

«Hvis vi ikke har det samholdet når vi er på jobb, så viker vi fra det miljøterapeutiske arbeidet som vi vet er det riktige»

En kvalitativ studie i to barneverninstitusjoner

Therese Ekstrøm Olsen

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 26 042

Dato: 15.05.23

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Sammendrag

Denne studien presenterer en kvalitativ og semistrukturert intervjuundersøkelse gjennomført med fem medarbeidere i to barnevernsinstitusjoner.

Formålet med studien er å forstå sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. Dette er viktig kunnskap for institusjonsledere og for utviklingen av fremtidige barnevernsinstitusjoner. Studien avgrenses til de relasjonelle forholdene i medarbeider – leder gruppen.

Studien har følgende problemstilling:

*«Hvordan opplever medarbeidere i barnevernsinstitusjon sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?»*

Videre presenterer studien en forståelse av når sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning oppleves positivt og negativt.

Barnevernsinstitusjoner har en kompleks oppgave av både politisk og faglig karakter. Barn på barnevernsinstitusjon har ofte sammensatte utfordringer og behov. Det hviler derfor et tungt omsorgsansvar på medarbeiderne. Oppgavene løses i all hovedsak på gruppenivå, hvilket krever medarbeidere og ledere med høy evne til samarbeid.

Etter analysegjennomgangen avdekket studien tre hovedfunn. Alle anses som sentrale bindeledd mellom samhold og oppgaveløsning. Det var psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil. Funnene viste positiv sammenheng mellom samhold preget av psykologisk trygghet og felles mentale modeller, og oppgaveløsning. Videre viste funnene at lederstil kunne bidra til både positivt og negativt samhold og oppgaveløsning. Informantene var enige om at lederstil hadde stor påvirkning, og at det var både fordeler og ulemper med henholdsvis relasjonsorientert lederstil og oppgaveorientert lederstil.

Uventet fremkom det en tydelig utfordring i inkludering av nyansatte. Studien omfattet kun etablerte medarbeidere, og en fellesnevner var at stabilitet var avgjørende for et godt samhold. Det var enighet om at det var vanskelig å slippe nyansatte inn i gruppen, både dersom de representerte andre mentale modeller, men også fordi de ikke representerte den

samme tryggheten. Informantene sa dette var vanskelig, selv om de egentlig ønsket å være inkluderende overfor nyansatte.

Ikke overraskende konkluderer studien med at det er positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet, felles mentale modeller, og samhold og oppgaveløsning. Videre konklusjon er betydningen av lederstil som både ivaretar medarbeiderne, gruppen, og oppgavene.

Studien støtter videre forskning på samhold og gruppedynamikk innenfor barnevernsinstitusjoner, et felt preget av både endringer og turnover. Ikke desto mindre støtter studien videre forskning på hvordan disse prosessene best kan ledes.

**Nøkkelord: samhold, oppgaveløsning, barnevernsinstitusjon, lederstil, psykologisk trygghet, felles mentale modeller**

## **Abstract**

This study presents a qualitative and semi-structured interview survey with five employees in two child welfare institutions.

The purpose of the survey is to understand the correlation between cohesion and task solution. This is important knowledge for managers and for the development of future child welfare institutions. The study is limited to the relational conditions in the employee – manager group.

The study has the following issue:

*«How do employees in child welfare institutions experience the correlation between cohesion and task solution? »*

Furthermore the study presents an understanding of when the correlation between cohesion and task solution experiences positively and negatively.

Child welfare institutions have a complex job of both political and professional nature. Children who live in child welfare institutions often have complex challenges and needs. Employees have a great responsibility of care, and the tasks are mainly solved at group level. This requires employees and managers with a high ability to collaborate.

After the analysis review the study presents three main findings. All considered as central links between cohesion and task solution. It was psychological safety, shared mental models and style of leadership. The findings showed a positive correlation between cohesion characterized by psychological safety and shared mental models, and task solution. Furthermore the findings showed that leadership could cause both positive and negative cohesion and task solution. The informants agreed that leadership had a great influence, and there were both advantages and disadvantages with relationship – oriented leadership and task- oriented leadership.

Unexpectedly, a challenge was to include new employees. The study only includes established employees, and a common denominator was that stability was crucial for a positive cohesion. It was a common understanding that it was difficult to let new employees

into the group. They represented other mental models, and neither the same safety. The informants said this was difficult, even though they wanted to include new employees.

Not surprisingly, the study concludes with a positive correlation between psychological safety, shared mental models, and cohesion and task solution. A further conclusion is the importance of leadership that both supports the employees, the group and the tasks.

The study supports further research on cohesion and group dynamics in child welfare institutions, a field characterized by changes and turnover. Nevertheless, the study supports further research into how these processes best can be managed.

**Keyword: cohesion, task solution, child welfare institution, leadership style, psychological safety, shared mental models**

## Forord

Fire år på masterprogrammet Verdibasert ledelse er gjennomført. For min del i to omganger. I 2015 fullførte jeg de to første årene. Den gang var jeg tydelig på at jeg ikke ønsket noe mer enn det. To år med videreutdanning var nok. Å skrive en masteroppgave var uaktuelt.

Jeg burde jo skjønt at jeg ikke ville gi meg med det.

Likevel tok det noen år før jeg begynte på igjen, men nå åtte år senere har jeg gjennomført de to siste årene. Det er med stolthet og glede jeg leverer mitt masterprosjekt. Det har vært en altopplukkende prosess. Mest god, men og litt vond.

Takk til forelesere og veiledere ved VID. Både forelesninger og gruppeveiledninger har vært inspirerende og nyttige. En spesiell takk til mine individuelle veiledere, Paul Otto Brunstad og Bryndis Steindorsdottir. Takk for gode råd, nye perspektiver, litteraturtips, og fortløpende stressregulering.

Jeg vil og takke min forhenværende leder og medstudent, Yngvild. Det var godt å være to.

Lederkollegaer og medarbeidere. Takk for forståelse og ro til skrive tid. Takk for alle gangene dere har spurt hvordan det går. Dere er en god og omsorgsfull gjeng.

Takk til gode venninner. Heiarop, noen treningsøkter og sene skravlekvalder har gitt deilig energipåfyll underveis.

Kjære informantene mine. Uten dere hadde ikke studien vært mulig. Tusen hjerteligst takk for åpenhet, ærlighet og visdom. Deres beskrivelser har utvidet horisonten min. Det betyr mye for meg.

Familien min. Frode og ungene. For en tålmodighet. Ingen takk i verden vil være stor nok.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Innledende refleksjoner til valg av tema .....	1
1.2	Presentasjon av studiens problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.3	Studiens formål.....	2
1.4	Barnevernsinstitusjon – en kontekstuell avklaring .....	2
1.5	Begrepsavklaringer og avgrensninger .....	3
1.6	Studiens oppbygning .....	4
<b>2</b>	<b>Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1	Innledning.....	6
2.2	Avklaringer til valgt teori og forskning .....	6
2.3	En forståelse av samhold.....	7
2.3.1	Gruppetenkning .....	9
2.4	En forståelse av oppgaveløsning .....	10
2.4.1	Oppgaveløsning i Bufetat .....	11
2.4.2	Oppgaveløsning i den miljøterapeutiske organisasjon .....	11
2.5	Psykologisk trygghet.....	12
2.6	Felles mentale modeller .....	14
2.7	Lederstil .....	15
2.7.1	Relasjonsorientert lederstil .....	16
2.7.2	Oppgaveorientert lederstil.....	18
2.7.3	Ledelse i den miljøterapeutiske organisasjon.....	20
2.8	Oppsummerende refleksjoner .....	21
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	<b>22</b>
3.1	Innledning.....	22
3.2	Refleksjon til metodevalg .....	22
3.3	Studiens vitenskapssyn.....	23
3.4	Dataproessen – utvikling av empiriske data .....	23
3.4.1	Utvalg av informanter .....	24
3.4.2	Utvalgets størrelse .....	25



3.4.3	Rekruttering av informanter .....	26
3.4.4	Utforming av intervjuguide .....	27
3.4.5	Gjennomføring av intervjuene .....	28
3.5	Analyseprosessen – utvikling av analytiske data.....	30
3.5.1	Transkribering .....	30
3.5.2	Koding og kategorisering.....	31
3.6	Metoderefleksjon .....	34
3.6.1	Min forforståelse .....	34
3.6.2	Studiens reliabilitet .....	35
3.6.3	Studiens validitet.....	38
3.6.4	Studiens overførbarhet .....	39
3.6.5	Studiens etiske perspektiver .....	40
3.6.6	Forskerrollen .....	41
3.6.7	Oppsummerende refleksjoner .....	42
4	<b>Funn</b> .....	43
4.1	Innledning.....	43
4.2	Psykologisk trygghet .....	45
4.2.1	Trygge medarbeidere som står sammen .....	46
4.2.2	Ærlighet og lojalitet .....	47
4.3	Felles mentale modeller .....	49
4.3.1	Felles verdier, holdninger og faglig forståelse .....	49
4.3.2	Utskiftninger.....	51
4.3.3	Grupperinger og splittelser .....	53
4.4	Lederstil .....	55
4.4.1	Tydlig og profesjonell ledelse.....	56
4.4.2	Kontrollerende og lite synlig ledelse .....	57
4.4.3	Støttende og ivaretagende ledelse .....	59
4.5	Oppsummerende refleksjoner .....	60
5	<b>Drøfting</b> .....	63
5.1	Innledning.....	63
5.2	Psykologisk trygghet – mellom samhold og oppgaveløsning.....	64

5.2.1	Trygge medarbeidere som står sammen .....	64
5.2.2	Ærlighet og åpenhet .....	65
5.2.3	Oppsummering av funnet: psykologisk trygghet .....	68
5.3	Felles mentale modeller – mellom samhold og oppgaveløsning .....	68
5.3.1	Felles verdier, holdninger og faglig forståelse .....	68
5.3.2	Utskiftninger .....	69
5.3.3	Grupperinger og splittelser .....	71
5.3.4	Oppsummering av funnet: felles mentale modeller .....	72
5.4	Lederstil – mellom samhold og oppgaveløsning .....	73
5.4.1	Tydelig og profesjonell ledelse .....	74
5.4.2	Kontrollerende og lite synlig ledelse .....	75
5.4.3	Støttende og ivaretakende ledelse .....	78
5.4.4	Oppsummering av funnet: lederstil .....	79
5.5	Studiens relevans for fagfeltet .....	79
6	<b>Konklusjon</b> .....	81
	Litteraturliste .....	84
	Vedlegg 1: Informasjon fra NSD .....	91
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	94
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	98

# 1 Innledning

## 1.1 Innledende refleksjoner til valg av tema

Min yrkeserfaring kommer i hovedsak fra arbeid i barnevernsinstitusjon. Jeg har jobbet i den samme barnevernsinstitusjonen i tjue år, og i de siste tolv årene som leder. Helt siden starten som nyutdannet barnevernspedagog, og gjennom hele mitt lederskap, har samhold hatt en viktig verdi for meg.

Barn på barnevernsinstitusjon kan ha sammensatte og komplekse utfordringer. Dette kan komme til uttrykk gjennom alvorlige smerteuttrykk som rus, selvskading, truende – og voldelig atferd.

Barneombudet sa i rapporten «De tror vi er shitkids» at god institusjonsomsorg innebærer å gi barna en trygg og stabil livssituasjon. Barn på institusjon trenger ivaretagelse, et trygt miljø og stabile, samkjørte voksne som kan tilby tillitsfulle, respektfulle og samarbeidende relasjoner (Barneombudet, 2020). Med dette sagt hviler et tungt omsorgsansvar på medarbeidere og ledere i barnevernsinstitusjon.

Dersom institusjonen skal klare å løse oppgaven med å gi barna den omsorgen de trenger, er den i behov av trygge og erfarne medarbeidere og ledere med både faglig og relasjonell kompetanse (Grünfeld et al., 2020). Med bakgrunn i egne erfaringer, både som medarbeider og leder, er imidlertid ikke kompetanse tilstrekkelig. Enda mer viktig er hvorvidt denne kompetansen kommer til nytte i en arbeidshverdag der oppgavene i all hovedsak løses på gruppenivå. Hvordan gruppen fungerer, og hvordan samhold erfares er derfor av avgjørende betydning for at gruppen i fellesskap skal klare å gi et godt omsorgstilbud.

## 1.2 Presentasjon av studiens problemstilling og forskningsspørsmål

Med de innledende refleksjonene som bakteppe presenteres studiens problemstilling og forskningsspørsmål:

## **«Hvordan opplever medarbeidere i barnevernsinstitusjon sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?»**

1. Når oppleves positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?
2. Når oppleves negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?

### **1.3 Studiens formål**

Leseren er nå gjort kjent med studiens problemstilling, og det er videre ønskelig å presentere formålet.

For det første vil studien forsøke å gi ledere av barnevernsinstitusjoner bedre forståelse av samholdets betydning for oppgaveløsning. Forståelsen gis gjennom å synliggjøre medarbeiders erfaringer av samhold i arbeidshverdagen, og hvordan samhold kan påvirke oppgaveløsning. For å få en helhetlig forståelse er det sentralt å undersøke hvordan samhold kan vise seg både positivt og negativt, hvilket er begrunnelsen for de valgte forskningsspørsmålene (Furseth & Everett, 2020, s. 128).

For det andre ønsker studien å sette begrepet samhold og samholdets betydning på kartet. Jeg har lest mange rapporter som beskriver hva som gir gode barneverninstitusjoner. Blant begreper som finnes er: kompetanse, forsvarlighet, barnets beste, medvirkning, trygghet, ressurser, effektivitet, standarder og struktur.

Ydmykt vitende om at både mitt kunnskapsfelt og min forståelsesramme er begrenset, leser jeg dessverre ikke like ofte begreper som: samhold, fellesskap, gruppetilhørighet, tilknytning og samhørighet. Min vurdering er disse begrepene er like viktige, og bør inkluderes i arbeidet med å skape gode barnevernsinstitusjoner.

### **1.4 Barnevernsinstitusjon – en kontekstuell avklaring**

Barnevernsinstitusjoner i Norge drives i regi av både offentlige, kommunale, private og ideelle organisasjoner. De offentlige barnevernsinstitusjonene er en del av det statlige barnevernet, Barne, - ungdoms- og familieetaten (Bufetat). Bufetat er organisert under Barne, - ungdoms – og familiedirektoratet (Bufdir). Bufdir er et statlig forvaltningsorgan som ligger under Barne, - og familiedepartementet (BFD) (Bufdir.no).

Det kan være ulike årsaker til at barn trenger hjelp av barnevernet utenfor hjemmet. Det kan omhandle mangelfull omsorg, eller at foreldrene av andre årsaker ikke kan ivareta barnet. Årsaker kan være atferdsutfordringer hos barnet, som rus, kriminalitet og vold (Bufdir.no). Beslutninger om flytting av barn til barnevernsinstitusjon reguleres av lov om barneverntjenester, kapitlene 3 - 6 (barnevernloven, 2023).

Det finnes ulike typer barnevernsinstitusjoner, både akuttinstitusjoner, omsorgsinstitusjoner og behandlingsinstitusjoner. De fleste institusjonene er rettet mot barn over 12 år (Bufdir.no).

Ansatte på barnevernsinstitusjoner har stillingstittel som miljøterapeut med relevant høyskoleutdanning, eller miljøarbeider uten relevant høyskoleutdanning.

Barnevernsinstitusjoner har både en politisk og en faglig oppgave. Den politiske handler om å gi den kommunale barnevernstjenesten en institusjonsplass når et barn trenger barnevernstjenester utenfor hjemmet. Deretter handler den politiske oppgaven om å gi barnet forsvarlig omsorg i barnevernsinstitusjonen. Den politiske oppgaven må videre omformes til en faglig oppgave som vektlegger det enkeltes barns behov (Lillevik et al., 2020, s. 153).

## **1.5 Begrepsavklaringer og avgrensninger**

I denne studien utforskes medarbeiders erfaringer knyttet til forståelsen av sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning i barnevernsinstitusjon. Studiens empiriske data er hentet fra to barnevernsinstitusjoner i Bufetat. Siden Bufetat er en offentlig organisasjon, tar studiens teoretiske rammeverk utgangspunkt i en organisasjonsforståelse innenfor offentlig sektor.

Informantene i studien er miljøterapeuter med relevant høyskoleutdanning, men omtales i studien som medarbeidere.

Det er viktig å presisere for leseren at det kan være ulike interne og eksterne faktorer som påvirker samhold, både økonomiske og strukturelle. Denne studien vektlegger de relasjonelle forholdene mellom medarbeidere, og medarbeidere og ledere.

Med oppgaveløsning menes det miljøterapeutiske arbeidet som utføres overfor barn som bor i barnevernsinstitusjon.

Leseren gjøres videre oppmerksom på at både begrepet gruppe og team vil bli benyttet underveis.

## **1.6 Studiens oppbygning**

### **Kapittel 1 – innledning**

Dette er et innledende kapittel. Her presenteres refleksjoner knyttet til valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, formålet med studien, avklaring av kontekst, samt begrepsavklaringer og avgrensninger.

### **Kapittel 2 – teori**

Dette kapittelet redegjør for den teoretiske grunnlagsforståelsen i studien, og som anses relevant for problemstillingen.

Først presenteres teori knyttet til begrepene i problemstillingen. Hvordan samhold kan forstås og hvordan det kan vise seg både positivt og negativt i en gruppe. Deretter følger oppgaveløsning og hvordan dette kan forstås. Først fremstilles en generell forståelse av oppgaveløsning. Siden redegjøres det for hvordan oppgaveløsning kan forstås i Bufetat, og deretter i en miljøterapeutisk organisasjon – forstått som barnevernsinstitusjon.

Videre gjøres leseren kjent med teori og tidligere forskning som er relevant for studiens funn, herunder psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil.

### **Kapittel 3 – metode**

I studiens tredje kapittel gjøres leseren kjent med studiens vitenskapssyn og metodevalg. Det følger en grundig redegjørelse av fremgangsmåten i undersøkelsesprosessen. Gjennomgående beskrives også ulike refleksjoner og valg foretatt underveis i prosessen.

## **Kapittel 4 - funn**

Det fjerde kapittelet inneholder de empiriske funnene fra datainnsamlingen. Funnene vises både i figur og i medfølgende beskrivelser. Beskrivelsene er preget av både direkte sitater fra informantene, og fortolkninger gjort gjennom analyseprosessen.

Figuren som angir studiens datastruktur er inkludert i dette kapittelet, slik at leseren kan benytte både tekst og figur i gjennomlesningen.

## **Kapittel 5 – drøfting**

I studiens drøftingskapittel gis leseren innblikk i drøftingen og diskusjonen mellom studiens funn og den teoretiske grunnlagsforståelsen som ble presentert i kapittel to.

Best innsikt kan oppnås ved å lese kapittelet i sammenheng med kapittel to.

## **Kapittel 6 – Konklusjon**

Det sjette og siste kapittelet inneholder studiens konklusjon og anbefalinger for videre forskning.

I dette kapittelet anbefales leseren å ha med seg studiens innledende refleksjoner som et bakteppe til gjennomlesningen.

## **Til orientering for leseren**

Hvert kapittel har både et innledende og et oppsummerende avsnitt.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres i kapittel 1, og gjentas innledningsvis i kapittel 5 og 6.

Oppgaven er i sin helhet ført i henhold til Retningslinjer for akademisk oppgaveskriving på bachelor-, videreutdanning – og masternivå – APA 7.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

I det følgende presenteres leseren for teori og tidligere forskning som er relevant for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### 2.2 Avklaringer til valgt teori og forskning

Den anvendte teorien i studien er basert på relevant faglitteratur. Jeg har inkludert pensumlitteratur fra Masterprogrammet i Verdibasert ledelse, både fra de to første årene jeg fulgte programmet, 2013-2015, og de to siste årene, 2021-2023. I tillegg er også annen relevant faglitteratur benyttet.

Relevant forskning presenteres underveis gjennom kapittelet. Forskningsøkene ble utført i følgende databaser: Google Scholar, Oria og Idunn. Anvendte søkerord var: samhold, gruppesamhold, oppgaveløsning, utskiftninger, turnover, teamprestasjoner, teamorientering, psykologisk trygghet, felles mentale modeller, relasjonsorientert ledelse, oppgaveorientert ledelse, verdibasert ledelse, transformasjonsledelse, destruktiv ledelse, laissez-faire ledelse. Samme søkeord ble benyttet på engelsk.

Videre fant jeg nytte av referanselisten til aktuelle forskningsartikler, og ble gjennom det kjent med ulike relevante vitenskapelige tidsskrifter.

Søkene ble utført i bred skala, hva angår geografi og tidsperspektiv. Forskning innen nasjonalt og internasjonalt barnevern de siste fem årene, ble prioritert.

Alle forskningsartikler i studien er fagfelleverderte artikler. Dette ble undersøkt i kanalregisteret.no før referansebruk. For å knytte temaet til den barnevernfaglige konteksten, valgte jeg å benytte enkelte rapporter og undersøkelser gjennomført i regi av Bufdir og Barneombudet. Disse rapportene har ikke fagfellevurdering.

Teoriens hensikt er å belyse problemstillingen. For å gi forståelse for begrepene i problemstillingen gis leseren et innblikk i hvordan samhold og oppgaveløsning kan forstås.



Som forskningsspørsmålene åpner opp for, valgte jeg å inkludere samhold forstått som både positivt og negativ. I den anledning var det relevant å inkludere teori om fenomenet gruppetenkning. Deretter valgte jeg å inkludere teori om miljøterapi for å gi leseren forståelse av den barnevernfaglige konteksten. Dernest valgte jeg å ta med teori om psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil. Dette er teori direkte tilknyttet hovedfunnene i studien. I tillegg til de to hovedretningene, relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil, valgte jeg å inkludere ledelse i den miljøterapeutiske organisasjon. Dette for å gi ytterligere forståelse for konteksten. Angående forskningen som er inkludert er dette forskning som synes relevant i forhold til problemstilling og funn.

## 2.3 En forståelse av samhold

Det benyttes ulike begreper knyttet til samhold i arbeidslivssammenheng. Blant begrepene som finnes er *gruppesamhold* og *kohesjon* (Bakka et al., 2004, s. 141; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 349; Sjøvold, 2022, s. 286). Grunnet ønske om et lettforståelig språk i intervjuundersøkelsen, er det begrepet *samhold* som i hovedsak benyttes i studien.

Skårdal definerer kohesjon som «et uttrykk for den evne en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike krefter som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en målsetting» (Gjengitt av Sjøvold, 2022, s. 286). Videre definerer Sjøvold (2022) en gruppe som «tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet» (s. 103).

Yukl og Gardner (2020) beskriver team som en liten gruppe som interagerer med hverandre og har felles formål, avhengige roller og komplementære ferdigheter (s. 304). Ifølge Bolman og Deal (2004) fungerer grupper på to nivåer. Det ene nivået knytter seg til oppgaven, og det andre knytter seg til dynamikken i de mellommenneskelige prosessene (s. 200).

Dersom en gruppe skal være effektiv, må ifølge Sjøvold (2022) samspillet i gruppen mestre gruppens oppgaver og kontekst. Jo mer komplekse oppgavene er, jo viktigere er samspillet (s. 100). Også Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever sammenheng mellom grad av samhold og gruppens evne til å løse oppgavene (s. 349). Videre kan sies om samhold at det er gruppens normer og verdier som danner fellesskapet i gruppen, og at kvaliteten på

felleskapet danner forutsetningen for hvorvidt gruppen er i stand til å nå målene sine (Sjøvold, 2022, s. 286; Yukl & Gardner, 2020, s. 309). Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder samhold sier noe om i hvor stor grad medarbeiderne av gruppen kjenner seg bundet og tiltrukket til gruppen (s. 349).

Løvaas (2017) trekker frem sosial tilhørighet og viktigheten av trygge relasjoner i arbeidslivet, og sier tilhørighet kan bidra til bedre samhold, kreativitet, nytenkning og sterke bånd. Videre sier hun sosial tilhørighet kan innebære at medarbeiderne kjenner seg verdsatt, respektert og ivaretatt, og at dette igjen kan føre til økt grad av indre motivasjon (s. 230-231). Også Kirkhaug (2013) viser til tilhørighet. Hun hevder grad av gruppetilhørighet handler om hvorvidt medarbeideren erfarer at gruppe-medlemskapet fører til effektivitet, oppgaveløsning og kreativitet (s. 222).

Dersom gruppen skal fungere best mulig hevder Sjøvold (2022) at tillit og trygghet er grunnleggende. Videre mener han trygghet ikke nødvendigvis etableres selv om gruppe-medlemmene kjenner hverandre godt og trives sammen. Tvert imot hevder han det først er når gruppe-medlemmene kjenner trygghet nok til å være ærlige og konstruktivt konfronterende med hverandre at tryggheten reelt er til stede (s. 109). Dette støttes av Karakitapoglu-Aygün et al. (2023) som i sin artikkel sier samhold er preget av tillit, åpenhet og trygghet. Når medlemmene i gruppen stoler på hverandre, tør de å dele ideer med hverandre. I slike team øker sjansen for oppgaveløsning, idemyldring og innovasjon (Karakitapoglu-Aygün et al., 2023).

Innenfor teamforskning blir også samhold fremhevet. Mullen og Copper beskriver sammenheng mellom teamfølelse og mellommenneskelig tiltrekning, gruppestolthet og oppgaveforpliktelse (gjengitt fra Bang & Midelfart, 2017, s. 338). Videre fant Beal et al. (2003) sammenheng mellom disse tre faktorene og gruppeprestasjoner (Beal et al., 2003). Dersom et team skal fungere fremhever Busch (2012) flere nødvendige faktorer. Blant annet hevder han god oppgaveløsning krever team med både faglige og relasjonelle ferdigheter. Dernest trekker han frem nødvendigheten av at teamet har en felles forpliktelse og et felles ansvar i forhold til både visjon, mål og tilnærming. Videre poengterer han at hele teamet i fellesskap har ansvar for oppgaveløsningen (s. 144-145). Dette støttes i metaanalysen til Kilcullen et al. (2023), som fant indikasjon på positiv sammenheng mellom team der

medlemmene var teamorienterte, og effekten av team. Blant annet viste studien positiv sammenheng mellom teamorientering og kommunikasjon, tillit, felles mentale modeller og samhold. Videre viste studien lavere forekomst av konflikter på individnivå der teammedlemmene var teamorienterte. Det videre interessante i denne studien var at teamorienterte team hadde lavere forekomst av individuelle prestasjoner. På ledernivå viste studien tendens til at teamorienterte team hadde mer effektivt lederskap. På organisasjonsnivå fremkom positiv sammenheng mellom teamorientering, innovasjon og tilfredshet. Studien anbefalte imidlertid videre forskning på psykologisk trygghet som forutsetning for vellykkede team, samt betydningen av opprettholdelse av teamorientering til tross for ustabilitet i teamet. Studien fant ikke tilstrekkelig empirisk materiale til å avdekke eventuell risiko ved teamomsetning og gruppetenkning (Kilcullen et al., 2023).

### **2.3.1 Gruppetenkning**

En mer negativ side av samhold, er fenomenet gruppetenkning. Gruppetenkning kan oppstå i sterke og modne grupper. Kjentegnet er at gruppen fremstår tilsynelatende enige og harmoniske, selv om det ikke nødvendigvis er sannheten for alle gruppemedlemmene (Bakka et al., 2004, s. 142; Bang, 2020, s. 125; Schein, 1985, s. 175; Sjøvold, 2022, s. 286; Yukl & Gardner, 2020, s. 309). Ingen av gruppens medlemmer sier imot de andre. Betydningen av den koselige «vi følelsen» overgår betydningen av motstemmer eller kritiske spørsmål. Med det seirer de beslutningene som gruppen i tilsynelatende fellesskap har kommet frem til, selv om det ikke nødvendigvis er fullstendig enighet (Bang, 2020, s. 125; Sunstein & Hastie, 2015, s. 35- 36). En sentral svakhet ved gruppetenkning kan være at kritisk viktige spørsmål går tapt, og beslutninger blir fattet på feilaktig grunnlag (Sunstein & Hastie, 2015, s. 35). Det særegne med gruppetenkning er at gruppen anser seg selv som usårbar, og at gruppens vurderinger og beslutninger er de eneste riktige (Bang, 2020, s. 125; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 359). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier samhold preget av gruppetenkning kan føre til at gruppen ikke er opptatt av nytenkning eller utvikling, men tvert imot vurderer seg selv som eksperter og uten behov for nye eller andres synspunkter. Slike samhold kan føre til både lukkethet og fravær av læringsvilje (s. 146). Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2013) samholdet preges av en overvurdering av gruppens makt og moral. Medarbeiderne er ofte trangsynte, og verken ønsker eller evner og se behovet for andres syn. Samholdets kraft er

imidlertid så sterkt, så dersom en av medarbeiderne skulle så tvil om gruppens mening, vil denne medarbeideren likevel ikke fremme meningen sin. Det er viktigere å beholde samholdet og enigheten med gruppen enn å stille spørsmål (s. 145).

Dipierro et al. (2022) fant i sin litteraturstudie, forekomst av gruppetenkning innenfor helseomsorg. Blant annet viste studien at gruppetenkning kunne forekomme mellom medarbeidere med lang ansiennitet, og yngre medarbeideres evne til beslutningstaking. Hierarki mellom leger og sykepleiere var et annen element som kunne fremkalle gruppetenkning. Videre viste andre studier i denne litteraturstudien at tidspress, skiftende oppgaver og stress kunne føre til gruppetenkning (Dipierro et al., 2022).

Dyaram og Kamalanabhan (2005) beskrev også gruppetenkning, og ønsket med sin studie å synliggjøre at samhold ikke nødvendigvis fører til bedre oppgaveløsning og gruppeprestasjoner. Riktignok syntes de å se lite forskning som talte for noe annet. I studien kom det frem at både gruppelemmer og gruppeleder kan bidra til gruppetenkning, og at jo sterkere samhold det finnes i en gruppe, jo større er sjansen for at enkeltindividets stemme blir borte i mengden (Dyaram & Kamalanabhan, 2005).

## **2.4 En forståelse av oppgaveløsning**

En organisasjon forstås som en gruppe mennesker som er bundet sammen av felles oppgaver og mål, og som ved hjelp av prosedyrer og retningslinjer samordner arbeidet i retning av måloppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer med dette en organisasjon som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (s. 18). Med dette menes at en organisasjon består av mennesker som samhandler og samarbeider med hverandre på en strukturert måte slik at de kan løse de oppgavene som organisasjonen er satt til å løse. For at organisasjonen skal kunne opprettholdes er den avhengig av ressurser fra omgivelsene, og kunder eller brukere som er interessert i de tjenestene organisasjonen leverer. Av den grunn er en organisasjon opptatt av å levere tjenester og løse oppgavene sine med søkelys på kvalitet, samtidig som den ønsker å være mest mulig kostnadseffektiv. For å være attraktive og konkurransedyktige i markedet er også en organisasjon opptatt av å drifte effektivt og målstyrt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18-19).

Ifølge Busch (2012) er offentlige organisasjoner i en særskilt stilling. De har ikke bare oppgaver som skal løses og mål som skal nås. Deres eksistens og virke har også en betydningsfull samfunnsmessig verdiforankring (s. 48).

#### **2.4.1 Oppgaveløsning i Bufetat**

Bufetat tilbyr det kommunale barnevernet tjenester innenfor barnevernsinstitusjoner, fosterhjem og hjelpetiltak i hjemmet (bufdir.no). Det er barnevernsloven som regulerer oppgave – og ansvarsforholdet mellom det kommunale og det statlige barnevernet (Grünfeld et al., 2020). Bufetat er ansvarlig for at tjenestene tilbyr forsvarlig og god kvalitet, og at tilbudet er tilstrekkelig for behovet i befolkningen (bufdir.no).

Med referanse til Busch i forrige avsnitt, er Bufetat som offentlig etat også en svært kompleks organisasjon. Som medarbeider er det ikke tilstrekkelig å yte god omsorg til det enkelte barn som trenger hjelp. Medarbeidere er også utøvere av viktige samfunnstunge verdier som handler om at Norge som velferdsstat har et kvalitativt og ivaretakende barnevern (Busch, 2012, s. 48). Bufetat sine verdier er respekt, åpenhet og deltakelse, og disse verdiene skal ligge til grunn for alt arbeid (bufdir.no).

I et institusjonsforløp er det kommunal barnevernstjeneste som har det overordnede ansvaret for barnet. Barnevernsinstitusjonen har ansvar for barnet i dens hverdag, herunder oppfølging av helse, skole, fritid, kontakt med familie og nettverk. Dette ansvaret utøves gjennom det miljøterapeutiske arbeidet (Grünfeld et al., 2020).

#### **2.4.2 Oppgaveløsning i den miljøterapeutiske organisasjon**

I § 10 - 1 i barnevernsloven står det følgende om hva som er barnevernsinstitusjonens oppgave:

Barnevernsinstitusjonen skal gi barn som oppholder seg på institusjonen forsvarlig omsorg og behandling. Institusjonen skal møte barn hensynsfullt og med respekt for deres personlige integritet og skal ivareta rettssikkerheten til den enkelte.

(Barnevernsloven, 2023)

Larsen (2018) omtaler begrepet miljøterapi med todelt betydning, herunder miljø og terapi (s. 23). I miljødelen av begrepet menes organisering og tilrettelegging, mens terapidelen omhandler forandring og utvikling (Larsen, 2018, s. 23). Med bakgrunn i denne begrepsavklaringen kan miljøterapi forstås som et systematisk arbeid som handler om å legge til rette for forandring og utvikling (Larsen, 2018, s. 23).

Innenfor miljøterapi kan det skilles mellom primære og sekundære arbeidsprosesser (Larsen, 2018, s. 145). De primære arbeidsprosessene handler om det direkte miljøterapeutiske arbeidet som medarbeiderne utfører i møte med barna. De sekundære arbeidsprosessene dreier seg om hva som trengs for at de primære arbeidsprosessene skal være mulige å utføre. Dette kan for eksempel omhandle skoling og veiledning for medarbeiderne. For at medarbeiderne i den miljøterapeutiske organisasjon skal kunne ivareta sin primæroppgave trenger de utvikling, kompetanse, skoling, veiledning og kollegial støtte (Larsen, 2018, s. 145). Videre trenger de en leder som ser og forstår hva medarbeiderne er i behov av for å kunne løse den miljøterapeutiske primæroppgaven (Larsen, 2018, s. 145).

## **2.5 Psykologisk trygghet**

Edmondson (2019) beskriver psykologisk trygghet i arbeidslivssammenheng som et miljø der medarbeiderne tør å dele følelser og meninger, stille spørsmål og utveksle ideer, uten å være redd for konsekvenser (s. 34). Videre er et psykologisk trygt miljø bestående av medarbeidere som ikke er redd for å dumme seg ut, eller tenke annerledes. De er ikke redd for å bli sett ned på av kollegaene sine selv om de har andre synspunkter enn de andre i gruppen (Busch, 2012, s. 148; Edmondson, 2019, s. 34). Psykologisk trygghet handler videre om åpenhet og takhøyde for å være uenig. Diskusjon og idemyldring er velkomment i psykologisk trygge miljøer, og er derfor en sentral faktor for en god oppgaveløsning (Edmondson, 2019, s. 59-60).

Grupper der individuelle forskjeller betraktes som verdifulle, krever ifølge Schein (1985) at gruppen og dens medlemmer har modnet, og beveget seg fra stadiet hvor alle må like alle, til at alle aksepterer hverandre på tross av ulikheter (s. 173). Videre beskriver Schein (1985) at grupper med en viss grad av modenhet preges av medlemmer som har klart å dempe egen angst, til fordel for full konsentrasjon rundt oppgaveløsningen (s. 174).

Sjøvold (2022) beskriver psykologisk trygghet som evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte (s. 206). Dette kan styrke både kommunikasjonen, beslutningene og relasjonene (Sjøvold, 2022, s. 206). Gitt at samholdet er preget av psykologisk trygghet vil dette igjen muliggjøre mangfold, fordi medarbeiderne både ønsker og tør å utforske hverandres perspektiver (Velten et al., 2016, s. 73).

I en kvalitativ studie gjennomført med ansatte på barnevernsinstitusjoner fant Slaatto et al. (2021) sammenheng mellom opplevelse av trygghet, sikkerhet, stabilitet, organisatorisk støtte, tillitsfulle relasjoner, og teamkoordinering. Videre sa informantene i studien til Slaatto et al. at forholdet til kollegaene var viktig, og at opplevelse av trygghet forutsatte støttende, ærlige og åpne kollegaer. Felles ferdigheter, kunnskap og språk ble videre ansett som sentralt for tillitsfulle relasjoner. Ustabilitet, skitende team og arbeid med ukjente kollegaer var forhold som kunne føre til manglende trygghetsfølelse. Derest var tilbakemeldinger og refleksjoner viktig for trygghet. Åpen og ærlig kommunikasjon mellom leder og medarbeidere var avgjørende for at medarbeiderne turte å ta opp bekymringer og usikkerheter. Et tydelig, aktivt og støttende lederskap ble også fremhevet som viktig for opplevelsen av trygghet (Slaatto et al., 2021).

Lignende funn kom frem i en kvalitativ studie gjennomført med medarbeidere i svenske barnevernsinstitusjoner. I en hverdag preget av frykt, kontroll og sikkerhet var betydningen av kollegastøtte og tillitsfulle omsorgsrelasjoner avgjørende. Et sentralt funn var viktigheten av at de ansatte tok følelsene sine på alvor, og at det var tilstrekkelig støtte for å kunne snakke om følelsene sine (Andersson, 2022).

I en britisk undersøkelse gjennomført med ledere i barnehjem, fant Hicks (2008) flere viktige faktorer for et velfungerende personalteam. Blant hovedfokuset til disse lederne var etablering av arbeidsrelasjoner, teamdynamikk, samarbeid, inkludering og delt ansvar. (Hicks, 2008).

Nembhard og Edmondson (2006) fant i sin undersøkelse av helsearbeidere på sykehus sammenheng mellom profesjonell status blant teammedlemmer og lavere opplevelse av psykologisk trygghet. Studien fant imidlertid også at dette ble svekket i team der lederen var opptatt av inkludering. Videre viste studien sammenheng mellom lederinkludering og

psykologisk trygghet, samt psykologisk trygghet og engasjement i kvalitetsforbedringsarbeid (Nembhard & Edmondson, 2006).

Lignende funn ble presentert i litteraturstudien til Newman et al. (2017) der ulike empiriske studier blant annet viste sammenheng mellom psykologisk trygghet, teammedlemmenes læringsvilje og organisasjonens prestasjoner. En annen empirisk studie i denne litteraturgjennomgangen viste også sammenheng mellom psykologisk trygghet og ytelse, kreativitet og risikotaking. Videre viste en annen studie, sammenheng mellom psykologisk trygghet, forholdet til leder, og teammedlemmenes tillit til nye teammedlemmer (Newman et al., 2017).

Videre fant også Klang og Luria (2021) i sin studie, sammenheng mellom samhold, det følelsesmessige båndet mellom gruppe medlemmene, og gruppens prestasjoner (Klang & Luria, 2021).

## **2.6 Felles mentale modeller**

Sjøvold (2022) definerer mentale modeller i teamsammenheng som medlemmenes forståelse og oppfatning av de andre medlemmene i gruppen, og hvordan de samspiller (s. 236). Videre deler Sjøvold (2022) mentale modeller opp i to ulike kategorier: mentale modeller knyttet til oppgaven, og mentale modeller knyttet til interaksjonen i gruppen (s. 236). De mentale modellene som fremstår like mellom medlemmene er det som kalles felles mentale modeller, eller «shared mental models» (Sjøvold, 2022, s. 236). Kaufmann og Kaufmann (2015) fremstiller felles mentale modeller som den grad av fellesskap gruppen har knyttet til felles målsetninger, felles deltakelse i beslutninger, felles oppgaveforståelse, og likhet mellom gruppe medlemmene (s. 349-350).

Yukl og Gardner (2020) beskriver viktigheten av felles mentale modeller mellom medarbeidere som viktig for oppgaveløsning og gruppens utvikling, og hevder det er vanskeligere for en gruppe å løse et problem dersom det er ulike oppfatninger av hva som er problemet (s. 310). Flere andre støtter forståelsen av at grupper med felles mentale modeller mestrer oppgavene bedre (Busch, 2012, s. 145; Sjøvold, 2022, s. 236).



Annen forskning blant amerikanske barneverns- og sosialarbeidere viste at teameffektivitet hindres av blant annet mangelfull enighet om verdier (Lewandowski & GlenMaye, 2002).

Busch (2012) belyser videre hvordan mentale modeller kan være ulike mellom nybegynnere og eksperter. Nybegynnere lener seg i stor grad på sin nyervervede teoretiske forståelse gitt gjennom utdanningen, mens en ekspert lener seg på tidligere positive erfaringer (s. 25-26).

Bolman og Deal (2004) hevder grupper alt for ofte ikke tar seg tid til å bli enige om mål og arbeidsprosedyrer, og derfor havner i stadige uenigheter og uløste problemer. Dersom gruppen har felles oppfatning av formål, kan dette styrke båndet mellom gruppemedlemmene og holde de sammen selv under sterkt press (s. 204). Lignende ble funnet i studien til Slaatto et al. Studien fremhevet felles faglig forståelse som en viktig faktor for opplevelsen av trygghet hos medarbeidere (Slaatto et al., 2021).

Videre har Bang (2020) gjengitt noen av hovedpunktene til en rekke studier gjennomført av Denison et al. Studiene har utforsket sammenheng mellom organisasjonskultur og oppgaveprestasjoner. Av flere sentrale funn har disse studiene blant annet fremhevet viktigheten av at gruppemedlemmene er samstemte i forståelsen av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Dette gir gruppen et felles kart, og vil lette både kommunikasjonsprosesser og oppgavekoordinering (gjengitt fra Bang, 2020, s. 136 – 137).

## **2.7 Lederstil**

Ledelse handler om å påvirke de som ledes på en slik måte at organisasjonen oppnår resultater og mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416; Sjøvold, 2022, s. 321). De aller fleste organisasjoner er satt sammen av medarbeidere som skal sikre en best mulig oppgaveløsning. For å få til dette må lederen sette søkelys på gode samarbeidsløsninger som motiverer medarbeiderne til å samarbeide om oppgaveløsningen (Yukl & Gardner, 2020, s. 325).

Overordnet i ledelseslitteraturen skilles det mellom demokratisk eller relasjonsorientert lederstil, og autoritær eller oppgaveorientert lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433). Begge retningene belyses i Blake og Mouton sitt omtalte «ledergitter» som viser ledelse fra det ene ytterpunktet der lederen fremstår uinteressert i både oppgavene og medarbeiderne,

til det andre ytterpunktet der lederen viser interesse for både oppgavene og medarbeiderne. I mellompunktene finnes ledere som i større eller mindre grad utviser interesse for oppgavene, men ikke medarbeiderne, og motsatt (Bolman & Deal, 2004, s. 370 – 371; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-435; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 462; Strand, 2001, s. 59). Teori taler for at en leder må kunne lede med like stor interesse for både oppgaveløsningen og relasjonen til medarbeiderne, og at det i stor grad avhenger av situasjonen (Yukl & Gardner, 2020, s. 44).

Innenfor gruppeforskning fant Maier (1967) at gode ledere er interessert i både oppgavene og arbeidsprosessen, og får medarbeiderne til og delta i begge deler. Videre fant hun sammenheng mellom effektive ledere og gruppesamarbeid, og at mindre effektive ledere tvert imot dominerte gruppen og heller ønsket gjennomslag for egne ideer. Dernest fant hun at for mye kontroll, eller for lite struktur førte til frustrerte og mindre effektive team (gjengitt fra Bolman & Deal, 2004, s. 206).

Annen forskning viser at virksom teamledelse er både oppgave – og relasjonsorientert, og at autonomi er særlig sentralt i effektive team (Burke et al., 2006).

### **2.7.1 Relasjonsorientert lederstil**

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver relasjonsorientert ledelse som en lederstil der lederen er opptatt av å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne i organisasjonen. Lederen er omsorgsfull og støttende, og involverer medarbeiderne i vurderinger og beslutninger (s. 433). Innenfor denne lederstilen er gode relasjoner både et mål i seg selv, men og et middel for at medarbeiderne skal yte bedre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Videre sier Spurkeland (2009) og Strand (2001) at relasjonsorientert lederstil er en menneskeorientert lederstil og fremstår som en motsats til den mer oppgaveorienterte lederstilen. Relasjonsledelse er like fullt opptatt av produktivitet, men lederen investerer i relasjoner og samspill for å nå målene (Spurkeland, 2009, s. 38; Strand, 2001, s. 395). Motivasjon, trivsel og samarbeid er sentrale elementer i relasjonsledelse (Yukl & Gardner, 2020, s. 54).

Psykoterapeuten Carl Rogers har fremsnakkert relasjonsledelse, og trekker frem relasjonen mellom leder og medarbeider som avgjørende for hvor produktiv medarbeideren er. Videre beskriver han maktdeling, involvering og gruppesamarbeid som betydningsfullt innenfor

denne lederstilen (Spurkeland, 2009, s. 39). Noe lignende sier Aadland (2004) når han vektlegger samspill og troverdighet mellom lederen og medarbeiderne som et viktig premiss for et tillitsfullt samhold (s. 33).

Ifølge Spurkeland (2009) er relasjonsledelse bestående av to komponenter. Den første komponenten er *bevisstheten om avhengighet*, og den andre er *bevisstheten om mot*. Ved avhengighet menes her samspillet som oppstår i gruppen, og kompetansen medarbeiderne kan gi hverandre og trenger av hverandre for å nå målene sammen. Gitt at medarbeiderne i gruppen forstår nyttigheten av samspillet, samt forstår viktigheten av å vedlikeholde samspillet, kan denne avhengigheten bidra til både kreativitet, nytenkning og samskaping. Den andre komponenten er relasjonelt mot. Dette handler om at bruk av relasjonen som metode for å nå målene avhenger av at medarbeiderne tåler en ærlig og åpen dialog. Motsatt finnes ikke dialog, eller den kan være preget av unnvikelse og unngåelse (s. 49). Videre sier Spurkeland (2009) at dersom relasjonsledelse skal være en klok ledertilnærming må lederen lede slik at samarbeidet og dialogen mellom medarbeiderne holdes nyttig og utviklende (s. 50). Også Strand (2001) vektlegger dialogen som et grunnleggende samholdsskapende element. En leder må kunne lytte, stille spørsmål, gi tilbakemeldinger og anerkjenne den andre (s. 419-421).

Innenfor den relasjonsorienterte forståelsen, og i et gruppeperspektiv kan en verdiforankret ledertilnærming ha stor betydning (Busch, 2012, s. 93). Lederen bruker aktivt organisasjonens visjon og verdier for å skape engasjement og forpliktelse blant medarbeiderne (Busch, 2012, s. 94; Selznick, 1997, s. 41). Relevant og beskrivende for ledelse i et gruppeperspektiv er derfor Busch sin definisjon av verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende, og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch, 2012, s. 95).

I et gruppeperspektiv vektlegger verdibasert ledelse gruppens felles engasjement overfor organisasjonens visjon og mål. Videre er tillit, mestringsevne og tilhørighet faktorer som bidrar til å opprettholde et velfungerende team (Busch, 2012, s. 148). Her kan det trekkes en parallell til transformasjonsledelse, som også vektlegger fellesskapets interesser gjennom

bruk av verdier og visjoner som motivasjon (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). En studie gjort blant barnevernansatte i USA viste at transformasjonsledelse reduserte turnover, og delvis styrket organisasjonsengasjement og arbeidsmiljø (Park & Pierce, 2020).

Innenfor en relasjonsorientert lederstil er Willumsen (2006) sin intervjustudie relevant. Undersøkelsen ble utført med ledere i norske barneverninstitusjoner, med hensikt om å utforske forholdet mellom samarbeid og ledelse. Sentralt var søkelyset på samarbeidet mellom ledere og ansatte med hensikt om å gi barna de beste vilkårene. Både åpent og trygt klima, støtte, refleksjon, deltakelse, gjensidig tillit og samhandling ble trukket frem som viktige samarbeidselementer (Willumsen, 2006).

Annen forskning innen barnevernet har og vist elementer av relasjonsorientert lederstil. En norsk intervjustudie med ledere i kommunal barnevernstjeneste viste at faglig og personlig trygghet var avgjørende for at ledere og ansatte skulle tørre å bruke sitt faglige skjønn i vurderinger og beslutninger. Videre kom det frem at ledere må være tilgjengelige, deltakere i prosessene, og stimulere sine ansatte til læring og involvering i beslutninger. Lederne problematiserte kompleksiteten i lederrollen sin, og løftet betydningen av gode lederteam med møter der ansatte fikk støtte og veiledning (Gotvassli & Moe, 2021).

Angående involvering i beslutninger kan det trekkes en parallell til Løvaas (2017) som snakker om autonomi som en viktig motivasjonsfaktor. Hun sier autonomi handler om ledere som ikke er detaljstyrende, men heller inviterer medarbeiderne til å påvirke oppgaveløsningen og arbeidssituasjonen (s. 228). Denne relasjonsstyrte ledertilnærmingen kan videre sammenlignes med tillitsbasert ledelse som handler om å lede gjennom tillit. Særlig innenfor offentlig sektor har man her sett en tydelig dreining de siste årene (Johnsen et al., 2022; Velten et al., 2016, s. 16). Lederstil med søkelys på autonomi og tillit er og kjennetegn i medarbeiderskap eller delt ledelse. Også denne tilnærmingen er relasjonsorientert og vektlegger samspillet mellom lederen og medarbeiderne, samt et felles ansvar for samspillet og oppgaveløsningen (Velten et al., 2016, s. 16).

### **2.7.2 Oppgaveorientert lederstil**

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver oppgaveorientert eller autoritær lederstil som en lederstil med mest blikk på organisasjonens oppgaver, produksjon og effektivitet (s. 433).

Yukl og Gardener (2020) støtter dette synet og sier lederstilen i stor grad orienteres rundt resultater, mål, produksjon og effektivitet (s. 43). På veien til måloppnåelse er lederstilen preget av struktur, retningslinjer, styring, lite involvering av medarbeidere og instruerende kommunikasjonsform (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 462). Den største forskjellen mellom den autoritære lederstilen og den relasjonsorienterte er delegering av beslutningsmyndighet samt involvering av medarbeidere i vurderinger og beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433). Den autoritære- og oppgaveorienterte leder treffer beslutningene på egenhånd og informerer medarbeiderne i etterkant fremfor å la medarbeiderne delta i prosessene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

I et gruppeperspektiv kan denne lederstilen få konsekvenser for samholdet og oppgaveløsningen. Karakitapoglu-Aygün et al. (2023) sier autoritær ledelse kjennetegnes av disiplin, strenge regler og kontroll. Videre sier de team med autoritære ledere fører til negative følelser i teamet, og at teammedlemmene vier hele sin oppmerksomhet til lederen i stedet for oppgavene. I studien til samme forfattere fant de at tillit og tilhørighet blant teammedlemmene ble forstyrret i team der lederen var autoritær. Videre viste studien til Karakitapoglu-Aygün et al. (2023) at både relasjonene og de mentale modellene ble skadet. Ifølge Katzenbach og Smith (1993) er en dyktig teamleder opptatt av gruppens prestasjoner, og er bevisst sin egen påvirkning. Er en teamleder for pågående kan gruppen hindres i arbeidet sitt. Videre sier de en god teamleder ikke trenger å ha alle svarene selv, og vet det er i teamet de beste resultatene skapes (s. 132).

Ifølge Spurkeland (2009) kan ledere med autoritær lederstil fremstå avvisende, avbrytende og korrigerende, søkende mot feil fremfor mestring, kontrollerende, makt- og selvelskende. Dette er lederatferd som ifølge Spurkeland kan være svært ødeleggende for relasjonen mellom leder og medarbeidere, og som kan gi utslag i at lederen fremstår med stor betydning og medarbeiderne med mindre betydning (s. 126- 127).

Howell og Avalio gjennomførte et arbeid med hensikt om å skille ut forskjellene mellom etiske og uetiske karismatiske ledere. Typisk for en uetisk lederstil er at lederen er autoritær, ufølsom overfor medarbeiderne, enveiskommuniserende, kontrollerende og kritisk (gjengitt fra Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 465 – 466).

Den oppgaveorienterte og autoritære lederstilen kan og kalles for destruktiv lederstil. Et arbeid av Einarsen et al. (2007) beskrev destruktivt lederskap som kontraproduktiv atferd som kan undergrave eller ødelegge organisasjonens mål, oppgaveløsning, medarbeidertrivsel og motivasjon (Einarsen et al., 2007). Samtidig beskrev de at destruktive ledere like fullt kan ha et konstruktivt blikk på organisasjonen, og at også støttende ledere kan ha et destruktivt blikk på organisasjonen (Einarsen et al., 2007).

En annen form for destruktiv ledelse som og beskrives innenfor en oppgaveorientert lederstil, er laissez-faire ledelse. Dette er en lederstil der lederen sjelden griper inn i driften, og lar medarbeiderne i stor grad lede seg selv. (Busch, 2012, s. 156). En laissez – faire leder kan tendere til å ignorere både organisasjonens mål og medarbeidernes behov (Yukl & Gardner, 2020, s. 236). Forskning har vist lignende funn. Blant annet fant en norsk studie gjennomført med medarbeidere i kommunal barneverntjeneste klar sammenheng mellom turnover, sykefravær og misnøye med ledelsen. Misnøyen i undersøkelsen handlet blant annet om hvor godt likt ledelsen var, opplevelsen av mangelfull informasjon, beslutningstaking og manglende oppfølging av ansatte (Skjeggstad et al., 2022).

### **2.7.3 Ledelse i den miljøterapeutiske organisasjon**

Ledelse i barnevernsinstitusjoner handler mye om organisering av den miljøterapeutiske primæroppgaven (Larsen, 2018, s. 65). I relasjonen mellom lederen og medarbeiderne, og mellom medarbeiderne kan det finnes krefter som både fremmer og hemmer arbeidet. Ifølge Larsen er det nødvendig at lederen vektlegger begge deler (Larsen, 2018, s. 65). Det er viktig at lederen er bevisst hvordan krefter som både fremmer og hemmer kan påvirke det direkte miljøterapeutiske arbeidet. I en undersøkelse gjort av Møller (2003) fremkom betydningen av at leder gir tilbakemeldinger og ivaretar miljøterapeutene (gjengitt fra Larsen, 2018, s. 66).

Lillevik et al. (2020) sier lederen og medarbeiderne har et felles ansvar for å løse den faglige miljøterapeutiske primæroppgaven. For å få til en felles oppgaveløsning fremheves viktigheten av tillit mellom lederen og medarbeiderne, og lederens tro på at medarbeiderne mestrer arbeidet sitt (s. 153). Sammen må både lederen og medarbeiderne ha tro på den oppgaven som skal løses, og må være omforent i sin overbevisning. Lederen må videre la

medarbeiderne få vise sin kompetanse, blant annet ved å organisere arbeidet slik at oppgaveløsning blir mulig (Lillevik et al., 2020, s. 153).

I hverdagen handler miljøterapeutisk ledelse mye om å holde ut og støtte medarbeiderne. Dette er avgjørende for at medarbeiderne skal holde ut det vanskelige som barna har med seg i livshistorien sin og som de strever med i hverdagen (Lillevik et al., 2020, s. 157). Videre er det viktig i miljøterapeutisk ledelse å legge til rette for et godt fellesskap og en god kollegial dialog (Lillevik et al., 2020, s. 159).

## **2.8 Oppsummerende refleksjoner**

I dette kapittelet har jeg presentert relevant teori og forskning tilknyttet studiens problemstilling og funn. Etter intervjuundersøkelsen ble det teoretiske fundamentet klarere. Det var lettere å trekke ut det som ikke var relevant, og inkludere det som fikk styrket relevans. For å gi forståelse for begrepene i problemstillingen valgte jeg å inkludere teori knyttet til samhold og oppgaveløsning. Videre er leseren gitt innblikk i oppgaveløsning innenfor en barnevernfaglig kontekst.

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene som åpnet for at samhold kan være både positivt og negativ, valgte jeg å inkludere fenomenet gruppetenkning som en relevant motsats til det positive bildet samhold ofte har.

Deretter valgte jeg å ta med teori om psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil. Dette er teori direkte tilknyttet hovedfunnene i studien. I tillegg til de to hovedretningene, relasjonsorientert lederstil og oppgaveorientert lederstil, valgte jeg å fremstille kunnskap om ledelse i den miljøterapeutiske organisasjon. Dette for å gi leseren ytterligere forståelse for konteksten.

Angående forskningen som er inkludert er dette forskning som synes relevant i forhold til problemstilling, funn og annen anvendt teori.

# 3 Metode

## 3.1 Innledning

Dette kapittelet presenterer studiens forskningsdesign. Med det gis leseren anledning til å forstå hvordan studien ble planlagt og gjennomført (Thagaard, 2018, s. 50).

## 3.2 Refleksjon til metodevalg

I denne studien ønsket jeg å forstå sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning gjennom å fordype meg i informantenes egne erfaringer. Med grunnlag i dette vurderte jeg kvalitativ metode som mest egnet til å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2021, s. 52; Malterud, 2017, s. 30-31; Thagaard, 2018, s. 11). Hvis interessen var rettet mot årsaker som påvirker oppgaveløsning, og effekten av samhold som en mulig variabel, kunne et kvantitativt forskningsdesign vært vel så egnet (Johannessen et al., 2021, s. 319). Utover ønsket om å søke forståelse for informantenes erfaringer, var det ønskelig å møte informantene personlig. I et kvantitativt forskningsdesign derimot, er avstand mellom forsker og respondenter et viktig poeng, men en tilnærming jeg selv ikke ønsket (Thagaard, 2018, s. 41).

Et kvalitativt forskningsdesign kan inneholde så mangt. Både observasjon, fokusgrupper og dybdeintervjuer kunne være hensiktsmessige fremgangsmåter i denne studien (Thagaard, 2018, s. 63, 92). Slik jeg vurderte var temaet for sensitivt til fokusgruppeintervjuer (Johannessen et al., 2021, s. 126-127; Thagaard, 2018, s. 92). Observasjon på sin side ville medført etiske utfordringer knyttet til at informantene skulle observeres i ungdommens bomiljø (Johannessen et al., 2021, s. 103; Thagaard, 2018, s. 86). Med disse refleksjonene til grunn falt valget mitt på semistrukturerte dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2021, s. 108). Dette er individuelle intervjuer basert på en delvis strukturert intervjuguide. Spørsmålene er utarbeidet på forhånd, men rekkefølgen kan endres underveis, og det kan åpnes for oppfølgings spørsmål etter hvert som samhandlingen mellom forsker og informant utspiller seg (Johannessen et al., 2021, s. 108; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46; Thagaard, 2018, s. 91).



### **3.3 Studiens vitenskapssyn**

Studiens vitenskapssyn er hentet fra en sosialkonstruktivistisk epistemologi. Med epistemologi menes hvordan vi kan vite noe sikkert om virkeligheten i den sosiale verden (Askeland, 2013, s. 5), og hvordan mennesker kan vite noe sikkert om sin verden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 70). Med sosialkonstruktivisme menes at kunnskapen utvikles i interaksjonen mellom forsker og de personer som studeres (Thagaard, 2018, s. 40).

Videre er studien utført med en fenomenologisk tilnærming. Ved bruk av denne tilnærmingen tar forskningen utgangspunkt i verden slik den viser seg for subjektet, og slik subjektet forstår seg selv i forhold til omverden (Johannessen et al., 2021, s. 165; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44-45; Thomassen, 2006, s. 82- 85). Av denne grunn er det sentralt at forskeren plasserer sin forforståelse og sin teoretiske grunnlagsforståelse til side slik at fenomenet som studeres kan vise seg slik det er (Thomassen, 2006, s. 84). Fordi jeg søkte informantenes egne erfaringer, var dette vitenskapssynet det mest egnede (Johannessen et al., 2021, s. 168).

Dernest har studien en abduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2021, s. 30-31). Med abduksjon menes at forskeren utvikler sin forståelse av fenomenet med utgangspunkt i både teoretisk forståelse, men og fenomenet slik det viser seg i dens virkelighet (Johannessen et al., 2021, s. 30-31; Thagaard, 2018, s. 184). Gjennomgående vekslet jeg mellom teori og empiri. Jeg analyserte det empiriske datamaterialet i lys av den teoretiske grunnlagsforståelsen jeg hadde med meg i oppstarten, men jeg utviklet også ny teoretisk forståelse etter hvert som jeg tolket og analyserte det empiriske materialet. Jeg forstod dataene mine bedre i lys av teorien, men jeg forstod også teorien bedre i lys av dataene.

### **3.4 Dataprosessen – utvikling av empiriske data**

I prosessen med å utvikle empiriske data gikk jeg gjennom flere refleksjons- og vurderingsprosesser. Hvem skulle jeg intervju? Hvor mange informanter var nødvendig? Hvor skulle undersøkelsen gjennomføres? Hvilke spørsmål skulle jeg ha? Hvordan skulle jeg gjennomføre undersøkelsen? Blant mange valg, var dette noen av de avklaringene det var nødvendig å tenke grundig gjennom (Thagaard, 2018, s. 50).

I det følgende presenteres leseren for refleksjoner og valg tatt underveis i prosessen med å utvikle studiens empiriske data.

### **3.4.1 Utvalg av informanter**

Med utgangspunkt i studiens problemstilling valgte jeg strategisk utvelgelse av informanter (Thagaard, 2018, s. 54). Men det menes en systematisk utvelgelse av informanter som synes strategisk i forhold til at dataene skal besvare problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54).

Fordi problemstillingen i denne studien dreide seg om å utforske sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning, vurderte jeg det mest hensiktsmessig å intervju medarbeidere (Johannessen et al., 2021, s. 59). I starten vurderte jeg å intervju både medarbeidere og ledere, men valgte å fordype meg i den ene utvalgsgruppen. Dette ga anledning til å intervju flere innen samme utvalg, og åpnet for dybde fremfor bredde. Medarbeidere var et naturlig valg med tanke på at det er de som løser primæroppgaven i en barnevernsinstitusjon.

Deretter reflekterte jeg over hvilke medarbeidere jeg skulle intervju. Jeg valgte medarbeidere som jobbet i 100 % stilling som miljøterapeut. Med utgangspunkt i egne erfaringer er det medarbeiderne i 100 % stilling som utgjør det tetteste samholdet, fordi det er de som samarbeider hyppigst. Neste kriteriet var fullført Bachelor i barnevern. Dette valget handlet om at jeg ville informantene skulle ha lik teoretisk grunnforståelse for miljøterapi. Det siste kriteriet jeg valgte var at informantene hadde jobbet ved institusjonen i minimum to år. Jeg tenkte det hadde betydning for problemstillingen at informantene hadde vært en del av personalgruppen over tid. I tillegg ønsket jeg informantene skulle være godt kjent med oppgavene.

De tre kriteriene stod beskrevet i informasjonsskrivet jeg sendte både ledere og informanter i forkant. Likevel ble det kjent da intervjuene startet at den ene informanten jobbet mindre enn 100 % stilling, og som våken nattevakt. En annen jobbet som spesialutdannet miljøterapeut og hadde ikke jobbet direkte med barna på ett års tid. Alle informantene hadde jobbet ved samme institusjon over mange år. Til tross for at to informanter ikke etterfulgte kriteriene, valgte jeg å gjennomføre intervjuene som planlagt.

### 3.4.2 Utvalgets størrelse

I kvalitative studier trengs akkurat det antall informanter som gir svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Fordi dette var en kvalitativ undersøkelse, og jeg på forhånd ikke visste hva jeg ville få av data, var dette også en prosess som krevde flere runder med refleksjon. For få informanter kan resultere i manglende overførbarhet, og for mange kan gjøre analysearbeidet for lite grundig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148).

Da jeg reflekterte over dette kom jeg frem til valget om å intervjuere medarbeidere fra samme personalgruppe, og tenkte det ville være spennende å se om medarbeidere innenfor samme personalgruppe hadde ulike erfaringer. I oppstarten av prosjektet, da jeg sendte søknad om godkjenning til Nasjonalt senter for forskningsdata (NSD) tenkte jeg derimot motsatt. Da planla jeg å intervjuere en medarbeider fra hver institusjon og heller favne flere institusjoner. Etter litteraturlæsning og økt forståelse forstod jeg imidlertid at det ville gi bredde fremfor dybde, og jeg gikk derfor bort i fra denne ideen.

Valget falt til slutt på to barnevernsinstitusjoner med tre informanter fra hver institusjon. Kvale og Brinkmann (2015) anbefaler maks femten og minimum ti informanter som normalt i intervjuundersøkelser (s. 148). Med tanke på at dette var en masteroppgave vurderte jeg det nødvendig å ha færre enn dette. Jeg ville ikke risikere at analysearbeidet ble mangelfullt, og ønsket å være ydmyk til at jeg ikke hadde gjennomført et så stort arbeid før.

Rekrutteringsprosessen viste seg å bli mer utfordrende enn jeg først trodde. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i avsnitt 3.4.3. Grunnen til at jeg nevner det i dette avsnittet er fordi jeg endte med fem informanter i stedet for seks. Til tross for flere henvendelser til lederen ved den ene institusjonen, meldte det seg ikke flere enn to informanter. På det tidspunktet i prosessen var jeg innstilt på seks informanter, og vurderte derfor å spørre en av informantene om de hadde en kollega som kunne være interessert. Etter gjennomføringen av det femte intervjuet vurderte jeg derimot datagrunnlaget som tilstrekkelig, og antok jeg ikke ville få ny data fra den eventuelt siste. De fem informantene jeg hadde intervjuet beskrev mye av det samme, og uavhengig av hverandre virket å ha mange felles erfaringer. Etter å ha lest pensumlitteraturen, vurderte jeg det dithen at jeg hadde nådd et metningspunkt. Med det menes at forskeren vurderer at det ikke vil komme ny informasjon

selv om ytterligere intervjuer gjennomføres. (Johannessen et al., 2021, s. 74; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148; Malterud, 2017, s. 65; Thagaard, 2018, s. 59).

### **3.4.3 Rekruttering av informanter**

Neste steg i prosessen var å få kontakt med aktuelle informanter. Jeg valgte snøballmetoden til dette. Med det menes at forskeren oppretter kontakt med aktuelle personer som er relevant for problemstillingen. Videre tar denne personen kontakt med andre personer som kan være interessert i å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2021, s. 71; Thagaard, 2018, s. 56-57).

Mine kontaktpersoner var ledere ved ulike barnevernsinstitusjoner. Johannessen et al. (2021) beskriver viktigheten av å være bevisst relasjonen mellom forsker og informant (s. 114- 116). For å sikre anonymitet var det viktig for meg å ha avstand til forskningsfeltet. Informanter som kjente meg kunne medført ubehag, og jeg valgte derfor å henvende meg til en annen region i Bufetat.

Johannessen et al. (2021) beskriver videre nødvendigheten av tydelig informasjon om hva undersøkelsen går ut på (s. 115). I e-posten til lederne beskrev jeg derfor bakgrunnen for henvendelsen, og etterspurte aktuelle kandidater som ønsket å delta. Jeg opplyste om utvalgsriteriene. Deretter ba jeg om e-postadressene til de aktuelle, og skrev jeg videre ønsket direkte kontakt med informantene via e-post. Jeg opplyste om at undersøkelsen ville gjennomføres under full anonymitet, og at resultatene ikke ville få konsekvenser for verken institusjonen eller informantene. Det var viktig for meg å være tydelig på dette for å skape tillit hos lederne. For å sikre tydelig informasjon og full åpenhet la jeg ved informasjonsskrivet til lederne.

Lederen fra den ene institusjonen fremstod positiv til deltakelse, og etter kort tid fikk jeg oppgitt tre medarbeidere jeg kunne kontakte. Lederen fra den andre institusjonen svarte ikke på henvendelsen fra meg. Etter et par påminnelser sendte jeg e-post til avdelingslederen. Vedkommende svarte, men avsto forespørselen. Tilsvarende gjorde ledere ved to andre institusjoner. Lederen ved den femte institusjonen svarte etter kort tid, og var positiv til deltakelse. Etter kort tid fikk jeg oppgitt to medarbeidere som ønsket å delta. Jeg sa jeg var i behov av tre medarbeidere totalt, men fikk ingen respons fra leder etter dette.

I e-posten til informantene henviste jeg til kontakten med lederne, og informerte om bakgrunnen for henvendelsen. Jeg vedla samtykkeskjemaet og informasjonsskrivet. Deretter spurte jeg hvor informantene ønsket å gjennomføre intervjuet. Jeg opplyste om at deltakelsen ikke skulle medføre tidsmessige heftelser for informantene, og sa jeg gjerne ville komme til deres arbeidsplass. Samtidig skrev jeg at sted kunne tilpasses etter ønske slik at det skulle være en trygg og avslappet atmosfære (Thagaard, 2018, s. 99).

#### **3.4.4 Utforming av intervjuguide**

Som tidligere nevnt valgte jeg et semistrukturert oppsett i intervjuguiden, med forskningsspørsmålene som overordnede temaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162; Thagaard, 2018, s. 95). På det tidspunktet jeg utarbeidet spørsmålene hadde jeg andre forskningsspørsmål enn de jeg endte opp med da analyseprosessen var ferdig. Det kommer frem av intervjuguiden som ligger vedlagt til oppgaven. Forskningsspørsmålene var nyttige å inkludere i intervjuguiden, og jeg anså de som en viktig rettesnor i gjennomføringen. Til hvert forskningsspørsmål utarbeidet jeg underspørsmål med hensikt om at de skulle være forståelige og konkrete (Johannessen et al., 2021, s. 111, 114; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 163).

Innledningsvis åpnet jeg med to spørsmål om hvor lenge informanten hadde jobbet ved institusjonen, og hva som var bakgrunnen for å jobbe som miljøterapeut. Hensikten var å starte litt mykt, og det ble informantene opplyst om. Etter hvert som informanten beskrev sine erfaringer benyttet jeg enkelte oppfølgingsspørsmål og prober (Thagaard, 2018, s. 96). Avslutningsvis valgte jeg å spørre om hvilke refleksjoner informantene satt igjen med, og om de var ønskelig å dele. Jeg ville gi anledning til å dele tanker og refleksjoner som eventuelt hadde dukket opp underveis, og som jeg ikke hadde spurt om eller fanget opp (Johannessen et al., 2021, s. 113).

Formuleringen av spørsmålene ble noe justert etter de første intervjuene. Særlig spørsmålet om «styrker og svakheter» ved samhold viste seg vanskelig å svare på. Jeg valgte derfor å endre til når samhold kan være «positivt eller negativt», og hva som kan være «motsatsen» til samhold. Flere av informantene sa samhold var et stort fenomen, og noe de sjeldent reflekterte over. Spørsmålene ble derfor finjustert underveis i intervjuene slik at de ble

forståelige for hver informant (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166). Fordi samhold var et lite reflektert tema, brukte jeg tiden mellom intervjuene til å tenke over om jeg skulle bytte ut samholdsbegrepet til et mer anvendelig begrep, for eksempel «samarbeid» eller «samspill». Etter gjentatte refleksjonsrunder valgte jeg likevel å stå ved samhold som begrep i både problemstillingen og intervju spørsmålene. Å «arbeide» sammen, eller å «spille» sammen vekker ikke den samme nysgjerrigheten i meg. Å «holde» sammen derimot har en mer verdiforankret og sterkere betydning for meg. Med bakgrunn i denne beslutningen måtte jeg derfor tåle usikkerheten og tenkepausene begrepet til dels vekke i informantene. Jeg valgte heller å tillate for både informantene og meg at vi kunne bryne oss sammen over begrepet samhold. I starten ga det meg dårlig samvittighet, for jeg ønsket jo ikke å «sette fast» informantene. Som førstereisende forsker hadde jeg naturlignok ønske om gode og velformulerte spørsmål som det var lett å svare på. Heldigvis klarte jeg å fri meg fra disse tankene, og oppdaget ganske raskt at det var nyttig innenfor den sosialkonstruktivistiske konteksten, som jo nettopp beskriver at kunnskap utvikles i samarbeid mellom forsker og informant (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49; Thagaard, 2018, s. 41).

### **3.4.5 Gjennomføring av intervjuene**

Som beskrevet i avsnitt 3.4.3 valgte jeg å rekruttere informanter utenfor egen region. Det var et bevisst valg å ha denne avstanden. For å skape tillit til informantene var det derfor ved gjennomføringen viktig for meg å ta inn igjen avstanden og legge til rette for nærhet og trygghet (Thagaard, 2018, s. 99).

Selv om jeg jobbet grundig med spørsmålene mine i forkant av intervjuene, og gjennomførte to prøveintervju (jeg kommer tilbake til prøveintervjuene under avsnitt 3.6.1 om reliabilitet), fremstod både spørsmålene og konteksten litt fremmed for meg i det første intervjuet. I etterkant av intervjuet reflekterte jeg over at jeg hadde undervurdert hvor vanskelig det egentlig var å intervju noen. Jeg var riktignok heldig og møtte ingen utfordringer underveis. Informantene var blide og hyggelige, og jeg opplevde stort sett god flyt. De svarte utfyllende, og uttrykte seg, slik jeg opplevde det, fritt og åpent (Thagaard, 2018, s. 102). Leseren vil bli kjent med flere refleksjoner knyttet til dette under avsnitt 3.6.4.

Jeg brukte lydopptaker til gjennomføring av intervjuene og fikk derfor konsentrerte meg om å være fullt til stede i det informantene delte. Dette sikret meg å få med alt som ble sagt, ikke sagt, kroppsspråk og stemningsleie (Johannessen et al., 2021, s. 118; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Gjennom informasjonsskrivet ble informantene opplyst om at lydopptakene ville bli slettet da studien var avsluttet. Da vi møttes til intervjuene ble de igjen minnet om dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213).

De to første intervjuene ble gjennomført på samme dag, og ble gjennomført på institusjonen der informantene jobbet. Grunnet sykdom og manglende felles ledig tid ble ikke det tredje intervjuet gjennomført før tre uker senere. Grunnet vanskelige kjøreforhold ble dette intervjuet gjennomført på Teams. Informanten sa det var i orden. Jeg brukte lydopptakeren og tok opp lyden fra Teams, noe informanten ble informert om før jeg satte på lydopptakeren. Jeg tok ikke opp intervjuet på Teams, noe informanten også ble informert om.

På grunn av forsinkelser i rekrutteringsprosessen så jeg meg nødt til å gjennomføre de resterende intervjuene på Teams også. Det ga meg større fleksibilitet i valg av tidspunkt. Begge informantene bekreftet at det var greit å gjennomføre intervjuene på denne måten. Jeg gjorde det på samme måte som i det første onlineintervjuet og la lydopptakeren ved siden av pcen. Informantene ble informert om dette, og ble også vist lydopptakeren. Jeg opplyste om når opptakene ble startet og avsluttet. Videre fikk jeg bekreftet at vi både så hverandre og hørte hverandre tydelig. Jeg leste Johannessen et al. (2021) sine anbefalinger i forkant av intervjuene, og fikk ved hjelp av det, tre gode onlineintervjuer (s. 120-122).

Jeg var spent på om det ville utgjøre en forskjell å gjennomføre intervjuene online. Som tidligere beskrevet var ikke dette ønskelig for meg i utgangspunktet, og jeg hadde gledet meg til fysiske treff. Beslutningen om onlineintervjuer var imidlertid nødvendig, og ga meg større fleksibilitet i forhold til gjennomføring. I etterkant av undersøkelsen forstod jeg at onlineintervjuer ville gi meg et større geografisk nedslagsfelt, fordi jeg da ikke hadde behov for å hensyn til reisetid (Thagaard, 2018, s. 111). Jeg la også merke til at to informanter gjennomførte intervjuet hjemmefra. Det var noe jeg selv også valgte med to intervjuer. Uten at jeg spurte hvordan det var for informantene, oppdaget jeg at det for min del var avslappende. Johannessen et al. (2021) beskriver at det kan være klokt å la informanten selv

bestemme sted for gjennomføringen slik at det blir en avslappet og uforstyrret setting (s. 116). Det ene onlineintervjuet var jeg nødt til å gjennomføre fra kontoret på jobben. Det var ikke avslappende på samme måte selv om jeg fikk gjennomført uten forstyrrelser (Johannessen et al., 2021, s. 116).

### **3.5 Analyseprosessen – utvikling av analytiske data**

I denne studien er det valgt en kontekstanalytisk tilnærming (Thagaard, 2018, s. 151). Dette er en hensiktsmessig analyseform når formålet er å analysere fenomener i den sammenhengen de er en del av. Analyseformen muliggjør en helhetlig forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 151).

Allerede under intervjuene la jeg merke til analyseprosessens spede start. Enkelte beskrivelser passet til noe av den valgte teorien jeg hadde i teorikapitlet. Andre beskrivelser var overraskende for meg, og tilførte nye perspektiver. Jeg oppdaget at de beskrivelsene som overrasket meg vekket nysgjerrighet, og ble med som et bakteppe i de neste intervjuene (Thagaard, 2018, s. 151).

Leseren vil i det følgende bli presentert for hvordan jeg valgte å analysere, kode og kategorisere studiens empiriske datamateriale.

#### **3.5.1 Transkribering**

Å transkribere betyr å transformere fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Jeg valgte å transkribere fortløpende etter intervjuene mens jeg enda husket kroppsspråket, tenkepausene og stemningsleiet. Jeg transkriberte uten hjelp av tekstbehandlingsprogram, og gikk derfor gjennom ord for ord av lydopptakene på egenhånd. Jeg valgte å transkribere ordrett det som ble sagt, og var heldig som fikk klar og tydelig lyd på alle opptakene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Selv om dette var et tidkrevende arbeid, er jeg glad jeg valgte å bruke så lang tid som jeg gjorde (Malterud, 2017, s. 79). Det ga meg en rik mulighet til å måle kvaliteten og reliabiliteten i datamaterialet mitt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). Noen steder var det «løsprat» som jeg ikke tok med videre i analysearbeidet, men i hovedsak fant jeg de aller fleste transkripsjonene nyttige i forhold til problemstillingen (Malterud, 2017, s. 80).



Siden jeg transkriberte de to første intervjuene rett etter gjennomføringen, gjorde jeg en viktig oppdagelse om egen intervjustil (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). Blant annet ble jeg ganske frustrert over at jeg startet hvert spørsmål med å si: [Eh....]. Dette klarte jeg heldigvis å legge noe fra meg i de resterende intervjuene (Thagaard, 2018, s. 113). I transkripsjonene valgte jeg å inkludere lyder som: [Eh...] og: [Mm...]. Dette kom gjerne i forbindelse med tenkepauser eller da informantene virket å lete etter riktig ord, noe jeg fant nyttig å inkludere i den videre analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212) Andre ganger ble informantene stille en liten stund før de snakket videre. Det tok jeg også med i transkripsjonen og merket med tre prikker i klamme: [...]. Videre valgte jeg å ta med latter i transkripsjonene. Det skrev jeg slik: [latter] (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208- 209). Jeg valgte ikke å transkribere da informantene for eksempel snudde på hodet, slapp blikkontakten, skuldertrekninger og lignende naturlige kroppsbevegelser. Derimot valgte jeg å ta med tydelige stemningsendringer, som for eksempel da en av informantene forandret ansiktsuttrykket fra smilende til stram da hen beskrev en negativ erfaring med tidligere ledelse (Thagaard, 2018, s. 111). Det ble skrevet i klammer, på samme måte som tidligere gjengitte eksempler.

### **3.5.2 Koding og kategorisering**

Etter transkriberingen leste jeg gjennom materialet og markerte ord og setninger jeg bet meg merke i, eller som informantene hadde gitt inntrykk av å vektlegge. Selve transkriberingen ga meg oversikt og struktur over datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Markeringen av ord og setninger ga meg ytterligere oversikt samt en overordnet helhetsforståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232; Thagaard, 2018, s. 151). Etter hvert som jeg fikk en helhetsforståelse av intervjuene oppdaget jeg at jeg måtte gjøre en ny avgrensing.

Da jeg gjennomførte intervjuene inkluderte jeg begrepet «mangfold» i problemstillingen, og grunnet dette hadde jeg spørsmål knyttet til mangfold i intervjuguiden. Det var imidlertid først da jeg fikk denne helhetsforståelsen jeg forstod at jeg ikke ville klare å favne både samhold og mangfold. Problemstillingen var rett og slett for stor, og derav valgte jeg å ekskludere mangfoldbegrepet.

I neste steg av analyseprosessen valgte jeg å gjennomføre en meningsfortetting av de transkriberte intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232). Med meningsfortetting menes å forkorte de originale intervjuene, og trekke ut meningen med det informantene har sagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232). Jeg fjernet ord og lange setninger som ikke påvirket meningsinnholdet, som for eksempel: «ikke sant» og «på en måte». I denne delen av analyseprosessen forholdt jeg meg fortsatt kun til informantenes eget språk.

Da jeg var ferdig med meningsfortettingen stod jeg igjen med et transkribert intervju, og et meningsfortettet intervju tilhørende hver informant. Jeg sorterte alle intervjuene i en perm slik at jeg lett kunne bla meg frem og tilbake mellom de transkriberte tekstene og de meningsfortattede tekstene. Dette ga meg en strukturert oversikt til neste steg i prosessen, som var koding av materialet.

Kodearbeidet startet med å tapetsere loftstua med flippover ark og post it lapper. Jeg skrev ned på post it lapper alle kodeordene som jeg hadde markert som meningsfulle i de transkriberte tekstene (Thagaard, 2018, s. 153). Alle kodeordene var fra informantenes eget språk, såkalte «in- vivo» koder (Thagaard, 2018, s. 153). Jeg hadde ett flippover ark for hvert forskningsspørsmål og sorterte post it lappene under hvert forskningsspørsmål. Dette resulterte i veldig mange post it lapper, og flere enn det som var hjelpsomt. Jeg måtte derfor sortere post it lappene igjen, og samle sammen de som lignet på hverandre, og de lappene hvor informantene hadde brukt de samme ordene. På denne måten ble førstegangs kodingen utført. Dette viser jeg til nærmere i figur 3.1.

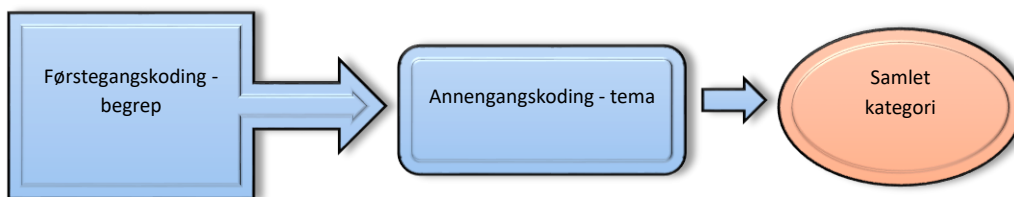
Deretter var jeg kommet til det steget i prosessen hvor jeg skulle plassere førstegangskodingen i en analysemodell. I vurderingen av hvilken analysemodell jeg skulle velge var det viktig for meg å velge en modell som både ville gi meg den strukturen og grundigheten jeg ønsket, men samtidig var forståelig å sette seg inn i. Videre ønsket jeg en transparent analysemodell som tydelig viste skillet mellom primærdata og mine egne tolkninger (Thagaard, 2018, s. 188).

Til gjennomføringen av analysemodellen hentet jeg forståelse fra flere. Selve modelloppsettet ble valgt med inspirasjon fra Gioia et al. (2013, s. 21). Jeg søkte videre forståelse fra Væraas sin Zoom forelesning (03.02.22) i kvalitativ metode, samt fra artikkelen han da henviste til (Væraas & Dahle, 2020, s. 281). Utover dette hentet jeg inspirasjon og

forståelse om analysearbeid fra Kvale og Brinkmann (2015, s. 233), Johannessen et al. (2021, s. 175) og Thagaard (2018, s. 155-158).

I det følgende presenteres studiens analysemodell som viser strukturen i kodingen av det empiriske datamaterialet.

Figur 3.1. Studiens datastruktur



Den første boksen er merket med «Førstegangskoding - begrep». Kodingen på dette nivået har til hensikt å ivareta informantenes egne perspektiver, og har dermed som funksjon å heve studiens validitet (Gioia et al., 2013, s. 16). Førstegangskodene er beskrivende koder og informantenes eget språk og egne ord (Johannessen et al., 2021, s. 174). Koder som er informantenes egne ord kalles som tidligere nevnt «in vivo»- koder (Thagaard, 2018, s. 153).

Den neste boksen er merket med «Annengangskoding - tema» (Gioia et al., 2013, s. 16). Dette er min tolkning av begrepene i førstegangskodingen. Dette kodenivået har til hensikt å fremvise forskerens perspektiver med utgangspunkt i informantenes egne meningsbeskrivelser. Kodingen inneholder tolkende koder og skal legge til grunn forskerens refleksjoner og forståelse av empirimaterialet (Johannessen et al., 2021, s. 174).

Annengangskoder kalles også for deskriptive koder (Thagaard, 2018, s. 154). Temaene inneholder også ord fra informantenes eget språk, så også på dette kodenivået valgte jeg å holde meg tett opp til det informantene sa.

Den siste boksen i figuren er merket med «Samlet kategori». Dette viser en sammenstilling av både første- og annengangskodingen, og oppsummerer de mest fremtredende mønstrene i studien (Thagaard, 2018, s. 154). Kategoriene er betegnet etter teoretiske perspektiver, og er derfor en betegnelse etter deduktiv tilnærming (Thagaard, 2018, s. 154, 184). Kategoriene er likevel nært knyttet opp til informantenes egne beskrivelser, og har

derfor en empirisk forankring. Denne tilnærmingen er å forstå som en induktiv tilnærming (Thagaard, 2018, s. 154, 184). Med bakgrunn i at jeg gjennom hele analyseprosessen vekslet mellom data til teori, og fra teori til data, er dette å forstå som en abduktiv prosess (Johannessen et al., 2021, s. 30-31; Thaggard, 2018, s. 185). Jeg fant bekreftelse og forståelse for dataene da jeg leste teori og tidligere forskning, men jeg oppdaget også nye perspektiver i dataene etter å ha lest teori. Dette var en svært lærerik og spennende del av prosessen, hvor jeg vekslet mellom å få bekreftet ideer og samtidig få gleden av å oppdage noen nye (Johannessen et al., 2021, s. 31; Thagaard, 2018, s. 184).

Ved å benytte meg av de valgte samlede kategoriene erkjente jeg samtidig at jeg lukket for andre mulige kategorier (Thagaard, 2018, s. 155). Jeg brukte derfor lang tid før jeg endte med de kategoriene jeg gjorde, og vekslet frem og tilbake mellom teori og data mange ganger. Jeg tok på alvor det empiriske datamaterialet mitt, og søkte flere ganger bekreftelser i de transkriberte tekstene for å dobbeltsjekke at jeg ikke hadde for stor avstand mellom disse, forforståelsen min, og tolkningsarbeidet.

De samlede kategoriene er å forstå som studiens funn, og vil bli nærmere beskrevet i kapittel 4.

## **3.6 Metoderefleksjon**

I det følgende vil leseren presenteres for mine refleksjoner knyttet til studiens reliabilitet, validitet og etiske perspektiver. Til slutt deles refleksjonene jeg gjorde meg knyttet til rollen som forsker.

### **3.6.1 Min forforståelse**

Malterud (2017) sier forforståelse er den ryggsekken vi bringer med oss inn i forskningsprosjektet, og at innholdet i sekken påvirker hele prosessen fra innsamling av data til analyse og funn (s. 44). Videre sier hun det er viktig at forforståelsen blir med som en oppløftende, inspirerende og nærende deltaker til prosjektet, og ikke som en bremsekloss med lukkende hensikter (Malterud, 2017, s 45).

Som beskrevet i studiens innledende refleksjoner, har samhold alltid vært en viktig verdi i mitt lederskap. Jeg husker fra tiden før jeg ble leder at samholdet var sentralt for å klare å løse oppgavene så tilfredsstillende som mulig. Som medarbeider i barnevernet skal barnets beste være et grunnleggende hensyn i alle handlinger som omhandler barnet (barnevernloven, 2023). Av den grunn var for forståelsen min preget av hvor viktig jeg tenker samhold er i en barnevernsinstitusjon, og jeg mener genuint at samholdet er det viktigste verktøyet medarbeiderne har for å kunne sikre en best mulig oppgaveløsning.

I inngangen til undersøkelsen var jeg bevisst på at forståelsen ikke skulle styre meg i spørsmålene til informantene, og jeg minnet meg stadig på viktigheten av et åpent sinn. Forskningsspørsmålene var naturlignok preget av ideer om at samhold kan være både positivt og negativt. Jeg har videre en overbevisning om at både medarbeidere og ledere har stor påvirkningskraft på samhold og oppgaveløsning. Det semistrukturerte oppsettet i intervjumalen var derfor til stor hjelp ved at jeg valgte åpne spørsmål som søkte informantenes egne erfaringer og beskrivelser, og hvor jeg selv inntok en lyttende og åpen holdning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 268).

### **3.6.2 Studiens reliabilitet**

Innenfor forskning handler reliabilitet om forskningens pålitelighet, og er et svært viktig element tatt i betraktning forskningens kvalitet og troverdighet (Johannessen et al., 2021, s. 27; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275; Malterud, 2017, s. 193; Thagaard, 2018, s. 187).

I tillegg til dette avsnittet om reliabilitet, har jeg etter beste evne også i både tidligere og kommende avsnitt forsøkt å synliggjøre studiens grad av troverdighet. Det har vært gjennomgående viktig for meg å etterstrebe tillit, både til leseren og informantene. Av den grunn var det viktig med en tydelig datastruktur, som jeg viste til i figur 3.1, og som kommer tilbake med illustrasjon av funnene i figur 4.1. Analysemodellen ble valgt nettopp for å styrke troverdigheten i studien (Thagaard, 2018, s. 188).

I forkant av intervjuene fulgte jeg Thagaard (2018) sin anbefaling om å gjennomføre prøveintervjuer (s. 94). Jeg gjennomførte ett prøveintervju med to venninner (G og L). Jeg var usikker på om jeg skulle sende informantene intervjuguiden på forhånd, og valgte derfor å prøve begge deler i prøveintervjuene. G fikk spørsmålene på forhånd, mens L ikke fikk det.

Det var nødvendig å se forskjellen på hvordan dette påvirket svarene, før jeg gikk i gang med de ordentlige intervjuene.

Det første prøveintervjuet gjennomførte jeg med L. I evalueringen opplevde vi begge at hun hadde svart spontant, fritt og genuint. Vi ble begge overrasket over hvor mange erfaringer og refleksjoner hun hadde knyttet til temaet, selv om hun ikke hadde fått muligheten til å forberede seg. Etter dette prøveintervjuet oppdaget jeg og at noen av spørsmålene var for generelle, noe som også resulterte i litt generelle svar. Jeg justerte derfor noen av spørsmålene slik at de fikk et mer personlig preg (Thagaard, 2018, s. 97).

Det neste prøveintervjuet ble gjennomført med G. Hun fikk spørsmålene to dager i forveien, men jeg sa ingenting om hvorvidt hun skulle forberede seg eller ikke. På intervjutidspunktet bekreftet hun at hun hadde tenkt over spørsmålene, men hun hadde ikke skrevet noe, og hun deltok uten spørsmålene foran seg. Som jeg tenkte fremstod svarene til G noe mer forberedte enn svarene til L. G sa riktignok at refleksjonene gjort i forkant utviklet seg underveis i intervjuet. I evalueringen sa G hun opplevde spørsmålene direkte rettet mot sine erfaringer, noe som bekreftet at jeg hadde klart å justere de mot det personlige fremfor generelle.

Refleksjonene mine i etterkant av prøveintervjuene talte for og ikke sende spørsmålene på forhånd. Jeg likte godt det som utviklet seg mellom meg og L i det første prøveintervjuet, ved at vi på et vis kom frem til noe sammen. Dette så jeg mindre av i det andre prøveintervjuet. Denne erfaringen samsvarer med studiens sosialkonstruktivistiske vitenskapssyn som legger til grunn den språklige interaksjonen mellom forsker og informant som det kunnskapsdannede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49; Thomassen, 2006, s. 180). Ved å sende spørsmålene på forhånd kunne jeg risikere at informantene hadde skrevet ned svarene sine og kun forholdt seg til det nedskrevne. Med disse vurderingene til grunn valgte jeg og ikke sende spørsmålene på forhånd.

I etterkant av de ordentlige intervjuene undret jeg meg flere ganger over om intervju spørsmålene viste seg tilstrekkelig hensiktsmessige i forhold til problemstillingen. Transkripsjonene sett i sammenheng med forskningsspørsmålene gjorde at jeg valgte å endre forskningsspørsmålene fra:

1. Hva er samhold, og hva kan være styrker og svakheter ved samhold?
2. Hvordan kan medarbeider og leder påvirke samhold?
3. Hvordan kan samhold påvirke oppgaveløsning?

til:

1. Når oppleves positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?
2. Når oppleves negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?

Det var noe med de første forskningsspørsmålene og det empiriske datamaterialet som ikke stemte overens. Jeg måtte derfor inn i gjentakende refleksjonsrunder for å finne ut hvilke forskningsspørsmål informantene egentlig hadde svart på (Furseth & Everett, 2020, s 134).

Utover dette gjorde jeg meg mange refleksjoner knyttet til hvordan relasjonen mellom meg og informantene kunne ha påvirket beskrivelsene de valgte å dele med meg (Thagaard, 2018, s. 189). Jeg var hele tiden bevisst min stilling som leder. Dette tenkte jeg mye på i forkant av hvert intervju, og jeg minnet meg selv på at jeg ikke skulle intervjuer som leder, men som forsker og student.

Videre var jeg genuint opptatt å møte informantene med en ydmyk og tillitsfull fremtoning. Eksempelvis tok jeg på vanlige hverdagsklær, og unngikk å sitte med armene i kors. To av tre onlineintervjuer gjennomførte jeg hjemmefra. Det ene jeg gjennomførte på kontoret valgte jeg å gjennomføre fra sittegruppen på kontoret mitt slik at rammen fremstod løs og ledig (Johannessen et al., 2021, s. 114-116; Thagaard, 2018, s. 188-189). Jeg gjorde det jeg kunne for å unngå skjevhet i maktforholdet mellom meg og informantene, i håp om at dette bidro til trygghet og fortrolighet.

Som beskrevet i avsnitt 3.4.3 tok jeg første kontakt med lederne ved institusjonene, og det var lederne som valgte ut informantene til meg. Altså visste lederne hvem som deltok i undersøkelsen. Dette var jeg oppmerksom på under utarbeidelsen av intervju spørsmålene og under intervjuene. Det var viktig at informantene ikke havnet i en ubehagelig situasjon dersom de for eksempel hadde negative erfaringer til egen ledelse. I senere refleksjoner har jeg tenkt at dette ikke virket å hindre informantene i å dele ærlige erfaringer. Alle fremstod åpne og uredde knyttet til at ledelsen ved institusjonene viste både styrker og svakheter i

forbindelse med samhold og oppgaveløsning. Jeg opplevde også at de turte å være ærlige og åpne knyttet til egne styrker og svakheter i forhold til hvordan de selv opplevde å påvirke samholdet.

Videre forsøkte jeg å utarbeide åpne og utforskende spørsmål. Grunnet forskningsspørsmålene som fundamentet i intervjuguiden kunne spørsmålene muligens betraktes som ledende, men ifølge Kvale og Brinkmann (2015) trenger ikke det å påvirke reliabiliteten (s. 201). Samtidig kunne spørsmålene oppleves som nære, kanskje for noen invaderende og ubehagelige. Jeg visste ikke hva som ville møte meg i intervjuene, og var hele tiden oppmerksom på hvilke reaksjoner jeg syntes å se hos informantene underveis.

### **3.6.3 Studiens validitet**

Innenfor kvalitativ forskning kan validitet forstås som hvorvidt metoden er hensiktsmessig i forhold til det forskningen er ment å finne ut, og om fremgangsmåten samsvarer med formålet (Joahannessen et al., 2021, s. 256). Videre handler validitet om det foreligger en transparent og gyldig sammenheng mellom forskerens tolkninger av funnene og den teoretiske grunnlagsforståelsen (Thagaard, 2018, s. 189). Kvale og Brinkmann (2015) sier validitet ikke bare er sentralt i sluttproduktet av forskningen, men bør være et gjennomgående sterkt fokus i hele forskningsprosessen (s. 278).

Underveis i intervjuene oppsummerte jeg det informantene hadde sagt for å sjekke om jeg hadde forstått informantene riktig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281). Som beskrevet i avsnitt 3.4.4 fremstod samholdsbegrepet vanskelig å svare på. Mellom intervjuene reflekterte jeg over om jeg burde bytte ut begrepet til et begrep som var lettere å sette ord på. Som beskrevet valgte jeg likevel å stå ved begrepet samhold. Da jeg kom til analyseprosessen var jeg oppmerksom på det informantene hadde sagt om dette, og valgte derfor å holde meg nært til informantenes eget språk. Det for å minimere misforståelser og for langstrakte tolkninger. Analyseprosessen ble like fullt min prosess, men naturlig nok preget av både tolkninger, forforståelse og min teoretiske grunnlagsforståelse.

Da studiens resultatkapittel var ferdigskrevet sendte jeg det til min oppgitte veileder for å undersøke med henne om det fremstod en logisk og troverdig sammenheng mellom førstegangskodingen og de samlede kategoriene. Dette ble gjort i hensikt om å kontrollere



troverdigheten og transparentheten. Det samme gjorde jeg med de andre kapitlene i studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279).

Et videre relevant poeng ved validitetsspørsmålet er min kjennskap til forskningsfeltet (Thagaard, 2018, s. 190). Jeg har jobbet tjue år i barnevernsinstitusjon og er godt kjent med feltet. Deler av informantenes beskrivelser var derfor lite overraskende, og bekreftet flere av mine egne erfaringer. Dette kan ha vært en svakhet hva angår validiteten fordi jeg eventuelt overså andre beskrivelser som ikke samsvarte med mine erfaringer (Thagaard, 2018, s. 190).

Det mest kritiske blikket jeg selv har angående validiteten er imidlertid min egen uerfarenhet som forsker. Når jeg tenker tilbake til intervjuundersøkelsen skulle jeg ønske jeg hadde mer erfaring med å intervju. Jeg merket min egen usikkerhet i starten av intervjuperioden, men slappet bedre av etter hvert. Uten at jeg spurte, kan det likevel antas at følelsene mine påvirket intervju kvaliteten. Det er en kunst å stille gode oppfølgingsspørsmål, noe jeg må være ærlig å si var en utfordring.

Til tross for disse betraktningene håper jeg likevel studien inneholder konsensus, og at leseren finner tilstrekkelig sammenheng og troverdighet i både dette avsnittet og i oppgaven ellers (Malterud, 2017, s. 194).

### **3.6.4 Studiens overførbarhet**

Overførbarhet handler om hvorvidt forskningens funn kan overføres til lignende fenomener, og være nyttige innenfor andre fagfelt og sammenhenger (Johannessen et al., 2021, s. 257-258; Thagaard, 2018, s. 193-194).

Studiens vitenskapssyn utfordrer argumentene for overførbarhet, og det er vanskelig å si om en annen forsker ville kommet frem til de samme funnene som studien viser. Den fenomenologiske tilnærmingen har sitt søkelys på det subjektive perspektiv og har til hensikt å beskrive informantenes livsverden slik fenomenet som undersøkes viser seg for dem (Zahavi, 2014, s. 190-192). Videre kunne en annen forsker, andre informanter, andre oppfølgingsspørsmål, en annen dramaturgi, og et annet samspill ført til en annen forståelse av fenomenet (Thagaard, 2018, s. 99).

Når det er sagt antar jeg likevel at funnene kan ha relevans innenfor andre fagfelt der samhold blant medarbeidere og ledelse kan ha sammenheng med hvordan organisasjonen løser oppgavene sine.

### **3.6.5 Studiens etiske perspektiver**

Studien ble godkjent av NSD i forkant av min første henvendelse til barnevernsinstitusjonene. Søknaden ligger som vedlegg til denne oppgaven.

Informert samtykke er et av de viktigste forskningsetiske prinsippene. Alle deltakerne i et forskningsprosjekt skal få grundig informasjon om prosjektet, både hva angår formål og fremgangsmåte, og skal videre gi sitt samtykke til deltakelsen (Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, 2021, s. 18-19; Johannessen et al., 2021, s. 49; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104; Thagaard, 2018, s. 22). Både lederne ved de to barnevernsinstitusjonene samt alle informantene fikk tildelt informasjonsskriv i forkant av undersøkelsen. Informantene fikk i tillegg utdelt samtykkeerklæring. Denne ble signert av alle i sammenheng med intervjudeltakelsen.

I intervjuundersøkelser er det imidlertid viktig å være oppmerksom på at verken forsker eller deltaker fullt ut kan forutsi hva som kommer frem i intervjuet, noe som derfor kan påvirke graden i det informerte samtykket (Thagaard, 2018, s. 113). Det ligger i vitenskapssynets natur for denne type undersøkelse at dataene utvikles i samspillet mellom forsker og deltaker, og kommer til syne der og da (Thomassen, 2006, s. 83). Det er viktig at forskeren hensyntar dette og viser respekt overfor de følelsene som kan oppstå underveis (Thagaard, 2018, s. 113). Av denne grunn valgte jeg å invitere til avsluttende kommentarer i intervjuene slik at informantene kunne ta opp ting de hadde blitt opptatt av underveis.

Et annet sentralt forskningsetisk prinsipp er nødvendigheten av konfidensialitet. All informasjon som deles av deltakerne er taushetsbelagt, og deltakerne skal sikres full anonymitet under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2021, s. 50). Informantene i denne studien ble informert om at navnene deres ikke ville bli benyttet, og at det heller ikke ville komme frem hvilken barnevernsinstitusjon de jobbet ved (Thagaard, 2018, s. 24-25). Videre ble informantene informert om at lydopptakene ble lagret i VID sin sikre skylagring, samt at de ville bli slettet etter studien var ferdig (Forskningsetiske retningslinjer for

samfunnsvitenskap og humaniora, 2021, s. 25). Alle informantene bekreftet at det var greit. De transkriberte tekstene inneholdt ikke personnavn eller institusjonsnavn og ble oppbevart i egen perm som jeg kun hadde liggende hjemme.

Det neste viktige forskningsetiske prinsippet er prinsippet om konfidensialitet. Dette er knyttet til at deltakelse i forskning ikke skal få konsekvenser, eller utgjøre skade for deltakerne. (Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, 2021, s. 27; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107; Thagaard, 2018, s. 26). I intervjuene var jeg oppmerksom på om samtalen kunne medføre ubehagelige reaksjoner for informantene, og var forberedt på å ta opp dette dersom jeg observerte det. Det var ingen av informantene som uttrykte vanskeligheter omkring temaet underveis.

I analyseprosessen forsøkte jeg etter beste evne å ivareta informantenes integritet i tolkningen av deres beskrivelser (Thagaard, 2018, s. 167-168). I resultatkapittelet har jeg flere steder brukt direkte sitater fra informantene, nettopp for å opprettholde deres virkelige beskrivelser og integritet.

### **3.6.6 Forskerrollen**

Som nevnt i avsnitt 3.6.3 skulle jeg ønske jeg var mer erfaren i en forskerkontekst før jeg startet. Det var en ukjent setting for meg, og at det var mange ting som måtte hensyntas under intervjuene. Jeg antar det som sannsynlig at dette satte sitt preg på gjennomføringen fra min side (Thagaard, 2018, s. 104). Selv om jeg i starten kjente meg usikker på forskerrollen, var jeg gjennomgående opptatt å behandle informantene og erfaringene de delte med største respekt og ydmykhet. Jeg prøvde å være oppmerksom på hvor mye plass jeg selv opptok i intervjuet (Malterud, 2017, s. 42). Da jeg lyttet til intervjuene, hørte jeg at jeg innimellom snakket mer enn det jeg ønsket å gjøre. Om dette påvirket studiens validitet kan være mulig. Riktignok avtok det etter hvert som jeg ble mer fortrolig i rollen.

Videre var jeg som tidligere nevnt opptatt av å legge til rette for en trygg og avslappet stemning, og var oppmerksom på at min fremtoning i stor grad kunne påvirke både hva slags informasjon jeg ville få, og hvor mye informantene ville dele (Thagaard, 2018, s. 99, 105).

### **3.6.7 Oppsummerende refleksjoner**

I dette kapitlet har jeg presentert studiens vitenskapssyn og metodevalg. Metodearbeidet har hatt et betydelig fokus gjennom hele forskningsprosessen, og har bestått av uendelig mange refleksjoner, valg, og gjenvalg. Det har likevel vært et viktig arbeid, og fullt ut både nødvendig og verdifullt å bruke tid på.

## 4 Funn

### 4.1 Innledning

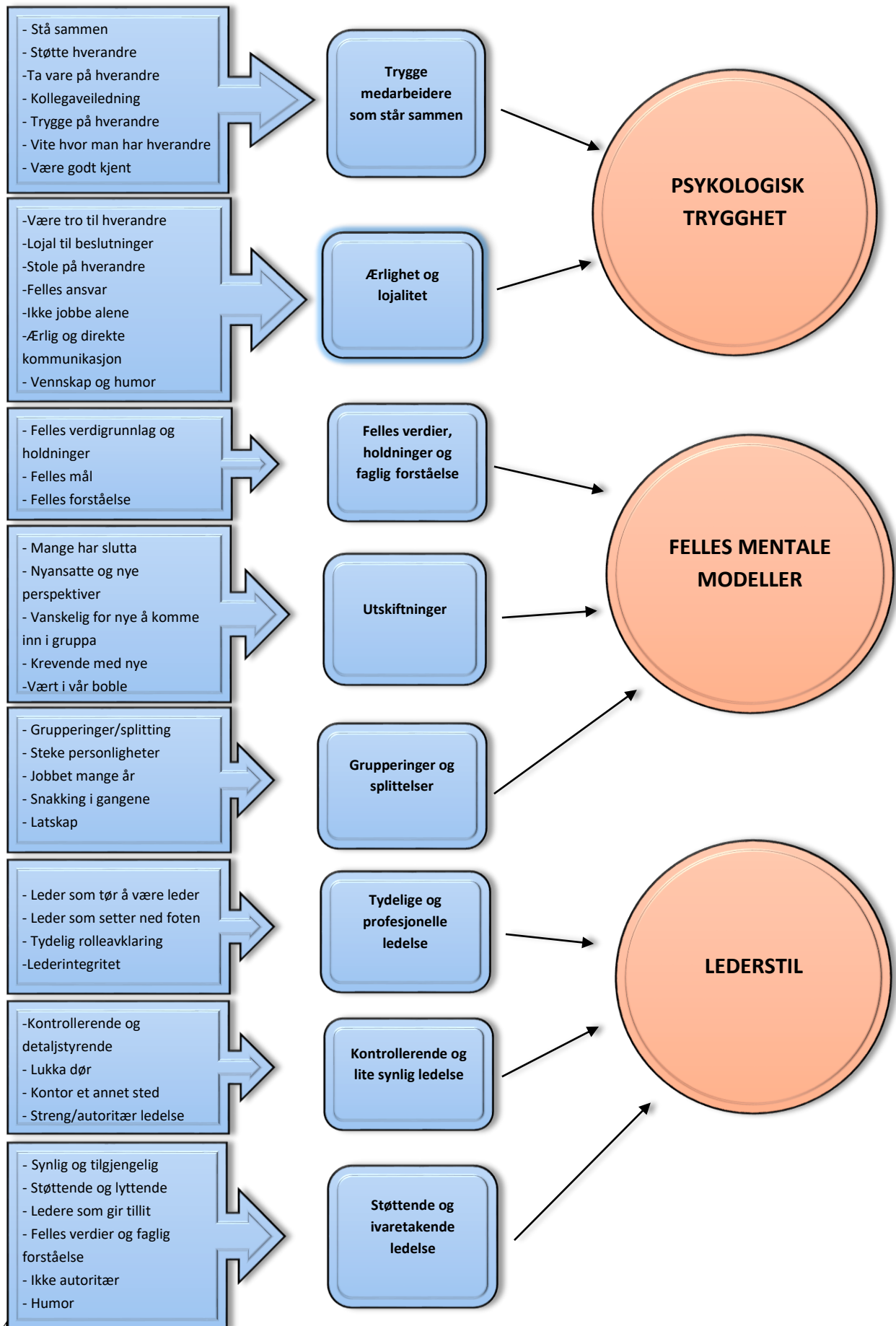
Etter en grundig analyseprosess av det empiriske datamaterialet kom jeg frem til tre hovedfunn som tydeligst beskrev positiv og negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning, og hvilke faktorer som binder de sammen. Dette var psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil.

Funnene illustreres i figur 4.1 som også viser datastrukturen, og blir videre beskrevet gjennom mine tolkninger og direkte sitater fra informantene. De valgte sitatene er sitater som best viser likheter og sammenhenger mellom informantenes beskrivelser. Underveis i sitatene har overflødige ord og ord uten mening blitt klippet ut og erstattet med fire prikker i klammer, [...]. Dette til orientering for leseren.

Funnenes hovedhensikt er å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Med det presenteres leseren for studiens funn.

Figur 4.1.



## 4.2 Psykologisk trygghet

Det første hovedfunnet var psykologisk trygghet. Alle informantene fremhevet dette som en avgjørende faktor for positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. Erfaringer knyttet til å være trygge på hverandre, stå samlet, være lojale, og ha en ærlig og direkte kommunikasjon var sentrale.

Informantene ved begge institusjonene hadde erfaringer med svært krevende og belastende situasjoner, herunder vold, rus, utageringer og rømminger. Fellestrekk ved beskrivelsene var at de som hadde jobbet sammen i mange år var trygge på hverandre, og at det i stor grad var rom til å være seg selv, være uenig og ærlige i meningene sine. Informantene sa det var nødvendig å kjenne hverandre godt, og i truende situasjoner være sammen med kollegaer man hadde lignende erfaringer med fra før.

Da jeg spurte om hvordan samholdet påvirket oppgaveløsningen, svarte den ene informanten:

*«Det oppfatter jeg at er essensielt. For hvis vi ikke har den tryggheten og det samholdet i vaktlaget eller når vi er på jobb, eh... så viker vi fra det miljøterapeutiske arbeidet som vi vet at er riktig [...] på grunn av manglende trygghet og av hensyn til egen og kollegaers sikkerhet lar vi vær å sette grenser, for vi veit det kan komme en utagering som vi ikke kan håndtere [...] hvis du er trygg på de du har sammen med deg, så tror jeg man er tryggere og gjør en bedre jobb i den miljøterapeutiske utførelsen»*

(Informant 2)

Det som var utfordrende for informantene, og et uventede perspektiv ved funnet, var manglende psykologisk trygghet overfor nyansatte. Informantene sa det var viktig at de nyansatte ble godt kjent med de etablerte medarbeiderne, men erkjente at det var vanskelig å slippe de inn i gruppen. Særlig nyansatte som hadde en annen måte å tenke eller jobbe på. Disse beskrivelsene er også tydelig i studiens andre funn. Den ene informanten beskrev det slik da hen begynte på institusjonen for mange år siden:

*«Du kan ikke bare forvente at samholdet er der. Du må faktisk fortjene å bli en del av gjengen, og det har jeg merka tar litt tid her. Eh... første tre-fire åra så var jeg ikke så trygg som jeg har blitt nå [...] det virker som det går litt sånn at du må gå deg varm litt for å bli litt sånn tatt inn i varmen [...] det har vært for min del en litt sånn trøblete reise, men det har vært greit. Jeg har kommet styrka ut av det»*

(Informant 4)

#### **4.2.1 Trygge medarbeidere som står sammen**

Alle informantene uttrykte det å stå sammen, kjenne hverandre og være trygge på hverandre som noen av de mest betydningsfulle elementene i et positivt samhold. Flere av informantene sa de trengte å vite hvor de hadde hverandre, og at det å støtte hverandre, ta vare på hverandre og gi ærlig og direkte kollegaveiledning var sentrale forutsetninger. Felles ansvar og det å være et team var videre tydelige fellesnevner for en riktig oppgaveløsning. En informant beskrev dette på følgende måte:

*«Vi er så avhengig av hverandre i de krevende situasjonene. Hvis vi ikke er trygge på hverandre, klarer vi heller ikke å være trygge voksne overfor ungdommene»*

(Informant 2)

En annen informant beskrev samholdets betydning slik:

*«Det tenker jeg er kjempeviktig for å unngå utageringer. Vi skal være de trygge, sterke og store, vi skal stå sammen. Det tror jeg er viktig for å gi trygghet til ungdommene. Og, ja... også være gode rollemodeller. Vi skal jo [...] være en liten modell på hva det vil si å være en god familie [...] at vi står sammen i tykt og tynt, at vi støtter hverandre. Samhold, det gir trygghet»*

(Informant 4)

En tredje informant beskrev tryggheten som ulik mellom de etablerte medarbeiderne og de nyansatte:



*«Selv om man kommer inn som ny, og er veldig ivrig og har lyst til å gjøre alt, så skjønner man kanskje ikke [...] hvor viktig det er å være sammensveisa. De nye skal ikke gjøre de mest krevende tinga [...] det er greit å bygge seg opp litt sånn at man ikke bare blir kasta ut i alt med en gang [...] det har noe med tryggheten [...] hvor trygg man er i de situasjonene [...] det er sårbare ungdom vi jobber mot da, og det skal være trygt for de også»*

(Informant 5)

#### **4.2.2 Ærlighet og lojalitet**

Like tungtveiende som trygghet fremstod betydningen av ærlighet og lojalitet. Å være tro til hverandres og institusjonens beslutninger og retningslinjer ble tydelig satt ord på av informantene, og ble beskrevet som avgjørende for godt samhold og tilfredsstillende oppgaveløsning.

Felles målsetning og lik praksis bidro til et positivt og samkjørt samhold, mens privat praksis og illojalitet bidro til misnøye og splittelser i gruppa. Samtidig sa en informant at det var rom for å være uenig i en vurdering eller beslutning, men at man ikke kunne gjøre om på det som var bestemt, eller kjøre sitt eget løp selv om man var uenig i en beslutning. En av informantene forklarte dette slik:

*«[...] at man kjører sitt eget løp, og glemmer at man er en del av et kollektiv på en måte [...] hovedmålet må være at man har samme fokus»*

(Informant 4)

Denne beskrivelsen ble støttet av en informant på den andre institusjonen, som fremhevet kollegial drøft som samholdsbyggende og nødvendig for oppgaveløsning:

*«[...] man drøfter med kollegaer underveis, at man har et felles ansvar rundt en ungdom. Man går ikke alene her. Det er det mye av. Det er mye drøfting»*

(Informant 1)

For å sikre godt samhold og riktig oppgaveløsning ble ærlig og direkte kommunikasjon i gruppen høyt verdsatt. En av informantene beskrev det slik:

*«Samhold... så for meg handler det om å ha takhøyden til å snakke med hverandre, og ikke om hverandre [...] også er vi jo avhengig av samholdet i forhold til å stå rakrygget og være lojale til de føringene som er lagt også. Det sklir jo ut hvis samholdet blir borte»*

(Informant 2)

Felles ansvar og felles oppgaveløsning fremstod som høythengende verdier og forventninger. Også her erfarte noen av informantene forskjell mellom de etablerte medarbeiderne og de nyansatte. Flere informanter reflekterte over at det trolig ikke var lett for nyansatte å stille spørsmål til vurderinger, beslutninger og rutiner. En av informantene delte følgende refleksjon:

*«For de som ikke kjenner oss så godt så er det nok ... jeg vil tro at på våre evalueringer, så sitter de stille i stolen ganske lenge før de sier noe [...] så der kan vi forbedre oss ganske voldsomt. På en evaluering uten ledelsen er det nok vanskeligere for de som... kanskje har vært her under ett år da, og ta ordet og stille spørsmål, ikke stille spørsmål, men å være kritiske»*

(Informant 2)

Selv om de fleste informantene var tydelig på at det var trygt å være ærlige med hverandre i den etablerte gruppen, var det likevel en av informantene som sa det var ubehagelig å stille kritiske spørsmål. Denne informanten hadde vært ansatt ved institusjonen i mange år:

*«Jeg synes det er ubehagelig. Det må jeg si...eh, spesielt hvis jeg er veldig uenig med noen, så synes jeg det er veldig ubehagelig å gi tilbakemeldinger som er negative [...] det er mye lettere å være uenig med en som du liker veldig godt, ikke sant, som kanskje er en venn av deg eller... [...] jeg gjør det likevel, men det koster mye. Det er*

*mye gøyere å være venner, det mye gøyere å heie, og si: Yes, i dag fikk du det til kjempebra»*

(Informant 1)

## **4.3 Felles mentale modeller**

Studiens andre funn var felles mentale modeller. Informantene var tydelig på at felles faglig forståelse, verdigrunnlag og holdninger var sentralt for samholdet, og en nødvendighet for å sikre god oppgaveløsning. Av beskrivelsene som ble delt var blant annet felles verdier i forhold til hva barn trenger av grenser og omsorg, lik grad av ansvarsfølelse overfor omsorgsansvaret, og lik forståelse av hva det betyr å dra lasset sammen. Særlig den ene informanten fremhevet viktigheten av at alle var like opptatt av å ta initiativ til å gjøre oppgavene, og sa de medarbeiderne som hen kalte «surfere» ikke bidro til et godt samhold eller oppgaveløsning. Informanten omtalte det som latskap, og sa det kunne føre til grupperinger, splittelser og misnøye.

### **4.3.1 Felles verdier, holdninger og faglig forståelse**

Ved den ene institusjonen hadde de flere erfaringer med at nyansatte ikke forstod tilnærmingen institusjonen jobbet etter, og at de ikke var enig i flere av rutinene. En av informantene sa hen hadde opplevd nyansatte som hadde arbeidserfaring fra andre lignende arbeidsfelt, og dermed hadde nyttige fagperspektiver å tilføre. Fordi perspektivene ikke passet inn i fagmodellen til institusjonen og heller ikke samsvarte med institusjonens vante rutiner, ble det derimot vanskelig å åpne for andre perspektiver. Ifølge den ene informanten hadde dette vært utfordrende for både samholdet og oppgaveløsningen på en slik måte at de etablerte medarbeiderne måtte inn i det informanten kalte en endring av kulturen. Hen forklarte det slik:

*«Det kommer inn nye folk, og de er kanskje ikke helt enig med våre regler, rammer som vi har hatt da, og at det egentlig er på tide at vi lager noe nytt da [...] sånn at vi kan få sånn felles greie da, sånn at alle skal føle at de har noe å si, og ikke jobbe etter gamle måten»*

(Informant 5)

En annen informant delte følgende erfaringer om viktigheten av felles forståelse, og knyttet det til en faglig forståelse om ungdommens behov for forutsigbarhet:

*«Det påvirker alt egentlig [...] vi merker at de er veldig avhengig av at vi jobber likt, og er like på en måte. Når vi er utrygge, så synes det på oss – og da blir ungdommene veldig utrygge [...] vi prøver liksom da, eller en målsetning er å jobbe veldig enhetlig inn mot ungdommene [...] i det miljøterapeutiske arbeidet så prøver vi nok å ha veldig samme retning for at de skal være trygge da. For med en gang vi gjør litt forskjellig, så er det jo rama skrik»*

(Informant 3)

Begge institusjonene hadde lignende erfaringer knyttet til verdien av felles mentale modeller. Ved den institusjonen hadde de derimot erfaringer med at tidligere leder hadde en annen faglig forståelse en medarbeiderne. Dette ble beskrevet som en svært krevende periode med misnøye og splittelse mellom medarbeiderne og lederen. Den ene informanten sa det slik:

*«Vi har hatt ledere som har vært helt uenig i hvordan vi jobber, eller hvilket verdigrunnlag vi har hatt [...] og da gikk det nedennom og hjem her [...] så det er jo veldig samlende hvis man har likt verdigrunnlag og like holdninger»*

(Informant 1)

En annen informant sa imidlertid hen syntes å se mye likhet blant medarbeiderne, og skulle gjerne sett en mer mangfoldig gruppesammensetning:

*«Jeg synes det er mange like mennesker som jobber her, sånn at samholdet blir preget av at man kjenner seg igjen i folk [...] vi har samme utdanning,*

*erfaringsbakgrunn og mye av de samme interessene [...] stort sett er det jo et bra samhold [...] man trekker i samme retning, alle tenker likt, vi vil det samme»*

(Informant 4)

En annen informant fremhevet også nødvendigheten av felles faglig forståelse, men støttet også nødvendigheten av mangfoldighet:

*«For meg er det viktig at vi har voksne som har ulik livserfaring, ulike interesser ... eh, ulikt sted i livet [...] sånn at vi kan være en hel bømteballet med ulikheter for at vi skal kunne ta vare på den bømteballeten med ungdom vi får inn»*

(Informant 2)

En annen informant beskrev felles mentale modeller gjennom metaforen «det som sitter i veggene», og slik jeg tolket det snakket hen om taus kunnskap:

*«Det tror jeg også skaper mye samhold at man har non verbal kommunikasjon [...] noen kollegaer jeg har jobbet veldig lenge med, vi trenger nesten ikke se på hverandre for å gjøre det vi skal [...] også prøver vi da å formidle, videreformidle til nye, det som sitter i veggene»*

(Informant 1)

### **4.3.2 Utskiftninger**

Alle informantene påpekte utskiftninger som den største trusselen mellom samhold og oppgaveløsning, og sa stabilitet var sentralt for å opprettholde samhold og felles oppgaveløsning. Dette gjaldt utskiftninger i både personalgruppen og i ledelsen. Ved den ene institusjonen ble det sagt at det var mye bedre samhold før, før de opplevde store utskiftninger. Ved den andre institusjonen var det imidlertid en informant som sa kulturen ble til det bedre etter utskiftninger blant personalet.

Felles for informantene var at de strevde med å inkludere nyansatte. Ved den ene institusjonen syntes det å være sterkt omforent med behovet for psykologisk trygghet, mens

på den andre institusjonen ble det sett mer i sammenheng med hvordan man hadde jobbet på institusjonen over mange år, og at nyansatte hadde nye og andre faglige perspektiver. Informanter fra begge institusjonene erfarte det som både vanskelig og skummelt og bli utfordret på gamle tanke- og handlesett, selv om de samtidig ønsket å være mangfoldige og inkluderende. En informant sa følgende om dette:

*«De to siste åra har det vært mye mer utskiftning. Det merker vi på samholdet. Nå er det sånn at halvparten av staben har blitt skifta ut [...] og det kommer, ja ofte nye perspektiver på ting [...] det kan det bli litt splittelser av»*

(Informant 5)

Videre sa denne informanten at det kunne være slitsomt med flere nyansatte, og sa det slik:

*«Jeg synes det har vært slitsomt til tider. Spesielt når vi har hatt inn ungdom som krever mye [...] ting er jo mye lettere når vi vet hvor vi har hverandre hen. Det er en prosess det og. Skape nye relasjoner da».*

(Informant 5)

En annen informant delte følgende refleksjon:

*«Vi må ha trygghet i hverandre når vi jobber [...] også har vi en overbevisning over hvordan vi må jobbe for å ha den kontrollen, og så tror jeg at når noen kommer utenfra og gjør det annerledes, så blir det skummelt, og derfor blir vi ikke så åpne for de menneskene, tror jeg da»*

(Informant 3)

Gjennom intervjuene kom det frem at det kunne oppleves et skille mellom de etablerte medarbeiderne og de nyansatte, og at hyppige utskiftninger vanskeliggjorde samholdsbyggingen. Av den grunn var det særlig ved den ene institusjonen svært verdifullt å bli godt kjent med hverandre, både i forhold til oppgaveløsning, men og på det mer

personlige plan. Dette var et viktig tiltak for å forebygge grupperinger og splittelser. Informantene sa de hadde flere sosiale treff utenom jobb, og at det var en fordelaktig måte for de nyansatte å komme inn i gruppen.

Alle informantene hadde erfaringer med at samholdet ble utfordret ved utskiftninger i personalgruppen og/eller ledelsen. Det dannet seg imidlertid et ulikt bilde av om dette var hemmende eller fremmende for samholdet. De fleste oppfattet det som hemmende i den grad at samholdet ble mer fragmentert. Derimot sa en av informantene at hen hadde positive erfaringer til utskiftninger. Hen sa kulturen ble bedre. På lik linje som de andre erfarte også denne informanten stabil personalgruppe som viktig for samholdet, men sa kulturen kunne bli veldig satt dersom ingen sluttet innimellom. Alle informantene sa de hadde vært ansatt ved institusjonen i mange år, og hadde kollegaer som hadde vært ansatt enda lengre. Det var felles enighet om at dette var positivt fordi det var trygt. De kjente hverandre godt og visste hvor de hadde hverandre. Samtidig kunne stabiliteten ha en slagside dersom medarbeiderne ikke fremstod åpne overfor nye faglige tilnærminger. Den ene informanten beskrev dette slik:

*«Jeg tror jo en del av det gode samholdet handler om at vi er veldig trygge på oppgavene våre ... eh.. vi er trygge på hvilke verdier og holdninger vi har, og at vi drar i samme retning. Det er på en måte styrkene våre, men det blir da også vår svakhet [...] fordi at vi er så lukka i det atte når noen kommer inn og ikke tar det veldig raskt, eller gjør ting på en annen måte, så møter vi det dårlig»*

(Informant 3)

### **4.3.3 Grupperinger og splittelser**

Som tidligere beskrevet sa informantene de hadde ansatte som hadde jobbet ved institusjonen i mange år. Dette ble betraktet som både positivt og negativt for samhold og oppgaveløsning. Flere av informantene sa det var mange sterke personligheter og ansatte med sterke meninger. Det ble videre beskrevet som positivt med tanke på at det var rom for å diskutere og være uenige med hverandre. Det kunne imidlertid føre til grupperinger og splittelser særlig mellom de etablerte og de nyansatte. Et par av informantene sa de kunne oppfattes som hierarkiske, men var tydelige på at dette ikke var en ønsket holdning overfor

nyansatte. De informantene som beskrev dette tydeligst sa de ønsket å være inviterende og inkluderende, men erkjente at det trolig handlet om frykt for det ukjente:

*«Vi er en vanskelig gjeng å komme inn i, og at vi ikke slipper deg inn hvis du ikke er på plass med en gang [...] Det handler vel mye om det ... redselen for det ukjente»*

(Informant 3)

Ved den ene institusjonen var disse utfordringene nylig oppdaget, mens ved den andre institusjonen hadde de sett det over tid, og var i ferd med å ta tak i prosessen med å inkludere de nye slik at de kunne skape felles gruppeidentitet:

*«Det er det vi jobber med litt nå da [...] ha rom for de nyansatt da [...] så de kan komme med hva de tenker er viktig i forhold til hvordan vi kan ha det på huset, og husregler. Hvis de er uenige, kan vi bli en sånn ny arbeidsgruppe da ... eller ja ... [...] rett og slett lage rom for de nye egentlig»*

(Informant 5)

En tredje informant sa hen erfarte splittelser da gruppa hadde en leder som tolket prosedyrer og retningslinjer annerledes enn resten av gruppen:

*«Da blei det sånn dårlig stemning. Folk var mer opptatt av å fortelle hva som ikke fungerte i stedet for fokus på hvordan vi kunne stå sammen og få til ting likevel. Så, da blei det mye mer individuell kjøring fra hver enkelt, og fra vakt til vakt, og fra person til person. Det rakner jo ... [...] sånn som jeg har opplevd dårlig samhold, så handla det om at man flytta fokus på grunn av endringer, som gjorde at vi ikke stod sammen om ting lengre»*

(Informant 2)

Det var også en informant som beskrev splittelser som motsats til samhold, og som videre knyttet dette til ulik grad av ansvarsfølelse:



*«Det er noe som provoserer meg veldig, latskap. For det er motsatsen til samhold. At man ikke investerer interesse i jobben sin [...] at man ikke leser seg opp på ungdommen for eksempel. Man er på jobb, men unnlater å se hva som er riktig. Og, også la andre ta ansvar, og selv bare surfe unna [...] Det også gjøre jobben sin på en måte, være tro mot det som er bestemt [...] legge seg selv litt til side. Også, hvem er vi på jobb for? Tenke sammen [...] være litt dedikert»*

(Informant 4)

## **4.4 Lederstil**

Det tredje hovedfunnet var lederstil, og hvordan lederatferd og lederstil påvirker samhold og oppgaveløsning. Ikke overraskende ble tillit, støtte og autonomi erfart som tungtveiende verdier som fremmet samhold og oppgaveløsning. På motsatt side ble kontroll, autoritær og detaljstyrende ledelse beskrevet som sterkt hemmende. Når det er sagt var behovet for tydelig ledelse klart til stede. Blant de etablerte medarbeiderne var det nødvendig med ledere som kunne lede de mange sterke meningene.

Informantene ved de to institusjonene hadde ulike erfaringer med ledelse. Den ene institusjonen var på intervju tidspunktet uten stedlig personalleder, og den andre institusjonen hadde erfaringer med flere lederbytter opp gjennom årene:

*«Alle ledere har sine fordeler og ulemper ikke sant. Vi har hatt ledere som har vært veldig mye i miljøet, og vi har opplevd det som en stor støtte. Vi har hatt ledere som har sagt: «men, dere kan jobben deres, og jeg blander meg ikke inn». Det har også vært bra, men det har vi kanskje ikke sett der og da for vi har tenkt liksom at vi gjerne skulle hatt litt mer involvering i daglig drift da. Men, så fikk vi en leder som involverte seg veldig mye og detaljstyrte veldig mye [...] og det var jo heller ikke bra»*

(Informant 1)

#### 4.4.1 Tydelig og profesjonell ledelse

Informantene ved den institusjonen som var uten stedlig personalleder beskrev viktigheten av en tydelig leder, og en leder som kunne ta den siste avgjørelsen og sette ned foten.

Informantene sa de var gode til å ta ansvar selv, men at en leder som kunne fatte beslutninger var savnet:

*«Man trenger en leder, for vi er ganske mange. Og, vi er mange med sterke meninger, og vi trenger en leder som er tydelig og som på en måte setter ned foten noen ganger og tar den siste avgjørelsen. For vi er mange som kan rope ganske høyt»*

(Informant 5)

Videre fremkom behovet for en tilstedeværende leder som medarbeiderne kunne snakke med. Dette reduserte snakking i gangene og grupperingene som kunne oppstå ved at medarbeiderne ikke hadde en leder å gå til. En tilgjengelig leder ville derfor være positivt for samholdet:

*«Det er veldig godt å ha en leder som er tydelig og tilgjengelig når vi blir litt frustrerte eller bare har lyst til å liksom diskutere noe, eller det er et aller annet som vi blir usikre på ... og som kan sette ned foten eller bare ta den siste avgjørelsen da»*

(Informant 5)

Ved den andre institusjonen var lederne ansatt som medarbeidere i mange år, før de gikk over i lederstillinger. Informantene omtalte det som svært verdifullt med ledere som hadde miljøterapeutisk forståelse, og som forstod hva medarbeiderne stod i til daglig. Det kunne riktignok være noe mangelfull rolleavklaring. En informant sa det var litt uklart hvem av lederne som hadde ansvaret for hva, og at medarbeiderne like gjerne kunne gå til den ene som den andre. Informanten sa de var i gang med å etablere en tydeligere rollestruktur og sa det ville styrke samholdet. En annen informant poengterte profesjonalitet som sentralt, herunder bevissthet knyttet til at relasjonene endres mellom medarbeider og medarbeider

når den ene blir leder. Informanten sa motsatt kunne føre til splittelser i samholdet ved at noen hadde en annen relasjon til lederen enn andre:

*«... det å huske rollen som leder, for det er jo klart at når du har mange venner på jobben fra før og du har jobba sammen med dem, så kan de også fort gå i den fella at ... ikke sant ... at noen blir mer ivaretatt eller at det er litt hvissing og tisking [...] så jeg ønsker nok at en leder skal være veldig ryddig»*

(Informant 3)

Fellestrekk i beskrivelsene var mange gode erfaringer med ledere som gikk i front da det var behov for det, og at de tok medarbeidernes behov på alvor. Dette kunne for eksempel være å stenge for inntak hvis det var spesielt krevende barn på institusjonen, øke bemanningen ved behov, eller håndtere klager og misnøye fra samarbeidspartnere. Disse ledergrepene ble ansett som styrkende for samholdet, samt at det vitnet om vilje til å dele på, og stå sammen om oppgaveløsningen.

#### **4.4.2 Kontrollerende og lite synlig ledelse**

Informantene hadde ulike erfaringer med denne formen for lederstil. Noen hadde direkte erfaringer, mens andre delte tilsvarende refleksjoner uten å ha opplevd det direkte selv. Under dette temaet var beskrivelsene entydige. Som beskrevet i punkt 4.4.1 var behovet for tydelig og profesjonell ledelse nødvendig for best mulig oppgaveløsning. Informantene beskrev derimot et viktig skille mellom tydelig og kontrollerende ledelse. Noen informanter hadde erfaringer med kontrollerende og detaljstyrende ledelse, og husket tilbake til det som en svært krevende periode. Dette hadde påvirket samholdet og oppgaveløsningen i stor grad. Ingen var samkjørte, ingen turte etter hvert å tenke selv. Trivselen sank, og mange gruet seg til å gå på jobb:

*«Det kom noen føringer på hvordan man skulle utføre det miljøterapeutiske arbeidet som man følte bare blei trøkt nedover øra på oss uten at man fikk være med på innspill eller tanker om [...] jeg blei aldri avfeid, men det vet jeg mange blei på en*

*ganske krenkende måte. Det var flere som gråt etter at de hadde vært i samtaler med, og prøvd å si ifra»*

(Informant 2)

En annen informant fra samme institusjon delte følgende fra denne perioden:

*«[...] vi fikk beskjed om at vi ikke fikk lov. Det tror jeg kræsjet med manges verdigrunnlag og holdninger, at vi bare skulle la det gå [...] og, da merka jeg piffen gikk litt ut av folk. Da kommer du bare og jobber da, fordi du er så uenig måten det blir jobba på, at da mister du engasjementet rett og slett. At du jobber på tvers av dine egne verdier, det er veldig utfordrende og ødeleggende. Den gangen var det mye snakking i gangene»*

(Informant 1)

Også den tredje informanten ved denne institusjonen hadde lignende erfaringer:

*«Når vi var i den krisa med ledelsen [...] da var vi rett og slett dårlige. Vi jobba dårlig med ungdommene. Vi var ikke samkjørte. Vi var stressa, vi var ikke til stede, eh ... det var dårlig trivsel ikke sant, engasjementet overfor ungdommene, fordi vi var på andre steder i hodene våre [...] vi hadde det veldig dårlig, og det påvirka ungdommene veldig. Nå får vi til mye mer, vi har mye mer fornøyde ungdommer, og de ansatte er mer fornøyde [...] det må funke på toppen og nedover. Jeg synes ledelse har alt å si»*

(Informant 3)

Ved den institusjonen som manglet stedlig personalleder ble en tilgjengelige leder som man kjente godt, beskrevet som ønskelig. Den ene informant sa det slik:

*«Lederen som har personalansvar er så langt unna, så da er terskelen for å ta kontakt større enn hvis hen hadde vært i samme lokale. Og, vi kjenner hen heller ikke så godt»*

(Informant 4)

En videre refleksjon var viktigheten av at lederen hadde åpen dør:

*«Så, jeg føler jeg har opplevd alt fra sånn lukka dør inn til lederen, hvor lederen ikke er noe i fellesskapet på en måte og, nå da hvor døra er oppe og du liksom kan stikke en tur innom hvis det er noe»*

(Informant 3)

En annen informant fra samme institusjon hadde derimot en annen vinkling:

*«Det er litt lav respekt for lukka dør. Det er veldig fort gjort å banke på, lukke opp og: «jeg skal bare», også går det tjue minutter [...] ledelsen må komme ajour med arbeidsoppgavene, men det er mange avbrytelser»*

(Informant 2)

#### **4.4.3 Støttende og ivaretagende ledelse**

Tillit og autonomi ble av alle informantene fremhevet som betydningsfulle lederegenskaper for samhold og oppgaveløsning. Videre beskrev informantene støttende og lyttende ledelse som verdifullt, for hver enkelt, men og for gruppen. Videre erfaringer var betydningen av å bli tatt på alvor og møtt på behov. Følgende kommentar er godt beskrivende for akkurat dette:

*«Vi har støtte i ryggen. Vi må ikke kjempe»*

(Informant 1)

Synlig og involverende ledelse var andre verdifulle faktorer som informantene satte i positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. En informant sa det slik:

*«Avstanden mellom oss og ledelsen er ikke så stor. Vi samarbeider og samtaler rundt det meste»*

(Informant 3)

Videre ble humor fremhevet som utslagsgivende for et positivt samhold. Ledere som var lite autoritære og som hadde en folkelig tone var andre viktige erfaringer som ble delt:

*«Jeg liker hens lederstil. Hen er på en måte tydelig, men samtidig veldig sånn folkelig og ... hen er lett å prate med og ... hen er liksom ... hen tåler en spøk da. Hen har den balansegangen»*

(Informant 5)

En annen sa følgende om hvordan lederen bidro til et positivt samhold:

*«Hen har en tilstedeværelse og en integritet som vi stoler på tror jeg. Og, så har hen en måte å møte folk på, og ta ledelsen på som er veldig lite autoritær. Hen er flink til å dele med, og drøfte med, og ta med personalgruppa inn i vurderingene. Folk har tillit til xx som leder»*

(Informant 2)

## **4.5 Oppsummerende refleksjoner**

Ikke overraskende viste funnene sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. Videre var det heller ikke overraskende at psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil var sentrale faktorer i bindeleddet mellom samhold og oppgaveløsning. Psykologisk trygghet og felles mentale modeller ble opplevd som en styrke for samhold.

Det uventede og overraskende ved funnene var derimot vanskelighetene med å inkludere nyansatte. Det ble av samtlige beskrevet som utfordrende prosesser. Ved begge institusjonene var informantene bevisste overfor dette, og sa de ikke ønsket å fremstå som lite inkluderende eller lukkede for nye perspektiver. Tvert imot ønsket de å møte nyansatte med åpenhet, men var ærlige på at dette var vanskelig.

Det ble beskrevet å være psykologisk trygghet blant de etablerte medarbeiderne, men ikke mellom denne gruppen og den gruppen som ble omtalt som nyansatte. Videre fortalte de at de etablerte medarbeiderne i all hovedsak hadde felles mentale modeller, men at disse modellene ikke nødvendigvis ble forstått eller delt av de nye. Informantene var tydelig på at de ønsket å være mer mangfoldige og åpne i sine faglige tilnærminger. De var likevel omforent i forståelsen av at ungdom trenger forutsigbarhet og trygghet, og at ulike miljøterapeutiske tilnærminger kan utløse utrygghet. Samtidig sa to av informantene at det kunne være sunt for ungdommene å møte ulikhet, men at det var vanskelig å slippe kontrollen ved å løsne på gamle tankesett.

I funnet lederstil ble også stabilitet trukket frem som et viktig og positivt element for samhold og oppgaveløsning. Stabil ledelse med felles mentale modeller som medarbeiderne ble beskrevet som samlende. Videre ble lederstil fremhevet som svært viktig for samhold og oppgaveløsning. Informantene var tydelig samstemte i at lederstil kan både hemme og fremme samhold. Til sammen hadde informantene bred erfaring med ulike lederstiler, og hadde i tillegg sett hvordan samholdet og oppgaveløsningen ble påvirket av ledelse og lederstil.

Forskningsspørsmålene i denne studien var å undersøke når det oppleves positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning, og når det kan oppleves negativ sammenheng. Med bakgrunn i funnene og informantenes beskrivelser kan det først og fremst virke som samhold i liten grad ble snakket om blant medarbeidere og ledere. Dette gjør at jeg i et større perspektiv undres over hvor stort fokus samhold og oppgaveløsning har, og hvor mye kunnskap det finnes om temaet.

Det kom tydelig frem at samhold kan oppleves både positivt og negativt, og at begge deler påvirker oppgaveløsning. Det var enighet om at både psykologisk trygghet og felles mentale modeller var sentralt for et positivt samhold og et godt miljøterapeutisk arbeid. Samtidig var det like tydelig at opplevelsen av psykologisk trygghet varierte mellom de etablerte medarbeiderne og de nyansatte. Fordi jeg ikke intervjuet nyansatte, inkluderer dessverre ikke denne studien de nyansattes perspektiv. I mine avsluttende refleksjoner ser jeg at det kunne tilført studien et relevant perspektiv. Like fullt ble det presentert som en reell

utfordring. Dette gjør det rimelig å anta at psykologisk trygghet, eller fravær av, er av betydning for om samholdet oppleves positivt eller negativt.

På samme måte var det og tydelig at felles mentale modeller hadde positiv verdi for samhold og oppgaveløsning. Imidlertid var det enighet om at heller ikke dette hadde ubetinget positiv verdi. Tvert imot strevde begge institusjonene med dette i forhold til nyansatte. Nyansatte ble ansett som både kunnskapsrike og velkomne, men representerte ikke nødvendigvis den samme tryggheten eller de samme faglige tilnærmingene som de etablerte medarbeiderne vurderte at de var i behov av. Ulikheten kunne faktisk føre til både misnøye og splittelse mellom de etablerte og de nye.

Mer enn misnøye kom derimot følelsen av fortvilelse frem. Det var ingen av informantene som likte deres egen rigiditet omkring dette. Noen av de husket til og med at de hadde opplevd dette selv da de var nyansatte for mange år siden.

Lederstil kunne og føre til både positiv og negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. Som forventet havnet relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil i hver sin ende av skalaen. Kanskje skulle man trodd at relasjonsorientert ledelse var ubetinget positivt og oppgaveorientert var ubetinget negativt. Informantene formidlet derimot behov for ledere som evnet å sjonglere begge lederstilene. Den ene lederstilen utelukket dermed ikke den andre.

Alle informantene sa ledelse og lederstil var viktig for samhold og oppgaveløsning, men det kom også her frem noen ytterpunkter. En informant sa alt handlet om ledelse, mens en annen mente medarbeidere i større grad måtte ta ansvar selv.

Alt i alt viste funnene flere relevante perspektiver knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Mest interessant var det riktignok at ingen av perspektivene viste et klart og entydig svar. Alle funnene hadde både positive og negative elementer i seg. Dette gir et verdifullt perspektiv av virkeligheten, som i en studie som dette tross alt er nokså forenklet.



# 5 Drøfting

## 5.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres studiens drøftingsdel. Drøftingen tar utgangspunkt i hovedfunnene; psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil.

Kapittelet struktureres slik at hvert hovedfunn med tilhørende temaer, drøftes hver for seg. Videre blir funnene drøftet i lys av både teori og tidligere forskning. Der det synes relevant inkluderes enkelte erfaringer fra eget praksisfelt som leder i barnevernsinstitusjon. Leseren gjøres oppmerksom på at enkelte nye perspektiver introduseres underveis. Problemstilling og forskningsspørsmål synliggjøres som en rød tråd gjennom hele kapittelet.

Før videre lesing kan det være hensiktsmessig med en repetisjon av problemstilling og forskningsspørsmål:

### ***Hvordan opplever medarbeidere i barnevernsinstitusjon sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?***

1. Når oppleves positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?
2. Når oppleves negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?

Det var flere av informantene som sa de ikke hadde reflektert over sammenhengen mellom samhold og oppgaveløsning på denne måten tidligere. Tatt i betraktning at jeg heller ikke hadde intervjuet noen om temaet tidligere, kan dette utgjøre en mulig validitetssvakhet i studien.

På en annen side var det derimot svært verdifullt å bli kjent med informantenes erfaringer slik de fremstod der og da i intervjuene. Som kjent samsvarer dette med et fenomenologisk vitenskapssyn (Johannessen et al., 2021, s. 165).

## **5.2 Psykologisk trygghet – mellom samhold og oppgaveløsning**

Psykologisk trygghet fremstod som et sentralt funn i studien, og temaene «trygge medarbeidere som står sammen», og «ærlighet og lojalitet» ble vektlagt.

På den ene siden virket det å være psykologisk trygghet blant de etablerte medarbeiderne. Informantene sa det var takhøyde for diskusjon, til å være seg selv, og til å si i fra dersom man hadde en dårlig dag. Dette var viktige forutsetninger for et trygt samhold.

Den gruppen som derimot ikke hadde det samme nivået av psykologisk trygghet, var slik informantene erfarte det, de nyansatte. De etablerte medarbeiderne lot ikke de nyansatte påvirke deres psykologiske trygghet, men hevdet samholdet trolig ikke ble opplevd som psykologisk trygt for de nyansatte.

Da jeg var ferdig med analysearbeidet og kom frem til psykologisk trygghet som et av hovedfunnene, fant jeg også teori om gjensidig tillit. Som det ligger i ordet handler dette om betydningen av gjensidig tillit mellom gruppemedlemmene og hvordan dette påvirker oppgaveløsning (Hart & Hvilshøj, 2013; Sjøvold, 2022, s. 46, 206; Yukl & Gardner, 2020, s. 308). Tatt i betraktning informantens beskrivelser kunne gjensidig tillit vært et like treffende funn. Et annet mulig funn kunne vært emosjonell intelligens, som handler om hvordan gruppens emosjoner fremmer eller hemmer oppgaveløsning (Hart & Hvilshøj, 2013; Sjøvold, 2022, s. 290). Det var imidlertid informantens tyngde på trygghet i gruppen, samt parallellen til Edmondson tilnærming som gjorde at jeg fant psykologisk trygghet som mest treffende for funnet (Edmondson, 2019).

### **5.2.1 Trygge medarbeidere som står sammen**

Trygge medarbeidere som står sammen, var det ene av to temaer som til sammen resulterte i funnet psykologisk trygghet. En tydelig fellesnevner i informantens erfaringer var at samhold opplevdes positivt da medarbeiderne stod sammen, støttet hverandre og visste hvor de hadde hverandre. Dette samsvarer med Kaufmann og Kaufmann (2015) sin beskrivelse av samhold og medlemmenes opplevde grad av bundethet og tilknytning til gruppen (s. 349). Det å vite hvor de hadde hverandre fremstod spesielt viktig, og forutsatte

at de kjente hverandre godt. Noen sa til og med at de kjente hverandre så godt at de ikke trengte å kommunisere med hverandre for å vite hvordan de sammen skulle løse en oppgave. Dette kunne for eksempel være å håndtere en utagerende ungdom. For å ha denne kjennskapen til hverandre var det nødvendig å kjenne hverandres styrker og svakheter både som fagpersoner og mennesker. Dette støttes av studien til Gotvassli et al. (2014) som undersøkte betydningen av taus kunnskap i samarbeidet på en barnevernsinstitusjon, og som fremhevet denne kunnskapsformen like viktig som den formelle opplæringen. Videre får beskrivelsene støtte fra Slaatto et al. (2021) sin studie der opplevelsen av trygghet hadde grunnlag i tillitsfulle relasjoner, teamkoordinering og støttende kollegaer.

Som det fremstår, både fra informantene og annen forskning kan det være rimelig å si at opplevd trygghet forutsetter at medarbeiderne kjenner hverandre godt. Det sett i sammenheng med en fersk rapport som beskriver høy turnover i barnevernet (Bufdir, 2022), kan gjøre det sannsynlig å anta at grad av opplevd psykologisk trygghet er en reell utfordring i barnevernsinstitusjoner.

Sagberg (2017) belyser lignende tematikk i et relevant perspektiv. Det er viktig å ivareta den nyansatte, men like viktig er det og ikke glemme hvordan det oppleves å få en ny kollega. Den nyansatte har nyervervet fagkompetanse som hen ønsker å dele, men likevel kan dette by på utfordringer dersom hen ikke kjenner medarbeiderne og de normene og verdiene som gjelder i gruppen (s. 62). Med bakgrunn i egne ledererfaringer kan jeg kjenne igjen at det har vært de nyansatte som har fått høyest prioritet. Med økt forståelse ser jeg derfor at dette er ledelsesprosesser jeg for fremtiden kan balansere bedre.

### **5.2.2 Ærlighet og åpenhet**

«Ærlighet og lojalitet» var det andre temaet under funnet psykologisk trygghet, og her ble ærlig, åpen og direkte kommunikasjon vektlagt. Noen av informantene erfarte ærlige tilbakemeldinger som viktig, men og vanskelig. Den ene informanten sa hen var god til å gi ærlige tilbakemeldinger, selv om det kunne være ubehagelig. Det var mye lettere å gi ros, men de kritiske tilbakemeldingene var avgjørende for riktig oppgaveløsning. Slik jeg tolket beskrivelsene fra informantene var det i stor grad psykologisk trygghet og ærlig

kommunikasjon mellom medarbeidere som kjente hverandre godt, og en informant sa det var utfordrende å jobbe med kollegaer som ikke var ærlige omkring følelsene sine. En annen informant sa samhold handler om tryggheten til å snakke med hverandre og ikke om hverandre. Dette støttes av Edmondson (2019) sin forståelse knyttet til at psykologisk trygghet handler om ærlig kommunikasjon og trygghet til å dele tanker og meninger i gruppen, uten å være redd for konsekvenser (s. 34). Det blir videre støttet av Slaatto et al. (2021) som fant lignende faktorer som viktige i sammenhengen mellom opplevelsen av trygghet og sikkerhet.

En annen studie som viser et annet relevant perspektiv, er studien til Jørgensen og Heggen (2020). De gjennomførte en observasjonsundersøkelse i hvordan bruken av skjønn i barnevernssaker kan styrkes ved bruk av potensialet i kollegagruppen. Studien viste hvordan det i hovedsak var de samme etablerte ansatte og lederen som snakket i drøftingsmøtene. De nyutdannede med mindre erfaring tok ikke ordet på samme måte, med mindre lederen ba om det. Dette styrker videre antakelsen om at det synes å være en avstand mellom etablerte medarbeidere og nyansatte eller nyutdannede, som derav kan antas å utfordre både samhold og oppgaveløsning.

Lojalitet var det andre begrepet jeg valgte å inkludere i dette temaet. Slik jeg tolket beskrivelsene knyttet til lojalitet fremstod det som et verdiladet begrep. Informantene var samstemte i at det å være tro til hverandre og lojal til beslutninger var avgjørende for samhold og oppgaveløsning. Motsatt ble beskrevet å være direkte ødeleggende og splittende, og bidro til dårligere utførelse av arbeidet. Dette gis støtte av Sjøvold (2022) som trekker frem gruppens verdier som grunnlagsdannende for fellesskapsfølelsen, og videre hvorvidt gruppen er i stand til å løse oppgavene sine (s. 286). Videre beskriver Bang (2020) gruppens grad av lojalitet og forpliktelse som noen av gevinstene ved en etablert organisasjonskultur (s. 104). Dette samsvarer godt med det informantene mine erfarte.

På en annen side var informantene like tydelige på at det måtte være rom for konstruktive tilbakemeldinger og egne meninger i diskusjonsfasen, men at det kunne virke splittende dersom en medarbeider valgte å gjøre noe annet enn det som var besluttet.

Derimot er det med utgangspunkt i funnene mine også rimelig å hevde at det går en hårfin balanse mellom lojalitet og pliktfølelse. Jeg tenker da på det informantene sa om avstanden

mellom nyansatte og etablerte medarbeiderne. Med bakgrunn i det kan det være naturlig å tenke at det foreligger en viss maktforskjell mellom de nye og de etablerte, som igjen påvirker opplevelsen av tryggheten i samholdet. Bang belyser dette ved å snakke om formelle og uformelle hierarkier i gruppen (Bang, 2020, s. 106; Schein, 1985, s. 55).

Ulikt kompetansenivå kan være nok et kritisk, men relevant perspektiv som kan utgjøre forskjell i grupper bestående av både nye og etablerte medarbeidere. Dette kan bidra til opplevelse av hierarkier og ujevn maktbalanse, og videre ulik opplevelse av ærlighet og lojalitet. Et relevant fenomen i så måte kan være gruppetenkning. Dipierro et al. fant i sin studie at gruppetenkning kunne oppstå mellom medarbeidere med lang ansiennitet, kontra medarbeidere med kort ansiennitet (Dipierro et al., 2022). En av informantene i studien min sa det kunne gå lang tid før nyansatte turte å si noe i møter med de andre, og de etablerte medarbeiderne kunne bli flinkere til å inkludere. Dette passer godt sammen med studien til Jørgensen og Heggen (2020) som fant lignende innenfor drøftingsmøter i barneverntjenesten.

En annen informant fra studien min sa det imidlertid var viktig å la de nyansatte få lov til å være nye, og ikke kaste de ut i de mest krevende situasjonene med en gang. Det kan altså synes å fremstå noe flersidig i hvor stor grad de nyansatte bør inkluderes, noe som muligens kan bidra til å forklare utfordringene dette gir i samholdet.

Arbeidsmiljøloven beskriver også en flersidighet omkring dette. Den lovfester tilstrekkelig opplæring, og arbeidsoppgaver i tråd med den nyansattes forutsetninger, alder og kyndighet. Samtidig skal arbeidstaker gis mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 4-2, 2. ledd, pkt. a-c). Videre beskriver Sagberg (2017) viktigheten av at nyansatte får gode mestringsopplevelser, gode rollemodeller blant kollegaene og støttende tilbakemeldinger. Dette kan øke nyansattes tro på seg selv (s. 16). Videre er den gode dialogen mellom leder og medarbeider viktig i starten og bidrar til en god integrering av den nyansatte i organisasjonen (Sagberg, 2017, s. 90). Det samme sier Bang (2020) om det å etablere en sterk kultur. Han sier tett samarbeid og gode rollemodeller vil ha en positiv effekt overfor nyansattes integreringsprosess. Han fremhever imidlertid viktigheten av å bruke rollemodeller med «de rette verdiene» (s. 120).

### **5.2.3 Oppsummering av funnet: psykologisk trygghet**

For å oppsummere funnet kan det synes enighet om at psykologisk trygghet er viktig for samhold og oppgaveløsning, og at trygge medarbeidere, ærlig kommunikasjon og lojalitet er betydningsfulle faktorer. I studien fremstod det psykologisk trygghet mellom de etablerte medarbeiderne. Utfordringene lå derimot mellom etablerte medarbeidere og nyansatte.

## **5.3 Felles mentale modeller – mellom samhold og oppgaveløsning**

Felles mentale modeller var det andre hovedfunnet i studien. Ved siden av psykologisk trygghet var felles mentale modeller av stor betydning for samhold og oppgaveløsning. Hvis gruppa ikke hadde felles forståelse, holdninger og verdier kunne det oppstå grupperinger og splittelser, og var slik informantene formidlet det klare motsetninger til godt samhold. Utskiftninger blant ledere og medarbeidere kontra en stabil gruppe fremstod og som sentrale påvirkningsfaktorer for samholdet. De fleste av informantene husket tilbake til tidligere år da det var lavere turnover og bedre samhold.

### **5.3.1 Felles verdier, holdninger og faglig forståelse**

«Felles verdier, holdninger og faglig forståelse» var det første temaet i denne kategorien. Felles faglig forståelse handlet om at medarbeiderne hadde lik forståelse for hvordan det miljøterapeutiske arbeidet skulle utføres. Felles holdninger og felles verdisyn kunne handle om hvilke verdier og holdninger man hadde i møte med barna, og holdninger knyttet til arbeidsmiljø og ansvarsfølelse rundt arbeidsoppgavene. Dette ble vektlagt litt ulikt hos hver enkelt. Med bakgrunn i informantenes beskrivelser er det grunn til å anta at felles forståelse, holdninger og verdisyn bidrar til positivt samhold, og god oppgaveløsning. Dette støttes i både teori og tidligere forskning. Blant annet hevder Yukl og Gardner (2020) at felles mentale modeller mellom medarbeiderne er viktig for oppgaveløsningen (s. 310). Videre sier de samarbeid og gjensidig tillit er lettere å etablere dersom gruppemedlemmene identifiserer seg med gruppen og arbeidet, og anser gruppetilhørigheten som verdifull (Yukl & Gardner, 2020, s. 308). Også forskningen til Slaatto et al. (2021) viste at felles forståelse er viktig for medarbeidere i barneverninstitusjoner og deres opplevelse av trygghet.

På en annen side formidlet informantene mine at de kunne bli oppfattet som lukkede og rigide overfor nye måter å tenke på. Dette ble lagt spesielt merke til dersom nyansatte viste andre måter å jobbe på. Det var vanskelig å slippe nyansatte inn i gruppen, og åpne for andre tankesett. Samtidig ønsket de å inkludere de nyansatte, og fremstå som mer åpne. Den ene institusjonen var riktignok i gang med å etablere nye felles rutiner som inkluderte de nyansattes stemme. På den andre institusjonen var disse utfordringene nylig oppdaget, men også der så de et forbedringspotensial i å åpne for andre perspektiver i forhold til utførelsen av det miljøterapeutiske arbeidet.

I teorien kan dette betraktes som et gruppetenkingsfenomen ved at det i liten grad gis rom til å tenke annerledes enn gruppen ellers (Bang, 2020, s. 125). Det som derimot skiller mine funn i noe grad fra den tradisjonelle gruppetenkingsforståelsen, er at informantene selv ikke ønsket å fremstå som selvelskende medarbeidere og eier av den eneste sannhet. Tvert imot ønsket de å være en mangfoldig gruppe, men sa det var vanskelig å endre på vante arbeidsmåter.

### **5.3.2 Utskiftninger**

«Utskiftninger» var det andre temaet i denne kategorien, og alle informantene sa utskiftninger i personalet utfordret samholdet og rokket ved tryggheten i gruppen. Som tidligere beskrevet kan det synes som psykologisk trygghet i større grad viste seg mellom de etablerte medarbeiderne enn i gruppen som helhet. Dette kan dermed gi et nyansert bilde for opplevelse av samhold, og igjen sett i sammenheng med barnevernets høye turnover, et mulig paradoks. På den ene siden foreligger det et klart behov om stabil arbeidsgruppe, men på den andre siden var det vanskelig å slippe nyansatte inn i gruppen. Den ene institusjonen hadde til og med opplevd å miste medarbeidere grunnet dette.

En amerikansk studie viste noe lignende. Studien undersøkte effekten av veilederstøtte, kollegastøtte og organisasjonskultur som mulige påvirkere til turnover blant barnevernsarbeidere i sin tidlige karriere. Studien fant klar sammenheng mellom fravær av veilederstøtte og kollegastøtte, og nyansattes ønske om å slutte. Det var særlige de tre første årene som var spesielt betydningsfulle. Hos de etablerte medarbeiderne virket ikke

kollegastøtte å ha den samme betydningen, mens veilederstøtte hadde delvis betydning (Chenot et al., 2009).

Når det er sagt er det viktig å tydeliggjøre at informantene i studien min viste et sterkt ønske om å være inkluderende og mangfoldige i tilnærmingen til nyansatte. Det handlet dermed ikke om uvilje, men snarere om at det var skummelt og vanskelig. Flere av informantene husket tilbake til lignende utfordringer de første to til fire årene, da de selv startet. Dette var flere år siden, men likevel erfarte de den samme utfordringen den dag i dag, men nå var det de selv som strevde med inkluderingen av nyansatte.

Fordi det ikke fremstod som uvilje fra informantenes side, er det sannsynlig å tenke at vanskelighetene blant annet handlet om opplevelse av trygghet. I så fall samsvarer dette med Lillevik et al. (2020) som trekker frem trygghet som svært verdifullt også i det miljøterapeutiske arbeidet. Lillevik et al. sier at dersom barna skal føle trygghet, må også medarbeiderne føle trygghet. Dette vil styrke muligheten til å inngå i trygge og empatiske relasjoner med barna (s. 109-110). Noen av informantene bekreftet nettopp dette, og sa utskiftninger var vanskelig fordi de var redde for det ukjente. Flere sa de hadde stått i mange krevende situasjoner gjennom årene, og derfor var avhengig av den tryggheten kjente kollegaer ga. Med bakgrunn i disse beskrivelsene synes det igjen relevant å trekke parallell til Sagberg (2017) som beskriver hvor viktig det er å ivareta nyansatte, men og de etablerte medarbeiderne slik at overgangene når noen slutter og noen begynner kan være trygg for alle.

Sett i et annet lys kan behovet for trygghet, som er lett å forstå, likevel virke som en hemsko dersom behovet hindrer fleksibilitet, romslighet og inkludering. I forlengelsen av dette perspektivet kan man derfor undre seg over hvordan samhold kan opprettholde psykologisk trygghet selv om gruppen endres. Med inntrykk av informantenes beskrivelser kan i hvert fall temaet virke som en nødvendig prioritering for ledere og medarbeidere.

Annen forskning innen barnevernet viser og sammenheng mellom støtte på arbeidsplassen og stabile medarbeidere. Blant annen viste en litteraturstudie med 55 studier inkludert fra flere land, klar positiv sammenheng mellom støtte fra kollegaer og ledere, og resultater,



trivsel og jobbegasjement. Videre kom det frem at kollegastøtte og lederstøtte reduserte turnover og tilstander med utbrenthet (Olaniyan et al., 2020).

Selv om det i hovedsak var enighet om at utskiftninger påvirket samholdet i negativ retning, var det en informant som derimot hevdet utskiftninger kunne være positivt. Hen hadde erfart at dette kunne løse opp vante og fastsatte rutiner. En interessant undring kan da være hvorfor noen medarbeidere opplever utskiftninger vanskelig, mens andre opplever det positivt. Videre kan man spørre seg hvordan lederen kunne dratt nytte av de positive holdningene, i prosessen med å trygge de negative.

Flere av informantene fremhevet det som klart positivt med en homogen medarbeidergruppe, mens noen hevdet mangfoldighet var nødvendig både i medarbeidergruppen, men og i forhold til barnas utvikling. Om dette sier Ekeland (2014) at likheter kan gi en ensrettet gruppe. Selv om det kan kjennes trygt og hyggelig, kan det likevel medføre konsekvenser i beslutningsprosesser (s. 94). Dette passer godt til forståelsen om gruppetenkning, og er derfor en relevant parallell.

### **5.3.3 Grupperinger og splittelser**

«Grupperinger og splittelser» var kategoriens tredje tema. Slik informantene beskrev det, kunne det innimellom oppstå grupperinger og splittelser. Det som skilte seg ut, og en delvis pågående tilstand, var splittelsene mellom etablerte medarbeidere og nyansatte. På den ene institusjonen hadde de opplevd omfattende splittelse mellom medarbeiderne og leder, men dette var flere år tilbake og ved annen ledelse enn nå. Det var derimot flere av informantene som sa det kunne bli litt snakking i gangene, noe som særlig den institusjonen uten stedlig personalleder tidvis erfarte.

Felles for informantene var at grupperinger og splittelser var motsatsen til samhold, og førte til både mistrivsel og utrygghet i gruppen. Når det er sagt skriver Jacobsen og Thorsvik (2013) at småprat, sladder og rykter kan ha både positiv og negativ effekt. Småprat kan fremme samhold, utvikling og læring i organisasjonen. Gitt at småpraten er positivt vinklet kan den blant annet føre til økt felles forståelse (s. 296-298). Dette samsvarer med noe av det informantene sa. Særlig den ene informanten sa de snakket mye sammen i gruppen, og delte både om seg selv, og tips og triks til hvordan tilnærme seg arbeidet. Ifølge denne

informanten var dette en viktig del av formidlingen overfor nyansatte. Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2013) det imidlertid er viktig at lederen forsøker å redusere negativ effekt av småprat, sladder og rykter (s. 298). Slik jeg tolket informantene var det negativt snakk som kunne føre til grupperinger. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) handler negativt småprat ofte om usikkerhet, angst og mangel på tilstrekkelig formell informasjon knyttet til temaer som medarbeiderne er opptatt av (s. 298). Dette stemmer godt overens med mine egne erfaringer, spesielt hvis jeg har vært lite til stede på avdelingen. Da kan det oppstå misforståelser og snakking, særlig hvis medarbeiderne har stått i krevende situasjoner underveis.

I drøftingen av dette temaet anses det relevant å trekke parallell til konfliktperspektivet og tildeling av roller. Ekeland (2014) sier det finnes vanskelige roller som gjør personer vanskelige, men og vanskelige personer som skaper vansker for den rollen de er i (s. 124). Dette passer godt til informantenes ulike oppfatninger. En sa hen ikke fikk med seg de konfliktene som noen ganger kunne oppstå, mens en annen sa det kunne oppstå noen grupperinger nå og da, og at hen selv var litt med i alle. Et interessant spørsmål kan da være hvordan både personer og roller påvirker samholdet i gruppen som helhet. Videre sier Ekeland (2014) at normer har en viktig funksjon for gruppen, men at ulike normer kan ha ulik betydning for ulike personer (s. 126 – 127). Som en av informantene sa var for eksempel latskap en pådriver til negativt samhold. Motsatt var høy grad av ansvarsfølelse en positiv pådriver, men som hen sa hersket det ulik oppfatning om dette i gruppen. Med bakgrunn i dette kan det synes sannsynlig å betrakte medarbeiderstil like viktig som lederstil for samhold og oppgaveløsning.

#### **5.3.4 Oppsummering av funnet: felles mentale modeller**

Avslutningsvis for dette funnet kan det synes å være enighet om at felles mentale modeller i hovedsak er av positiv betydning for samhold og oppgaveløsning. Det støttes både i mine funn og i et teoretisk lys. På en annen side fremkommer det likevel negativt dersom de felles mentale modellene blir for fastlåste. Hva som fører til denne fastlåstheten, er imidlertid et likeså interessant fenomen. Slik funnene mine gir inntrykk av kan det på den ene siden handle om tidligere perioder med mye frykt, som derav fører til stort kontrollbehov. På en annen side kan det, som også mine funn gir inntrykk av, være en rigiditet som handler mer

om kulturelle normer, holdninger og verdier. Et tredje perspektiv kan være at det handler om ulike personer og ulike roller. Hvem vi er på jobb, og hvilken formell og uformell rolle som blir gitt eller tatt, kan synes å spille inn på samholdet som helhet.

Gjennom drøftingsfasen har jeg forstått at det ville vært nyttig å inkludere nyansatte i studien. I rekrutteringsprosessen hadde derimot ikke denne forståelsen nådd meg ennå. Da tenkte jeg tvert imot at det var etablerte medarbeidere som best kunne beskrive erfaringer omkring temaet. Med den forståelsen til grunn er det derfor sannsynlig at utvalget i seg selv kan utgjøre en svakhet i studien, og at nyansattes perspektiver kunne tilført en ytterligere fylldighet i funnene (Malterud, 2017, s. 58).

## **5.4 Lederstil – mellom samhold og oppgaveløsning**

Med utgangspunkt i informantenes beskrivelser var det samstemt enighet om at lederstil har stor betydning for samhold og oppgaveløsning, men at lederstil kan virke både fremmende og hemmende. En fremmende lederstil innehar elementer av både relasjonell – og oppgaveorientert tilnærming. Dette passer godt med studien til Pasaribu et al. (2022) som viste positiv sammenheng mellom situasjonsbestemt ledelse, jobbtilfredshet og jobbprestasjoner.

Parallelt viste funnene mine at lederstil med sterk oppgaveorientert tilnærming virket hemmende på samhold og oppgaveløsning. Når det er sagt viste studien like tydelig at heller ikke sterk relasjonsorientert tilnærming var ubetinget fremmende. Blant noen av beskrivelsene som kom frem må en leder kunne være tydelig, men ikke streng; profesjonell, men personlig; støttende, men ikke ettergivende; gi autonomi, men og sette ned foten; deltakende, men ikke kontrollerende. Disse beskrivelsene samsvarer godt med Mintzberg (2010) sine refleksjoner om hvor variert og mangfoldig ledelse er. Han sier ledelse er like variert som livet, og at det nettopp er der ledelse skjer; i livet (s. 141). Også Aadland (2004) har lignende refleksjoner der han sier et eksistensielt spørsmål for ledere kan være: hvordan skal jeg leve – som leder? (s. 34)..

### 5.4.1 Tydelig og profesjonell ledelse

«Tydelig og profesjonell ledelse» var det første temaet i denne kategorien. Med bakgrunn i beskrivelsene har tydelige ledere positiv betydning for samhold og oppgaveløsning. Som noen informanter sa, bør en leder kunne ta beslutninger og sette ned foten. Motsatsen til dette, og en relevant parallell, er fenomenet beslutningsvegring. Brunstad (2017) sier beslutningsvegring hos ledelsen kan svekke både samarbeidsforholdene i organisasjonen, og motivasjon og trivsel hos medarbeiderne (s. 24). Med dette perspektivet til grunn kan det derfor virke som medarbeidere på både individnivå og gruppenivå også trenger oppgaveorienterte ledere, som nettopp kjennetegnes som tydelige beslutningstakere. I studien min kom det frem at dette var særlig nødvendig i grupper med sterke personligheter. Som Lillevik et al. (2020) sier finnes det dominerende miljøterapeuter som tar mye plass. Da er det viktig at lederen også ser de stille miljøterapeutene, og ber om innspill fra dem (s. 159).

En annen informant sa det var viktig med en leder som turte å være leder, og som var opptatt av lederintegritet. Også her kan det virke som en oppgaveorientert leder med hint av tydelig ledermyndighet er ønsket. Dette samsvarer med det Jacobsen og Thorsvik, og Kaufmann og Kaufmann beskriver om ulike lederroller, og hvilke forpliktelser og forventninger en leder faktisk må kunne ivareta (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 454). Videre har en studie gjennomført av Burke et al. (2006) vist at ledere av team bør være både relasjonsorienterte og oppgaveorienterte for at teamet skal fungere best mulig i sin oppgaveløsning.

På en annen side omtalte informantene det negativt dersom lederen gjennomførte beslutninger uten å involvere medarbeiderne, og beskrev det som beslutninger som «ble tredd nedover ørene på oss». Spesielt negativt opplevdes det dersom beslutningene ble tatt på bakgrunn av annen faglig forståelse. Dette kunne føre til splittelse mellom medarbeiderne og ledelsen. Dette samsvarer med det Brunstad (2017) sier om emosjonell intelligens og bruk av moral i beslutningstaking. Han sier kloke ledere har med seg det moralske perspektivet i beslutninger (s. 95). Videre sier han kloke beslutninger gjøres med riktig timing og riktig styrke, og at dømmekraft, kunnskap og sindighet er viktige lederferdigheter i beslutningsprosesser (Brunstad, 2017, s. 31).

Dernest kom det frem i dette temaet at profesjonelle ledere var positivt for samholdet. Ved den ene institusjonen hadde lederne vært ansatt i mange år, og var tidligere en del av medarbeidergruppen. En informant sa det var viktig at leder var ryddig i rollen sin, og bevisst den relasjonelle forskjellen som oppstår når en av to kollegaer blir leder. Motsatt kunne føre til misnøye, rollekonflikter og splittelser i samholdet. Et eksempel som ble brukt i intervjuet var dersom lederen opprettholdt vennerelasjonen til den ansatte hen var tidligere kollega med. På denne institusjonen hadde medarbeiderne vært spente på hvordan det skulle gå da to kollegaer ble henholdsvis avdelingsleder og enhetsleder. Informantene sa det hadde vært litt rollerot og at det ikke var tilstrekkelig avklart hvem man skulle gå til med hva. Institusjonen var imidlertid i ferd med å tydeliggjøre roller og ansvarsområder, noe informantene sa ville være positivt for samholdet.

Om ikke en direkte motsetning, så ble det riktignok også fremhevet som samholdsbyggende at lederne deltok på sosiale treff utenom jobben. Som det ble sagt var det viktig å kunne være private sammen, og snakke om private og personlige temaer. Her synliggjøres igjen ønsket om en relasjonsorientert lederstil, der relasjonene har verdi for samholdet.

#### **5.4.2 Kontrollerende og lite synlig ledelse**

«Kontrollerende og lite synlig ledelse» var kategoriens andre tema. Informantenes beskrivelser viste tydelig at kontrollerende og detaljstyrende ledelse var negativt for samhold og oppgaveløsning. Noen av informantene hadde tidligere erfaringer med denne lederstilen, og husket tilbake til perioden som svært belastende. I tillegg til å være kontrollerende og detaljstyrende hadde lederen en annen faglig forståelse. Informantene sa de ble handlingslammet, og ikke turte å gjøre egne faglige vurderinger i frykt for sanksjoner. Disse erfaringene støttes av Guo et al. (2018) sin feltstudie som undersøkte sammenheng mellom autoritær ledelse og kreative medarbeidere. Studien viste sterk sammenheng mellom autoritær ledelse og frykt hos medarbeiderne, som videre førte til stille og lite kreative medarbeidere. Sammenlignet med mine funn kan dette tyde på at det er en balanse mellom oppgaveorientert lederstil og fryktstyrt lederstil. Informantene sa perioden med detaljstyrende ledelse var preget av manglende engasjement, og et betydelig dårligere miljøterapeutisk arbeid. Samholdet var preget av snakking i gangene og splittelser.

Spurkeland (2009) som beskriver relasjonsorientert ledelse, sier autoritær lederstil kan være svært ødeleggende for relasjonen mellom leder og medarbeider (s. 126-127).

Sett fra et annet, men like relevant perspektiv, er det likevel nødvendig at ledere har god kontroll. Barnevernsinstitusjoner er styrt av Forskrift om krav til internkontroll. Forskriften beskriver krav til både kontroll, medvirkning, utvikling, evaluering og forbedring, slik at institusjonens drift til enhver tid er i tråd med gjeldende kvalitetskrav (Kvalitets- og godkjenningforskriften, 2023). I den sammenheng kan det være relevant å spørre seg hvorvidt medarbeidere har kunnskap om nødvendigheten av god internkontroll. Videre er det relevant å undres over hvor gode ledere er til å ivareta internkontrollen, og inkludere medarbeiderne. Ifølge Grünfeld et al. (2020) sin rapport viste helsetilsynets tilsyn med barnevernsinstitusjoner svikt i deler av internkontrollen, og poengterte at dette er en ledelsesutfordring. Med bakgrunn i dette kunne et sentralt spørsmål være hvordan ledere kan ivareta internkontrollen, men med en relasjonsorientert lederstil. Som det beskrives i Bufdir og Bufetat sin policy for internkontroll: «[...] Økt fokus på kontroll og oppfølging må derfor ikke forstås som et uttrykk for overvåking eller mistenksomhet, men at man skal sette medarbeidere i stand til å utføre sitt arbeid på en hensiktsmessig måte» (Policy for internkontroll, 2018). Videre beskrives at ledere må være bevisst egen atferd og holdninger da dette har stor betydning for medarbeidernes evne og vilje til å forstå og følge det som er fastsatt (Policy for internkontroll, 2018).

Om temaet kontrollerende ledelse kan det tyde på at det var et skille mellom autoritær og kontrollerende ledelse, og fryktstyrt ledelse. Det som fremstod som det mest ødeleggende for samhold og oppgaveløsning var lederstil preget av sinne og sanksjoner. Ifølge informantene skapte dette utrygge medarbeidere og et fragmentert samhold. Dette samsvarer med beskrivelsene til Einarsen et al. (2007) om destruktivt lederskap som ødeleggende for trivsel, ytelse og motivasjon. Samtidig sier Einarsen et al. (2007) at ledere med destruktiv væremåte kan oppnå organisasjonens mål, og at relasjonsorienterte ledere kan mangle lederferdigheter omkring oppgaveløsning og måloppnåelse.

I mine funn virket det riktignok å være forståelse for at en leder må ha kontroll for å sikre forsvarlig drift, men at ivaretagelse og inkludering er sentrale parallelle prosesser med stor betydning for samhold og oppgaveløsning. Igjen er det relevant å trekke en parallell til

Brunstad (2009) og hans betraktninger rundt ledelse og dydene rettferdighet og klokskap. En leder som handler klokt og rettferdig bidrar til tillit og fellesskap i organisasjonen (s. 21-22).

Fra erfaringer om autoritært og kontrollerende lederskap kunne en kanskje tenke seg at det andre funnet i denne kategorien var å foretrekke. Usynlig ledelse, en lederstil der lederen satt bak lukket dør, eller befant seg på en annen lokasjon. Informantene hadde erfaringer med begge deler. På samme måte som autoritær ledelse ble erfart som en tydelig hemmer for samhold og oppgaveløsning, var ikke fraværende ledelse noe bedre. En relevant sammenligning her er studien til Wong og Giessner (2018) som hevder det er en tynn linje mellom myndiggjørende ledelse og laissez-faire ledelse. Undersøkelsen viste at der ledelsen oppfatter sin lederstil med stor grad av autonomi og myndiggjøring, kan medarbeiderne på sin side erfare lederstilen som passiv og fraværende. I min studie viste dette seg ved at den ene institusjonen manglet stedlig personalleder. De hadde en enhetsleder, men hen hadde kontor på en annen avdeling, og var derfor sjeldent til stede. Informantene var enige om at det var både godt og nødvendig å ha en leder å kunne gå til for samtaler og oppfølging. Videre sa den ene informanten at det var nødvendig med en leder som kunne fatte beslutninger og sette ned foten.

Når det er sagt sa en annen informant at medarbeidere i større grad måtte ta ansvar og lede seg selv. Her er det relevant å trekke paralleller til selvledelse og medarbeiderskap eller delt lederskap, som nettopp tydeliggjør medarbeidernes medansvar for organisasjonens måloppnåelse (Velten et al., 2016).

På den andre institusjonen trakk de frem ledere med lukket dør som lite samholdsskapende. En annen informant sa derimot hen opplevde lav respekt for lukket dør, og støttet lederne som innimellom lukket døren for å gi seg selv nødvendig arbeidsro.

Videre sa informantene ved denne institusjonen at de satt stor pris på at lederne var synlig i avdelingen og av og til spiste middag sammen med medarbeiderne og barna. Disse beskrivelsene kan igjen tyde på at relasjonsorientert og verdibasert lederstil fremmer samhold. Tidligere jobbet disse lederne som medarbeidere på institusjonen, og det ble oppfattet som positivt at lederne visste hva som foregikk i avdelingen og hadde den samme kunnskapen som medarbeiderne. Dette støttes av forskningen til Nordby (2022) som undersøkte kompetansebehov hos barnevernledere. Funn i denne undersøkelsen viste

viktigheten av barnevernledere med erfaring som saksbehandlere, slik at de hadde kjent på kroppen hvordan det var å være saksbehandler.

Et relevant motargument kan derimot være det Sjøvold (2022) sier om delt lederskap. Barnevernsinstitusjoner har døgndrift og utøver derfor store deler av arbeidet når lederen ikke er til stede. Gjennom mine erfaringer har derfor mange medarbeidere det som kalles vaktansvar og delegert ledermyndighet på kveld, natt og helg. Sjøvold (2022) skriver at hvis målet er å skape team med høy prestasjonsevne, så må lederen kunne gjøre seg overflødig, og sikre at alle medarbeiderne kan være likeverdige i å ta ledelsen (s. 335).

### **5.4.3 Støttende og ivaretagende ledelse**

Tydligst i kategorien lederstil var temaet «støttende og ivaretagende ledere». Det var felles enighet om at støttende ledere fremmet samhold og oppgaveløsning. Med dette mentes ledere som ga tillit, var lyttende, og lite autoritære. Dette funnet støttes av Johnsen et al. (2022) som har undersøkt tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor. Denne studien viste positiv sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og organisasjonsresultater. Videre støttes funnene mine også av Nordby (2022). I hennes studie kom det frem at barnevernledere oppfattet ivaretagelse av ansatte som viktig. Riktignok viste også Norby (2022) sin studie at balansegangen mellom for lite og for mye støtte kunne være vanskelig. På den ene siden var støtte viktig, men på den andre siden var læring like viktig. Også her finner jeg relevant sammenheng til egne funn. En av informantene mine sa det var viktig og ikke være en ettergivende leder. Et eksempel som ble brukt var hvis en medarbeider gjentatte ganger forsøkte å unngå de krevende situasjonene på institusjonen. Da erfarte de at leder grep inn, og minnet medarbeideren på hva som var forventet. Igjen synliggjøres den relasjonsorienterte lederstilen som avgjørende for et godt samhold. Samtidig som oppgaveorientert lederstil også trengs for å skape hardføre og utviklingsorienterte medarbeidere. Dette støttes av forskningen til Willumsen (2006), som trakk frem åpent og trygt klima, støtte, samhandling og gjensidig tillit som viktig for samarbeid og ledelse.

På lik linje som Sjøvold (2022) beskriver delt lederskap, sier og Lillevik et al. (2020) at både ledere og medarbeidere i en barnevernsinstitusjon har et felles ansvar for å løse den



miljøterapeutiske oppgaven. For å få til dette vektlegges høy grad av tillit og tro på at medarbeiderne mestrer arbeidet sitt (s. 153).

Videre sier Larsen at miljøterapeutisk ledelse handler om å vise ansvar og omsorg, og se medarbeiderne og gruppen. Dernest handler det om å holde ut, og hjelpe medarbeiderne til å holde ut (gjengitt fra Lillevik et al., 2020).

#### **5.4.4 Oppsummering av funnet: lederstil**

Oppsummert for dette funnet kan det være rimelig å anta at lederstil har en viktig funksjon for samhold og oppgaveløsning. Som noen av informantene beskrev det opplevde de et tydelig dårligere miljøterapeutisk arbeid den gangen de opplevde ledelse med annen faglig forståelse, og som fremstod kontrollerende og detaljstyrende. Med utgangspunkt i ledelsen som informantene hadde under intervjudispunktet ble det motsatte erfart. Ledere som var støttende, lyttende, deltakende og tillitsfulle resulterte i et mer samlet og positivt samhold, og fellesskap rundt oppgaveløsning.

På en annen side kom det og frem behov for en tydelig leder som kunne stille forventninger, ha kontroll og ta beslutninger. Derimot var det negativt dersom beslutninger ble «tredd nedover ørene» på medarbeiderne, forstått som at de ikke ble involvert i prosessen.

Som leder selv er dette gjenkjennbart, men åpner likevel opp for interessante spørsmål. Gitt at lederen fatter en beslutning uten å involvere medarbeiderne. Er det like ugreit uavhengig av om medarbeiderne er enige eller uenige i beslutningen? Fraværet av involvering er jo like fullt til stede. Selv har jeg i hvert fall erfart dette mange ganger. Er medarbeiderne enig i beslutningen kan jeg få komplimenter for god ledelse, selv om de ikke ble involvert. Er de derimot uenig i beslutningen får jeg skrape i lakken fordi jeg ikke involverte dem først.

### **5.5 Studiens relevans for fagfeltet**

Medarbeidere i barnevernsinstitusjoner jobber i et svært komplekst arbeidsfelt. Deres arbeid er i søkelys fra mange hold; både foresatte, barneverntjeneste, det statlige barnevernet, tilsynsmyndigheter, direktorat, departement, og media. Av egen erfaring trenger medarbeiderne bred teoretisk, - faglig – og relasjonell kompetanse. Medarbeiderne

må håndtere tidvis svært krevende og noen ganger farlige situasjoner. De skal håndtere barn med omfattende omsorgs – og behandlingsbehov. Situasjoner som krever nøye gjennomtenkte faglige vurderinger, men samtidig raske beslutninger.

Arbeidet skjer i et fagfelt som dessverre sliter med høy turnover og tidvis høyt sykefravær. Slik jeg ser det er derfor forskning på gruppedynamikk, teamfungering og samhold av svært relevant karakter for medarbeidere og ledere i barnevernsinstitusjoner. Jeg kommer nærmere inn på dette i studiens avsluttende kapittel.

## 6 Konklusjon

I studiens siste kapittel kan det igjen være nyttig med et tilbakeblikk på problemstilling og forskningsspørsmål:

### ***Hvordan opplever medarbeidere i barnevernsinstitusjon sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?***

1. Når oppleves positiv sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?
2. Når oppleves negativ sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning?

Studien viste opplevd sammenheng mellom samhold og oppgaveløsning. Videre viste den at samhold kunne være både positivt og negativt, og at begge deler fikk konsekvenser for hvordan gruppen evnet å løse den miljøterapeutiske oppgaven.

I innledningskapittelet ble det henvist til at barn på barnevernsinstitusjoner trenger trygge og stabile omsorgsforhold. På samme måte viste funn at medarbeidere trenger det samme for at de skal klare å tilby de trygge voksenrelasjonene som barna trenger.

Videre viste funnene at psykologisk trygghet er et positivt og sentralt bindeledd mellom samhold og oppgaveløsning. Det funnene derimot også viste var at det ikke nødvendigvis var psykologisk trygghet i gruppen som helhet. Kanskje mellom de etablerte medarbeiderne, men ikke nødvendigvis mellom de og nyansatte. Informantene var tydelig på at de strevde med å slippe de nyansatte inn i gruppen.

Dernest fant studien ut at felles mentale modeller også var et positivt og viktig bindeledd mellom samhold og oppgaveløsning. Riktignok var heller ikke dette funnet uten motsetninger. Det ble ikke opplevd som positivt hvis de felles mentale modellene var så fastlåste at de ikke tillot å åpne for nye eller andre mentale modeller. Dette var en stor utfordring for informantene, men igjen mest merkbar mellom de etablerte medarbeiderne og de nyansatte. Noen av informantene sa de forstod at de kunne bli opplevd som fastlåste og rigide. Dette var ikke noe de ønsket å være. Tvert imot ønsket de å være åpne og inkluderende. Like fullt krevde en utfordrende arbeidshverdag kontroll, trygghet og sikkerhet, noe som kunne føre til lukkethet omkring gamle tankesett og handlemåter.

Til slutt viste studien at lederstil var av avgjørende betydning for samhold og oppgaveløsning. Fra den åpenbare negative lederstilen til den åpenbare positive, viste likevel funnene viktigheten av at kloke ledere kan mestre ulike lederstiler. Som informantene sa må ledere være både tydelige og støttende, profesjonelle og personlige, ivaretagende og ledende, deltakende men ikke detaljstyrende, tillitsfulle men besluttsomme, involverende men ikke invaderende.

Funnene i denne studien gir et tydelig budskap til både nåværende og fremtidige institusjonsledere. Den viser hvor viktig det er å investere lederkrefter i styrking av samhold og gruppefungering. Psykologisk trygghet, felles mentale modeller og lederstil er funn som forteller noe om behovene til medarbeidere, og hvordan de relasjonelle forholdene kan muliggjøre et positivt samhold og en riktig oppgaveløsning.

En studie er riktignok ikke fri for implikasjoner. En svakhet ved intervju er at både forskeren, utvalget, spørsmålene og intervjukonteksten påvirker resultatene. En annen forsker kunne fått andre resultater, og andre spørsmål kunne gitt andre erfaringer. Andre informanter kunne ført til andre funn. Som beskrevet tidligere kunne intervju med ledere og nyansatte gitt studien et ytterligere tilfang av dybde.

En annen begrensning i en masterstudie er tidsperspektivet. I et større forskningsprosjekt kunne det vært relevant å benytte ulike metoder, for eksempel både observasjon og intervju. En annen vinkling kunne vært fokusgruppeintervjuer og dybdeintervjuer.

Med disse implikasjonene til grunn anbefaler derfor denne studien videre forskning av fenomenet, og gjerne med andre metoder og utvalg.

På tross av begrensninger har likevel studien bidratt med økt forståelse knyttet til fenomenet samhold og oppgaveløsning i barnevernsinstitusjoner. Blant annet har den vist at samhold er et positivt og verdiladet begrep, og et gruppefenomen det er enighet om at har positiv betydning for oppgaveløsning. Derimot har studien også bidratt til å vise at positivt samhold krever lagånd, innsats, kompetanse, verdibevissthet og ledelse. Samhold kommer ikke av seg selv, og kan tvert imot slå negativt ut dersom det ikke settes på dagsorden hos dagens ledere.

Med det sagt støtter studien videre forskning innenfor samhold. Spesielt interessant er det å undersøke samhold mellom etablerte og nyansatte medarbeidere. I forlengelsen av det har også fenomenet gruppetenkning en vesentlig relevans for fremtidige undersøkelser.

Videre støtter studien forskning på gruppedynamikk, oppgaveløsning og teamprestasjoner innenfor institusjonsbarnevernet.

Utover det er det særs aktuelt å utforske videre hvordan gruppeprosesser i barnevernsinstitusjoner bør ledes for en vellykket oppgaveløsning.

I tillegg kan studien gi inntrykk av at opplevelsen av samhold ikke bare påvirker oppgaveløsning, men og andre fenomener med betydning. Dette er blant annet opplevelsen av trygghet og sikkerhet. Det igjen kan påvirke opplevelsen av trivsel og motivasjon, som videre kan påvirke sykefravær, rekruttering og turnover. Dette er alle faktorer som i stor grad legger premisser for utviklingen av institusjonstilbudet til barn og unge.

Studien åpnet med noen innledende refleksjoner til hvorfor jeg valgte samhold og oppgaveløsning som tema. Jeg henviste til både egne refleksjoner og undersøkelser gjennomført i institusjonsbarnevernet. Begge deler hadde til hensikt å belyse hvor viktig jeg mener temaet er i de videre prosessene med å kunne gi et godt omsorgstilbud til barn som trenger det. For å få til dette kreves fagkompetente og dyktige medarbeidere. Like viktig, om ikke enda viktigere kreves et klokt, utviklende og ivaretakende lederskap.

Når det er sagt er det likevel hvordan egnethet og kompetanse hos hver enkelt kommer til nytte i et trygt og utviklende samhold som er det aller viktigste - i målsetningen om et bedre barnevern.

# Litteraturliste

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Samlaget.

Andersson, P. (2022). Secure units as emotional sites: staff perceptions of fear and violence at secure units for young people in Sweden. *Residential treatment for children & youth*, 39 (4), 387-415. <https://doi.org/10.1080/0886571X.2022.2041533>

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Askeland, H. (2013/10). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner?* (ISBN: 9786-82-8084-137-5. ISSN: 1891-2753).

Bakka, J., Fivelsdal, E. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Akademisk forlag.

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Bang, H. & Midelfart, T. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting psychology Journal: Practice and research*, 69 (4), 334-359. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000098>

Barneombudet. (2020). «De tror vi er shitkids». (ISBN:978-82-7987-210-8).

<https://www.barneombudet.no/uploads/documents/Publikasjoner/Fagrappporter/De-tror-vi-er-shitkids.pdf>

Barne, ungdoms – og familiedirektoratet. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?* (ISBN: 978-82-8286-391-9).

[https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover blant ansatte i barnevernet hvorfor slutter sa mange en nasjonal omfangsundersokelse.pdf](https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/turnover_blant_ansatte_i_barnevernet_hvorfor_slutter_sa_mange_en_nasjonal_omfangsundersokelse.pdf)

Barnevernloven. (2023). *Lov om barnevern (barnevernsloven)*. LOV-2021-06-18-97. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2021-06-18-97>

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989–1004. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1037/0021-9010.88.6.989>

Bolman, L. & Deal, T. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Brunstad, P. (2017). *Beslutningsvegring – et ledelsesproblem*. Gyldendal akademisk.

Brunstad, P. (2009). *Klokt lederskap. Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal.

Bufdir.no. <https://www.bufdir.no/barnevern/institusjoner/>

Bufdir.no. <https://www.bufdir.no/om/>

Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E. & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? *The leadership quarterly*, 17, 288-307

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.

Chenot, D., Benton, A. & Kim, H. (2009). The Influence of Supervisor Support, Peer Support, and Organizational Culture Among Early Career Social Workers in Child Welfare Services. *Child Welfare*, 88 (5), 129 – 147.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (ISBN: 978-82-7682-101-7).

<https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>

Dipierro, K., Lee, H., Pain, K., Durning, S. & Choi, J. (2022). Groupthink among health professional teams in patient care: a scoping review. *Medical teacher*, 44 (3), 309-318.

<https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1987404>

Dyaram, L. & Kamalanabhan, T. (2005). Unhearded: The Other Side of Group Cohesiveness. *Journal of social sciences*, 10 (3), 185-190.

<https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892479>

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet*. Sanoma utbildning.

Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (207 – 216).  
doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002

[file:///C:/Users/thols/Downloads/Destructive leadership behavior A definition and c%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/thols/Downloads/Destructive%20leadership%20behavior%20A%20definition%20and%20conceptual%20model%20(1).pdf)

Ekeland, T. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere* (2. utg.). Gyldendal.

Furseth, I. & Everett, E. (2020). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31. Doi:10.1177/1094428112452151

<http://orm.sagepub.com/content/16/1/15>

Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk.

Gotvassli, K., Augdal, I. & Rotmo, B. (2014). Når kunnskapen sitter i veggene. *Norges barnevern*, 91 (2-3), 106-121. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1838-2014-02-03-05>

Gotvassli, K. & Moe, T. (2021). Bridging the gap – the role of leadership in professional judgement in child protection services. *Nordic social work research*, 11 (3), 264-276.

<https://doi.org/10.1080/2156857X.2019.1694057>

Grünfeld, L., Hansen, E., Guldvik, M., Kjelsaas, I., Winje, E., Engebretsen, L. & Westberg, N. (2020). *Institusjonstilbudet i barnevernet*. Menon – publikasjon nr. 54/2020.

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/2020-54-Institusjonstilbudet-i-barnevernet.pdf>

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M., Schutter, L., Garba, O. & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the



mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219 – 230.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>

Hart, S. & Hvilshøj, H. (2013). *Ledelse mellom hjerne og hjerte*. Hans Reitzels Forlag.

Hicks, L. (2008). The role of manager in children's homes: the process of managing and leading a well- functioning staff team. *Child & family social work*, 13, 241- 251.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2008.00544.x>

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Abstrakt forlag.

Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk administrativt tidsskrift*, 99 (1).  
<https://doi.org/10.7577/nat.4876>

Jørgensen, T. & Heggen, K. (2020). Det barnevernfaglege skjønnet og verdien av kollegiale drøftingar. *Norges barnevern*, 4 (97), 236-249. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2020-04-02>

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Harvard business review press.

Karakitapoglu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A. & Scandura, T. (2023). What if authoritarian to all or to some? A multi-level investigation of within-team differentiation in authoritarian leadership. *Journal of business research*, 162.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113873>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Kilcullen, M., Bisbey, T. M., Rosen, M., & Salas, E. (2023). Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta -analysis, and multilevel framework. *Journal of organizational behavior*, 44(2), 355-375. <https://doi.org/10.1002/job.2622>

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.

Klang, M. & Luria, G. (2021). Group bonding and effectiveness: Cohesion's moderating role and learders' relationship mediating role. *Small Group Research*, 52 (4), 431-456.

<https://doi.org/10.1177/1046496420977915>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal.

Kvalitets- og godkjenningforskriften. (2023). *Forskrift om krav til kvalitet og godkjenning av barneverninstitusjoner*. (FOR-2022-12-22-2474). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2022-12-22-2474>

Larsen, E. (2018). *Miljøterapi med barn og unge. Organisasjonen som terapeut* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Lewandowski, C. & GlenMaye, L. (2002). Teams in Child Welfare Settings: Interprofessional and Collaborative Processes. *Families in Society: The journal of Contemporary Human Services*, 83 (3). <https://doi.org/10.1606/1044-3894.25>

Lillevik, O., Landmark, B. & Stokvold, Ø. (2020). *Miljøterapi i barneverninstitusjoner. Juridiske, teoretiske og praktiske perspektiver*.

Løvaas, B. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I H. Askeland (Red.), *Verdibasert ledelse* (1. utg., s. 221-244). Cappelen Damm Akademisk.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utg.). Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. (2010). *Om ledelse*. Akademisk Forlag Buisness.

Nembhard, I. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. Behav.* 27, 941–966.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.413>

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Nordby, Gro. (2022). Hvilken kompetanse opplever barnevernledere som viktig for lede en kommunal barneverntjeneste, og hvordan kan en forstå deres kompetansebehov i lys av ulike forståelser av ledelse? *Norges barnevern*, 4 (99), 186-201.

<https://doi.org/10.18261/tnb.99.4.3>

Olaniyan, O., Hetland, H., Hystad, S., Iversen, A. & Barreda, G. (2020). Lean on Me: A Scoping Review of the Essence of Workplace Support Among Child Welfare Workers. *Frontiers in psychology*, 11 (287). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00287>

Park, T. & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108.

<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104624>

Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasar, D. & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13 (896539).

doi.10.3389/fpsyg.2022.896539

<https://libkey.io/libraries/1981/articles/525196519/full-text-file>

Policy for internkontroll, Bufdir og Bufetat. (2018).

Retningslinjer for akademisk oppgaveskriving på bachelor-, videreutdanning- og masternivå – APA 7. (2020).

Sagberg, I. (2017). *Ny jobb. Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen*. Universitetsforlaget.

Schein, E. (1985). *Organisasjonskultur – og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro forlag.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.

Sjøvold, E. (2022). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Skjeggstad, E., Slettebø, T. & Sørensen, T. (2022). Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blant fagansatte i barnevernet? *Norges barnevern*, 4 (99), 242 – 258. <https://doi.org/10.18261/tnb.99.4.6>

Slaatto, A., Mellblom, A., Kleppe, L., & Baugerud, G. (2021). Safety in Residential Youth Facilities: Staff Perceptions of Safety and Experiences of the “Basic Training Program in Safety and Security”. *Residential Treatment for Children & Youth*, 39 (2), 212-237.

<https://doi.org/10.1080/0886571X.2021.1978035>

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Sunstein, C. & Hastie, R. (2015). *Klokere. Fra Gruppetenkning til smarte grupper*. Cappelen Damm Akademisk.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Væraas og Dahle (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38, 277-287.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.010>

Willumsen, E. (2006). Leadership in interprofessional collaboration – the case of childcare in Norway. *Journal of Interprofessional Care*, 20 (4), 403-413.

<https://doi.org/10.1080/13561820600874692>

Wong, S. & Giessner, S. (2018). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44 (2), 757 – 783.

<https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177/0149206315574597>

Yukl, G. & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (9. utg.). Pearson.

Zahavi, D. (2014). *Fænomenologi*. (ISBN: 9788711348529).

# Vedlegg 1: Informasjon fra NSD

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

820451

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

10.11.2022

**Prosjektittel**

En kvalitativ studie om hva som påvirker gruppesamholdet mellom leder og medarbeidere i barneverninstitusjon

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

**Prosjektansvarlig**

Beate Jelstad Løvaas

**Student**

Therese Ekstrøm Olsen

**Prosjektperiode**

01.09.2022 - 15.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

#### REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

[https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-  
endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-<br/>endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

# Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

## Vil du delta i forskningsprosjektet:

*«En kvalitativ studie om hvordan medarbeidere i barneverninstitusjon opplever sammenhengen mellom samhold, mangfold og oppgaveløsning»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan medarbeidere i barneverninstitusjon opplever sammenhengen mellom samhold, mangfold og oppgaveløsning.

Jeg er student ved masterprogrammet verdibasert ledelse på VID i Oslo. I tillegg jobber jeg som avdelingsleder ved Akershus ungdoms – og familiesenter i Bufetat region Øst. Jeg har jobbet i institusjonsbarnevernet siden 2003, og som avdelingsleder siden 2011. Jeg håper jeg kan få muligheten til å lære mer om dette temaet gjennom å høre om dine erfaringer og opplevelser fra din institusjon/avdeling. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Formålet er å undersøke hvordan medarbeidere opplever sammenhengen mellom samhold, mangfold og oppgaveløsning.

Det miljøterapeutiske arbeidet i en barneverninstitusjon er et svært komplekst arbeid. Gjennom mange års erfaring med dette arbeidet, både som miljøterapeut og som leder har jeg alltid vært spesielt interessert i samholdet på institusjonen og hvordan dette kan fungere for en best mulig oppgaveløsning av det miljøterapeutiske arbeidet. Med denne studien er jeg nysgjerrig på hvordan miljøterapeutene (kalt for medarbeidere i studien) opplever dette. Studien tar utgangspunkt i gruppeperspektivet og gruppedynamikk.

Problemstillingen til studiet er som følger: *Hvordan opplever medarbeidere sammenhengen mellom samhold, mangfold og oppgaveløsning?*

For å kunne besvare denne problemstillingen har jeg valgt ut følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er samhold og mangfold, og hva kan være styrker og svakheter ved samhold?
2. Hvordan kan leder og medarbeidere påvirke samhold?
3. Hvordan kan samhold påvirke oppgaveløsning?



Studiet er en masteroppgave i masterprogrammet Verdibasert ledelse ved VID i Oslo.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID, Oslo er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å undersøke temaet gjennom medarbeidernes blikk, og det er deres erfaringer og opplevelser jeg ønsker å lære mer om.

Første kontakt går via e-post til institusjonens leder, slik at også ledelsen ved institusjonen/avdelingen blir kjent med prosjektet og kan samtykke til undersøkelsen. Jeg vil spørre lederen om institusjonen/avdelingen har aktuelle kandidater (kalt for informanter i undersøkelsen) som kan tenke seg å delta. Dersom det er tilfelle, ønsker jeg e-post adresse til informantene slik at jeg kan kommunisere direkte med dem for videre planlegging og gjennomføring av intervjuene. Informasjonsskriv og samtykke sendes informantene i forkant av intervjuene.

### **Studiet har tre utvalgskriterier:**

Miljøterapeuter som har Bachelor i barnevern.

Ansatte som er fast ansatt i 100 % miljøterapeutstilling.

Ansatte som har vært ansatt ved institusjonen/avdeling i minimum 2 år.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du ønsker å delta, innebærer det å delta i et semistrukturert dybdeintervju. Med det menes at jeg følger en intervjuguide, men kan stille oppfølgingsspørsmål underveis samt endre på rekkefølgen av spørsmålene.

Intervjuet blir tatt opp på lydbånd, og varer i 1 – 1,5 time. Opptaket på lydbånd gjøres for å sikre at alle opplysninger kommer riktig frem i transkriberingsarbeidet. Det hentes kun data fra det du deler i intervjuet.

Intervjuene kan gjennomføres på institusjonen/avdelingen eller på et annet sted der du ønsker. Dette avtaler vi samtidig som vi avtaler tidspunkt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Opplysningen om deg vil kun bli brukt til formålet som informeres om i dette skrevet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dialogen med deg vil foregå via e- post. Til dette vil jeg kun bruke min private e-post adresse. Alt av opplysninger vil bli lagret på min personlige pc, som det kun er jeg som har tilgang til. I studien vil både personnavn og navn på arbeidsplassen bli erstattet med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Notater vil bli lagret innelåst i skap. Lyddopptak lagres i sikker skylagring, godkjent av VID høgskole.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Studien avsluttes med innlevering av masteroppgaven 15.mai 2023. Da slettes alle opplysninger, notater og lydopptak.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:**

- VID Oslo ved Beate Jelstad Løvaas, tlf. 22451974
- Paul Otto Brunstad, veileder. Paul.brunstad@vid.no
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, tlf. 93856277

### **Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:**

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

### **Med vennlig hilsen**

Paul Otto Brunstad  
Veileder

Therese Ekstrøm Olsen  
Student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: *En kvalitativ studie om hvordan medarbeidere i barneverninstitusjon opplever sammenheng mellom mangfold, samhold og oppgaveløsning.*

Jeg har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det benyttes lydopptak under intervjuet
- at anonymiserte utdrag fra mitt intervju publiseres i forskningsprosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 3: Intervjuguide

## Intervjuguide

### Innledende spørsmål

- *Hvor lenge har du jobbet som miljøterapeut på denne institusjonen?*
- *Kan du fortelle meg litt om hvorfor du har valgt å jobbe som miljøterapeut på en barneverninstitusjon?*

### Hovedspørsmål

Spørsmål til forskningsspørsmålet: Hva er samhold og mangfold, og hva kan være styrker og svakheter ved samhold?

- *Kan du fortelle meg hva du tenker på når du hører ordet; samhold?*
  - *Hva med ordet; mangfold - hva tenker du på da?*
- *Hvordan tenker du samhold kan være positivt og/eller negativt?*
- *Hvordan opplever du samholdet og mangfoldet i personalgruppen som du er en del av?*

Spørsmål til forskningsspørsmålet: Hvordan kan leder og medarbeidere påvirke samhold og mangfold?

- *Hvordan opplever du at ledelsen påvirker samholdet deres?*
- *Hva med mangfoldet? Hvordan opplever du at ledelsen vektlegger mangfold?*
- *Dere miljøterapeutene da – hvordan påvirker dere samholdet?*
  - *Hva gjør dere som virker samlende?*
  - *Hva gjør dere som eventuelt virker splittende?*
  - *Hvis du skulle reflektere litt over egen rolle, hvordan påvirker du samholdet?*
- *Hvilke verdier tenker du kjennetegner samholdet hos dere?*

Spørsmål til forskningsspørsmålet: Hvordan kan samhold og mangfold påvirke oppgaveløsning og motsatt?

- *Hvordan opplever du at samholdet i gruppa påvirker hvordan dere utfører det miljøterapeutiske arbeidet?*
  - *Hvordan erfarer du at arbeidet – med alt hva dere står i påvirker samholdet?*
- *På hvilken måte erfarer du at det er rom for mangfold, altså ulikhet?*
  - *Hvordan opplever du det er å være uenig eller stille kritiske spørsmål i gruppa deres?*
  - *Mellom miljøterapeutene?*
  - *Mellom miljøterapeutene og ledelse?*

- *I hvilken grad tenker du mangfold er viktig for hvordan dere utfører det miljøterapeutiske arbeidet?*

**Avsluttende spørsmål**

- *Nå har vi snakket mye, og du har svart på mange spørsmål. Er det noe annet om dette temaet som du vil dele?*