Respondentene er barnevernledere ved kommunale, offentlige barneverntjenester og kalles for populasjon, da de er en avgrenset gruppering i Norge (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:241). Mitt utvalg av populasjonen barnevernledere i Norge utgjør 178 personer.

Fordi det er ulike størrelser på barnevernkontorer, vil det være noen variasjoner i barnevernlederens arbeidsoppgaver og omfang. Men felles for alle er at de har det faglige ansvaret for saksbehandlingen på barnevernkontorer i kommunene. Det finnes ikke noe konkret antall respondenter som er avgjørende for et godt resultat, men det må likevel være en minimumsstørrelse og fordeling som gjør det mulig å få grunnlag til å generalisere (Everett og Furseth 2006:135). Fordi det både er tidkrevende og vanskelig å få tak i alle barnevernledere i Norge, valgte jeg å gjøre et sannsynlighetsutvalg på 178 respondenter ved hjelp av enkel tilfeldig trekking. Det er totalt 75 interkommunale samarbeid i landet, noe som utgjør 235 kommuner. Totalt er det 295 barnevernstjenester i Norge. Jeg har respondenter fra alle 19 fylker og har prøvd å fordele så jevnt som mulig antall barnevernledere i hvert fylke. Utvalget vil ikke nødvendigvis garantere et representativt utvalg, men den gir likevel stor sannsynlighet for det. Fordi jeg har sendt til en såpass stor populasjon, vil det være grunnlag for å gjøre noen statistiske generaliseringer. Ved hjelp av denne metoden er det vist seg at det gir et utvalg som er representativt for befolkningen for øvrig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:43-44).

### 3.2 Spørreskjema

Som forsker møter jeg både dette prosjektet, og livet generelt med en forforståelse. Jeg vil være «teoriimpregnert», altså vil utformingen av blant annet spørreskjemaet og min analyse



være preget av meg og min forforståelse. Dette kan føre til at spørreskjemaet ikke er optimalt nok med tanke på å møte problemstillingen min på en god nok måte. Jeg vil for eksempel stå i fare for å glemme verdier som oppleves viktige for barnevernledere. Samtidig vil det være en umulig oppgave å skulle tilnærme meg problematikken på en nøytral og objektiv måte. Det vil derfor være viktig å være bevisst på hvilke valg en tar og mulige konsekvenser dette får (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:34-35).

Jeg ønsker gjennom min oppgave at dataene skal representerer virkeligheten og fenomenet så godt som mulig. I lys av dette har jeg tatt en rekke valg som kan bidra til at forskningsfunnene kan bli mer valide (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:66). Jeg valgte å benytte meg av et prekodet, semistrukturert spørreskjema som har oppgitte svaralternativer utarbeidet av VID vitenskapelige høyskole. Innenfor en rekke fagfelt kan det være hensiktsmessig å benytte seg av ferdige spørreskjema, da de er blitt prøvd over tid og blitt kvalitetssikret (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016:35). Dette skjemaet går på ledere sin verdiprofil og generelle lederegenskaper. For å tilpasse spørreskjemaet mitt forskningsprosjekt, valgte jeg å fjerne de spørsmålene som ikke var relevante for min problemstilling. Jeg sitter da igjen med en rangering av 19 generelle lederverdier som barnevernlederen skal rangere, samt åtte spørsmål som går på personalopplysninger og om lederstillingen. Fordi mitt forskningsprosjekt ikke bare går på den generelle lederen, men ledelse innenfor fagfeltet barnevern, vil det være hensiktsmessig å inkludere profesjonsverdier. Jeg valgte derfor å benytte meg av 23 profesjonsverdier som er brukt i masteroppgaven «Lederen som verdipolitisk veiviser, skrevet av Kjetil Osling i 2016. Barnevernets mandat er gitt av norske myndigheter gjennom politiske føringer som kommer til uttrykk på flere steder i en rekke dokumenter. Det er også i disse ulike lovene, forskriftene og lignende at barnevernets verdier kommer til uttrykk. Under kommer de mest vesentlige dokumentene listet opp:

- FNs barnekonvensjon
- Lov om barneverntjenester – Formålsparagrafen
- Prop. 106 L – Barnevernets fem prinsipper
- Prop. 106 L – Barnevernets seks kvalitetsmål
- Oslo kommunes verdigrunnlag – fire verdier
- Oslo kommunes ledelsesprinsipper – seks prinsipper
- Barnevernavdelingen – sju ledelsesverdier
- Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere

På bakgrunn av disse dokumentene valgte Kjetil Ostling ut 23 verdier som gjør seg gjeldende både for barnevernledere og for barnevernfeltet som helhet. Jeg valgte å ta med disse 23 verdiene i tillegg, fordi dette er verdier som er relevante for barnevernledere i dag og som allerede er blitt rangert av barnevernledere i Oslo og Akershus. Det er derfor spennende å se på om disse verdiene blir rangert ulikt av barnevernledere andre steder i landet og studere dem i sammenligning med mer generelle leveverdier.

Som forsker vil det være enkelt å sortere funnene siden alle spørsmålene er gitt ferdige alternativer og vil passe inn i dataprogrammer, som for eksempel Questback, som jeg skal benytte meg av. I følge Johannesen er det også enklere som respondent å fylle ut skjemaer som har ferdige alternativer. I tillegg innebærer prekodete spørreskjema en standardisering som gir mulighet til å generalisere resultatet (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:261-63).

Svakheten med et spørreskjema er at det legger stramme føringer for hva samtalen skal handle om og gir ikke heller rom for oppfølgingsspørsmål. Som respondent kan du sitte med en opplevelse av at en del spørsmål ikke er relevante eller at det mangler en rekke vesentlige verdier. For å minske feilkildene valgte jeg å legge til tre ekstra felt bak skjemaene. Om respondentene mente at det manglet verdier som var betydningsfulle for deres jobbhverdag, kunne de fylle inn der.

Som leder har man ofte en hektisk hverdag hvor man må ta en rekke avgjørelser og ta stilling til ulike problemstillinger. Jeg var derfor i min utarbeidelse av spørreskjemaet opptatt av å gjøre det mest mulig brukervennlig og overkommelig med tanke på antall spørsmål og struktur. Jeg valgte derfor å lage tre kolonner i verdirangeringen istedenfor tre skjemaer etter hverandre. Fordelen med dette er at det kan virke mer overkommelig for respondenten. Bakdelen er at det blir lett synlig for respondenten hvis det er store sprik mellom de ulike kolonnene, og da kan det være fristende for respondentene å unngå at det blir et så stort sprik mellom det som er egne personlige verdier og det som forventes (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:276).

I spørreskjemaet skulle respondentene rangere verdiene fra 1 til 5. Det finnes ulike oppfatninger om hva som er det beste antallet for å oppnå best datakvalitet, men omfattende forskning viser til at oddetall gir best resultat. Grunnen til at jeg valgte fem var for det første for å hente frem nyanser i verdiene, og deretter fordi det gir muligheten til å gjøre en mer omfattende statistisk analyse (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010:271-272).

Hensikten med spørreskjemaet er å få barnevernledere til å rangere verdier og skjemaet har ikke en dialogisk form slik Haraldsen referer til (Haraldsen 1999:118). Jeg har åtte spørsmål som går på personalopplysninger og lederstillingen. Deretter er det 19 generelle verdier som skal rangeres og til slutt 23 profesjonsverdier som skal rangeres. Fordi hver verdi skal rangeres ut fra tre vinklinger, gir det totalt 126 vurderinger for respondenten. I begge skjemaene står verdiene oppført i tilfeldig rekkefølge. Respondentene skal først rangere verdiene etter hva som er deres personlige verdier. Deretter skal de rangere ut fra hva som forventes fra deres ledelse, og til slutt, skal de rangere ut fra verdiene i deres opprinnelige profesjon. Jeg valgte bevisst at respondenten skulle rangere verdiene først, mens personalopplysninger kommer på slutten. Dette valgte jeg fordi verdirangeringen er det mest sentrale med undersøkelsen, og vil også være den delen av undersøkelsen som krever mest konsentrasjon. Ved å legge rangeringen først, vil det øke sjansen for at respondenten både fullfører og holder nysgjerrigheten ved like. Å strukturere spørreskjema på en fornuftig måte er noe både Johannesen og Haraldsen bekrefter viktigheten av (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:276; Haraldsen 1999:223).

I følge Johannesen er det ikke et optimalt antall spørsmål som er avgjørende for en god undersøkelse, men det blir problematisert å la antallet overstige 30. Hovedkritikken handler om at respondenten kan unngå å svare eller stoppe opp underveis dersom det blir for omfattende. Når det i tillegg er mange respondenter, slik som i min undersøkelse, vil det komplisere håndteringen av data. Til tross for dette valgte jeg å ta med alle spørsmålene, da jeg mener det er relevant for mitt forskningsprosjekt og har derfor ifølge Johannesen en omfattende undersøkelse (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010:273).

Til slutt i skjemaet kommer det en rekke spørsmål som handler om kjønn, bosted, utdanning og hvilke år og oppgaver lederen har. Disse spørsmålene valgte jeg å ta med fordi jeg synes det er relevant og interessant å se om disse variablene utgjør noen sammenhenger knyttet opp til verdirangeringen.

### 3.3 Reliabilitet og validitet

Som jeg har nevnt tidligere i metodekapittelet, har det vært et mål for meg som forsker at det er mest mulig sammenheng mellom fenomenet jeg undersøker og dataene jeg får. Kvaliteten på dataene jeg får kalles for reliabilitet, reliability på engelsk, og betyr pålitelighet (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:36-37). En måte å imøtekomme og styrke

pålitelighet på er, ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen, å la leseren få en god beskrivelse og innsikt i min prosess som forsker og la det bli allment tilgjengelig (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:199). «*Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides*» (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:36). Et viktig aspekt ved reliabiliteten er at respondentene opplever at deres svar behandles anonymt. Jeg som forsker må sørge for at alle personopplysninger og andre sensitive opplysninger behandles og formidles i anonymisert form (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:91). Dette blir formidlet gjennom forvaltningsloven (1967), men kan også begrunnes i etikken. Jeg er av den oppfatning at hvis en respondent er usikker på hvorvidt informasjonen kan spores tilbake, vil det føre til at vedkommende ikke svarer ærlig. Dette vil påvirke undersøkelsens reliabilitet. For å sikre at respondentene blir gitt god nok informasjon om både anonymitet og mitt formål med undersøkelsen, valgte jeg å skrive et informasjonsskriv som ligger vedlagt i starten av undersøkelsen. Dette er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

En annen måte å teste påliteligheten på er å bruke spørreskjemaet på noen andre før det blir levert til respondentene. Jeg valgte å teste ut spørreskjemaet på personer i mitt nettverk som både har utdanning innenfor barnevern og på personer som ikke har kjennskap til fagfeltet. Dette gjorde jeg for å finne ut om spørsmålene var presise og forståelige for respondentene, og for å undersøke om mitt spørreskjema var blitt for omfattende, noe som påvirker respondentens sjanse for ikke å fullføre undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2016:45).

Fordi Kjetil Osling i 2016 sendte ut spørreskjema med de 23 profesjonsverdiene til Oslo og Akershus, vil det på en del av min undersøkelse være en interreliabilitet. Vi har begge forsket på samme fenomen, bare at jeg har sendt skjemaet til flere respondenter (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010:40).

### 3.4 Bortfallsanalyse

Da det sjelden er alle som svarer på spørreundersøkelser, vil det være relevant at jeg skriver noe om bortfallet av respondenter, da det vil være en mulig feilkilde. Jeg sendte ut spørreskjemaet til 178 barnevernledere i Norge, men av ulike grunner mottok bare 156 personer undersøkelsen. Det kan skyldes at kommunene sine nettsider ikke er oppdaterte, feil i epostadresser eller at det er nye personer i stillingene. Av de 156 respondentene som mottok

undersøkelsen svarte 43 personer, noe som gir en svarprosent på 29,7 %. Vi kaller alle respondentene for «bruttoutvalg», mens de 43 som faktisk deltar kalles «nettoutvalg» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:244).

Da jeg utarbeidet spørreundersøkelsen, hadde jeg som mål å få størst mulig svarprosent. Men med kunnskap om at surveyundersøkelser, de siste årene, har hatt en fallende svarprosent, hadde jeg en forventning deretter. Det mest vanlige er mellom 30 og 40 % svarprosent (Johannesen 2003:43). Jeg ble likevel overrasket over at kun 15 personer hadde svart etter første utsending. Jeg sendte ut to purringer, hvor jeg i den siste la til informasjon om at alle som svarer er med i en trekning av et gavekort.

Statistikken fra Questback viser at flertallet svarte den dagen de mottok undersøkelsen første gang eller en av de to andre dagene de mottok purringene. Utfordringen med en lav svarprosent er at sjansene for å kunne generalisere fra utvalget til populasjonen minsker, men det påvirker også oppgavens validitet. Siden min spørreundersøkelse ble sendt ut til barnevernledere i hele Norge, er det hensiktsmessig at jeg får overblikk over hvorvidt respondentene fordeler seg jevnt med tanke på hvor i landet de kommer fra og andre relevante bakgrunnsopplysninger. Da min svarprosent er relativt lav, vil dette gi meg grunnlag for om respondentenes svar kan generaliseres til populasjonen (Johannesen 2003:43). Min undersøkelse er et tverrsnitt, da den er blitt gjennomført på et spesielt tidspunkt (Johannesen 2003:48).

Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010:245) peker på ulike grunner til at respondentene ikke svarer på en undersøkelse, noe som vil være gjeldene for min oppgave også. Det kan blant annet skyldes ferie, sykdom, annet fravær o.l. I tillegg er det vanlig å ta ut flere fridager knyttet til blant annet høytider. Dette er grunner jeg som forsker ikke kan gjøre noe med. Dette er også noe Haraldsen (1999:253) bekrefter ved å skrive at ca. 10 % av respondentene ikke er tilgjengelige av ulike grunner i undersøkelsesperioden. Jeg må derfor i min bortfallsanalyse ta høyde for at dette også gjelder min undersøkelse. Men det kan også gjøres gode strategiske valg med tanke på når en spørreundersøkelse blir sendt ut. Jeg valgte bevisst å ikke sende ut mandag eller fredag, da jeg vet at de to dagene er de travleste dagene som leder i barneverntjenesten. Jeg valgte også å sende ut undersøkelsen kl. 10 og ikke kl. 8 eller på slutten av dagen. Respondentene hadde da mulighet til å komme i gang og ha lest en rekke eposter før spørreundersøkelsen kom ut. Jeg hadde som mål å få ut spørreskjemaet i god tid før jul, da jeg av erfaring vet at folk blir stresset og dermed er selektive på hva man prioriterer

tiden sin på i førjulstiden. Jeg valgte å sende ut 5. desember, men tok tredje og siste purring over nyttår. Respondentene hadde dermed også mulighet til å svare etter jul og nyttår.

Et annet viktig poeng Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010:245) trekker frem er at det sendes så mange evalueringer og spørreundersøkelser i dag på ulike områder at folk går lei. Vi er i arbeidslivet generelt opptatt av og gode på å gjøre evalueringer. Dette er på den ene siden bra, fordi det er med på å frembringe nyttig kunnskap for å gjøre en bedre jobb. Men på den andre siden kan et stadig fokus på evaluering og spørreskjemaer føre til at personer går lei og velger ikke å svare, eller ikke gir genuine svar. Jeg tok kontakt med en barnevernleder i forkant av utsendelse for å bekrefte en epostadresse. Jeg fikk som svar at det barnevernskontoret hadde besluttet ikke å ta imot noen form for studentundersøkelser eller bidra i intervjuer, fordi de opplever at det er for stor pågang. De skrev at det stjeler for mye dyrebar tid som de heller ønsker å bruke på klienter. Vi må derfor ta høyde for at det i min spørreundersøkelse er enkelte som velger ikke å svare fordi det er blitt for mange henvendelser med spørreskjemaer eller andre evalueringsskjemaer.

Verdier kan for noen oppleves som et personlig og nærgående tema, og kanskje spesielt når disse skal analyseres mot arbeidsplassen og profesjonens forventninger. Barnevernskontorene i Norge har store variasjoner med tanke på antall ansatte, med alt i fra to personer til over 50. Nærheten til ledelsen vil derfor naturlig nok være svært varierende. Noen av respondentene kan være usikre på om den informasjonen de gir vil komme tilbake til deres kontor. Det kan tenkes at noen valgte ikke å svare fordi spørreundersøkelsen opplevdes for usikker, til tross for at det ble presisert at det skulle offentliggjøres anonymt (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010:245)

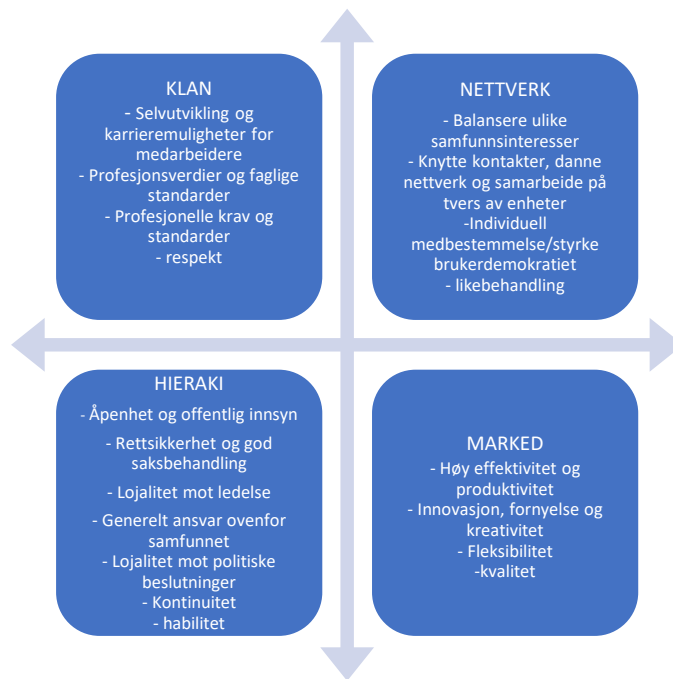
Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010:246) presiserer videre at temaets relevans i sammenheng med hvem man undersøker påvirker svarprosenten. Et tema som berører og oppleves relevant gir vanligvis en høy svarprosent. Mine respondenter er barnevernledere ved offentlige kommunale kontorer og spørsmålene er knyttet til deres ledelse. Så på mange måter kan vi si at spørsmålene er relevante da det handler om deres arbeidshverdag. Men på den andre siden kan verdier oppleves lite konkret og det kan oppleves vanskelig å gi tilfredsstillende svar. Det vil også være barneverntjenester hvor verdier ikke blir særlig uttalt, noe som fører til liten bevisstgjøring rundt hvilke forventninger som stilles fra ledelsen og profesjonen. Vi må derfor ta høyde for at det er respondenter som vurderte at min spørreundersøkelse ikke var relevant eller at temaet ikke var interessant nok for dem til at de valgte å svare.

Tilslutt vil jeg trekke frem Haraldsens (1999:263) poeng om at folk som skal svare på en undersøkelse ofte vurderer hvorvidt dette gir personlige fordeler eller egeninteresse. Mine respondenter er barnevernledere som har et stort arbeidspress og mange frister som skal overholdes. Det kan derfor være nærliggende å tro at en rekke respondenter vurderte det slik at den tiden de bruker på spørreundersøkelsen ikke veier opp for det de sitter igjen med.

### 3.5 Operasjonalisering av verdier

I spørreskjemaet skal respondentene rangere først 19 ulike lederverdier og deretter 23 verdier som er knyttet mer direkte til profesjonen barnevern. Det vil verken være hensiktsmessig eller i tråd med min problemstilling å fremstille alle svar fra spørreundersøkelsen. For å kunne operasjonalisere, systematisere og skape mening til mine funn, har jeg valgt å sortere de generelle lederverdiene inn i modellen CVF, mens jeg bruker Falkenbergs modell på de 23 profesjonsverdiene. På den måten vil jeg kunne presentere verdiene i klynger og deretter vise hvordan verdiene orienterer seg innenfor de ulike kulturelle ledertradisjonene. Dessuten vil jeg kunne regne ut et gjennomsnitt. Dette kan gi meg noen svar på følgende problemstilling: *Hvilke verdier er viktigst for barnevernledere i Norge og hvilken verdiprofil har de* (Everett og Furseth 2004:143). Da jeg undersøker respondenter ved offentlige kommunale kontorer, vil det være hensiktsmessig å benytte seg av verktøy som er tilpasset den type organisasjon. Da CVF er blitt brukt av blant annet Falkenberg, da han undersøkte de 50 største bedriftene i Norge, vil jeg anta at denne modellen også er egnet til mitt forskningsprosjekt (Falkenberg 2007).

Figur 2: De 19 generelle lederverdier sortert inn i Competing values framework modell.



Når det gjelder de 23 profesjonsverdiene, er de ikke like enkle å sortere inn i CVF modellen. Jeg har derfor valgt å benytte meg av Falkenbergs verdiklynge, slik også Kjetil Ostling benyttet seg av i sin masteroppgave. Jeg vil på denne måten være mer i tråd med verdiens betydning (Falkenberg 2007; Ostling 2016). Jeg har i modellen under plassert de 23 verdiene.

Tabell 2: Verdier i klynger basert på Falkenberg (2006-2008).

Økonomiske verdier	- God ressursutnyttelse	
Moralske verdier – dyder	- Redelighet - Barnets beste - Tilknytnings- og relasjonsorienterte	- Kjærlighet - Likeverd - Respekt
Normer for samarbeid og ansvarlighet	- Mildest mulig inngrep - Medvirkning - Samarbeid - Inkludering - Biologiske foreldres rettigheter	- Tydelighet - Lojalitet - Engasjement - Ansvarliggjøring - Utvikle menneskene - Åpenhet - Kontinuitet



Normer for profesjonsøvelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skape entusiasme</li> <li>- Fastsette mål</li> <li>- Skape resultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig kvalitet</li> <li>- Trygghet</li> </ul>
Andre verdier og normer		

I tillegg valgte jeg å gjøre det slik, da det kunne vært interessant å sammenligne mine funn med Ostling sine, i og med at han samlet inn primært i Oslo, mens jeg har i hele Norge.

## 4.0 Analyse

I dette kapitlet skal jeg legge frem hvilke funn som kom frem i min spørreundersøkelse. En analyse består av tre lag hvor jeg først skal beskrive de funnene jeg ser, deretter skal de analyseres og til slutt fortolkes i lys av valgt teori. Det vil være viktig at jeg som forsker i denne delen av oppgaven er kritisk til hvilke kilder og data som er gyldige og hvordan jeg fortolker det jeg ser. Hvis jeg ikke gjør dette, vil jeg stå i fare for ikke å få tak i det jeg undersøker, men også tillegge en gruppe menneskers meninger og holdninger som ikke har rot i virkeligheten.

Selv om mine data er primærdata, altså direkte og ubehandlet fra mine respondenter, er alle data del av en kontekst og en større sammenheng. Jeg er klar over at jeg vil kun presentere en liten del av virkeligheten, og at det er deler som ikke vil komme frem (Everett og Furseth 2004:134). Jeg valgte å undersøke fagfeltet barnevern fordi jeg har jobbet der og har stor interesse for utviklingen av fagfeltet. Det kan være min styrke, men også min svakhet. Svakheten handler i stor grad om min nærhet og forforståelse for tematikken, da det kan svekke min dømmekraft og påvirke tilnærmingen (Everett og Furseth 2004:43-44). Fordelen med bruk av spørreskjema er at jeg som forsker har en mindre begrenset data og selektere ut fra (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:259-260). Forforståelsen er på mange måter en nødvendighet for å forstå verden, men den kan også lure oss, siden all data er teoriimpregnert. På bakgrunn av dette har jeg derfor en tilbakeholden tilnærming til mine funn med tanke på hvorvidt jeg kan konkludere (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:38-40).

### 4.1 Mine funn

Mitt datagrunnlag er hentet fra et spørreskjema som er sendt ut gjennom Questback. Dataene er deretter blitt overført til statistisk analyse av kvantitative data, SPSS, hvor de er blitt analysert. Det finnes flere måter å presentere data på, men jeg har valgt å benytte meg av både grafer, tabell og tekst, da det bidrar til å gi et mer fullstendig og visuelt inntrykk for leseren. Mestepartene av mine presentasjoner vil være ut fra én variabel, altså en univariat analyse, men noe kommer også til å være bivariat analyse. Dette vil bli ytterligere presisert (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:277).

Jeg kommer først til å presentere mine respondenter og deres bakgrunnsvariabler som for eksempel kjønn, bosted, arbeidserfaring og lignende. Jeg vil deretter presentere data fra de generelle lederverdiene, hvor jeg viser én graf for de personlige verdiene, én for forventet fra

arbeidsplass og én graf til slutt for profesjonsverdiene. Jeg kommer deretter til å presentere data på lik måte overfor de 23 profesjonsverdiene. CVF er ett av mine teoretiske grunnlag som jeg aktivt skal bruke i min analyse og drøfting. De 19 generelle lederverdiene er allerede blitt plassert inn i CVF-modellen av Harald Askeland på bakgrunn av sammenstilling av Busch og Beck Jørgensens arbeid. Gjennomsnittet av respondentene sine scoringer på den enkelte verdi vil deretter bli satt inn i modellen. Jeg vil regne ut et gjennomsnitt og undersøke hvordan de ulike delene av modellen arter seg. Jeg vil gjøre tilsvarende med de 23 profesjonsverdiene, men da med utgangspunkt i Falkenbergs verdiklynger. Som jeg nevnte innledningsvis, vil det være hensiktsmessig å trekke frem hvordan de 43 respondentene fordeler seg på en rekke bakgrunnsvariabler, da det får konsekvenser for en eventuelt videre generalisering.

#### 4.2.1 Respondentene

Tabell 3: En oversikt over respondentene med utgangspunkt i bakgrunnsvariabler som bosted, kjønn og arbeids- og ledererfaring.

	Bosted	Kjønn	Utdanning	Antall år i nåværende stilling	Antall år med ledererfaring
Øst	20				
Vest	15				
Nord	1				
Sør	5				
Midt	2				
Mann		5			
Kvinne		38			
Barnevernspedagog			20		
Sosionom			14		
Vernepleier			3		
Annet			3		
1-3				17	4
3-6				11	6
6-9				5	7
9-12					8
10 eller mer				6	
13 eller mer					9

Som vi ser i tabellen over er kvinner overrepresentert i spørreundersøkelsen, og det er flest fra øst og vest. Når det gjelder utdanning har tre respondenter krysset av på «Annet». Blant disse tre var én jurist, én psykolog og én sosialpedagog. Tre respondenter krysset ikke av på dette feltet og vi kan derfor ikke si noe om deres utdanning. Disse resultatene samsvarer med tidligere undersøkelser som er utført av SSB, fra 2011, på landsbasis. Disse undersøkelsene fra 2011 viser at 85 % av alle kommunalt ansatte ved barneverntjenestene er kvinner. Den viser også at viser at 31,3 % var utdannet barnevernspedagoger, mens 21,1 % var utdannet sosionomer. 12,4 % hadde annen helse- og sosialfaglig utdanning fra høyskole/universitet. Dette samsvarer med mine respondenter, slik det vises i tabell med at 20 er utdannet barnevernspedagoger, 14 er utdannet sosionomer og tre har annen utdanning. Det er også interessant å se at undersøkelsen utført av SSB viser at det er flest barnevernspedagoger i større kommuner, mens det i de mindre kommunene er flest « *helse- og sosialfaglig utdanning på videregående nivå, annen videregående utdanning samt annen helse- og sosialfaglig utdanning på høyskole- og universitetsnivå*». Yrkesgruppen sosionomer var relativt likt representert (Johansen 2014:11-12).

Disse to yrkesgruppene, barnevernspedagoger og sosionomer utgjør en tung fellesfaglig bakgrunn. I felles yrkesetiske retningslinjer for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere står det nedfelt bl.a. åtte verdier som skal prege den enkelte sin yrkesutøvelse. Disse er: *Menneskeverd, respekt, annerkjennelse, helhetssyn på mennesket, tillit, omsorg/nestekjærlighet, solidaritet og ansvar* (Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere 2015:6-7).

Når det gjelder spørsmålet om antall år i nåværende stilling, svarte 39 av 43 på dette. Som vi ser, har en relativ høy prosentandel, 43,6 %, av barnevernledere vært i nåværende stilling relativt kort tid, 1-3 år. Men 22 av 43 har jobbet innenfor barnevernfeltet i over 19 år, så vi kan gå ut fra at halvparten likevel har en lang erfaring.

34 av 43 barnevernledere svarte på spørsmål om generell ledererfaring. Når det gjelder respondentenes ledererfaring, viser spørreskjemaet at ni av 34 har hatt en lederstilling i 13 år eller mer. Den viser også at omtrent halvparten av barnevernledere har hatt minimum ni års ledererfaring.

I følge Johansen 2014 finnes det ikke noen løpende statistikk på turnover i barneverntjenesten. Men deres undersøkelse fra 2011 viser at jo større kommunen er, jo større gjennomtrekk var det. Samtidig viser den at barnevernspedager/sosionomer ble værende enten

i samme kommune eller i en annen kommune i barneverntjeneste i perioden 2010 -2011. Da halvparten av mine respondenter har over 19 års erfaring fra barnevernsfaget, kan en anta at det fortsatt er stor sannsynlighet for at en blir værende i samme fagfelt, selv om en velger å bytte jobb (Johansen 2014:16). Sammenlignet med andre yrkesgrupper, viser også undersøkelsen til Johannsen at administrative ledere, som barnevernledere, jobbet på samme sted i større grad enn andre yrkesgrupper året etter (Johansen 2014:28).

Fordi barnevernkontorene i Norge har stor variasjon i størrelse og antall ansatte, fører det til at det vil variere hvem som har beslutningsmakten. For å sikre meg at den rette personen svarte på min spørreundersøkelse, la jeg inn spørsmål om i hvilken grad barnevernlederen har fått delegert både et faglig og økonomisk ansvar. 38 av 43 respondenter svarte på spørsmål om dette, og svarene viste at stort sett alle barnevernledere har høy påvirkning på utøvelsen av både det faglige og det økonomiske perspektivet. Gjennomsnittet på økonomi ligger på 4,55, mens det faglig gjennomsnittet ligger på 4,97. Jeg kan derfor gå ut fra at jeg har fått tak i de aktuelle for min spørreundersøkelse.

Før jeg fikk inn svarene fra respondentene hadde jeg tenkt å se på bakgrunnsvariabler i lys av verdirangering, for å kunne undersøke om det ligger noen spenninger mellom deres rangeringer, samt for å kunne generalisere. Men fordi det er, for eksempel, så få menn i forhold til kvinner, og at tallet på respondenter er for skjevt fordelt i landet, blir det vanskelig å tilfredsstille kravene som skal til for å kunne si noe om hele populasjonen. Jeg har likevel valgt, av nysgjerrighet, ved hjelp av krysstabellfunksjon i SPSS, å se på forhold som kjønn, arbeidserfaring, bosted og utdanning, for å se om jeg kunne finne noen spenninger som var store nok til å trekke frem (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:241). Jeg kommer derfor til å trekke frem noen funn og sammenstille dem med bakgrunnsvariabler, men i disse tilfellene er jeg klar over mine begrensninger. Den delen vil da være en bivariat analyse, siden man ser på hvordan respondentene fordeler seg på to variabler samtidig (Johannessen 2009:109).

Det mest sentrale knyttet til mine respondenter er at det er homogen gruppe med tanke på utdanningsbakgrunn, at flertallet har lang arbeidserfaring og at det er størst frafall fra nord i Norge.

#### 4.2.2 Generelle lederverdier

Respondentene ble bedt om å rangere 19 generelle lederverdier fra 1-5, hvor 1 er i liten grad mens 5 er i stor grad. Nedenfor er de fremstilt samlet både grafisk og i en tabell. Jeg vil gå

gjennom hver kolonne. I tillegg har jeg lagt til en liten rubrikk under som viser hvilke verdier respondentene mente var viktig for deres arbeidshverdag og som jeg ikke hadde tatt med i spørreskjemaet. For å få frem spredningen i svarene på rangeringene av verdiene, har jeg også valgt å ta med standardavvik. Ved at svarene har et lavt standardavvik, for eksempel, viser det at respondentene har svart ganske nærme gjennomsnittet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:288).

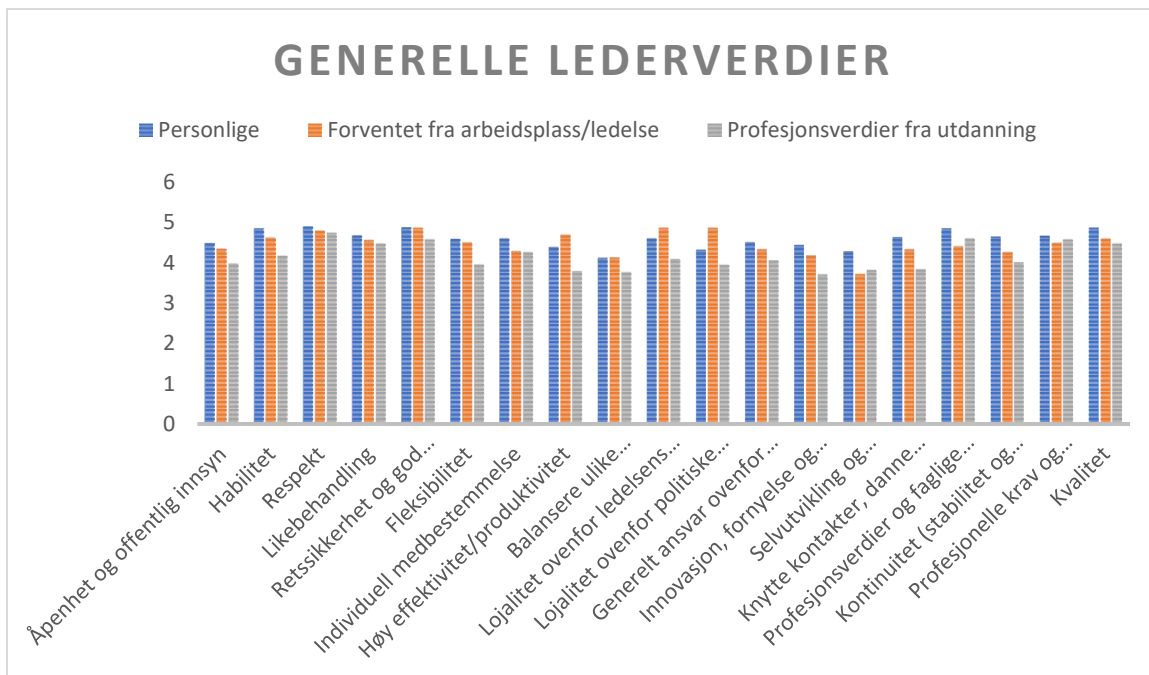
Tabell 4: Tabell som viser gjennomsnitt og standardavvik av barnevernledere sin rangering av verdier ut ifra personlige, forventet fra arbeidsplass/ledelse og fra profesjon fra utdanning. Tall hentet fra SPSS.

Generelle lederverdier	Personlige	St.avvik	Forventet fra arbeidsplass	St.avvik	Profesjonsverdi fra utdanning	St.avvik
Åpenhet og offentlig innsyn	4.49	0,87	4.34	0,99	3.97	1,06
Habilitet	4.85	0,35	4.61	0,66	4.16	0,92
Respekt	4.90	0,30	4.78	0,52	4.73	0,56
Likebehandling	4.68	0,57	4.55	0,81	4.46	0,80
Rettsikkerhet og god saksbehandling	4.88	0,33	4.85	0,42	4.57	0,80
Fleksibilitet	4.59	0,54	4.49	0,59	3.95	0,84
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet	4.61	0,58	4.27	0,67	4.25	0,79
Høy effektivitet og produktivitet	4.39	0,70	4.68	0,56	3.78	1,05
Balansere ulike samfunnsinteresser	4.12	0,81	4.12	0,74	3.76	0,92
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	4.61	0,58	4.85	0,36	4.08	0,75
Lojalitet overfor politiske beslutninger	4.32	0,90	4.85	0,35	3.94	0,95
Generelt ansvar overfor samfunnet	4.51	0,63	4.32	0,78	4.05	0,88
Innovasjon, fornyelse og kreativitet	4.44	0,63	4.17	1,04	3.70	1,07
Selvtutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere	4.29	0,64	3.71	0,84	3.81	0,93
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter	4.63	0,53	4.32	0,82	3.83	1,00
Profesjonsverdier og faglige standarder	4.85	0,35	4.39	0,66	4.59	0,64
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)	4.65	0,48	4.25	0,89	4.00	0,88
Profesjonelle krav og standarder	4.67	0,53	4.48	0,75	4.57	0,68
Kvalitet	4.87	0,33	4.58	0,63	4.46	0,76

Det er særlig to funn som jeg synes er interessante og som blir ganske synlige i modellen over. Det viser seg at det, foruten verdiene profesjonsverdier og faglige standarder og

profesjonelle krav og standarder, er tettere rangering mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass, enn mellom personlige verdier og profesjonsverdier. Med tanke på utdanningsbakgrunn til mine respondenter, er jeg overrasket over dette funnet. I tillegg er det verdt å trekke frem at alle verdier ut i fra egne personlige verdier er rangert høyest, verdier forventet fra arbeidsplass nest høyest og deretter tilslutt profesjonsverdier.

Tabell 5: Verdier rangert av barnevernledere, både personlige, forventet fra arbeidsplass/ledelse og profesjonsverdier fra utdanning. Tall hentet fra SPSS. (Univariat analyse)



Tabell 6: Verdier respondentene mente var viktige for deres arbeidshverdag som ikke var kommet med i spørreskjemaet.

Raushet x2	Tillit	Faglig oppdatert	Annerkjennelse x2
Empati	Godt kollegafelleskap x3	Forpliktelser	Tilstedeværelse
Ydmyk x2	Tilgjengelig	Humor	Grundig
Respekt	Brukermedvirkning	Integritet	Fornuft
Planlegge	Frihet	Ivaretagelse x2	Teamarbeid
Relasjon med klienter	Relasjonsbygging	Refleksjon	Kjærlighet
Åpen	Toleranse	Hensyn til barna fremfor det biologiske prinsipp	

I etterkant ser jeg at det kunne vært hensiktsmessig å ha tatt de 23 profesjonsverdiene først i spørreskjemaet, da jeg ser at en rekke verdier som barnevernledere mener mangler, gjenfinnes der. Det respondentene mente manglet av verdier, er en rekke moralske verdier som gjenfinnes i profesjonsverdiene. Men også verdier som vi finner igjen i de yrkesetiske

retningslinjene for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere, som f.eks. *respekt*, *anerkjennelse* og lignende, er nevnt (Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere 2015:6-7). Det vi også ser er at flertallet av disse verdiene kan plasseres inn under moralske verdier, dyder og/eller normer for samarbeid og ansvarlighet i Falkenbergs modell (Falkenberg 2006). Samlet sett er det lite fokus på verdier som effektivitet, måloppnåelse, innovasjon, noe man forbinder med mer økonomiske verdier. I oppgaveteksten ble det presentert generelle lederverdier, men respondentene sitt fokus avslører at de er preget av sin profesjon som ansatt i et yrke med helse- og sosialfaglig målsetting. Dette er noe Busch påpeker, nemlig at vi også som privatpersoner blir preget av vår profesjon (Busch 2012:24).

### **Generelle lederverdier – Personlige**

Barnevernledere ble i starten av spørreskjemaet bedt om å rangere fra 1-5, hvor 1 var i liten grad og 5 i stor grad, ulike generelle lederverdier etter egen personlig oppfatning. Av de 43 som sendte inn spørreskjema svarte 41 på dette spørsmålet. Det høyeste standardavviket var på 0,90 mens det laveste på 0,33. Dette forteller oss at det er liten spredning fra gjennomsnittet og at det er derfor stor enighet om denne rangeringen av personlige verdier.

Som tabellen viser har alle verdiene fått en relativt høy score, men det var spesielt fire verdier som stakk seg ut, hvor *respekt* ble rangert som viktigst for barnevernledere med et gjennomsnitt på 4,90 og et standardavvik på 0,30. Når jeg ser på bakgrunnsvariabel på kjønn, ser jeg at kvinner har scoret høyere enn menn. 96,9 % av kvinnene gav denne score på 5 mens 75 % av mennene gav en score på 5. Når jeg ser på bakgrunnsvariabel bosted, finner jeg relativ lik rangering hvor flertallet i alle deler av Norge har rangert denne verdien som høyest. Det var til sammen 37 som rangerte verdien *respekt* høyest.

Tett etterpå kom *rettsikkerhet og god saksbehandling* med et gjennomsnitt på 4,88 og et standardavvik på 0,33. Foruten tre respondenter fra øst og én fra vest som gav denne verdien 4 som høyest score, gav de resterende denne scoren 5. 85,3 % av de kvinnelige respondentene gav en score på 5, mens 75% av de mannlige respondentene gav tilsvarende score.

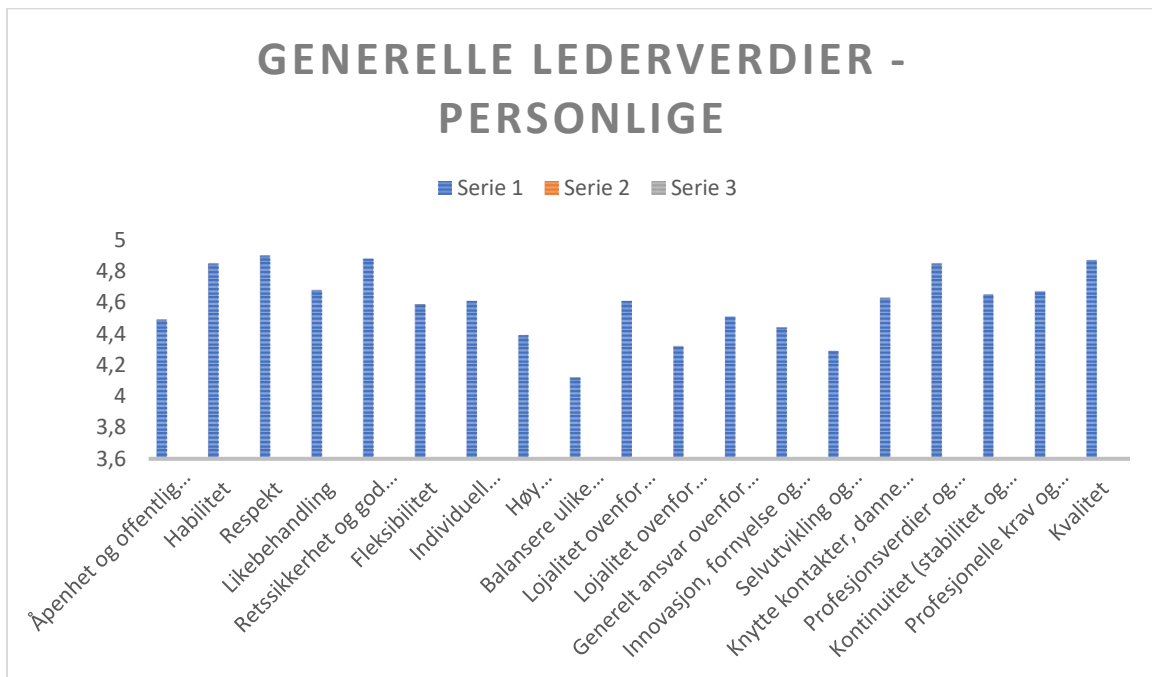
Den tredje høyest rangerte verdien er *kvalitet* med et gjennomsnitt på 4,87 og et standardavvik på 0,33. Halvparten av de mannlige respondentene gav en score på 4, mens den andre halvparten gav en score 5, mens alle kvinnene utenom én gav score 5. Når det gjelder bakgrunnsvariabel som bosted, var det to fra både øst og vest som rangerte denne som 4 mens alle de andre gav høyeste score 5. Når det gjelder de resterende bakgrunnsvariabler



sammenlignet med de tre høyeste verdiene *respekt, rettsikkerhet og god saksbehandling og kvalitet*, finner jeg lite nok variasjon til at jeg velger å ikke trekke frem ytterligere.

Både *habilitet, profesjonsverdier og faglige standarder* fikk også en relativt høy scoring. Å *balansere ulike samfunnsinteresser, selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere og lojalitet ovenfor politiske beslutninger* ble rangert som minst viktig for barnevernledere ut ifra personlige hensyn.

Tabell 7: Tall hentet fra SPSS og viser respondentene sin rangering av generelle lederverdier, ut fra hva de opplever som viktigst personlig. (Univariat analyse).



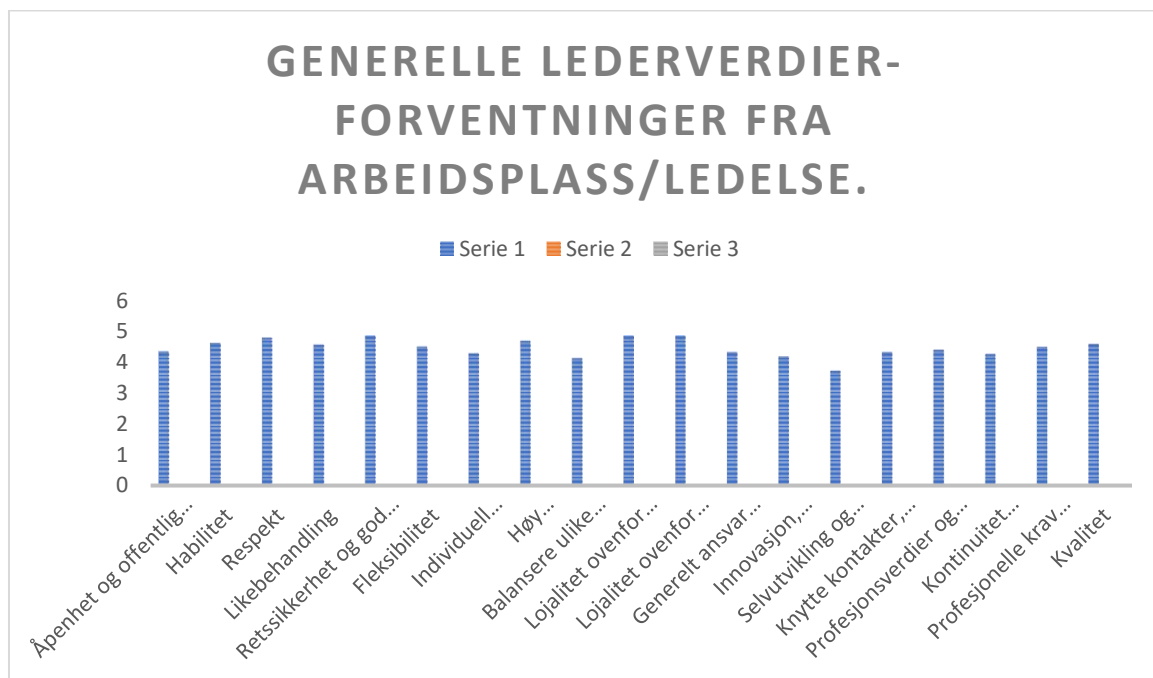
### Generelle lederverdier – forventet fra arbeidsplass

Det var 41 av 43 respondenter som rangerte verdier ut fra hva de opplever som forventet av deres arbeidsplass eller ledelse. Standardavviket varierte fra 0,35 til 1,04, noe som sier oss at også her var det lite avvik fra gjennomsnittet i svarene. *Lojalitet overfor politiske beslutninger og rettsikkerhet og god saksbehandling* ble rangert høyest og med en helt lik score, et gjennomsnitt på 4,85. Hvis man ser på bakgrunnsvariabel som kjønn og bosted, er det også her få variasjoner. Alle de mannlige respondentene har gitt verdien score 5, mens fem av de kvinnelige respondentene har gitt den score 4 som høyest. Utenom to fra øst og vest som har gitt verdien høyeste score 4, har samtlige fra alle deler av Norge gitt den score 5. Dette gjelder også de resterende bakgrunnsvariablene som arbeidserfaring, utdanning og lignende. *Lojalitet overfor politiske beslutninger* hadde et standardavvik på 0,42, mens *rettsikkerhet og god saksbehandling* hadde 0,36. Det som er interessant å legge merke til, er at *lojalitet overfor*

*politiske beslutninger* her gikk fra å være den som ble rangert minst viktig på personlig plan til å komme høyest for hva som oppleves som viktigst fra arbeidsplass/ledelse.

Deretter kom *respekt* med et gjennomsnitt på 4,78 og med et standardavvik på 0,52. Alle mannlige respondenter har gitt *respekt* høyest score 5, mens det er større variasjon blant de kvinnelige respondentene, men det er likevel flesteparten som har gitt den score 5. Også under denne rangeringen har alle, med unntak av to fra øst og vest som gav score 4, gitt verdien score 5. Mens sosionomer og barnevernspedagoger har en tilsvarende lik rangering, skiller vernepleiere seg ut med at halvparten rangerte den som score 4, mens halvparten gav score 5. Minst opplevd forventet fra ledelse er verdiene *selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeideren, innovasjon, fornyelse og kreativitet og kontinuitet*. Særlig *innovasjon, fornyelse og kreativitet* er verdier som er relevante inn mot NPM.

Tabell 8: Tall hentet fra SPSS som viser hvordan de ulike verdiene blir rangert ut fra hva barnevernledere opplever som forventet av dem fra deres ledelse.



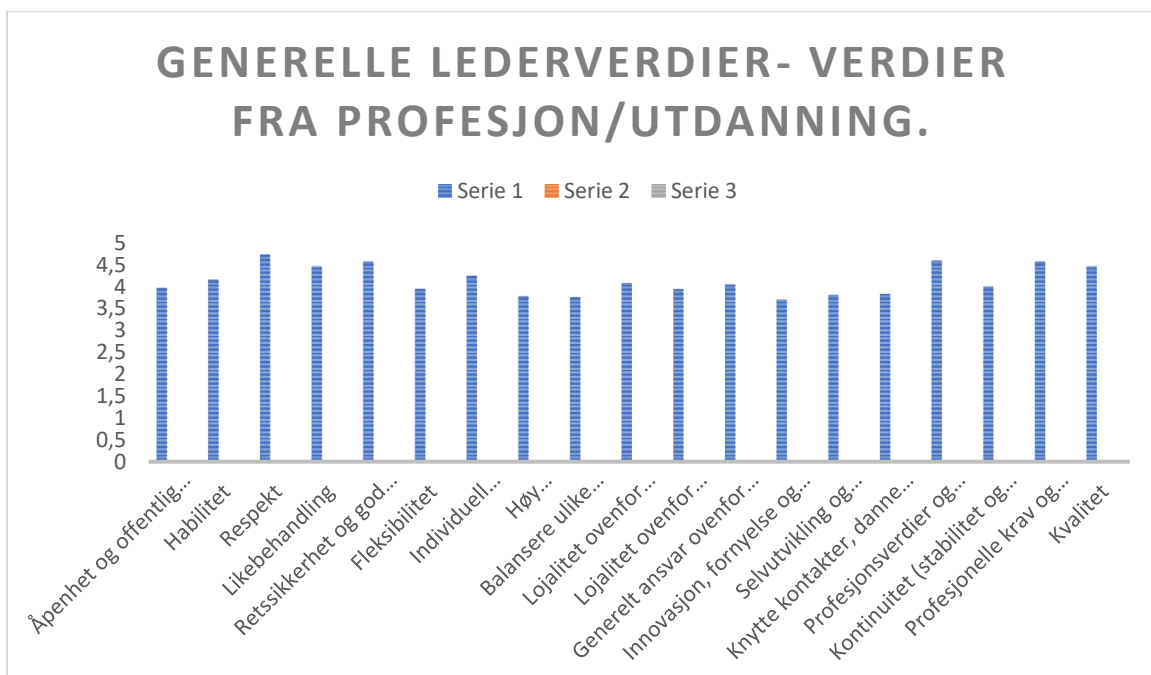
### Generelle lederverdier – profesjonsverdier fra utdanning

I spørreskjemaet skulle barnevernledere rangere verdier mellom 1-5 ut fra deres egen profesjonsutdanning. Standardavviket lå mellom 0,64 og 1,07, noe som forteller oss at det her er lite avvik i svarene fra gjennomsnittet. Også her ble *respekt* rangert høyest, av totalt 29 personer med et gjennomsnitt på 4,73 og et standardavvik på 0,56. 50% av de mannlige respondentene gav en score på 5, mens 83,3 % av de kvinnelige respondentene gav tilsvarende score. Når det gjelder bosted, er det størst spredning i rangeringen blant

respondentene i vest, men utover dette er det relativt lik scoring i de ulike delene av Norge. Når det gjelder bakgrunnvariabel utdanning, er rangeringen noe variert. Mens samtlige sosionomer har gitt verdien score 5, har bare 33,3 % av vernepleierne gitt tilsvarende score. Blant barnevernspedagoger har 70,6 % gitt denne verdien score 5.

Deretter kommer *profesjonsverdier og faglige standarder* som nummer to med et gjennomsnitt på 4,59 og et standardavvik på 0,64. Både *rettsikkerhet og god saksbehandling* og *profesjonelle krav og standarder* blir rangert relativt høyt. *Innovasjon, fornyelse og kreativitet, balansere ulike samfunnsinteresser og høy effektivitet og produktivitet* fikk lavest score. *Innovasjon, fornyelse og kreativitet* var også den verdien som fikk lavest score her, noe den også fikk i kategorien for hva som er forventet fra arbeidsplass/ledelse.

Tabell 9: Stolpediagram som viser respondentene sine rangeringer av generelle lederverdier fra profesjon/utdanning.



De mest sentrale i funnene fra generelle lederverdier er at respondentene rangerer personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass tettere enn de rangerer forholdet mellom personlige verdier og profesjonsverdier. I tillegg er det et særlig interessant funn at respondentene rangerte sine personlige verdier høyest, deretter verdier forventet fra arbeidsplass og til slutt profesjonsverdier. Til slutt vil jeg trekke frem at det var et lavt standardavvik i rangeringen noe som betyr at det er en relativt homogen gruppe.

### Competing Values Framework – Generelle lederverdier

Med utgangspunkt i figur 2 regnet jeg ut gjennomsnittet til verdiene som er fordelt inn i CVF-modellen. Figuren under viser at barnevernledere rangerer både sine personlige verdier og profesjonsverdier på en slik måte at det er *klan* som får høyest score. Kjennetegnet ved klan er dets interne, fleksible fokus, mellommenneskelige verdier og en leder som veileder og som en som skaper mening til arbeidet den enkelte medarbeider utfører. På bakgrunn av profesjonen barnevern, som mine respondenter jobber innen, og dens formål, er det ikke overraskende at det er denne delen av modellen som får høyest score innenfor personlige verdier. Mye av barneverntjenestens sitt arbeid handler om å møte mennesker der de er, prøve å forstå og kunne utgjøre en positiv forskjell for et barn. Når vi ser på gjennomsnittet av verdier forventet fra ledelse, havner den i *hierarki*. Når vi ser på gjennomsnittet under samme bolk, er det ikke store summer som skiller mellom de ulike delene i modellen, men det er likevel hierarki som samlet sett får høyest score. Kjennetegnet ved *hierarki* er at kontroll, stabilitet og kontinuitet gir effektivitet, samt at lederen sin rolle handler mye om å koordinere og overvåke ulike deler av arbeidet. Selv om det ikke er de store forskjellene i score, viser likevel denne utregningen at det som forventes fra arbeidsplass/ledelse har en annen verdirangering og fokus enn profesjonsverdier og personlige verdier.

Tabell 10: Gjennomsnittsberegning av de generelle lederverdier som er sortert inn i «Competing Values Framework Model».

	Personlig	Forventet fra arbeidsplass/ledelser	Profesjon/fra utdanning
Hierarki	4,61	<b>4,58</b>	4,17
Klan	<b>4,67</b>	4,34	<b>4,42</b>
Marked	4,57	4,48	3,97
Nettverk	4,51	4,31	4,07

#### 4.2.3 Profesjonsverdier

Barnevernledere fikk listet opp 23 verdier som er knyttet til fagfeltet barnevern. I spørreskjemaet ble de bedt om å rangere disse verdiene på lik linje med de generelle lederverdiene. Hvor da altså 1 betyr i liten grad, mens 5 betyr i stor grad. Først skulle de rangere hvor viktig den enkelte verdi er ut fra egne personlige verdier, deretter hva som oppleves som forventet fra arbeidsplass og til slutt opp mot profesjonsverdier knyttet til utdanning. I tabellen under gjengis resultatet fra respondentene. Respondentene fikk også mulighet under denne verdirangeringen til å tilføre verdier som de mente var viktige, men som ikke var tatt med. Det som er interessant å legge merke til er at det kom mye færre

verdier under denne verdirangeringen og at alle verdiene som ble tilføyd var av medmenneskelig karakter. Verdier som ble tilføyd var: *Myndiggjøring, tillit, raushet, ærlig, medfølelse.*

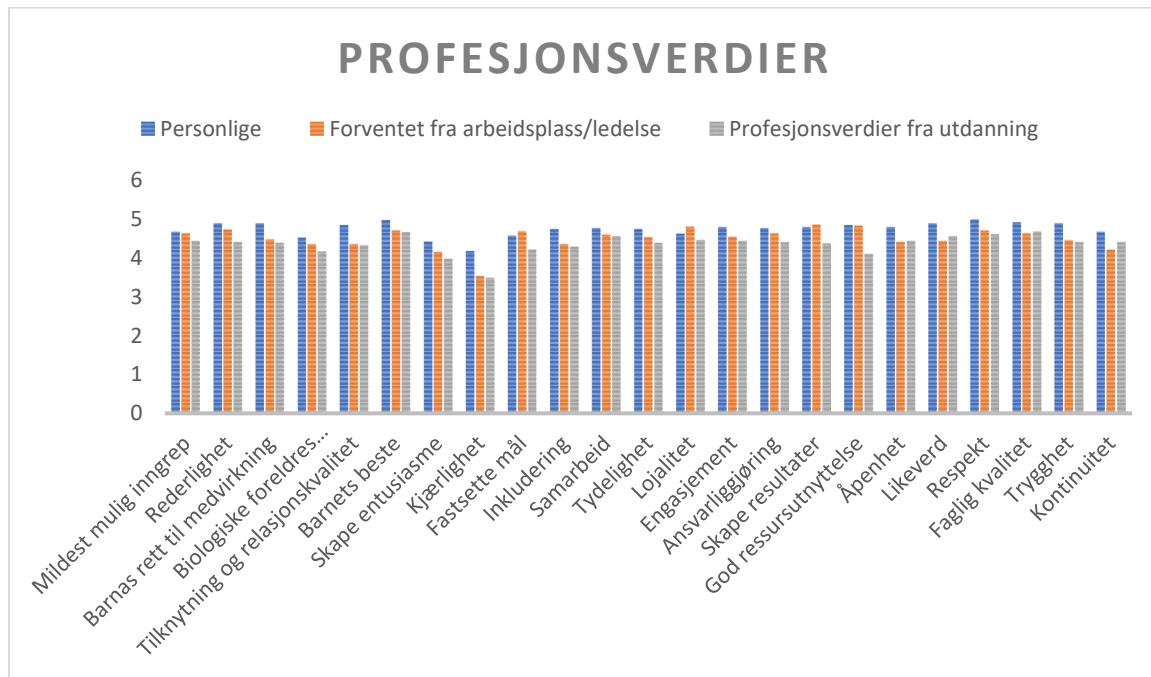
Tabell 11: Gjennomsnittet og standardavviket av respondentene sin rangering ut fra personlige verdier, verdier forventet fra arbeidsplass og verdier fra profesjon/utdanning.

Profesjonsverdier	Personlige	Standardavvik	Forventet fra arbeidsplass/ledelse	Standardavvik	Profesjonsverdi – fra utdanning	Standardavvik
Mildest mulig inngrep	4.68	0,52	4.63	0,58	4.44	0,77
Redelighet	4.90	0,30	4.73	0,59	4.41	0,83
Barnas rett til medvirkning	4.90	0,30	4.47	0,68	4.39	0,80
Biologiske foreldres rettigheter	4.53	0,55	4.35	0,73	4.17	0,86
Tilknytning og relasjonskvalitet	4.85	0,36	4.35	0,80	4.32	0,87
Barnets beste	4.98	0,15	4.70	0,68	4.66	0,61
Skape entusiasme	4.43	0,59	4.15	0,94	3.98	0,96
Kjærlighet	4.18	0,90	3.53	0,98	3.49	1,26
Fastsette mål	4.58	0,59	4.68	0,73	4.22	0,79
Inkludering	4.75	0,43	4.35	0,83	4.29	0,84
Samarbeid	4.78	0,48	4.60	0,84	4.56	0,67
Tydelighet	4.75	0,43	4.53	0,78	4.39	0,89
Lojalitet	4.63	0,62	4.80	0,46	4.46	0,80
Engasjement	4.80	0,40	4.54	0,82	4.44	0,74
Ansvarliggjøring	4.78	0,42	4.63	0,58	4.41	0,89
Skape resultater	4.80	0,40	4.85	0,42	4.37	0,82
God ressursutnyttelse	4.85	0,36	4.83	0,44	4.10	1,04
Åpenhet	4.80	0,40	4.41	0,81	4.44	0,77
Likeverd	4.90	0,30	4.43	0,90	4.56	0,63
Respekt	5,00	0,00	4.70	0,72	4.61	0,62
Faglig kvalitet	4.93	0,26	4.63	0,80	4.68	0,61
Trygghet	4.90	0,30	4.45	0,93	4.41	0,74
Kontinuitet	4.68	0,57	4.21	1,08	4.41	0,80

I likhet med funn fra rangeringen av generelle lederverdier, er det også her spesielt to funn som er verdt å merke seg. For det første er alle verdiene rangert høyere i kategorien personlige verdier enn i kategorien profesjonsverdier. I tillegg er det slik at alle verdier, bortsett fra kjærlighet, faglighet og kontinuitet, er blitt rangert høyere enn profesjonsverdier i kategorien

verdier forventet fra arbeidsplass. Dette viser at det er kortere avstand mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass, enn det er fra personlige verdier til profesjonsverdier. Med tanke på at flertallet av mine respondenter er barnevernspedagoger eller sosionomer er dette et overraskende funn.

Figur 12: Respondentene sine rangeringer av de 23 profesjonsverdiene. (Univariat analyse)



### Egne personlige verdier

Når det gjelder respondentenes personlige verdier, rangerte 40 av 43 respondentene både *Respekt* og *barnets beste* som viktigst. *Respekt* har et gjennomsnitt på 5,00 og et standardavvik på 0,00, noe som betyr at det er samlet enighet blant alle respondentene om at denne verdien er viktigst for dem personlig, uavhengig av bosted, kjønn, utdanning og så videre. Det er også verdt å merke seg at ingen annen rangering, verken blant generelle lederverdier eller blant de 23 profesjonsverdiene, har fått en slik samlet score. Som vi ser i tabellen over, har respondentenes rangering av personlige verdier et standardavvik på mellom 0,00–0,90, noe som er svært lite.

*Respekt* har et gjennomsnitt på 4,98 og et standardavvik på 0,15. Også her ser vi at det er såpass lavt standardavvik at vi kan si at det er stor enighet om at denne verdien er nest viktigst for respondentene personlig. Alle de kvinnelige respondentene har gitt denne verdien score på 5, mens 75 % blant de mannlige har gitt score 5 og 25 % har gitt score 4. Østlandet skiller seg litt ut ved at 5 % har gitt den score 4, men utover dette er det stor enighet med tanke på

rangering knyttet til bakgrunnsvariabler. Både *respekt og barnets beste* orienterer seg under inn moralske verdier, i Falkenbergs modell (Falkenberg 2006).

Tett etterfulgt kom *faglig kvalitet* med et gjennomsnitt på 4,93 og et standardavvik på 0,26. Også likeverd, *redelighet og barnas rett til medvirkning* ble rangert svært høyt. Lavest score fikk verdien *kjærlighet* med et gjennomsnitt på 4,18 og et standardavvik på 0,90. Det kan virke overraskende at begrepet kjærlighet fikk lavest score, da mange vil mene at det er høyst relevant innenfor profesjonen barnevern. Akkurat denne tematikken vil jeg komme tilbake til under drøftingen. Hvis vi ser mine funn opp mot Ostling sine, ser vi at de samme verdiene har fått høyest rangering, men i litt ulik rekkefølge. Verdiene som fikk høyest score var *barnets beste*, deretter *redelighet* og den tredje viktigste verdien var *faglig kvalitet*. At verdien *kjærlighet* fikk lavest score blant mine respondenter samsvarer med Ostling sine funn, da respondentene i hans spørreundersøkelse ikke gav den noen rangering (Ostling 2016:55).

### **Verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse**

Også under denne rangeringen kan vi konkludere med at det er få som svarer avvikende fra gjennomsnittet. Men det er likevel en større spredning av svar under denne kategorien, sammenlignet med personlige verdier. Her ligger spenningen i standardavviket fra 0,42 til 1,08. Å *skape resultater* var verdien som fikk både høyest og samlet rangering fra respondentene. Denne verdien opplevde respondentene som viktigst for deres ledelse og arbeidsplass og er en verdi som ligger tett opp til NPM. Den fikk et gjennomsnitt på 4,85 og et standardavvik på 0,42.

Når vi ser verdien opp mot bakgrunnsvariabler, ser vi at 84 % av de kvinnelige respondentene gav høyest score 5, mens 25 % av mennene gav tilsvarende score. 80 % av barnevernspedagogene gav score 5, mens 69 % av sosionomene gav tilsvarende score. Når det gjelder antall år i nåværende stilling, viser mine funn at de som har jobbet kortest, 1-3 år, gir verdien høyere score enn de som har vært i stillingen 10 år eller mer. Denne tendensen gjør seg også gjeldende med tanke på ledererfaring generelt, samt jobberfaring fra fagfeltet barnevern. De som har totalt vært leder i 1-3 år gir denne verdien en høyere score enn de som har vært leder i totalt 13 år eller mer.

Verdiene *god ressursutnyttelse* og *lojalitet* fikk nesten like god oppslutning som å *skape gode resultater*. *God ressursutnyttelse* fikk et gjennomsnitt på 4,83 og et standardavvik på 0,44,

mens *lojalitet* fikk et gjennomsnitt på 4,80 og et standardavvik på 0,46. Også *god ressursutnyttelse* er en verdi som går i retning av NPM. Også under denne kategorien fikk verdien *kjærlighet* dårligst oppslutning av respondentene med et gjennomsnitt på 3,53 og et standardavvik på 0,98.

Når vi skal plassere de tre verdiene som er viktigst inn i Falkenbergs modell, ser vi at de er litt mer spredt under denne kategorien enn under personlige verdier. Å *skape resultater* er under normer for profesjonsøvelse, mens *god ressursutnyttelse* hører hjemme under økonomiske verdier. *Lojalitet*, som er tredje viktigste i denne kategorien, havner under normer for samarbeid og ansvarlighet. Ser vi mine funn opp mot Ostling sine funn, viser det seg også her at rangeringen samsvarer mellom mine respondenter og hans, men med noe ulike rekkefølge. Mens verdien å *skape resultater* var verdien som fikk høyest score blant mine respondenter, kom den på tredje plass hos Ostling. Ostlings respondenter rangerte *barnets beste* høyest, etterfulgt av *ressursutnyttelse* og med å *skape resultater* på tredje plass. Verdien *kjærlighet* fikk ikke prioritet av Ostling sine respondenter, noe som sammenfaller med mine funn, da denne verdien fikk lavest score blant mine respondenter (Ostling 2016:57).

### **Profesjonsverdier fra utdanning**

Når vi sammenligner standardavviket mellom personlige verdier, verdier forventet fra ledelse/arbeidsplass og profesjonsverdier fra utdanning, er det sistnevnte som har flest svar som avviker fra gjennomsnittet. Spennet går på fra 0,61 til 1,26. 31 av 41 respondenter svarte at *faglig kvalitet* er den viktigste verdien ut fra deres utdanning og gav den et gjennomsnitt på 4,68 og med et standardavvik på 0,61. Tett etterfulgt kom *barnets beste*, hvor 30 av 41 rangerte denne som nest viktigst. Den fikk et gjennomsnitt på 4,66 og et standardavvik på 0,61. Som tredje viktigst kom *respekt* med et gjennomsnitt på 4,61 og et standardavvik på 0,62. Ser vi denne verdien opp mot bakgrunnsvariabelen kjønn, ser vi at kvinner rangerer den høyere enn menn. Mens 79,4 % av kvinnene gir den score 5, gir kun 25 % av mennene tilsvarende. Men de mannlige respondentene har likevel rangert denne verdien høyt. Når det gjelder bosted, er det størst spredning i rangering blant respondentene i øst. Med tanke på utdanning er det mest spredning i rangering blant barnevernspedagoger, mens det er sosionomer som gir verdien lavest score. Verdien *Kjærlighet* fikk også under denne kategorien lavest score, noe som betyr at alle tre kategorier samlet sett har gitt denne verdien lavest score.



Den viktigste verdien under profesjonsverdier fra utdanning er *faglig kvalitet*. Den fikk høyest score og kan plasseres inn under normer for profesjonsøvelse i Falkenbergs modell. De to andre verdiene, *barnets beste* og *respekt*, hører hjemme under moralske verdier – dyder.

Ser vi mine funn opp mot Ostling sine, som vi har gjort i de andre kategoriene, ser vi at vi også her finner mange likheter. Også hans respondenter gav verdien *faglig kvalitet* høyest score, med *barnets beste* som nummer to. Mens Ostling sine respondenter rangerer *lojalitet* på tredje plass, har mine respondenter valgt *respekt*. Når det gjelder verdien *kjærlighet*, ser jeg at Ostling sine respondenter gir denne verdien lavest score sammen med en del andre verdier (Ostling 2016:56).

Etter å ha gått igjennom analysen er det spesielt tre funn jeg opplever som både interessante og relevante. Det første er at mine funn indikerer at det er større avstand mellom personlige verdier og profesjonsverdier enn mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse. Det andre funnet jeg vil drøfte er forholdet mellom klan og hierarki under generelle lederverdier. Det tredje jeg vil sette søkelyset på under drøftingsdelen er verdien *kjærlighet*, som har fått lavest score i samtlige kategorier, både i min og Ostling sin spørreundersøkelse. Disse tre punktene velger jeg derfor å legge hovedvekten på under drøftingen.

## 5.0 Drøfting

Min problemstilling er som følger: *Hvilke verdier er viktigst for barnevernledere i Norge, og hva er deres verdiprofil?* Med denne som utgangspunkt, samt mine forskningsspørsmål, skal jeg i dette kapittelet drøfte mine funn opp mot tidligere forskning og valgt teori. Jeg går inn i denne delen av oppgaven med den oppfatning at jeg ut i fra mine forutsetninger ikke kan gi noen objektive, riktige eller absolutte svar. For å skape en mening og sammenheng i mine funn, må jeg både tolke og drøfte (Jacobsen 2015: 389). I tillegg er jeg klar over de begrensninger mine funn fører til med tanke på generalisering, da jeg ikke har tilstrekkelig med respondenter jevnt fra hele Norge, i tillegg til en relativt lav svarprosent. Ved hjelp av tidligere forskning, valgt teori og jobberfaring, vil jeg likevel prøve å formulere noen perspektiver som kan være med på å forstå og tolke mine funn inn i en kontekst. Mens jeg i metodekapittelet hadde en metodologisk drøfting av mitt forskningsprosjekt, vil denne delen av drøftingen være av mer substansiell karakter (Jacobsen 2015:389-390). For å strukturere drøftingsdelen har jeg valgt å dele kapittelet inn etter forskningsspørsmålene.

### 5.1 I hvilken grad er det samsvar mellom de personlige verdiene, verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse og profesjonsverdier fra utdanning.

Jeg vil starte med å påpeke at mine funn indikerer en relativt stor enighet i rangeringen, både innenfor generelle lederverdier og profesjonsverdier. Dette er i seg selv et funn, da jeg i utgangspunktet hadde tenkt at det skulle være en større avstand. Min forforståelse handlet i stor grad om at man gjennom ulike arbeidserfaringer opplever delte meninger og spenninger vedrørende hva som skal prioriteres og hvordan. Det at mine respondenter viser seg å være en homogen gruppe kan handle om at flertallet har en felles faglig bakgrunn, som gjennom studiet og praksis, formidler ett felles sett med verdier. Rammeplanen til sosionomer og barnevernspedagoger inneholder en felles del hvor det blant annet er formulert en rekke felles verdier. (Rammeplan barnevern/sosionom). En annen forklaring kan skyldes at begge profesjonene i 1992 ble en del av et fellesforbund som også har et felles verdigrunnlag (Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere 2015). I tillegg kan dette ha sammenheng med Busch sitt poeng, at det i profesjoner hvor det er stort rom for skjønnsutøvelse er mer behov for uttalte verdier og normer. Dette fører til at det er enklere å fatte avgjørelser, og at handlingsrommet blir mindre (Busch 2012:31). Det er dermed mulig at de er gode innenfor sosialsektoren og barnevern til å implementere verdier nedover i hierarkiet, men også at utdanningene i Norge er relativt samkjørte med hva som formidles gjennom studiet. Også undersøkelsen som ble utført av

NOVA konkluderte med at det var mer likhet mellom saksbehandlere i Norge enn i Danmark. Man fikk inntrykk av at (...) «kontorets syn satt som en tradisjon i veggene etter års utveksling av erfaringer» (Vogt Grinde 2006). Også i Ostlings undersøkelse fra 2016 kommer det frem tendenser som viser at respondentene er en relativt homogen gruppe. Ut fra denne gruppen med respondenter skulle en derfor forvente at profesjonsverdier skulle få høy score og ligge tett opp til de personlige verdiene. Med dette som bakteppe synes jeg det var et interessant funn at det likevel er det som forventes av ledelse/arbeidsplass som sammenfalt mest med respondentenes personlige verdier.

Gjennom analysen kom det frem at personlige verdier ble rangert høyest, verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse som nummer to og til slutt profesjonsverdier med lavest score. Dette gjaldt både innenfor generelle lederverdier og innenfor de 23 profesjonsverdiene. Dette funnet sammenfaller med Ostling sin undersøkelse av de 23 profesjonsverdiene hos respondenter i Oslo. Fordi dette gjelder både innenfor generelle lederverdier og profesjonsverdier, kan det antas å være en tendens. Det at personlige verdier blir mest vektlagt forteller oss at profesjonelle er verdibevisste (Kirkhaug 2013:39). Men det kan også skyldes at ledere har en tendens til å være mer prestasjonsorienterte og dominante, og at de derfor rangerer høyt sine egne personlige verdier.

Går vi nøyere inn i tallene, er det gjennomgående at så å si alle verdiene som er forventet fra arbeidsplass/ledelse kommer nærmest i score til de personlige verdiene. Dette funnet gir en indikasjon om at det er større avstand mellom personlige verdier og profesjonsverdier, enn det er mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass. Tabell 10 viser at personlige verdier og profesjonsverdier sammenfaller med tanke på hvilken kategori de havner under. Fordi barnevernsutdanningen er en såpass profesjonstung utdanning, hadde jeg på den ene siden en forventning om at det skulle være en sterkere sammenkobling mellom de personlige verdiene og profesjonsverdiene. Men jeg forventet det også fordi man i en rekke yrker som barnevern, sosionom, vernepleien og sykepleien kommer tett innpå og bistår klienter som er i en utsatt situasjon. Dette krever, i mange tilfeller, en stor porsjon empati, og skillet mellom jobb og privatliv kan være vanskeligere å opprettholde. Jeg hadde derfor en formening om at de personlige verdiene i større grad skulle bli påvirket av profesjonene, slik også Busch skriver (Busch 2012:24). Samtidig er barneverntjenesten en del av den offentlige forvaltningen, noe som gjør at virksomheten blir farget av forventninger fra myndighetene, noe som også legger noen begrensninger.

Hvis vi skal prøve å komme med noen forklaringer på hvorfor det er, slik kan det skyldes ulike årsaker. Det kan skyldes at til tross for at alle mine respondenter var utdannet innenfor fagfeltet barnevern eller sosionom, så har de ikke lenger bare sin profesjon å skulle stå til rette for. Respondentene er også ledere, noe som medfører ekstra ansvar, men også bredere og mer komplekse arbeidsoppgaver utover det rent barnevernfaglige. Som leder kreves det et helhetlig blikk, slik at man kan ivareta en rekke forventninger og behov som kommer både utenfra og innenfra. I tillegg til å ivareta det barnevernfaglige, skal de ansatte bli ivaretatt. I tillegg er det en økonomisk ramme som må balanseres, og myndighetene skal ha en rekke rapporteringer som blant annet går på systemkontroll og utvikling. Kravene til effektivitet og kvalitet øker og lederen sin stabilitet er erstattet med mer dynamiske og uforutsigbare betingelser. Summen av dette fører til at en som leder får et annet «blikk» (Kirkhaug 2013:55). Jeg tror at konsekvensene av dette fører til at profesjonsverdiene får en annen prioritet. En annen grunn kan være det Kirkhaug skriver videre, nemlig at organisasjoner med profesjoner inneholder sterke profesjonsverdier og at det vil være avgjørende at organisasjonsverdiene er sterkere enn profesjonsverdiene hvis det skal kunne være en tydelig ledelse og struktur (Kirkhaug 2013:60). Dette er også noe Rokeach (1973) understreker viktigheten av. En profesjonsutdannet har ofte høy grad av autonomi, og trenger i utgangspunktet lite detaljstyring. Men nettopp fordi man har høy grad av autonomi, trenger man noen som kan koordinere for dem (Kirkhaug 2013:215-216). I en slik uforutsigbar og dynamisk lederposisjon ser en derfor behovet og ønsket for å skulle stå nærmere sin ledelse fordi det er slik virkeligheten er.

Etter å ha regnet ut gjennomsnittet og plassert de generelle lederverdiene inn i CVF, viser det seg at personlige verdier og profesjonsverdier fra utdanning havner i kategorien klan, mens verdier forventet fra arbeidsplass havnet under hierarki. Innenfor de 23 profesjonsverdier var det moralske dyder som fikk høyest score innenfor personlige verdier og profesjonsverdier. Slik jeg kjenner barnevernsfaget fra arbeidslivet og ut ifra grunnleggende dokumenter og lovverk, er det på den ene siden ikke overraskende at både de personlige verdiene og profesjonsverdier fra utdanning havnet under kategorien klan. Klan sitt kjennetegn er jo nettopp den mellommenneskelige modell med de myke verdier som skal skape tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen, noe som er klassisk både for ideelle organisasjoner og i helse- og sosialsektoren. Ved å havne under klan, gir den også rom for det fleksible fokuset og den skjønnsmessige vurderingen, noe som er viktig innenfor barnevern. Gjennom en flatere struktur gir den rom for den autonome profesjonelle utførelsen av arbeidet. Dette er i

motsetning til hierarki, som er opptatt av faste strukturer, standardiserte måter å jobbe på og lignende (Quinn 2010). Verdier innenfor klan sammenfaller godt med målsettingen til barnevernsfaget, med fokus på profesjonsverdier. Det henger også sammen med helse- og sosialfaglige kjerneverdiene som er respekt og solidaritet og rettferdighet (Rammeplan barnevern). Om for eksempel marked hadde vært høyest rangert, hadde det vært vanskeligere å innfri disse kjerneverdiene.

Både Wennes og Busch (2008) sin undersøkelse fra Trondheim, og Ostling sin undersøkelse i Oslo, samsvarer med mine funn med tanke på at økonomiske verdier er mindre viktige for ledere, mens mer tradisjonelle verdier knyttet til offentlig sektor fortsatt har en sentral rolle. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor det som forventes av arbeidsplass/ledelse havner i kategorien hierarki. Hierarki har verdier som på mange måter er forenelig med NPM-verdier, som for eksempel *lojalitet til samfunnet, politiske beslutninger* og lignende. På den andre siden kan det se ut til at verdier fra NPM som *effektivitet, resultater, økonomisk lønnsomhet* og lignende ikke har påvirket profesjonen, fordi enkeltverdiene er lavere scoret.

Jeg tror at hvis Evetts syn på yrkesprofesjonalitet hadde vært implementert i ledelsesstrukturen innenfor barnevern og sosionom, ville vi sett en tettere rangering mellom verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse og profesjonsverdier, nettopp fordi yrkesprofesjonaliteten i større grad ivaretar og tar hensyn til de verdiene som er viktige innenfor profesjonen (Evetts 2010). Men fordi verdier forventet fra arbeidsplass havner i kategorien klan og ligger tettere opp mot personlige verdier, vil jeg anta at det heller gir et grunnlag for å si at NPM sine verdier har fått en større innflytelse innenfor barnevern.

En annen grunn til at det ser ut til at offentlig sektor sine verdier har stor påvirkning på mine respondenter, tror jeg handler om at barneverntjenesten er en del av den offentlige forvaltningen. All skjønnsmessig vurdering må gjøres innenfor rammen av lovverk og øvrige føringer fra staten. I motsetning til en miljøterapeut i barnevernet som utøver den daglige omsorgen, vil mine respondenter først og fremst være saksbehandlere som fatter vedtak som kan påklages. Nettopp fordi respondentene mine jobber med saksbehandling, tror jeg at offentlig sektor sine verdier er sentrale og ikke minst retningsgivende for utførelsen av arbeidet. Jeg tror også det spiller en rolle at man som saksbehandler skal sørge for at barnet får et tiltak som kvalitetsmessig er bra nok, men at man selv ikke er den som skal utføre jobben. Barnets beste vil også i vår rettstat innebære at saken er blitt tilstrekkelig opplyst og

behandlet, noe som gir grunnlag for både klagerett og andre rettigheter. Med dette i bakhodet ser jeg det som naturlig at verdier fra NPM blir vektlagt. Hvis vi tar verdien effektivitet, kan det være en nyttig verdi innenfor barneverntjenesten hvis det fører til at flere barn får hjelp fortere. Men hvis den verdien fører til dårlig saksbehandling og at viktig informasjon ikke kommer til syne, vil det være en destruktiv verdi innenfor dette fagfeltet. Som saksbehandler tror jeg at man kjenner på og erfarer begge deler. Nettopp fordi jeg har kjent på dette spenningsforholdet, ble jeg overrasket over at markedsverdier ikke er blitt høyere rangert, da jeg gjennom mitt arbeid opplever at både effektivitet og økonomi har stor plass i hverdagen, og at det hele tiden er en hard prioritering av hvem som skal få hva. Dette er også noe Lyshaug trekker frem i sine funn når hun skriver at barnevernledere synes at verdiene økonomi, ensomhet, press og tid har flest utfordringer knyttet til seg. De opplevde at toppledelse ikke forstod fagfeltet. På den andre siden beskriver Lyshaug at hennes respondenter orienterte seg mer mot profesjonsverdier enn mot generelle lederverdier (Lyshaug 2013). Fordi Lyshaug har en kvalitativ undersøkelse, er det noe utfordrende å skulle sammenligne, da hun i større grad får forklaringer og dybde. Men dette funnet viser likevel noe av den problematikken og spenningen en barnevernleder daglig står i. Busch og Wennes (2008) skriver ut fra sitt forskningsprosjekt at det i helse og omsorgssektoren blir tydelig at man der opplever sterkest endringspress og påvirkning fra myndighetene. Den vanskeligste verdien er å imøtekomme brukeren. Dette kan også være en forklaring på at det i mine funn er et misforhold mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse, men også at alle verdier til forventninger fra ledelse havner i hierarki. Det at mine respondenter, til tross for presset de står i, gir klan en høyere score enn for eksempel marked tror jeg handler om det Busch skriver, nemlig at profesjonene sin jobb handler om at det er viktigere for dem å gjøre et godt arbeid og oppnå kvalitet enn å være effektiv og oppnå økonomisk vinning. Samfunnet er med på å opprettholde dette da de også representerer disse verdiene og dermed styrker profesjonenes legitimitet (Busch 2012: 21). Denne spenningen mellom profesjonsverdier og verdier forventet fra arbeidsplass fører til at en kan spørre seg om utdanningen til barnevern har et for ideelt fokus og er for lite opptatt av det som gjøres i praksis.

En annen forklaring som ligger tett opp til det å ha et annet «blikk» er det McClelland skriver om, nemlig at ledere er prestasjonsorientert og dominante. Det vil på bakgrunn av denne teorien være nærliggende å tro at mine respondenter er opptatt av å oppnå resultater og ønske om å påvirke, da de scorer de personlige egenskapene høyest. Men også fordi rangeringen gir

indikasjoner på at respondentene står nærmere offentlig sektors verdier og NPM enn yrkesprofesjonalitet og profesjonsverdiene. NPM sine verdier knyttet til måloppnåelse, effektivitet og lignende appellerer til den prestasjonsorienterte og dominante lederen.

Hvis vi skal se Lyshaug sine funn opp mot mine, ser vi at hennes verdier fordeler seg jevnt utover, med én i klan, én i nettverk og én i hierarki. Med tanke på Falkenbergs modell er det også fordelt utover, men mest i moralske verdier, dyder. På den ene siden kan vi si at hennes funn ikke er helt i tråd med mine fordi de er mer jevnt fordelt. Men på den andre siden kan vi si at hennes respondenters viktigste verdier, åpenhet, likhet, respekt og likeverd, likevel er av mellommenneskelig karakter og gjenkjennelig med tanke på profesjonsverdiene til barnevernfaget. Slik sett kan vi si at hennes funn i noen grad sammenfaller med mine (Lyshaug 2013).

En siste forklaring på hvorfor det er et tett forhold mellom personlige verdier og verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse kan skyldes Norges sosialdemokratiske modell. Sammenlignet med en rekke andre land har innbyggere i Norge høy tillit til staten, noe som fører til at det på mange måter er kort vei fra den ansatte til myndighetene. Vi er på mange måter sosialisert inn i et tankesett som fører til at vi i større grad har tillit til autoriteter og myndigheter. Dette står i motsetning til det jeg nevnte i teorikapittelet, nemlig at en rekke innvandrere har en grunnleggende mistillit til staten, fordi de selv kommer fra samfunn preget av korrupsjon.

Når myndighetene i Norge formulerer verdier som er forventet, blir det vanskeligere for profesjonene å vektlegge sine egne profesjonsverdier høyere enn statens, fordi en har en sterk tillit i bunn. Men det har også å gjøre med at staten overfor mange organisasjoner legger en rekke ytre og indre incentiver. Disse incentivene kan i første omgang være i verdikollisjon med organisasjonenes målsetting, men fordi det likevel gir organisasjonen et gode, vil det kunne påvirke, slik at andre profesjonsverdier kommer lengre ned i prioriteringen. Dette betyr ikke at profesjonen i seg selv endrer profesjonsverdier, men at incentiver forskyver rangeringen.

Men det kan også være at respondentene, over tid, opplever et så sterkt press at de innser at det til slutt blir viktigere å «spille på lag» enn å kjempe for sine kjerneverdier innenfor

profesjonen. Dette kan være en forklaring på hvorfor de personlige verdiene i større grad sammenfaller med verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse.

Bourne og Jenkins skriver ut fra sin modell at ulikheter nødvendigvis ikke betyr dårlige forutsetninger for ledelse. Med utgangspunkt i at det er et misforhold mellom de personlige verdiene/profesjonsverdiene, kan en velge å se på det som mangold, og at det er med å kunne ivareta flere komplekse faglige problemstillinger. Verdikonflikter kan også føre til at nye verdier blir til, verdier som blir samlende for organisasjonen (Beck Jørgensen og Vrangbæk 2011). På den andre siden kan for store spenninger og uenigheter gå utover motivasjonen, og ikke minst blir det vanskeligere å skulle være samlende som leder og dra ansattgruppen mot målet (Aadland 2010a). I mitt tilfelle er det vanskelig å gi noe svar på hvor store spenninger respondentene opplever, i og med at dette er en kvantitativ undersøkelse. Men hvis vi skal se på tallene i seg selv, viser det en såpass liten forskjell at det kan være grunnlag for å si at spenningen ikke virker destruktiv for utviklingen av organisasjonene.

I teorikapittelet skrev jeg at det finnes det to ulike innfallsvinkler når man undersøker verdier, verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Gjennom dette forskningsprosjektet vil det være vanskelig med min metodiske tilnærming å konkludere om hvorvidt verdirangeringen speiler verdier *i* eller *for* praksis. Det er derimot større sannsynlighet for at verdiene speiler *for* praksis (Askeland og Aadland 2017:43-45). Det ville derfor vært interessant med tanke på videre forskning å intervju barnevernledere om tilsvarende for å høre hvorvidt de opplever disse verdiene *i* praksis.

## 5.2 Kjærlighet

Et funn som jeg særlig synes var interessant var at verdien *kjærlighet* fikk lavest score både innenfor personlige verdier, verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse og profesjonsverdier fra utdanning. Ekstra interessant ble det i lys av at også Ostling fikk tilsvarende funn i sitt forskningsprosjekt fra 2016. Der jeg kun har respondenter som er ledere ved barneverntjenesten hadde Ostling i tillegg ledere ved institusjoner (Ostling 2016). Dette viser at det er en tendens ikke bare i barneverntjenestene, men også i fagfeltet for øvrig. Som jeg nevnte i teorikapittelet, har begrepet *kjærlighet* en relativ kort historie innenfor fagfeltet barnevern. På mange måter er det overraskende fordi mye av barnevernets arbeid i stor grad handler om å kompensere eller erstatte omsorgspersoner som i utgangspunktet skulle gitt barna den kjærligheten og omsorgen de trenger. Men funnet er også overraskende fordi studier de siste årene likevel viser at både barn og ansatte i barnevernet anser ordet kjærlighet



som sentralt i utførelsen av arbeidet (Thrana 2016). Så det kan virke som at det er vanskelig å skulle operasjonalisere det i praksis.

Hvis vi skal finne forklaringer på hvorfor denne verdien har fått lavest score, kan det skyldes flere årsaker. Jeg tror at hovedgrunnen er det som Trana trekker frem i sin avhandling, nemlig at det gjennom utdanningen i barnevernfaget har blitt fokusert for lite på kjærlighet som en kvalitet og en del av den profesjonelle yrkesutførelsen i møte med barn og ungdom (Thrana 2015). Dette har også ført til at kjærlighetsbegrepet er relativt nytt i lovverket (Prop. 169 L 2016–2017). Det er, på mange måter, satt opp et skille mellom det å være personlig og profesjonell. Det blir fort sett på som uprofesjonelt å involvere seg for mye i barn/ungdom eller vise for mange følelser ovenfor dem. Derfor velger mange å heller jobbe litt på «avstand». Det å skulle utøve kjærlighet kan for mange oppleves som uprofesjonelt og innvandrende. Og kanskje er det nettopp derfor mange respondenter ser det som vanskelig å skulle rangere begrepet kjærlighet, fordi det kommer i en konflikt med den profesjonelle rollen som vi tar på oss i arbeidslivet. Som profesjonsutdannet får man lønn for den jobben man gjør, og det er tidsavgrenset. Kjærlighet tror jeg for mange forbindes med noe personlig som man kun viser overfor de aller nærmeste, som barn, ektefelle og foreldre. Kjærlighet er heller ikke noe man kan kjøpe for penger eller som er tidsavgrenset. På bakgrunn av dette tror jeg at begrepet kjærlighet blir vanskelig for mange profesjonelle å bruke, men også å anvende i praksis. Jeg tror at hvis begrepet skal bli kunne implementeres, må det gis et innhold som kan anvendes innenfor de barnevernfaglige rammene, og som er konkret nok til at det oppleves som naturlig. Men verdiene og begrepet kjærlighet utfordret systemet fordi det krever oppfølging over tid om en profesjon skal kunne tilby kjærlighet. Og det vil være kostbart for velferdsstaten Norge. I tillegg krever det noe ekstra av den ansatte da den må gå inn i nær relasjon til en rekke personer (Thrana 2015).

Et annet perspektiv som jeg tidligere nevnte i drøftingsdelen, tror jeg kan være relevant her også. Mine respondenter er primært saksbehandlere, og ikke direkte utøvere av den daglige omsorgen, slik miljøterapeuter er på institusjoner eller foresatte er i et fosterhjem. Hvis det er slik at barnevernledere ser på seg selv først og fremst som forvaltere av et lovverk, er det naturlig at de ikke rangerer kjærlighet høyt oppe på listen. Fordi da er det andre verdier som vil være viktigere, verdier som kvalitet, lojalitet og lignende. På den andre siden ser vi fra undersøkelsen til Ostling at også der rangerer alle respondenter verdien kjærlighet lavest. Hans respondenter var også barnevernledere ved institusjoner og andre steder, hvor praktisk

omsorg og kjærlighet blir utøvet. Ostling sin undersøkelse gjaldt bare respondenter i Oslo, men fordi begge våre undersøkelser sammenfaller på dette området, samt med støtte fra Thrana, vil det være grunnlag for å tro at kjærlighet som begrep enda ikke er integrert i tilstrekkelig grad innenfor barnevernfeltet (Ostling, 2016; Thrana, 2015).

Både barnevernspanelet, ungdom selv og ansatte har rettet oppmerksomheten på kjærlighet i praksis den siste tiden. Dette gir oss en pekepinn på at området har vært forsømt og at det er et ønske å trekke dette inn (Barnevernspanelet, 2011; Forandringsfabrikken, 2018; Prop. 106L 2012-2013). Jeg har selv noen opplevelser fra implementeringen som jeg tror er med på å forklare hvorfor det også kan være vanskelig å få til. I lys av erfaringer fra min egen arbeidsplass gjør jeg meg noen tanker om hva jeg tror kan påvirke hvordan barnevernet mottar verdien *kjærlighet*. Gjennom «mitt liv»-prosjektet har barnevernsbarn hatt en rekke foredrag for ansatte i både barneverntjenester og institusjoner. Tilbakemeldingene fra disse foredragene er at alle er enige i verdiene som formidles, verdier som for eksempel kjærlighet, åpenhet, respekt osv. Utfordringen er at ungdommene som formidler fra scenen fortsatt er barnevernsbarn, i den betydning at mye enda er ubearbeidet av vonde opplevelser og traumer. Dette fører til at når folk i salen setter spørsmålsteget ved ulike påstander, så opplever barnevernsbarna seg tråkket på og ikke møtt med respekt. Flere av mine kollegaer har sagt at de opplever at barnevernsbarna har en forventning om en kjærlighet som går utover den profesjonelle rollen. Jeg opplever på min arbeidsplass at budskapet blir ødelagt av all «støyen» rundt.

Siden den første barnevernloven kom, har det skjedd en enorm utvikling på kort tid både innenfor det faglige og det organisatoriske. Det har vært nødvendig og hensiktsmessig at barnevernet har hatt en satsing på kompetanseheving og utvikling av nye metoder, siden det har vært en sterk vekst i antall saker og kompleksitet (NOU 2000; SSB, 2017). Forskning innenfor barnevernfeltet de senere år viser likevel at familiene med størst hjelpebehov opplever ikke å få tilstrekkelig med hjelp (Marthinsen & Lichtwarck, 2013). Thrana peker på at noe av grunnen kan skyldes at fokuset for mye har vært rettet mot det strukturelle og organisatoriske, fremfor hva som oppleves som godt for klientene og måten praksisen utføres på (Thrana 2015). Jeg tror derfor Sennetts perspektiv er nyttig i denne debatten med tanke på hvordan fokus på strukturer og ytre rammer kan ta fokuset bort fra de profesjonelle kjerneverdiene og organisasjonens primæroppdrag (Sennett 2003:140-143).

Drøftingen ovenfor viser at kjærlighetsbegrepet står svakt hos mine respondenter, men at det blant barn/ungdom, ansatte i barnevern og foreldre er svært viktig. Mine funn er med på å bekrefte tidligere forskning, som sier at for å kunne implementere kjærlighetsbegrepet inn i fagfeltet, ikke er tilstrekkelig å få det inn i utdanning, men at det må også være et ønske og målsetting for myndighetene. Dette blir særlig viktig hvis mine funn også er gjeldene for resten av barnevernledere i Norge. Fordi de personlige verdiene står tettest mot hva som forventes av mine respondenter vil det derfor være hensiktsmessig at myndighetene legger føringer for bruk av begrepet *kjærlighet*.

## 6.0 Oppsummering

Gjennom dette forskningsprosjektet har jeg belyst barnevernledere sine verdier, hvilke som er viktigst for dem og hva deres verdiprofil er.

For å belyse dette valgte jeg følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er det samsvar mellom barnevernledere sine personlige verdier, forventninger fra ledelse/arbeidsplass og verdier fra profesjon/utdanning?
2. I hvilken grad ser vi at NPM påvirker verdier til barnevernledere i Norge?

Vi har gjennom denne oppgaven sett at barnevernledere er en relativt homogen gruppe som rangerte sine personlige verdier høyest, at verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse kom deretter, og at profesjonsverdier kom til slutt. Dette gir oss en indikasjon på at de er verdibevisste. Når det gjelder den relativt homogene gruppen, er også dette et funn som tidligere forskning bekrefter (Ostling, 2016; Vogt Grinde, 2006). De verdiene som fikk høyest score blant de generelle lederverdiene er de personlige verdiene *respekt, rettsikkerhet, god saksbehandling* og *kvalitet*. Under verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse ble *lojalitet overfor politiske beslutninger, rettsikkerhet* og *god saksbehandling* høyest rangert. Og til slutt ble *respekt, profesjonsverdier* og *faglige standarder* rangert høyest blant profesjonsverdiene.

Da vi systematiserte verdiene gjennom CVF-modellen, resulterte dette i at de personlige verdiene og profesjonsverdiene ble i plassert i klan, mens verdier forventet fra arbeidsplass kom i hierarki. Vi har også sett at de 23 profesjonsverdiene ble rangert på tilsvarende måte innenfor personlige verdier og profesjonsverdier. Deres rangering havnet derfor inn under moralske verdier – dyder. Disse funnene sammenfaller med kjerneverdiene til barnevernutdanningen, FO sitt fellesverdigrunnlag og tidligere forskning og det viser oss at barnevernledere er mindre opptatt av økonomiske verdier (Lyshaug, 2013; Ostling, 2016; Wennes og Busch, 2008). Men det viser også at respondentene, ved å havne i klan, har et fleksibelt fokus som samsvarer med den autonome profesjonsutførelsen og behovet for å utføre valg på bakgrunn av skjønnsmessige vurderinger. Dette står i motsetning til hierarki, som havner under stabilitet, hvor rammene er mer standardisert og ferdig strukturert. Dette funnet gir oss et signal om at profesjonsverdiene som er nedfelt i dag fortsatt er relevante og viktige for barnevernledere.

Når det gjelder de 23 profesjonsverdiene fikk *respekt* og *barnets beste* høyest score under personlige verdier, mens det å *skape resultater, god ressursutnyttelse* og *lojalitet* fikk høyest score av verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse. *Faglig kvalitet, barnets beste* og *respekt*

fikk høyest score under profesjonsverdier fra utdanning. Mine funn sammenfaller i stor grad med Ostling sin undersøkelse fra 2016 med tanke på hvilke verdier som fikk høyest rangering. Det var i store trekk rekkefølgen som utgjorde forskjellen (Ostling 2016).

Et særlig interessant funn, som også gjaldt Ostling sin undersøkelse, er at personlige verdier er rangert tettere enn verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse enn profesjonsverdiene. Dette gjelder både de generelle lederverdiene og de 23 profesjonsverdiene Dette funnet kan forklares med ulike innfallsvinkler. Vi har sett at det kan skyldes at mine respondenter, som i tillegg til å ha en profesjonsutdanning, er ledere, noe som medfører et annet blikk (Kirkhaug 2013:55). Men det kan også handle om at en som leder for en byråkratisk virksomhet som det barnverntjenesten er, i større grad identifiserer seg med offentlig sektor, i og med at en står ansvarlig for forvaltningen av barnevernloven. I tillegg har vi sett at personlige egenskaper, med fokus på prestasjon og dominans, kan ha betydning for hvilken verdiprofil som speiles, men også hvilke egenskaper som ofte er vektlagt hos ledere. Summen av dette gjør at det kan se ut til at barnevernledere står tettere NPM og organisasjonsprofesjonalitet enn yrkesprofesjonalitet, men også at ledere kan ha en tendens til å være både dominante og prestasjonsdrevne. Selv om det er innslag av både markedsverdier og hierakiverdier, virker det som om arbeidsgivere er mer opptatt av driftsverdier enn for eksempel innovasjon, fornyelse og kreativitet. For å svare på forskningsspørsmål to, betyr dette at mine respondenter med stor sannsynlighet blir påvirket av verdier fra NPM og offentlig sektor. Dette funnet står i motsetning til Lyshaug, som i sitt forskningsprosjekt hevder at hennes respondenter identifiserer seg mer med profesjonsverdier enn generelle lederverdier (Lyshaug 2013).

Til slutt har vi drøftet verdien kjærlighet, som viste seg å være den verdien som fikk lavest score under samtlige kategorier både i min undersøkelse og i tidligere forskning (Ostling 2016). Vi har sett at begrepet kjærlighet har fått for liten plass i profesjonsutdanningen med tanke på å knytte det til en kvalitet som den profesjonelle yrkesutførelsen innehar i møte med barn og ungdom (Thrana 2015). Dette gjenspeiles også i mine funn. På bakgrunn av at personlige verdier nærmest det som forventes av deres ledelse/arbeidsplass, gir det grunnlag for å påpeke viktigheten av at begrepet kjærlighet også blir definert som relevant fra myndighetene sin side.

Utgangspunktet for mitt forskningsprosjekt var å se hvorvidt den ulike praksisen i barneverntjenesten skyldes verdier. Men jeg ville også undersøke hvilke verdier

respondentene hadde og om det var store spenninger mellom dem. Vi har sett at mine funn ikke gir grunnlag for å si at ulik praksis skyldes barnevernledere sine verdier. Dette handler primært om at mine respondenter viser seg å være en homogen gruppe, og at svarprosenten ble på 29,7, noe som er relativt lavt. I tillegg var ikke mine respondenter jevnt fordelt utover landet. Som jeg nevnte innledningsvis, viser statistikker fra 2016 at Finnmark har dobbelt så mange undersøkelser, meldinger og overtakelser enn for eksempel Sogn og Fjordane. Da jeg kun hadde en respondent fra nord, ble det derfor vanskelig å kunne svare på hvorvidt ulik praksis skyldes verdier. Til tross for at enkelte av mine funn sammenfaller med tidligere undersøkelser, gir det ikke grunnlag for å kunne generalisere til hele populasjonen. Mine funn har også sine naturlige begrensninger fordi min metodiske tilnærming, som er kvantitativ, fører til at det kun er forhåndsdefinerte kategorier som undersøkes. For å nyansere og fange opp andre verdier som kan være med på å tilføre min problematikk ytterligere substans, ville det vært hensiktsmessig å utføre kvalitative undersøkelser (Løvaas 2012:159-160).

I et nytt forskningsprosjekt hadde det vært spennende å gå dypere inn i tematikken gjennom å intervjuer en rekke barnevernledere, for å undersøke grunnen til ulik praksis. Det ville også vært interessant å undersøke hvordan de opplever forholdet/misforholdet mellom de ulike verdisystemene, samt hvilken forklaring de har på hvorfor det er større sprik mellom de personlige verdiene og profesjonsverdiene, fremfor mellom de personlige verdiene og verdier forventet fra arbeidsplass/ledelse. Fordi mitt fagfelt er såpass komplekst og at målgruppen er mennesker, tror jeg at man på mange måter aldri vil bli ferdig med å undersøke sammenhenger og behov. Men jeg er av den oppfatning at min lederkompetanse vil bli hevet ved at jeg som leder til stadighet blir utfordret og bevisstgjort på mine verdier. Nettopp dette ønsker jeg skal være et bidrag inn i utviklingen av fagfeltet barnevern.

## Litteraturliste

- Aadland, E. (2010a). *In search of values- reporting from eight Norwegian organizations*. I: Electronic journal of business Ethics and organization studies, Vol 15, No.2.
- Aadland, E., Askeland, H. (2017). Introduksjon. I Aadland, E., Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Aadland, E., Askeland, H. (Red.). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Aadland, E., Skjørshammer, M. (2017). Hvordan forske på verdier i organisasjoner. I Aadland, E., Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H., Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I Aadland, E., Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2011). *Barnevernspanelets rapport*.
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2018). Hentet 10.03.2018 fra [https://www.bufdir.no/Aktuelt/Ny\\_barnevernsmonitor\\_gir\\_oversikt\\_over\\_tilstanden\\_i\\_de\\_lokale\\_barnevernstjenestene/](https://www.bufdir.no/Aktuelt/Ny_barnevernsmonitor_gir_oversikt_over_tilstanden_i_de_lokale_barnevernstjenestene/)
- Barnevernloven. (1992). *Lov om barnverntjenester av 17.juli 1992 nr 100*.
- Barnekonvensjonen. Vedtatt 20.11.1989. *FNs konvensjon om barnets rettigheter*.
- Beck, Jørgensen, T. & Vrangbæk, K. (2011). *Value dynamics: Towards a framework for analyzing public values changes*. International journal of public administration, 34, 8, 486-496.
- Bednarek-Gilland, A. (2015). *Researching values with qualitative methods: Empathy, moral boundaries and the politics of research*: London and New York: Routledge.
- Bogen, H., Grønningsæter, A., Jensen, A. (2007). *Barnevernet i Oslo og Bergen*. En sammenlignende evaluering etter barnevernreformen i 2004. Evalueringsportalen.no.
- Bourne, H., Jenkins, M. (2013). Organizational values: a dynamic perspective, *Organization Studies*, 34 (4):495-514.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse I offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Busch, T., Dehlin, E. (2012). *Utvikling av verdibasert ledelse i kommunal og fylkeskommunal virksomhet*. Rapport. Trondheim Økonomiske Høgskole.
- Busch, T., Wennes, G. (2008). *Verdiutvikling i Trondheim kommune*. TØH- notat. Trondheim økonomiske høyskole.
- Busch, T., Wennes, G. (2011). *Changing values in the modern public sector*. Upublisert paper. Trondheim.

- Christiansen, Ø., Heggem Kojan, B. (2016). *Beslutninger i barnevernet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Det store norske leksikon. (2018). Hentet 17.04.18 fra <https://snl.no/verdi>
- Deth, J.W.van og Scarbrough, E. (1995). The concept of values. In *The impact of values*, Jan W deth and Elinor Scarbrough (reds.) 21-47. Oxford: Oxford University press.
- Eide, B.S. (2016). Sosialt arbeid- et normativt fag. I R. Kroken og O.J. Madsen (Red.), *forvaltning av makt og moral i velferdsstaten* (s.112-130). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- England, G. W. (1967). *Personal value systems of American managers*. Academy of management journal, 10, 1, 53-68.
- Everett, L., E., Furuseth, I. (2004). *Masteroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget
- Falkenberg, G. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter*. Viktige kulturbærere eller fordekt PR. FAFO
- Forandringsfabrikken. (2018). Hentet 16.03.2018 fra <http://www.forandringsfabrikken.no/page/hva-vi-gi%C3%B8r>
- Forvaltningsloven. (1967). *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker* fra 01.01.1967.
- Hagen, G. (2001). *Barnevernets historie: om makt og avmakt i det 20.århundret*. Oslo: Akribe.
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk : etter kokebokmetoden*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Heggem B., Christiansen, Ø. (2016). *Beslutninger I barnevernet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjelmetveit, V. (2009). *Sosialpolitikk i et historisk perspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hodgkinson, C. (1999). The will to power, *Values and educational leadership*: 139-150.
- Hodgkinson, C. (1978). *Towards a philosophy of administration*. New York: St. Martin`s Press.
- House, R.I. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership quarterly*, 7:323-352.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metoder*. (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag



- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. Rapport statistisk sentralbyrå.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lencioni, P.M. (2002). *Make your values mean something*, Harvard business review, 80(7):113-117.
- Lipsky, M. (1977). Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy. I Hawley W. og M. Lipsky (red.). *Theoretical Perspectives on Urban Politics*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Publications
- Lyshaug, E. (2013). *Den gode viljen – barnevernlederens refleksjon rundt etiske handlingsvalg*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse, Vid vitenskapelige høyskole). Oslo: Vid vitenskapelige høyskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98479/Masteroppgave2013ElisabethLyshaug.pdf?sequence=1>
- Løvaas, B.J. (2012). *Hvilke likheter og forskjeller finnes mellom diakonale og kommersielle helseinstitusjoner?* I E. Aadland (red.), *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag.
- Marthinsen, E., & Lichtwarck, W. (2013). *Det Nye barnevernet: fase I - en antologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen, L.Ø. (Red). (2010). *Perspektiver på ledelse*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal
- Meglino, B.M. og Ravlin, E. (1998). Individuals values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management* 24 (3), 351-389.
- Moe, T. & Kvello. (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Molander, A. (2013). Profesjonelt skjønn i velferdsstaten: Mekanismer for ansvarliggjøring. I Molander A. og J-C Smeby (red.): *Profesjonsstudier 2* (S. 44-54) Oslo: Universitetsforlaget
- Møller, J., Ottesen, E. (2016). *Rettslig regulering og profesjonelle normer i skolen*. Utbildning & Demokrati, vol 25, nr 1, 113–132.
- Nilsen, A., C., E. (2017). *Bekymringsbarn blir til*. En institusjonell etnografi av tidlig innsats som styringsrasjonal i barnehagen. Avhandling for graden doctor philosophiae i samfunnsvitenskap. Universitetet i Agder.
- Norman, G.M (2016). VG. Hentet 11.03.18 fra <https://www.vg.no/nyheter/utenriks/romania/massedemonstrasjoner-mot-norsk-barnevern-i-19-land/a/23593260/>

- Norris, P. og Inglehart, R. (2004). *Sacred og secular. Religion and politics worldwide*. Cambridge: Cambridge University press.
- NOU 2000:12 (2000). *Barnevernet i Norge— Tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- NRK. (2018). Hentet 10.03.2018 fra <https://www.nrk.no/ho/bekymret-for-de-minste-barnevernstjenestene-1.13821244>
- Nærbø, A., Mikkelsen, M. (2017). Hentet 10.03.2018 <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/barnevernet/mister-jobben-som-barnevernsleder-i-nordre-land/a/24177556/>
- Ostling, K. (2016). *Lederen som verdipolitisk veiviser*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse, Vid vitenskapelige høyskole). Oslo: Vid vitenskapelige høyskole. Upublisert paper.
- Proposisjon til stortinget (Endringer i barnevernloven): Prop 106L (2012-2013).
- Proposisjon til stortinget (Endringer i barnevernloven): Prop 169 L (2016-2017).
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of the high performance*: Jossey- Bass.
- Quinn, R.E. (1993). *Roles executives play: CEOs, beahavioral complexity, and firm performance*. *Human Relations*, vol. 46, No. 5.
- Quinn, R.E. (2010). *Becoming a master manager: a competing values approach*.
- Rammeplan og forskrift for 3-årig barnevernspedagogutdanning. Fastsatt 1. desember 2005 av Utdannings- og forskningsdepartementet.
- Rammeplan og forskrift for 3-årig sosionomutdanning. Fastsatt 1. desember 2005 av Utdannings- og forskningsdepartementet.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I Holander, E.P. og Hunt, R.G. (red.): *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Schwartz, S.H. (2007). Value orientations: measurement, antecedents, and consequences across nations. I: Jowell, R. og C.f.C.S.S.G. Britain (red.): *Measuring attitudes cross nationally lessons from the European Social Survey*. Los Angeles: SAGE Publishing.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Sennett, R. (2003). *Respect in a world of inequality*. New York: W.W. Norton & Company
- Skogstad, A., Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Stamsø, A m.fl. (2009). *Velferdsstaten i endring: Norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stang, E.G. (2007). *Det er barnets sak. Barnets rettsstilling i sak om hjelpetiltak etter barnevernloven §4-4*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå (2012). Hentet 13.11.2017 fra <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/statistikker/barneverng/aar/2013-06-26>

Statistisk sentralbyrå (2016). Hentet 02.02.18 fra <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/flest-meldingar-og-undersokingar-i-finnmark>

Statistisk sentralbyrå (2017). Hentet 10.03.18 fra <https://www.ssb.no/barneverng/>

Svensson, L., G. og Evetts Julia (red). (2010). *Sociology of professions*. Continental and Anglo-saxon Traditions. Bokforlaget: Bording AB. Borås.

Thrana, H.M. (2015). *Kjærlighet og sosialt arbeid*. En studie av kjærlighetens betydning i barnevernets praksis. Avhandling levert for graden Philosophiae Doctor. Høyskolen i Lillehammer.

Thrana, H. M. (2016). *Kjærlighetens inntreden i barnevernet – en utfordring for den profesjonelle relasjon?* I Tidsskriftet Norges Barnevern, 93 (2), s. 97–109 og Thrana, H. M. (2016). *Kjærlighet – en anerkjennelsesrelasjon i arbeid med utsatt ungdom* i Fontene Forskning 1/2014, årgang 7, s. 5.

Vogt, Grinde, T. (2006). *Nordisk barnevern. Variasjoner i normer, holdninger og praksis*. Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 43, nummer 11, 2006, side 1140-1149

Vrangbæk, K. (2003). *Værdilandskapet i offentlig sektor*. I Beck Jørgensen, T. (red): *På sporet av en offentlig identitet – verdier i stat, amter og kommuner*. Århus, Århus universitetsforlag.

Yrkesetiske grunnlagsdokument for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsvitere. (2015). *Stå opp for trygghet*. FO

## Vedlegg 1 : Informasjonsskriv til respondenter

**Harald Askeland**

Professor VID vitenskapelig høgskole

Postboks 184 Vinderen

0319 Oslo

Tlf.: 22 96 37 12

Mobil: 957 56 083

Oslo, 2017

Kjære ledere!

På VID vitenskapelige høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har vi siden 2004 hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, verdier og lederes bidrag til verdiarbeid i ulike virksomheter. Siden 2005 har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen, verdier og ledelse i praksis. Dette er nå utvidet til også å fokusere verdibevisst arbeid i organisasjon og ledelse. Mye av innsatsen hittil har bestått av ulike observasjons- og intervjuundersøkelser, men nå er tiden inne for å gå et skritt videre og undersøke ledelse og verdiarbeid i en bredere sammenheng.

Vi har derfor i samarbeid med studenter, som skal skrive masteroppgave, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på lederes verdier, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere det verdiarbeid som ledere utøver i praksis. Ambisjonen er å utvikle et skjema som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med en særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i offentlig og ideell virksomhet har ledere hatt en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om verdigrunnlaget for denne type virksomheter, fått en fornyet interesse. I denne sammenheng er forskningsbasert kunnskap om ledelse og verdier i spesialiserte sektorer av stor viktighet både for utdanningen av ledere og som innspill til ledelsesfaget mer generelt.

Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer full anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart. At ditt spørreskjema er generert gjennom Quest Back og sendt din e-post adresse er kun av hensyn til eventuell purring, og vil ikke bli registrert sammen med data.

Forskningsprosjektet er meldt og godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata. Å besvare dette spørreskjemaet er og samtykke.

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Det er viktig for oss at flest mulig kan tenkte seg å besvare spørreskjemaet. Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor VID vitenskapelige høyskole

Marianne Kirkholm

Student ved VID vitenskapelige høyskole

## Vedlegg 2: Spørreskjema

### LEDELSE OG VERDIARBEID I PRAKSIS 2017

1. Bakgrunnsopplysninger om deg

År undersøkelsen blir gjennomført: 2017

#### Kjønn

- Kvinne
- Mann

#### Bosted:

- Sør
- Nord
- Øst
- Midt
- Vest

#### Bakgrunns spørsmål om utdanning

Hvilken profesjonsutdanning har du?

- Sosionom
- Barnevernspedagog
- Vernepleier
- Annen utdanning

Hvis annen utdanning, hvilken: \_\_\_\_\_

#### ***Ulike lederverdier og lederprofil***

Hvor mange år har du vært leder i den stilling du nå innehar? .....

Dersom du har hatt annen lederstilling tidligere, i hvor mange år har du vært leder totalt? .....

Hvor mange år har du totalt jobbet innenfor faget barnevern?.....

I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder:	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Økonomi og budsjett					
Fagansvar og beslutningsmyndighet					

Hvor mange klienter har saksbehandlere i gjennomsnitt?.....

### 3 Ulike lederoppgaver og lederprofil

I skjemaet under finner du 19 generelle lederverdier som står i en tilfeldig rekkefølge. Vær vennlig og ranger fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad og 5 er i stor grad, hvor viktig den enkelte verdi er for deg personlig, hvilke verdier som oppleves som forventet fra din arbeidsplass/ledelse og verdier tilknyttet din profesjon/utdanning.

Generelle lederverdier	Personlige verdier	Forventet fra arbeidsplass/din ledelse	Profesjonsverdier ut fra utdanning
Åpenhet og offentlig innsyn			
Habilitet			
Respekt			
Likebehandling			
Rettssikkerhet og god saksbehandling			
Fleksibilitet			
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet			
Høy effektivitet og produktivitet			
Balansere ulike samfunnsinteresser			
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger			
Lojalitet overfor politiske beslutninger			

Generelt ansvar overfor samfunnet			
Innovasjon, fornyelse og kreativitet			
Selutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere			
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter			
Profesjonsverdier og faglige standarder			
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)			
Profesjonelle krav og standarder			
Kvalitet			

Er det andre verdier du mener er viktige som ikke er kommet med i skjemaet? Hvis ja, skriv maks 3 verdier og ranger som i skjemaet over.


Under finner du 23 profesjonsverdier som er tilknyttet barnevern og som er listet opp i tilfeldig rekkefølge. Vær vennlig og ranger fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad og 5 er i stor grad, hvor viktig den enkelte verdi er for deg personlig, hvilke verdier som oppleves som forventet fra din arbeidsplass/ledelse og verdier tilknyttet din profesjon

Profesjonsverdier	Personlige verdier	Forventet fra arbeidsplass/din ledelse	Profesjonsverdier ut fra utdanning
Mildeste mulige inngrep			
Redelighet			
Barns rett til medvirkning			
Biologiske foreldres rettigheter			



Tilknytning og relasjonskvalitet			
Barnets beste			
Skape entusiasme			
Kjærlighet			
Fastsette mål			
Inkludering			
Samarbeid			
Tydighet			
Lojalitet			
Engasjement			
Ansvarliggjøring			
Skape resultater			
God ressursutnyttelse			
Åpenhet			
Likeverd			
Respekt			
Faglig kvalitet			
Trygghet			
Kontinuitet			

Er det andre verdier du mener er viktige som ikke er kommet med i skjemaet? Hvis ja, skriv maks 3 verdier og ranger som i skjemaet over.


**Tusen takk for hjelpen!**

**Mvh Marianne Kirkholm**

**Verdier i barneverntjenesten.**

En spørreundersøkelse blant  
barnevernledere i Norge.

Marianne Kirkholm

VID vitenskapelig høyskole

2.5.2018

