

Den gode viljen- barnevernlederens refleksjon rundt etiske handlingsvalg

Elisabeth Lyshaug

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Kull høst 2009

Diakonhjemmet Høgskole

Innleveringsdato: 2.mai 2013

Antall ord: 23 527

Veileder: Gry Bruland Vråle

Problemstilling:

«Hvordan beskriver barnevernledere vanskelige valgsituasjoner?»

SAMMENDRAG

Tema for studien er barnevernlederens refleksjon rundt etiske handlingsvalg i en kontekst preget av komplekse og sammensatte problemstillinger. Formålet er å øke bevisstheten og utdype problemstillingene, snarere enn å avdekke nye problemstillinger.

Problemstillingen er:

Hvordan beskriver barnevernledere vanskelige valgsituasjoner?

Undersøkelsen er empirisk og sammen med teoretiske perspektiver har oppgaven som mål å kaste lys over det særegne ved barnevernlederens tenkning og handling i vanskelige valgsituasjoner. Studiets empiriske grunnlag er hentet fra semistrukturerte intervjuer med et utvalg barnevernledere. Det har vært benyttet en fenomenologisk og hermeneutisk tilnæringsform i intervjuene.

Det har kommet frem mange likhetstrekk i forståelsen av vanskelige valgsituasjoner. De er i høy grad knyttet til verdivalg. Tre hovedfunn er identifisert:

Et moralsk ansvar og stress- båret med stolthet: Ansvar, press, mangel på tid og ensomhet var det essensielle. Spesielt det moralske ansvaret tynget: Konsekvensene for barnet kunne bli så store. *Når balanse blir kunst:* Ledelse og vanskelige valg var knyttet til å balansere mellom administrative oppgaver, faglige spørsmål og ledelsesspørsmål. Verdien åpenhet og lederens legitimitet ble spesielt utfordret. *Klokskap i den byråkratiske verden:* Vanskelige valg kunne lettere håndteres på grunn av en indre drive. Nærheten til faget og de ansatte motiverte til videre arbeid. Kunnskap og lang erfaring ga en større trygghet og ro. Faglig skjønn, dømmekraft og klokskap var stadig i utvikling gjennom dialog og refleksjon. Målet var å ivareta barnets beste. Dette skulle skje i fellesskap.

Etiske verktøy ble i liten grad benyttet. Det var stor variasjon rundt lederstøtten de ulike hadde tilgang til. Ledere uten barnevernfaglig erfaring ble hyppigere utfordret av ansatte, dersom opplevelsen var at vanskelige valg ble tatt på bekostning av barnevernfaget. Informantene med sosialfaglig utdanning kan se ut til å ha en sterkere fagidentitet enn ledelsesidentitet.

FORORD

Masterstudiet er fullført- og det er med blandede følelser det konstateres. Studiet har vært spennende, lærerikt og nyttig, men har i perioder krevd mye energi og mye tid.

En stor takk til familien som har lest, tålmodig støttet og motivert. Dere er mine omsorgsfulle kritikere og uten tvil er dere mine helter! Takk!

Takk til min arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å studere. Dette gir meg nødvendig drivkraft og næring i videre arbeid!

En stor takk til informantene som stilte opp og delte tanker og synspunkter med meg. Takk for ærlige og troverdige svar!

Sist men ikke minst: Tusen takk til min veileder, Gry Bruland Vråle. Du har inspirert og motivert, gitt meg vilje og mot!

Drammen, april 2013

Elisabeth Lyshaug

Innhold

1.	INNLEDNING	6
1.1	PROBLEMSTILLING.....	7
1.2	OPPGAVENS OPPBYGGING.....	8
1.3	FAGLIG KONTEKST FOR UNDERSØKELSEN	8
1.3.1	Etiske retningslinjer	8
1.3.2	Juridiske rammer	9
1.3.3	Barnevernlovens formål	9
1.3.4	Prinsippet om barnets beste	10
2.	TEORETISK REFERANSERAMME.....	10
2.1	AKTUELLE STUDIER	10
2.2	TEORI	11
2.3	LEDELSE	12
2.3.1	Verdibasert ledelse.....	12
2.3.2	Relasjonsledelse	13
2.4	VERDIER.....	15
2.5	ETIKK.....	16
2.5.1	Relasjonsetikk.....	19
2.5.2	Dydsetikk	19
2.6	VANSKELIGE VALG	20
2.6.1	Press	21
2.6.2	Bruk av faglig skjønn.....	22
2.6.3	Følelser, holdninger og psykologiske mekanismer.....	22
2.6.4	Etiske verktøy	23
2.7	ORGANISASJONSKULTUR.....	25
3.	METODE OG GJENNOMFØRING	27
3.1	METODEVALG.....	27
3.1.1	Fenomenologi.....	28
3.1.2	Hermeneutikk.....	28
3.1.3	Forforståelse.....	29
3.2	UTVALG.....	29
3.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	30
3.3.1	Refleksjon rundt gjennomføring av intervjuene	31
3.4	ANALYSE AV INTERVJUENE.....	31

3.5	ETISKE ASPEKTER	33
3.6	VALIDITET OG RELIABILITET.....	34
3.7	METODEKRITIKK	35
4.	ANALYSE OG FUNN.....	37
4.1	ET MORALSK ANSVAR OG STRESS – BÅRET MED STOLTHET	37
4.1.1	Et ansvar som krever mot og vilje	37
4.1.2	Et pressende ansvar	38
4.1.3	«Og konsekvensene blir så store...»	39
4.1.4	Stressende handlingsrom	39
4.1.5	Alene i fellesskapet.....	41
4.2	NÅR BALANSE BLIR KUNST	42
4.2.1	Diplomatisk balansekunst.....	42
4.2.2	Balansert åpenhet	43
4.2.3	Barnevernsleders legitimitet	43
4.2.4	Hvor langt kan strikken strekkes	44
4.3	KLOKSKAP I DEN BYRÅKRATISKE VERDEN	45
4.3.1	En indre drive og den gode viljen	45
4.3.2	Nærhet til faget	47
4.3.3	Faglig skjønn og klokskap	48
4.3.4	Ta steget tilbake	49
5.	DISKUSJON.....	50
5.1	ANSVAR	50
5.1.1	Ansvar og press.....	52
5.1.2	Ensomheten.....	53
5.1.3	Oppsummering.....	54
5.2	BALANSE	54
5.2.1	Verdien åpenhet.....	55
5.2.2	Legitimitet.....	56
5.2.3	Økonomi	57
5.2.4	Oppsummering.....	57
5.3	KLOKSKAP	58
5.3.1	Oppsummering.....	61
6.	KONKLUSJON	62
7.	ETTERORD.....	64

8. REFERANSER.....	65
9. VEDLEGG.....	68

1. INNLEDNING

Det er et kjent fenomen at ansatte i barneverntjenesten må forholde seg til komplekse og sammensatte problemstillinger. Avgjørelsene som tas berører mange sterkt og avgjørelsene vil påvirke dem det gjelder, resten av deres liv. Fagfeltet er preget av usikkerhet og tvil. Fasitsvar på hvordan oppgavene skal løses, finnes ikke. Det førende for arbeidet er: Barnets beste. Barnevernlederen har hovedansvaret når det gjelder å følge dette prinsippet.

Som leder for denne tjenesten innebærer dette uten tvil et moralsk ansvar som må forvaltes. Barnevernloven er en skjønnslov, og mye faller på barnevernansattes egen dømmekraft. Det moralske ansvaret er ofte knyttet opp mot vanskelige valg. Lederne må finne konstruktive måter å forholde seg til utfordringer og dilemmaer som daglig oppstår. Likhetsprinsippet og offentlighetsprinsippet må tas hensyn til.

Mitt utgangspunkt er ledererfaring og lang praksis innen kommunalt barnevern.

Lederoppgaven er spennende og utfordrende. Evnen til å ta kloke valg er målet, men når vet man at det er et klokt valg?

Gjennom studiet Verdibasert ledelse har mye teori vært basert på viktige lederegenskaper og hva som kjennetegner god ledelse. Refleksjon og bevissthet rundt egne verdier og holdninger har vært sentralt. Teorien understreker viktigheten ved at ledere har selvinnsikt, noe som innebærer et bevisst forhold til egne tanker og følelser. Videre er dialog og refleksjon fremhevet som viktige lederegenskaper for kloke beslutninger og handlinger. At de nevnte fenomener benyttes ulikt, er naturlig. Ledere har alle forskjellige utgangspunkt knyttet til erfaring, kunnskap og egenskaper.

Barnevernsfeltet består av mange etiske utfordringer. Samtidig hevdes det i mange sammenhenger å være totalt fravær av etisk refleksjon i arbeidet. Spesielt media har en tendens til å hevde dette. Virksomheten kan i tillegg ofte fremstilles som moralsk og lukket. Barnevernloven, på sin side, er en skjønnslov. Bruk av skjønn innebærer et stort ansvar, både på samfunns-, gruppe- og individnivå. Barnevernarbeidet befinner seg i grenseland mellom fag, juss og etikk. En reflektert holdning til de mange utfordringene som er, og ikke minst et åpent sinn når det gjelder handlingsmuligheter, har dette prosjektet sett nærmere på. Temaet er:

Den gode viljen- barnevernlederen refleksjoner rundt etiske handlingsvalg

Jeg ønsker i denne studien å lytte til hvordan barnevernsledere beskriver vanskelige valgsituasjoner i det daglige. Hvor reflektert er de sine etiske handlingsvalg? Hvilke verdier er styrende? Min erfaring er på den ene siden at i en hektisk hverdag er det slik at mange etiske handlingsvalg skjer uten nevneverdige refleksjon i forkant. På den andre siden er erfaringen at refleksjon benyttes systematisk når valg og beslutninger tas. I samspillet og interaksjonen med sine omgivelser er altså refleksjon- og dermed dialog- vesentlig for en leder. Hvordan lederen beskriver og opplever dette vil avhenge av person og situasjon.

Formålet er å øke bevisstheten og utdype problemstillingene snarere enn å avdekke nye problemstillinger. Jeg håper at studien vil være interessant for ledere generelt, men barnevernsledere spesielt. En nødvendig refleksjon av egne handlingsvalg vil kunne oppleves motiverende for videre arbeid i dette krevende fagfeltet. Fagfeltet som omhandler et av de viktigste offentlige velferdstjenester Norge har: Ivaretagelse av barnevernsbarn.

1.1 PROBLEMSTILLING

Med utgangspunkt i det som er nevnt innledningsvis, er oppgavens problemstilling følgende:

«Hvordan beskriver barnevernsledere vanskelige valgsituasjoner?»

Påfølgende forskningsspørsmål/delspørsmål vil være med å utdype problemstillingen, og vil her begrunnes:

Hva kjennetegner og hva er innholdet i vanskelige valg?

Svar på dette spørsmålet vil kunne identifisere informantens opplevelse og forståelse av hva som er vanskelige valgsituasjoner for den enkelte barnevernleder. Videre hvordan fenomenet vanskelige valgsituasjoner gir seg utslag i jobbhverdagen.

Hva er tyngende når det kommer til ansvar?

Informantene vil her kunne beskrive det formelle ansvaret som ligger i lederrollen, men også det moralske ansvaret de alle har. Hvordan dette utarter seg i praksis er relevant for og kunne besvare problemstillingen.

Hvilke verdier er styrende- og hvilke verdier kommer i konflikt?

Vanskelige valg er knyttet til verdivalg. Bevisstheten rundt egne og organisasjonens verdier vil kunne synliggjøres ved at spørsmålet blir besvart. Selvinnsikt og refleksjon over praksis vil kunne bevisstheten til den enkelte.

1.2 OPPGAVENS OPPBYGGING

I innledningen vil utgangspunktet for problemstillingen bli belyst. Forskningsspørsmål vil begrunnes i kapitel 1.1. I kapitel 1.3 presenteres undersøkelsens faglige kontekst. I kapitel 2 vil den teoretiske forståelsen bli gjort rede for. Dette skjer ved at ledelsesperspektiv gjøres rede for, i tillegg til verdier, etikk, organisasjonskultur og vanskelige valg. Kapittel 3 vil gjøre rede for metodevalg, utvalg, gjennomføringen av intervju og analyse. Etske aspekt og metodekritikk vil bli presentert. Kapittel 4 presenteres funn. I kapittel 5 vil funn diskuteres i relasjon til teorien. Kapittel 6 vil så konkludere på funn, samt gjøre en oppsummering ut i fra forskningsspørsmål og til slutt problemstillingen. Helt avslutningsvis vil det være noen betraktninger over hvilke konsekvenser funnene vil kunne ha for praksisfeltet.

Aktuelle begreper vil fortløpende bli definert i teoridelen.

1.3 FAGLIG KONTEKST FOR UNDERSØKELSEN

Jeg har tatt utgangspunkt i at barnevernleder befinner seg i grenseland mellom etikk, jus og fag. Dette vil også være oppgavens kontekst. I tillegg har jeg valgt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Dette vil sette sitt preg på oppgaven, da det er informantens opplevelse og forståelse som skal vektlegges. Disse to begrepene, i tillegg til forforståelse, vil bli gjort rede for i kapitlene 3.1.1, 3.1.2 og 3.1.3. Verdier og etikk vil bli gjort rede for under hhv kapitlene 2.4 og 2.5. I barnevernstjenesten jobber det primært barnevernspedagoger og sosionomer. Deres etiske retningslinjer er derfor gjort rede for innledningsvis.

1.3.1 Etske retningslinjer

De etiske retningslinjene til barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere har utviklet seg og endret karakter de siste 30- 40 årene. De første retningslinjene ble utarbeidet i 1967, og hadde den gang en klar pliktmessig orientering. Fokuset var hva sosialarbeideren skulle gjøre, og var helt kontekstuavhengig. På slutten av 1980 årene endret retningen seg, og i 1989 ble «Erklæringen om etiske prinsipper i sosialt arbeid» utarbeidet. Endringen var i all hovedsak at retning gikk fra spesifikke regler til generelle verdier. Behovet for tolkning og refleksjon ble en realitet, og selv om verdiene fortsatt var kontekstuavhengig, ble refleksjonen over verdiene letter å relatere til praksis. Sosialarbeideren som en etisk aktør kan også kobles til dydsetikken.

Prinsippene fra 1989 ble videreført inn i retningslinjene som ble vedtatt i 2002 og revidert i 2010: «Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere». Prinsippene i dette dokumentet inneholder både et verdimesig grunnlag og

etiske regler som er spesielt rettet mot yrkesutøveren og han eller hennes nære omgivelser. Nærhetsetikken er tatt med inn i utformingen (Busch 2012:70).

Vi skiller hovedsakelig mellom tre grupper normer og regler i et samfunn: etiske, rettslige og sosiale normer (Collin- Hansen 2007: 65). Fordi de alle vil ha betydning for det barnevernfaglige arbeidet, vil jeg videre presentere de to siste: rettslige- og sosiale normer.

1.3.2 Juridiske rammer

Rettsreglene er normative utsagn som sier noe om hva yrkesutøveren kan, bør, skal eller må gjøre og ikke gjøre. Et lovbrudd medfører straff i form av rettslige sanksjoner. Hva en kan foreta seg som på et barnevernkontor er regulert gjennom lovverk. Lov om barneverntjenester av 17. juli 1992 nr. 100 (Bvl.) er svært sentral, men også Lov om barn og foreldre av 8. april 1981 nr. 7. Videre er det naturlig å nevne Helse og omsorgstjenesteloven av 1. jan 2012, Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker av 10. februar 1967, Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett av 21. mai 1999 (mrl.) og FNs barnekonvensjon av 20. november 1989 (FBK) som relevante lovverk for barnevernfaglig arbeid. Selv om FBK ikke er nevnt i Bvl. forarbeider, står det i mrl § 3, at bestemmelser i de konvensjoner og protokoller som er nevnt i § 2 skal gjelde som norsk lov, og gå foran all annen lovgivning ved motstrid. Mrl. og FBK har derfor sentrale plasser i norsk rett (Collin Hansen 2007: 47-65).

1.3.3 Barnevernlovens formål

I henhold til Bvl. § 1-1, er lovens formål å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. I tillegg skal den bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår. Videre står det i Bvl. § 1-2 at lovens bestemmelser om tjenester og tiltak gjelder for alle som oppholder seg i riket. Bvl. pålegger barneverntjenesten å handle i de tilfeller hvor barn ikke får *god nok* omsorg. I prinsippet kreves verken at barnet er norsk statsborger, at barnet er bosatt i Norge, eller at barnet skal oppholde seg i Norge i en lengre periode (Collin-Hansen 2007: 368). Barneverntjenestens ansvar for alle barn som oppholder seg i Norge, uavhengig av situasjon, kan sees i sammenheng med FBK sine bestemmelser. I artikkel 2 nr. 1 fremgår det at alle konvensjonsstatene skal garantere et *hvert barn som oppholder seg i deres rike*, de rettigheter som følger av konvensjonen (Lindboe 2008: 34).

1.3.4 Prinsippet om barnets beste

Prinsippet om barnets beste vil i artikkel 3 i FBK være svært sentral for det barnevernfaglige arbeidet. Artikkelen slår fast prinsippet om barnets beste: *”Ved alle handlinger som berører barn, enten de foretas av offentlige eller private velferdsorganisasjoner, domstoler, administrative myndigheter eller lovgivende organer, skal barnets beste være et grunnleggende hensyn”* (Collin-Hansen 2007:106). Prinsippet om barnets beste har også en sentral plass i Lov om barneverntjenester. Prinsippet regnes som en ”formålsparagraf” som skal tas overveiende hensyn til i alt barnevernfaglig arbeid, og ligge til grunn for alle barnevernfaglige avgjørelser. Barnets beste er ikke uten videre gitt. Ofte vil faglig skjønn og etiske standarder ha sterk påvirkning.

2. TEORETISK REFERANSERAMME

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for det teoretiske utgangspunktet for analysen og drøftingen, men først vil det bli vist til andre studier. Det har ikke vært mulig å finne empiri som har direkte sammenheng med barnevernledere sin beskrivelse av vanskelige valgsituasjoner. Det har likevel vært mye teori og empiri som kan dokumentere vanskelige valgsituasjoner for en leder generelt. Utfordringen har derfor bestått i å finne det som for denne oppgaven ble mest relevant og essensielt. Informantenes fokus har vært førende i valg av teori. Kort vil jeg presentere fire studier som kan ha en viss relevans til denne studien.

Jeg har aktivt benyttet meg av internett. Søkbasene Bibsys, Ebsco, Idunn, Norart og Academic Search Elite har også vært flittig brukt. I tillegg har studiets pensumliste gjennom alle årene gitt et godt innblikk i relevant teori.

2.1 AKTUELLE STUDIER

I 2007 var oppstarten på et nasjonalt utviklingsprosjekt. Helse- og omsorgsdepartementet, helsedirektoratet, arbeidstakerorganisasjonene innen helse og omsorg og KS (kommunesektorens organisasjon) samarbeider om prosjektet: «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Hovedmålet er å styrke den etiske kompetansen og gjennomføre etisk refleksjon i tjenestene. Prosjektet skal videreføres ut året 2015. I årsrapporten 2011 vises det til at for å lykkes med etikkarbeidet, må ledere ta et stort ansvar for tilrettelegging. Dersom dette ikke ivaretas fra leders side, vil etikksatsningen ikke la seg gjennomføre. Erfaringene så langt viser også at lederen bør ha en egen møteplass til etisk refleksjon, med kollegaer fra samme nivå (KS årsrapport 2011).

I 2009 skrev Kristin Haugen en masteroppgave om ledelse og vanskelige valg i kommunal sektor. Lederne som ble intervjuet i studiet hadde ansvar for hjemmebaserte tjenester, psykisk helse, sykehjem og bolig for psykisk utviklingshemmede. Studien fant følgende vanskelige valgsituasjoner: Kravet om nærværende lederskap og muligheten til tilstedeværelse, forholdet mellom nærhet og avstand til medarbeiderne. Lederne beskrev vanskelige valgsituasjoner vedrørende personalledelse. Når det gjaldt etiske dilemmaer knyttet til brukere og pårørende var dette i hovedsak medarbeidernes dilemmaer. Lederens rolle var å veilede og bistå, eventuelt ta beslutninger. Lederne opplevde videre å stå i lojalitetskonflikt mellom medarbeiderne og toppladelsen. Et siste tema var balansen mellom fag og økonomi og konflikten mellom rasjonell og økonomisk drift kontra faglige krav til omsorgsfull oppfølging (Haugen 2009).

I 2004 skrev Solum en masteroppgave med tittel: «*Etisk bevissthet i sykehjem*». Problemstillingen er: «*Hvordan anvender pleiere i sykehjem dialog og refleksjon når de står ovenfor etisk vanskelige situasjoner? Hvordan kan dialog bidra til utvikling av et godt skjøn*n»? (Solum 2004: 4). Utgangspunktet til forfatteren var at etikk ikke var tilstrekkelig vektlagt for den daglige omsorgen til mange av pasientene på sykehjemmene. Forfatterens funn var blant annet at i noen settinger var dialogen for teknisk og målrasjonell, med vekt på rutiner og prosedyrer. Det unike i hver pasient ble da ikke godt nok ivaretatt (ibid: 105).

Seksjon for verdibasert ledelse fikk i 2005 oppdrag fra HSH om å starte prosjektet «*Verdibasert ledelse i praksis: En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*». Studiet skulle se nærmere på hvordan praksisen i de forskjellige virksomhetene var og om virksomhetspraksis hadde nytte av et bevisst verdifokus. Studiet viser til flere nøkkelfaktorer for å lykkes, og en av dem er at verdiarbeidet må være forankret i ledelsen. I tillegg må lederen være en rollemodell i verdiarbeidet. I motsatt fall: fravær av deltagelse og verdifokus hos leder, kan raskt bli en sentral fallgrube. Aadland skriver i tillegg: «*verdiarbeidet må drives nedenfra og opp (etter initiativ ovenfra) – fra brukere – ansatte – ledelse*» (Aadland 2006: 90).

2.2 TEORI

Ledelsesteorien Relasjonsledelse og ledelsesfilosofien Verdibasert ledelse vil ha en klar forankring i oppgaven. De to tilnærmingene kan supplere hverandre når funn skal tolkes og forstås. For å utdype de to ledelses tilnærmingene, er det naturlig at begrepet verdier sees nærmere på. Etiske teorier vil så utdypes, og da dyds- og relasjonsetikk spesielt. Ytterligere teori er både for å belyse etiske dilemmaer og vanskelige lederavgjørelser generelt. *Etiske*

dilemmaer i helse og omsorgsarbeid (Nordby 2012), *Se gorillaen!* (Kvalnes 2010) og *Klokt lederskap* (Brunstad 2011) vil bidra, både for å utdype teoridelen og videre inn i analyse og drøftingsdelen. De nevnte bøkene vil kunne bidra til å identifisere etiske utfordringer og dilemmaer og å se nærmere på egnede metoder for etikkarbeid i organisasjoner.

2.3 LEDELSE

Oppgaven tar utgangspunkt i ledelsesfilosofien Verdibasert ledelse og ledelsesteorien Relasjonsledelse.

2.3.1 Verdibasert ledelse

Ledelsesfilosofien Verdibasert ledelse har hatt fremvekst de siste årene. I følge Busch (2012: 93) er verdibasert ledelse som begrep godt etablert, men har i liten grad en klar ledelsesteoretisk forankring. Begrepet er sterkere knyttet til lederen som person, enn til ledelsesprosessen. Verdibasert ledelse rommer flere tradisjoner. Den amerikanske tradisjonen er ofte knyttet til aksjonær og eierinteresse i å øke bedriftens verdier som er profitt. Den skandinaviske tradisjonen på sin side har oppmerksomheten knyttet til hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper, ofte som en erstatning eller som et supplement til regel- og/eller målstyrt ledelsesfilosofi (Aadland 2006: 7). Den skandinaviske tradisjonen er vektlagt i denne oppgaven.

Jeg vil ta utgangspunkt i Aadland sine to definisjoner av verdibasert ledelse. Den første fra 2004.

«Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønske verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskte verdier» (Aadland 2011: 157).

Forfatteren sier at hovedfokuset er at organisasjonen skal være bevisst sine verdier. Dette gjennomføres ved: a) å implementere en verdibasert praksis og b) selvrefleksjon (Aadland 2011: 157). Lederen er den som må «sette tonen» og dialogen må fremmes (ibid). Lederen skal motivere sine ansatte til selvstendighet og ansvarlighet. De ansatte må være deltagende i å klargjøre organisasjonens verdigrunnlag. Et felles verdigrunnlag vil skape rom for utfoldelse. Et verdigrunnlag utarbeidet i felleskap vil også utløse en «ekte» lojalitet til organisasjonens målsetning (ibid). Verdigrunnlaget er i tillegg organisasjonens mulighet til å presentere seg ut til omgivelsene (ibid: 158).

Gjennom en kommunikativ prosess skal organisasjonen i felleskap ha reflektert over hva man ønsker å drive med og hvordan man bør gjøre det og sist: Hvorfor ønsker man det. Prosessen

skal også inneholde en refleksjon over hva man faktisk gjør og hvordan man gjør det, og sist: Hvorfor man gjør det (ibid:160).

I 2007 kom Aadland med en ny definisjon av ledelsesfilosofien:

«Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningssskapende refleksjonsprosesser over egen praksis» (Aadland 2007).

Forfatteren vektlegger i denne definisjon lederens moralske sensitivitet. Forfatteren definerer moral på denne måten: *«Moral er oppfatninger av rett og gale, knytte til egne eller andre sine handlingar»* (Aadland 1998: 26). Definisjonen er på mange måter i tråd med den som vises til i kapittel 2.6, men vektlegger ikke på samme måte samspillet mellom menneskene.

Verdistyring tar utgangspunkt i at verdirasjonalitet er mer kraftfull som motivasjonskilde enn formålsrasjonalitet (Aadland: 2011: 143). Etter hvert som verdibasert ledelse er praktisert mer og mer, viser forskning at medarbeidere er mer effektive i organisasjoner der man jobber med målsetning og verdier. Aadland (2011) refererer til Laursen som hevder at dette handler om at de ansatte føler en større sikkerhet for at jobben de utfører er det riktige. Det er denne sikkerheten som øker effektiviteten, fordi effektivitet er å treffe beslutninger så raskt som mulig (ibid).

Lederen er en rollemodell og må derfor være troverdig. Dette innebærer evne til organisatorisk selvrefleksjon (Aadland: 2011: 162). Med dette mener Aadland at det må være samsvar i lederens ord og handling. Dersom det ikke er samsvar vil lederen fremstå lite troverdig både overfor ansatte og omverden (ibid:63).

2.3.2 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Tilnærmingen baseres på at lederen har en naturlig interesse for menneske og hva som skjer mellom menneskene. Relasjonsteorien knyttes derfor opp til psykologi, pedagogikk og sosiologi. Tilnærmingen har et spesielt fokus på kunnskap man har om individet i samspill med sine omgivelser (Spurkeland: 2011: 15).

Relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode og dette skjer ved å benytte dialog og refleksjon. Hva som skjer i interaksjonen og samspillet mellom leder og ansatt, er fenomener lederen til en hver tid må ha et reflektert og bevisst forhold til. Dette krever

mellommenneskelig kunnskap. Det kreves at lederen er kjent med medarbeiderens muligheter og begrensninger. Lederen skal være den som motiverer og stimulerer til videre arbeid og utvikling (ibid: 188)

«Etter at dialogen har brakt frem et vell av synspunkter og mulige løsninger, kan diskusjonen overta for å sile ut en løsning» (Spurkeland 2009: 97). I følge forfatteren handler det om å lytte til de ansattes erfaringer, og se på de ulike perspektivene. Det finnes ingen absolutt sannhet når ulike mennesker møtes. Alle har ulik erfaring, teoretisk bakgrunn og egenskaper, derfor vil mange «sannheter» kunne bli hentet frem. Et viktig element er da å få frem de ulike perspektiv. Perspektivene vil belyse og utdype en utfordring eller en diskusjon (ibid).

Relasjonsledelse er også opptatt av at ledere må ha høy bevissthet rundt likeverdighetsprinsippet (Spurkeland 2011:60). Forfatteren mener at man må se på den andre som fullverdige i prosessen. Mye av det samme blir tatt opp av Nordbakken (2002) som skriver om dialogens etikk. Nordbakken hevder at man kan favne essensen i dialogens godhet, og de etiske kvaliteter på denne måten: Dialogen må være frivillig. Dialogen må bygge på tillit og respekt. I tillegg trekker han frem kvaliteter som åpenhet og ærlighet. Åpenheten som her blir beskrevet, gjenspeiler at begge parter møtes likeverdig. Likeverdig i den forstand at man respekterer hverandres likhet i menneskeverd (ibid).

I både Verdibasert ledelse og relasjonsledelse er refleksjon fremmehevet som viktige ledelsesprinsipper. Å reflektere innebærer å tenke grundig gjennom episoder eller handlinger. Det handler om å gjenspeile eller vende tanken tilbake på noe. Som leder vil refleksjonen være lederens verktøy for stadig å kunne sammen med sine ansatte gjøre arbeidsoppgaver bedre, eller som et bidrag for å endre noe. Det er kjent at mennesker utvikler seg i samspill med andre, og refleksjonen vil både stimulere og øke selvinnsikten og læring (Spurkeland 2011: 136).

Den kommunikative ledelsesteorien viser til mye av det samme når den trekker frem diskusjonen som et viktig element. Erik Oddvar Eriksen (1997) viser til et praksisnært eksempel fra et sykehus. Avdelingsledere som praktiserte kommunikativ ledelse, eller demokratisk ledelse, fikk til en langt mer positiv utvikling enn de avdelingslederne som var mer autokratiske eller profesjonsfikserte (Eriksen 1997 i Aaland 2011: 151). Medarbeidere bør få anledning til å komme med sine argumenter. I tillegg bør medarbeidere få oppleve reell likeverd i diskusjonene. Dersom samtalene går på tvers av profesjongrensener, vil dette kunne

skape en vilje til konsensus. Habermas og Apel sin tvangsfrie diskurs har en sterk påvirkning når det gjelder den kommunikative ledelsesteorien (ibid).

2.4 VERDIER

Samfunnet har i dag et stort fokus på verdier, etikk og moral. I ulike organisasjoner og i samfunnsdebatten generelt, er dette satt på dagsorden. Det postmoderne samfunnet som nå preger vår tid, ser ofte på verdiene som en handling eller fravær av en handling. Tidligere var verdier knyttet til økonomisk teori. Verdien på en gjenstand ble målt i krone og øre, mens betydningen per i dag handler vel så mye om kvalitet (Aadland 2006:147). Jeg legger til grunn følgende definisjon på verdi:

«Verdier er stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og /eller gjennom handlingsmønster» (Aadland 1998:123).

Alle har vi verdier. Verdigrunnet kan variere. Verdiene våre er en rettesnor på hvordan ting bør eller skal være. Verdiene kan også virke motiverende og opprettholde vår egen selvaktelse. Verdiene kan ofte gjenspeiles i egenskaper hos den enkelte og er ofte knyttet til følelser (ibid).

Verdier kan være nedfelte i en organisasjon. Dette er de åpne verdiene. Om de åpne verdiene også i praksis viser seg, vil være avgjørende når det gjelder organisasjonens legitimitet og troverdighet. Åpne verdier er de verdiene vi beskriver når vi forteller bakgrunnen for våre handlinger. Disse verdiene er ofte legitime verdier som vi vet vil være akseptert av menneskene rundt oss. Skjulte verdier derimot er verdiene som faktisk benyttes, og som andre kan observere ligger til grunn for handlingen. Skjulte verdier kan omtales gjennom hypoteser, spørsmål og undring. De ligger innbakte som språklige uttrykk i en fortellingsprosess (Aadland 2006:147).

Argyris og Schön (1996:13-14) beskriver dette som forholdet mellom to ulike handlingsteorier (theories of action), uttrykt teori (espoused theory) og bruksteori (theory-in-use). Handlingsteoriene inkluderer strategier for handling, verdiene som styrer valgene av strategier og forutsetningene de er basert på. Med begrepet uttrykt teori mener de handlingsteori som brukes til å forklare handling. Med begrepet bruksteori mener de handlingsteori som er implisitt i utførelsen av handlingene, også betegnet som taus kunnskap (tacit knowledge). Organisatoriske bruksteorier er gjerne tause og trenger ikke samsvare med organisasjonens uttrykte teori (ibid).

Busch (2012: 32) på sin side sier at verdiene kan være som et skjult kompass. Med dette understrekes at verdiene kan påvirke tanker og påvirke hvordan handlinger utføres. Dette kan skje uten nevneverdig refleksjon over hvilke verdi som ligger til grunn for den bestemte handlingen. For å bli bevisst de skjulte verdiene er man derfor helt avhengig av andres tilbakemelding. Dette skjer via observasjon, tolkning og drøfting. Organisasjonen vil ha et troverdighetsproblem dersom gapet mellom de åpne og de skjulte verdiene blir for stort (Aadland 2006:147).

Thyssen (2009) sier at dersom verdiene skal påvirke atferd, må en del betingelser være tilstede. Tre betingelser som trekkes frem er *forpliktelse, tillit og tilbakemeldinger*. Forpliktelsen handler om å ta hensyn til fellesskapets interesser. Tillit handler om den psykologiske kontrakten mellom medarbeidere og organisasjon. Tilbakemeldinger handler om å gi gruppa anledning til å reflektere over i hvor stor grad de har anvender uttalte verdier i praksis (Thyssen 2009 i Busch 2012:36).

I følge Freidson (2001 i Busch 2012: 64) vil profesjonsverdiene stå i en særstilling og ofte er de koblet til oppgavene innenfor egen profesjon. De fungerer ofte som retningslinjer og standarder for profesjonsutøvelsen. Profesjonsverdiene er nært knyttet til profesjonsetikken og profesjonsidentiteten. I tillegg ser man at et av særtrekkene for en profesjon er at den bygger på ideologi. Dette motiverer i større grad til å gjøre en god jobb. Fokuset er ofte kvalitet, ikke effektivitet. En profesjon forstås som et yrke eller et kall som utøves med bakgrunn i spesialisert kunnskap, tilegnet gjennom et akademisk eller faglig studium (Kvalnes 2010: 155).

2.5 ETIKK

Etikk omhandler refleksjon om hva som er godt og vondt og hva som er rett og galt. Etisk teori beskriver hvilke verdier, normer og prinsipper som vektlegges, når man skal ta stilling til hvorvidt handlinger er gode eller riktige. Etikk i ledelse handler om handling og om endring (Eide 2011:1). I de ulike teoriene kan verdier og fenomener få ulik betydning. Da dydsetikken og relasjonsetikken har hatt stor betydning for barnevernfaget de siste årene, er det rimelig også å presentere viktige prinsipper innen disse teoriene (se for øvrig kapittel 2.5.1 og 2.5.2).

Etikk kan være et verktøy å bruke for å klargjøre hva som er rett å gjøre i gitte situasjoner. Etikk kan defineres slik:

«..en systematisk refleksjon over moralske problemer og sammenhenger» (RHF 1990 i Eide og Eide 2011:51).

Knud Ejler Løgstrup (1905-1981) virket som professor i etikk og religionsfilosofi ved Universitetet i Århus. Han var inspirert av fenomenologisk filosofi og hans teori kan kalles «relasjonell etikk» (Aadland 1998: 62). Løgstrup var opptatt av at moralen ikke begynner med normene, og at den moralske atferden ikke kommer som en følge av normene. Dette begrunner han med at dersom menneske skal rette seg etter de moralske normer, må det liv vi lever allerede ha et moralsk innhold (Christoffersen 1999: 12).

Dette innebærer i følge Løgstrup, at etikk og moral vokser frem av livsytringer. Livsytringene er i seg selv etiske, uten at dette er noe man har tenkt i forkant (Christoffersen 1999: 20). Livsytringene er ikke avhengige av den menneskeskapte kulturen, men livsytringer er noe universelt. Menneskene kan heller ikke unnvære livsytringene. *Tillit* er en av de spontane livsytringene Løgstrup setter søkelyset mot. Kontrasten er *mistillit*. I møte med mennesker har *tillit* en grunnleggende rolle. *Mistilliten* melder seg først når vi påvirkes av noe som skjer eller sies, eller vi observerer noe som oppleves mistenkelig. På samme måte gjelder livsytringen *talens åpenhet*. Talens åpenhet kan assosieres med sannferdighet, men kan da også lett mistolkes. Talens åpenhet handler nemlig ikke om talerens åpenhet, men talens åpenhet. Åpenheten ligger i selve talen, ikke hos taleren. Det kan ikke være baktanker knyttet til dette innholdet. *Barmhjertighet* er også en av livsytringene Løgstrup er opptatt av. Denne ytringen kan ikke underlegges andre formål enn seg selv. Med dette mener Løgstrup at dersom man ønsker å oppnå noe med en handling, er vi ikke lenger barmhjertige. Barmhjertighet kan vi være, men på samme måte som talens åpenhet, kan man ikke ha baktanker knyttet til barmhjertigheten (Christoffersen 1999: 20-25).

Menneskets måte å handle på, påvirkes ikke bare av livsytringer. Løgstrup benytter i tillegg de kretsende tankefølelser som en forklaring: Hevngjerrighet, misunnelse og smålighet. Disse tankefølelsene opptar følelsene våre- og tar mye oppmerksomhet. Med tankefølelsene er det enn selv som kommer i sentrum. Tankevirksomhet og oppmerksomhet rundt sin egen sjalusi, misunnelse eller hevntanke oppstår. Dette blir i motsetning til spontane livsytringene som åpner oss for verden utenfor oss selv. Lytter vi til et annet menneske, tenker vi ikke samtidig på vår egen *tillit* eller barmhjertighet. Først etter samtalen kan vi tenke på at det som skjedde handler om et *tillitsforhold* eller en god gjerning (ibid).

Det refereres til to hovedprinsipper i etikkens verktøykasse: Likhetsprinsippet og offentlighetsprinsippet. Prinsippene kan være til hjelp for å filtrere ut uakseptable handlingsalternativer (Kvalnes 2010:56-60). Det finnes i tillegg en subjektiv sannhet. Fenomenene beskrives slik de fremtrer for bevisstheten til den enkelte, noe det er viktig å være seg bevisst. I møte med den andre vil det være flere uttrykk som vil tolkes. Både det som verbalt formidles, kroppsspråket og den fysiske fremtoningen, er eksempler på slike uttrykk. Dette innebærer at man ikke har kontroll over hvordan den andre tolker nettopp disse uttrykkene. Den andre har sin egen erfaring og egen forforståelse som legger grunnlaget for meningen. Dette innebærer, slik Aasland uttrykker det: *«å være prisgitt den andre ved at man med ens egne ytringer gir fra seg til den andre kontrollen over hvordan disse ytringene tolkes»* (Aasland 2010: 15). Levinas beskriver dette som et etisk faktum. Etikken foreligger allerede i en gitt og konkret situasjon. I møte med den andre blir man tvunget til å respondere, og ingen respons er også en respons. Ens egne uttrykk påvirker derfor hvordan den andres mening blir dannet (ibid:17).

Det etiske ansvaret som her formidles, kommer i tillegg til det etiske ansvaret i asymmetriske forhold, der maktaspektet står sentralt. Dette etiske ansvaret handler om en erkjennelse rundt faktumet at egne uttrykk vil tolkes og gis mening av den andre, uten at man selv kan påvirke. Dette kan resultere i at egne uttrykk tolkes av den andre som uten betydning og uten mening. For mange er dette sårt- og i følge Levins, ofte smertefullt. Smerten handler om redselen for ikke å bli sett, og dermed sosialt ikke eksisterende (ibid: 19).

Den norske filosofen Føllestad har påpekt hvordan etikken, den argumenterende strategi, kan være et alternativ til handlingsmåter som ofte ellers blir praktisert. De tre strategier han fremhever som lite heldige, og som fortsatt er gjeldene i organisasjonslivet er tradisjonsstrategien, følelsesstrategien og den dogmatiske (Føllestad, Apollon 3/1998).

Når det gjelder tradisjonsstrategien, gjenspeiler handlingene at autopiloten er på, man gjør det man alltid har gjort uten nevneverdig refleksjon over praksis. Kulturen sier «det er slik vi gjør det her hos oss» (ibid).

Når det gjelder følelsesstrategien understreker Føllestad at styrken på våre følelser gir oss ikke noe dirkede mål for en handlings etisk verdi. Faktumet er at vi blir mer følelsesaktivert dersom noe har rammet våre nærmeste, sammenlignet med noen som er oss mye mer perifer og noe man har mindre kunnskap om. Følelsene kan derfor ikke være det førende når vi skal avgjøre om noe er etisk riktig eller galt.

Den siste strategien Follestad fremhever, er den dogmatiske. Denne strategien stenger for dialog og refleksjon. Dogmatikeren sier «sånn er det bare». Det legges ikke til rette for å forstå, eller finne andre alternativer. De involverte må godta en avgjørelse, uten noen som helst forklaring. Det åpnes ikke opp for diskusjon. Dialogen og refleksjonen blir fraværende. Ofte i de mer autokratiske ledelsesteoriene vil denne strategien være gjeldene i praksis, som en bevisst strategi. Elementer av dette vil likevel være gjeldende hos flere (ibid).

2.5.1 Relasjonsetikk

I relasjonsetikken står møtet mellom mennesker i fokus. Det er i møtet med den andre at den etiske utfordringen møter oss og får sitt innhold. Relasjonsetikk er en tilnærming til etiske spørsmål og moralsk praksis som setter forholdet mennesker imellom i sentrum. Denne tilnærmingen innebærer at kravet om å opptre moralsk er et krav som ikke kan løsrives fra relasjonene til andre mennesker (Eide og Skorstad 2005:56).

Knud Ejler Løgstrup ønsket å vise at tankene begrenses av hvordan vi har lært å se våre omgivelser. Ifølge Løgstrup finnes det i menneskets liv fenomener og faktorer som det selv ikke kan regjere over, og ideen om at mennesket kan styre og kontrollere alt er dermed feil. Slik interesserte Løgstrup seg for nye måter å tenke på, med fokus på det mellommenneskelige. Særlig opptatt var han av det vi ikke evner å se, enten fordi det er for selvsagt eller fordi vår forutinntatthet hindrer oss (Christoffersen 1999: 7-12).

I følge Løgstrup er en hver relasjon bygd på en gjensidig avhengighet og makt. I sitt hovedverk «*Den etiske fordring*» (1956) er teorien om kommunikasjon og samhandling utviklet (Eide og Eide 2007). Den setter fokus på den etiske dimensjonen som oppstår i møte mellom mennesker. Spørsmålet blir hvilke gode karaktertrekk kan bidra til å utvikle gode sosiale relasjoner. Spørsmålet er universelt, og derfor relevant på tvers av ulike kulturer. Begrepet «*Den etiske fordring*» brukes for å markere at det settes krav om etisk atferd. I dette ligger det et universelt ansvar hos alle om å opptre etisk i møte med den andre (Busch 2012: 67-68).

2.5.2 Dyddsetikk

Dyddsetikken er den etikken som ligger nærmest tankegangen til verdibasert ledelse (Aadland 2011: 143). Dyddsetikken knyttes ofte til Aristoteles (384-322 f.Kr). Aristoteles hadde fokus på hva som er et godt liv. Egenskaper som ærlighet, omsorg og mot er viktige menneskelige egenskaper (Busch 2012: 67). Dyddsetikken setter fokuset på egenskapene hos den enkelte. Utgangspunktet er at den enkelte vil streve etter å finne sin plass i fellesskapet med andre

mennesker. Plassen der man best realiserer sine personlige evner. Men ikke på bekostning av andre. Gode holdninger skaper god moralsk praksis. Tanken er at mennesket i utgangspunktet har gode intensjoner og holdninger (Aadland 1998). En dyd forstås gjerne som moralsk dyktighet, evnen til å handle fornuftig og klokt. Aristoteles så på en dyd som å finne den gylne middelvei, slik mot ligger mellom feighet og dumdristighet, eller måtehold ligger mellom grådighet og selvfornektelse (Eide 2011:5)

Aristoteles skisserer tre hovedveier til å utvikle gode karaktertrekk, og alle er å anse som høyst aktuelle i ledersammenheng også i dag:

- Å se hen til gode forbilder
- Å utvikle gode vaner (samarbeidsformer og prosedyrer)
- Å søke etter den gylne middelvei

(Eide 2011:6).

2.6 VANSKELIGE VALG

Barnevernledere står daglig overfor vanskelige valgsituasjoner. Ulike hensyn må veies opp mot hverandre. Som leder har man et ansvar når avgjørelser skal tas og man må forholde seg til de motsetninger som finnes. Dette inkluderer et stor moralsk ansvar for hva som skjer og hvordan det skjer.

Jeg vil starte med å se på begrepet moral. Moral kommer fra det latinske ordet mos, eller i flertall morse, som betyr vane eller sedvane (Kvalnes 2010: 16). Moral skiller seg fra etikk ved at moralen er hvordan man oppfører seg i praksis. Jeg vil benytte følgende definisjon: «Moral er å forstås som oppfatninger på rett og galt i omgang mellom mennesker» (Kvalnes 2010: 16). En persons etikk og moral behøver ikke alltid stemme overens. Man kan for eksempel mene det er galt å lyve, men likevel gjøre det i visse situasjoner.

Vanskelige valg er ofte knyttet til et dilemma eller en utfordring. I teorien skilles det mellom de to begrepene. Forskjellen er at i et dilemma vil det finnes tungtveiende grunner som taler til fordel for minst to av handlingsalternativene. Valget mellom det rette og det rette, to moralske hensyn (Kvalnes 2010:83-84). Et etisk dilemma kan da defineres på denne måten: «Situasjoner som er dominerte av tvil og ambivalens, for etiske dilemma – ein står i valet mellom handlingsalternativ som alle har minussider» (Aadland 2005:15).

Valgsituasjonen tilsier at vi må gå på akkord med egne verdier, valget står mellom pest eller kolera. Nordby problematiserer den enstydige negative fremstillingen av et dilemma som denne definisjonen gir. Forfatteren hevder at dilemmaet kan også være et valg mellom to

positive alternativer. Dette forekommer ikke veldig ofte, i følge Nordby, som refererer til Ekeland (2010), men kaller dette pluss-pluss konflikter, i motsetning til minus-minus konflikter (Nordby 2012:38). At løsninger på et dilemma alltid er negativt, mener Nordby også blir feil å tenke. Nordby poengterer at når man mener den beste løsning på et problem er funnet, så er det en ønsket løsning (ibid).

Et dilemma består ofte av en verdikonflikt (Eide og Aadland 2008: 10). Verdiene kan være tvetydige, ofte fordi man må prioritere tid, ressurser, omsorg eller kvalitet. Spørsmålet blir hvem skal man være lojal mot, når det er en kamp om ressursene og kanskje uenighet i faglige spørsmål. Etske dilemmaer kan oppleves nærmest som uløselige, og kan ligge i skjæringspunktet mellom profesjoner. Dilemmaet kan også ha et organisatorisk aspekt med seg, knyttet til retningslinjer og økonomi. Lederen vil i mange tilfeller være en viktig faktor i det hele (ibid).

I hefte Organisasjonsetikk (2010) blir en etisk utfordring beskrevet på følgende måte:

«En utfordring betyr at man står overfor en situasjon som er uholdbar på en eller annen måte, og som derfor krever at man gjør noe» (Aadland og Kaasa 2010: 9).

I dette understrekes det at utfordringen er ikke å vite hva man burde gjøre, men faktisk å gjøre det man burde (Kvalnes 2010: 92).

2.6.1 Press

Lederens utfordringer og etiske dilemmaer kan være knyttet til press. Presset påvirkes ofte av tiden som er til rådighet, men også rammebetingelser som omhandler økonomi og juridiske forhold. Nordby (2012) presenterer fire ulike pressnivåer: Presset innenfra, presset nedenfra, presset ovenfra og det horisontale presset utenfra. Presset innenfra handler om det subjektive presset. Hvilke forventninger man har til seg selv, samt egne oppfatninger av hva som er riktig å gjøre i en gitt situasjon. Presset nedenfra er presset fra hjelpetrengende, og er forankret i deres behov og oppfatninger om hva som riktig å gjøre i situasjonen. Det tredje presset handler om presset ovenfra og kommer til uttrykk via prosedyrer og regler som styrer arbeidshverdagen. Det siste presset forfatteren nevner er det horisontale presset. Presset som oppleves fra kollegaer og samarbeidspartnere (Nordby 2012: 43).

Nordby understreker videre det er vesentlig å ha et reflektert forhold til hva som ligger bak presset. Han skiller mellom tre handlingsargumenter: Regler, enkeltpersonens oppfatninger, verdier og preferanser. Krysspresset er forankret i ulike handlingsargumenter og utfordringen

er å ha en fordomsfri tilnærming til pressgrunnlaget. Man må forstå innholdet i presset, hevder forfatteren, da kan man letter gå i dialog med de som fremfører det (ibid:44).

I følge Brunstad (2011:16) må en leder være seg bevisst hvordan ervervet kunnskap faktisk benyttes. Forfatteren sier at utøvelsen bør skje i et våkent samspill med omgivelsene. Lederen må ha evnen til å forene kunnskapsbevissthet og situasjonsbevissthet. Ved å mestre dette åpnes en mulighet til å finne gode løsninger selv når rammebetingelsene er stramme. Evnen til å skape gode relasjoner blir vesentlig og avgjørende. Dersom dette svikter, uttrykker forfatteren videre, vil svikten neppe kunne kompenseres av økte økonomiske midler eller andre økte ressurser. Mye av det samme understrekes også av Kvalnes (2010: 97). Han beskriver at lederen som daglig befinner seg i en moralsk utsatt posisjon, trenge både en god karakter og ha et grep om etikkens verktøy.

2.6.2 Bruk av faglig skjønn

I følge Ellingsen og Johansen (1999: 44) er de skjønnsmessige vurderinger avgjørelser som ikke er regelstyrt, men som er vurderinger basert på kunnskap, erfaring og god dømmekraft. I *kunnskap* ligger det slik jeg tolker forfatteren, både faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap. Det andre aspektet som forfatterne viser til er *erfaring*. Jo lenger erfaring en leder har, jo større referanseramme kan vedkommende ha. Dette vil kunne gi en større indre ro, samt trygghet, når vanskelige valg skal tas. Det siste som nevnes er dømmekraft. I de etiske retningslinjene for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere står følgende om dømmekraft: «Yrkesutøverne må kunne utvise dømmekraft som integrerer en faglig vurdering av den konkrete situasjonen med yrkesetiske verdier og holdninger. Slike overveielser krever ydmykhet, lydhørhet og mot» (Yrkesetisk grunnlagsdokument, FO: s 9). God skjønnutøvelse kan da karakteriseres som en etisk forsvarlig vurdering/beslutning, fundert på erfaring og kunnskap. Skjønn bør derfor utøves med klokskap, og knyttes langt på vei til den enkeltes dømmekraft.

2.6.3 Følelser, holdninger og psykologiske mekanismer

Vår oppfatning av hva som er riktig og galt å gjøre i en situasjon, påvirkes i høy grad av rasjonell dømmekraft. Dialogen og refleksjonen er vesentlig. Det er i tillegg forsket en del på psykologiske mekanismer som igangsettes når menneske står overfor vanskelige valg, blant annet kognitiv dissonanstheori og den fundamentale attribusjonsfeilen. Begge de psykologiske mekanismene påvirker våre meninger, holdninger og atferd. Nordby (2010:110) refererer til Festinger (1957) som anvender begrepet «cognitive dissonance». Kognitiv dissonans kan ofte

defineres som: «*En spenningstilstand som oppstår når kognitive elementer er i konflikt med hverandre*» (Wikipedia, lest 28.2.13).

De kognitive elementene refererer til hvilke kunnskap personen har om egen atferd og om sine omgivelser. Teorien handler i hovedsak om inkonsistens mellom atferd, holdninger og meninger (Nordby 2010:110). Teorien viser til at mennesker har et stort behov for å være konsistente eller at det er samsvar mellom atferd og holdning. Men unntak vil oppstå. Unntakene skaper dissonansen, som ikke alltid er like enkel og akseptere. Ofte gjøres da et forsøk på å rettferdiggjøre atferden. Dersom denne rettferdiggjøringen ikke skaper nok konsistens, vil altså inkonsistensen vedvare. Et psykologisk ubehag oppstår (ibid). Festingers hypoteser om kognitiv dissonans kan oppsummeres slik:

- Dissonans skaper psykologisk ubehag som vil motivere personen til å redusere dissonansen og oppnå konsistens.
- Når en person opplever dissonans vil han aktivt prøve å unngå situasjoner og informasjon som er sannsynlig til å øke dissonansen (Wikipedia, lest 28.2.13).

Den fundamentale attribusjonsfeilen er et annet psykologiske begrep. Begrepet beskriver en tendens mennesker har til å årsaksforklare en annen persons handlinger og atferd til egenskaper eller trekk ved personen. Situasjonen og konteksten blir lite vektlagt. Atkinson mfl beskriver det som skjer slik:

“We underretimate the situational causes of behavior, too easily jumping to conclusions about the dispositions of the person. Another way of stating (the point) is that we have a schema of cause and effect in human behavior that gives too much weight to the person an too little to the situation” (Atkinson mfl 1990:696 i Nordby 2010: 113).

Problemet blir personifisert. Rammebetingelser og andre praktiske forhold som begrenser handlingsrommet blir ikke tatt hensyn til. Fenomenet kan være relevant i omsorgsarbeid (Nordby 2010: 113). Når noen ikke er fornøyd med jobben som utføres eller hjelpen som gis, kan hjelperen bli sett på som problemet, mens det i virkeligheten er situasjonen eller handlingsrommet som setter begrensningene. Et annet aspekt fenomenet er bærer av, er at egne handlinger og atferd, sjelden blir personifisert av den enkelte. Årsaksforklaringen er da situasjon og gjerne rammeforholdene (ibid).

2.6.4 Ethiske verktøy

En måte å løse et dilemma eller en vanskelig situasjon på kan være å ha et reflektert forhold til hvordan og på hvilke måte beslutningen påvirker de ulike etiske aspektene. Mange

forfattere har utarbeidet etiske verktøy. Jeg vil presentere to av dem, og starter med navigasjonshjulet. Navigasjonshjulet kan være til hjelp for å få klarhet i en valgsituasjon. Strategien handler om å se hvilke alternativer som finnes, hvem berøres og hvordan berøres den enkelte. Sist, men ikke minst: Hvilke hensyn må tas for og i mot de ulike alternativene (Kvalnes 2010: 53-54). Modellen er utviklet av Einar Øverenget og Øyvind Kvalnes:



Når man svarer nei på et eller flere av spørsmålene i hjulet, har man en situasjon hvor flere beslutningshensyn står mot hverandre, og utfordringen blir å avgjøre hva som skal veie mest i situasjonen. Svaret på dette vil blant annet avhenge av hvilken etisk teori man legger til grunn for beslutningene. Dilemmaet kan i tillegg bestå i at den mest lønnsomme løsningen er umoralsk, eller at det mest moralske sett beste alternative er ulovlig (Kvalnes 2010: 54).

Den andre modellen jeg vil kort vil presentere er en etisk refleksjonsmodell fra Etikkhåndboka for kommunens helse og omsorgstjenester (2011), referert i boka Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner (Busch 2012: 117-120). Modellen er en firetrinns modellen, der «forforståelse», «analyse», «alternativer» og «handling» er utgangspunktet for refleksjon.

Forforståelsesfasen kan ofte være den mest krevende fasen av dem alle. En fase som krever høy grad av selvinnsett. Målet er å identifisere kjernen i situasjonen som har skapt utfordringen. Dette innebærer at dilemmaet, men også handlingsalternativer blir beskrevet. Videre er det viktig at involverte blir identifisert. Dette gjelder både de som inngikk i selve dilemmaet, men også de som eventuelt blir berørt av selve handlingen. Videre er det viktig og

reflektere rundt verdiene som blir utfordret. Refleksjonen skal nå innebefatte hva som er de viktigste verdiene. Verdiene må igjen sees opp mot de ulike handlingsalternativene (ibid).

I analysenfasen er dilemmaet identifisert og det skal foretas en mer prinsipiell analyse av situasjonen. Målet med denne fasen er å tilegne seg ytterligere kunnskap om dilemmaet. Etske teorier kan her benyttes. Teoriene kan gjerne knyttes opp mot verdibegrepet. Dette åpner for å diskutere både den kognitive, den motivasjonelle og den emosjonelle dimensjonen i verdiene som er involvert.

Handlingsalternativene er den tredje fasen. Her skal mulige alternativer vurderes og alternativene må settes opp mot hverandre. Mulige konsekvenser må sees på. Utfordringen er å finne alternativet som gir minst skadevirkning for de involverte.

Handling er den siste fasen. Denne fasen går ut på å velge et alternativ å sette det ut i livet. Det vil ikke være mulig å ha en garanti på at rett alternativ er funnet. Prosessen er derfor også en læringsprosess. Erfaringer som kontinuerlig gjøres, vil gi ny kunnskap inn i neste refleksjon rundt dilemmaer og vanskelige valg (ibid)

2.7 ORGANSISASJONSKULTUR

Duke (1999:23) beskriver at en god organisasjon ønsker et godt og riktig resultat. På veien til målet må det sørges for at prosessen er ansvarsfull og skadefri overfor samfunnet. I tillegg til tilbakemeldinger fra brukere og andre involverte, er det viktig og systematisk å ta med ansattes meninger og følelser (ibid:21). Dette leder oss over til organisasjonskulturen.

Organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse. Verdier og normer vokser frem og formes, utfra et behov om å tilpasse seg omgivelsene. Organisasjonskulturen, og verdiene som er gjeldene, er ofte et svar på utfordringer organisasjonen har stått i tidligere og som man antar å møte i fremtiden (Busch 2012: 62).

En definisjonsbeskrivelse på organisasjonskultur kan være:

“Organisasjonskultur representerer et mønster av grunnleggende antakelser – skap, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestres sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene” (Schein 1987:7 i Bosch 2012:62).

I sin teoretiske modell presenterer Schein tre nivåer eller lag i organisasjonskulturen.

Basisnivået består av de *grunnleggende antakelsene*. Kjernen i organisasjonskulturen ligger her. Dette er antakelser som helt eller delvis vil være ubevisste for oss. Eksempler på dette

kan være våre faktiske handlinger, og har sammenheng med de skulte verdiene (Aadland 2006:147). I følge Schein er det først når vi har forstått dette nivået vi vil få en gyldig beskrivelse av organisasjonskulturen (Einarsen og Skogstad 2008: 102). Neste nivået uttrykker *verdier og normer*. Verdiene som er nedfelt i organisasjonen retningslinjer og planer, og som er allment akseptert. Det øverste nivået består av *kulterulle uttrykk* som handlinger, språk, seremonier, administrative systemer og fysiske innretninger (ibid).

Schein (1993) beskriver fire grunnleggende dimensjoner ved en kultur (Hals, Trydal og Aase 2011: 99):

- Forholdet mellom organisasjon og omgivelser
- Menneskesyn
- Hvordan kommer man frem til sannheten
- Hvilke syn har man på forholdet mellom mennesker

Det første punktet vil handle om hvordan de ansatte opplever sin arbeidsplass i nærmiljøet. Det neste punktet kan omhandle kulturen i organisasjonen. Er det med stolthet de ansatte omtaler sitt arbeidssted, er de proaktive eller preges miljøet av negativitet og mangel på entusiasme og glød? Det tredje punktet handler om myndiggjøring og tillit. Hvem blir hørt, og hvem blir lyttet til? Det siste punktet omhandler teamarbeid vs autonomi, mangfold eller likhet (ibid).

Organisasjonskulturen er viktig å forstå, både for å kunne styre mot endring og forstå motstand. Ofte kan man få kjennskap til organisasjonskulturen ved å observere hvordan ledere og ansatte tar seg fram, også i uformelle anledninger, og hvordan de håndterer spørsmål om makt og myndighet, økonomi, aktivitet og kunnskap. I følge Eide og Aadland (2008: 17) henger etikk og organisasjonskultur nøye sammen. Organisasjonskultur handler om verdier, om å styrke de etiske verdiene vi ønsker skal prege tjenestene.

Også Busch (2012: 64) fremhever at noen av de viktigste elementene i en organisasjonskultur å ha en felles virkelighetsforståelse og felles verdier. Kulturen skal i vareta at samhandling og praksis henger sammen, og skaper en helhet. Organisasjonskulturen skaper et felleskap innenfor organisasjonen, men profesjonskultur bidrar til et felleskap mellom de profesjonelle. Ut fra definisjonen overfor kan det derfor hevdes at profesjonskulturen har to funksjoner: en ekstern funksjon som skal sikre profesjonen en legitimitet og aksept i omgivelsene, og en intern funksjon som skal bidra til intern integrasjon (ibid: 63).

3. METODE OG GJENNOMFØRING

I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) understreker at kvalitativ metode er spesielt hensiktsmessig når det undersøkes fenomener vi ønsker å forstå mer grundig. Man kan se på ulike mønstre og finne ut hvilke mening folk legger i dette. Metoden sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010: 31-32). Den kvalitative metoden vil kunne synliggjøre dybdeinnholdet i forståelser og opplevelser. Den kvantitative tilnærmingen på sin side, fokuserer mer på variabler uavhengig av kontekst og lar seg derfor lettere måle. Ofte benyttes spørreskjemaer og fenomener som kan telles og kartlegges i etterkant av undersøkelsen. I motsetning til i den kvalitative metoden betegnes forskeren som en tilskuer, og de personene som studeres, betraktes som objekter (Thagaard 2009: 19).

3.1 METODEVALG

I studien har det vært viktig å benytte en metode som fremhever meninger og prosesser, noe som vanskelig lar seg måle med spørreskjemaer. Valget ble derfor kvalitativ metode, semistrukturert intervju (se kpt 3.3 Gjennomføring av intervjuene). Der barnevernslederens opplevelse av vanskelige valg i en arbeidshverdag er i fokus.

Kvalitativ forskning karakteriseres ved at forskeren søker forståelse av sosiale fenomener. Hensikten i studiet er å få frem lederes subjektive forståelse og opplevelse. Jeg har i den forbindelse vært opptatt av at informantene skulle få den nødvendige tillit til meg som intervjuer. Dette har vært forsøkt ivaretatt ved åpent og ærlig å informere om prosjektets hensikt og mål, samt om forventinger til informantenes deltakelse. Jeg vurderer svarene som svært troverdige og ærlige, og det er med ydmykhet og respekt jeg forsøker å håndtere deres opplevelser, forståelser og følelser.

Den kvalitative tilnærmingen gir i tillegg mulighet for fleksibilitet og gir rom for endring. Underveis i prosessen har jeg erfart at mine avveininger og valg har endret seg. Det å oppdage informantens dypere mening har vært utfordrende, men har resultert i nye oppdagelser etter hvert som dataene har blitt bearbeidet. Fortolkning av informantenes tanker og opplevelser innebærer stadig nye opplevelseshøyder. Tilnærmingen i studien har forsøkt å gripe det særegne ved lederens tenkning og handling. Med dette som utgangspunkt har jeg derfor valgt å benytte en fenomenologisk og hermeneutisk tilnæringsform i intervjuene.

3.1.1 Fenomenologi

Fenomenologi er en av flere typer kvalitativt forskningsdesign (Johannessen, Tufte & Cristoffersen, 2010: 82), og Edmund G.A. Husserl (1859–1938) regnes som grunnlegger av fenomenologien. Fokus ligger på hvordan individet opplever sosiale fenomener, og beskrive verden slik den oppleves av individet (informanten) selv (Kvale og Brinkmann 2010: 45). Bevisstheten vår vil alltid ha fokus på noe; den kan aldri være tom (Thornquist 2003: 14). Hvordan bevisstheten vil forholde seg til en viss sak eller gitt fenomen, avhenger av hvilken erfaring vi selv har og hvilke følelser som knyttes til erfaringen. Å forholde seg mest mulig fordomsfri er derfor et ideal i fenomenologien. Målet er så godt det lar seg gjøre å kunne få en komplett og helhetlig forståelse av en sak eller et fenomen slik andre mennesker ser det (Thornquist 2003: 86-87).

I oppgaven er det informantenes opplevelse av utfordringer de møter i regi ledergjernen, som har fokus. Videre hvordan vanskelige valgsituasjoner i den sammenheng håndteres.

Meningsinnholdet, forståelsen og opplevelsen til den enkelte, samt følelsene som er knyttet til dette, vil påvirke hva som oppleves utfordrende. Meningsinnholdet vil også påvirke den enkeltes beslutning og valg. Informantenes opplevelser og forståelser, slik de ser det i sin livsverden, vil da synliggjøres.

I intervjuet vil dialogen og refleksjonen være mitt verktøy som brukes for å få den andres opplevelse og forståelse belyst.

3.1.2 Hermeneutikk

Slik jeg ser det, henger fenomenologi og hermeneutikk sammen og vil kunne supplere hverandre. I vitenskapsteoretisk forstand er hermeneutikken opptatt av hva forståelse er, og under hvilke vilkår man forstår eller fortolker noe. Hermeneutikken bygger på at det ikke umiddelbart finnes en sannhet, ulike fenomener kan tolkes på ulik måte. Hermeneutikken forsøker å fremheve folks handlinger ved å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende (Thagaard 2009: 39). Ut fra en hermeneutisk tankegang vil altså mennesket både bli påvirket av og være med å påvirke sine omgivelser. Dette er også mitt utgangspunkt for prosjektet. Hermeneutisk inspirert har jeg forsøkt å se på hva som er informantenes dypere mening. Jeg har videre forsøkt å sette meg inn i helheten for å forstå delene. Den hermeneutiske rammen i prosjektet har som mål å uttrykke, forklare, formidle og fortolke tema og problemstilling. Min erfaring har vært at jeg er med og påvirker, samt selv

blir påvirket av informantene og konteksten jeg har vært en del av, via intervjuene og videre inn i analysen.

3.1.3 Forforståelse

Min forforståelse bygger på min sosialiseringssprosess som jeg har vært en del av og er en del av. Forforståelsen er farget av egne erfaringer, oppfatninger og kunnskap. Det skjer stadig et vekselspill mellom min forforståelse og ny erfaring. Min forforståelse – eller forståelseshorisont- har vært med å påvirke hva jeg har spurt om- og hva jeg har fanget opp i intervjuene (Johannessen, Tufte & Cristoffersen, 2010: 38-39). Samfunnsvitenskapelige fenomener er komplekse. Forskere som undersøker samme fenomen kan derfor komme til to motstridende konklusjoner. Forskere kan ha undersøkt forskjellige sider av den samme virkeligheten, eller forskerne kan ha tolket ulik (ibid:40). Min forforståelse har altså spilt inn gjennom hele forskningsprosessen i utvalg av litteratur, fortolkning av funn og i diskusjonen.

3.2 UTVALG

Jeg valgte strategisk en homogen gruppe: Barnevernledere. Da jeg selv er barnevernleder, var det spesielt denne gruppe ledere jeg ønsket å fordype meg i. Jeg er opptatt av å finne nyanser i ledernes refleksjoner og forståelse. Videre var jeg interessert i informanter med engasjement for jobben, og informanter med evne til kritisk refleksjon og innsikt.

Taktisk har jeg valgt ledere av begge kjønn. Tre kvinner og to menn. Alle informantene hadde ett års ledererfaring eller mer. Et bevisst valg var ikke å fokusere på det å være ny i lederrollen. En av de fem informantene var i sin første lederjobb, de andre fire hadde ledererfaring med seg fra tidligere. To informanter hadde ledererfaring utenfor barnevernet. Videre hadde fire av informantene sosialfaglig bakgrunn. To var sosionomer og to var barnevernspedagoger. Den femte informanten hadde universitetsutdanning. Flere hadde de videreutdanninger, men ingen hadde lederutdanning. To var for øvrig i gang med videreutdanning nå innen ledelse.

Utvalget bestod av en gruppe barnevernledere jeg allerede hadde en relasjon til. Alle informantene hadde tilknytning til ett av to ledelsesnettverk i regionen. Jeg er selv tilknyttet et av nettverkene og har tidligere hatt tilknytning til det andre.

Til sammen ble fem ledere kontaktet. Første ledd i rekrutteringen skjedde via mail. Raskt responderte de alle, og jeg var da tilsvarende raskt ute med informasjonsbrev til de utvalgte (vedlegg 1). Forslag til treffpunkt ble også foreslått på dette tidspunktet. Helt bevisst var datoen satt relativt langt frem i tid, slik at informantene fikk god tid til å bestemme seg for

deltakelse eller ei. Informasjonsskrivet inneholdt en oversikt over tema og spørsmål til prosjektet. En uke før den oppsatte datoen sendte jeg informasjonsbrevet på nytt- og minne på dato som avtalt. Alle informantene har vært positive til å stille til intervju.

Informantens ansvarsområde var relativt likt. Alle hadde ansvar for drift, personal- og økonomi. To av informantene hadde ikke myndighet til å innvilge permisjoner. Ellers var begrensningene oppsigelser og fastsetting av lønn. Kommunens størrelse og organisering påvirket også antall ledelsesnivåer, som igjen påvirket tittel og antall ledere over seg og under seg i organisasjonen.

3.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

For å få tak i informantenes opplevelse og forståelse har jeg benyttet intervju. Intervjuene kan gjennomføres på tre måter: ustrukturert intervju, semistrukturert intervju eller strukturert intervju. Jeg har valgt et semistrukturert eller delvis strukturert intervjuform der det anvendes en intervjuguide (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010: 137-138). I følge Kvale og Brinkmann (2010), kan forskningsintervjuet ha noen etiske utfordringer. Intervjuresultatet og ny kunnskap avhenger av den sosiale relasjonen som etableres mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. Det hviler et stort ansvar på intervjueren. Det må skapes rom som oppleves trygt og fritt til å formidle i (Kvale og Brinkmann 2010: 35).

På forhånd hadde jeg laget en overordnet intervjuguide som inneholdt temaer og generelle spørsmål jeg ønsker besvart i løpet av intervjuet (vedlegg 2). I følge Kvale og Brinkmann (2010) skal intervjuguiden i et semistrukturert intervju inneholde emner som skal dekkes og forslag til spørsmål. Jeg ønsket et åpent intervju og hadde ikke delt ut intervjuguiden på forhånd, med fare for å miste nettopp informantenes egen opplevelse og forståelse rundt temaene. Informantene hadde i informasjonsbrevet kun blitt kjent med tema, problemstilling og de tre forskningsspørsmålene. Informantene var informert om at intervjuet skulle vare i max 90 minutter. 4 av intervjuene ble gjennomført ved informantenes arbeidsplass, den 5 informantene ønsket gjennomføring av intervjuet på min arbeidsplass.

Før jeg startet det første intervjuet, hadde jeg også alliert meg med en lederkollega, som jeg gjennomførte et prøveintervju med. I tillegg var intervjuguiden tatt opp i veiledning med veilederen jeg har hatt gjennom studien. Begge deler var nyttig, og begge deler resulterte i justeringer av intervjuguiden.

Jeg benyttet lydopptaker under intervjuene. I tillegg benyttet jeg blokk hvor jeg noterer eventuell mimikk og kroppsspråk. Den non-verbale dialogen ville også kunne gi en bredere forståelse av hva informantens dypere mening var. Alle intervjuene ble fortløpende transkribert rett etter gjennomføring av intervjuene av meg.

3.3.1 Refleksjon rundt gjennomføring av intervjuene

Et kvalitativt intervju kan sammenlignes med en samtale, der min oppgave var å styre, men ikke bli forstyrrende, når det gjaldt informantenes tanker og refleksjoner. Dette opplevde jeg til dels utfordrende. Det var lett å bli engasjert i det som ble formidlet- og dermed ta for stor plass i samtalen. At jeg valgte å transkribere hvert intervju fortløpende gjorde at jeg raskt oppdaget faren og fikk mulighet til å håndtere dette annerledes i de andre intervjuene. Å la informantene selv styre mange av spørsmålene, temaene og rekkefølgen, gjorde meg etter hvert mer fleksibel og åpen for informasjon jeg fikk. Spesielt gjaldt dette informasjon jeg ikke forventet eller hadde tenkt på forhånd.

3.4 ANALYSE AV INTERVJUENE

Prosjektet sitt design har tatt utgangspunkt i Kvale sine syv stadier i en intervjuundersøkelse (Kvale og Birkmann 2010:125). Stadiene som refereres til er likevel ikke blitt fulgt helt systematisk. Det første stadiet er tematisering. I dette stadiet formuleres hypoteser. Stadiet nummer to er planlegging og en intervjuguide blir utarbeidet. Det tredje stadiet er gjennomføring av intervjuene. Fjerde stadiet er transkribering. Stadiet fem er analysen. Det sjette stadiet er å verifisere materialet. Både reliabilitets- og validitetskontroller bør bli forsøkt holdt gjennom hele prosessen. Det siste stadiet er rapportering og slutføringen av prosjektet (ibid).

Tema- og ikke minst oppgavens struktur og metode, ble arbeidet systematisk med på et tidlig tidspunkt. Da jeg selv er barnevernsleder, og jobber i førstelinjen, var mitt utgangspunkt et allerede praksisnært og reflektert forhold til tema. Prosjektplanen ble et godt verktøy for prosjektarbeidet. Mitt første steg inn i analysedelen var forberedelsen til intervjuene. En intervjuguide ble utarbeidet. Jeg starter med intervjuene allerede tidlig på høsten. Lengden på intervjuene varte i ca 90 minutter, men lengden på det transkriberte materiale varierte fra 12 til 18 sider. Lengdevariasjonen var først og fremst påvirket av hvor mye informantene formidlet under hvert intervju.

Det var informantenes opplevelse og forståelse jeg var ute etter i prosjektet. Innholdet i intervjuene påvirket videre valg av teori. Informanter har på mange måter satt meg på sporet

av teorien jeg har benyttet. Dette førte meg inn i en prosess der jeg balanserte mellom allerede skrevet teori, funn og ny teori. En del av den teoretiske referanserammen ble omarbeidet etter gjennomføringen av intervju og transkribering.

Fremgangsmåten jeg har benyttet, har noen likhetstrekk med grounded theory. I denne metoden trekkes teori inn på et senere tidspunkt i prosessen, for eksempel ved analyse og fortolkning, slik at teorien ikke skal styre hva forskeren ser etter. Grounded theory er en induktiv metode som vektlegger at teori og hypoteser dannes på grunnlag av empiri (Johannessen, Tufta og Christoffersen 2010: 180). Metoden er sterkt kritisk til at forskeren på forhånd har satt seg inn i feltet, da dette i seg selv kan styre det forskeren ser etter (ibid). Da jeg hadde kjennskap til feltet på forhånd, og prosjektet hadde en viss teoretisk forankring ved oppstart av intervjuene, er det kun likhetstrekk i metodebruken som er ønskelig å synliggjøre.

Jeg lyttet til og leste igjennom intervjuene mange ganger. Hver informant fikk så sin farge, dette for å kunne skille de ulike fra hverandre, men også for å opprettholde anonymiteten. Da jeg hadde gjennomført fire intervjuer, startet jeg kategorisering. Temaene som gikk igjen i alle intervjuene ble fremhevet i egen kategori. Jeg forsøkte så en meningsfortetning av informantenes uttalelser, lange setninger ble forsøkt komprimert til korte og presise setninger. Kolonnene hadde overskriftene: Kandidatens utsagn, meningsfortetning, og meningsinnhold. Dette arbeidet ble forsøkt gjennomført på en fordomsfri måte (Kvale og Birkmann 2010: 212-113). Store likhetstrekk ble raskt identifisert. Tidlig ble det identifisert viktige fenomener knyttet til temaet.

På et tidspunkt i analysearbeidet ble det behov for «gi slipp» på fokuset rundt forskningsspørsmålene. Det store fokuset på spørsmålene erfarte jeg ble et hinder for å la «teksten tale» til meg. Etter dette valget ble den videre prosessen enklere. Meningsinnholdet informantene formidlet kom tydeligere frem- og funn letter identifisert. Tre hovedtemaer kom til syne. Hovedfunn ble overskrifter (med underoverskrifter) i «analyse og funn» kapitlet, og senere løftet fram og diskutert i «diskusjonskapitlet». På denne måten har jeg forsøkt å sette ord på, samt forklare- og ikke minst fortolke, informantenes mange uttrykk.

I analysen har jeg hele tiden forsøkt å ha fokus på hva som er relevant for min problemstilling. Jeg har stilt meg selv følgende spørsmål mange ganger: *Hvordan analyserer jeg det informantene forteller meg, på en måte som beriker og utdyper meningen i det de sa?*

Og videre: *Hvordan kan jeg rekonstruere den opprinnelige historien som ble fortalt av informantene, til en historie som jeg ønsker å presentere for mitt publikum?*

3.5 ETISKE ASPEKTER

Thagaard (2009) viser til NESH (de nasjonale forskningsetiske komiteer) som fremhever viktigheten av at forskeren arbeider med en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Informantenes integritet, frihet og medbestemmelse må bli respektert.

Jeg har tidligere nevnt at jeg allerede hadde en relasjon til informantene. Dette har jeg vært bevisst kunne skape ekstra utfordringer. For meg ble det derfor viktig å informere informantene på forhånd om at mitt utgangspunkt ikke er å avdekke feil og mangler, men at hensikten er å bli invitert inn i informantens opplevelse av egen jobbhverdag. Hensikten er å få den enkelte barnevernleders meningsinnhold frem, når det gjelder utfordringer og vanskelige valg.

Et informert samtykke i forkant av intervjuene ble gjennomført. Et slikt samtykke innebærer at informantene er informert om formålet med prosjektet, hovedtrekkene i designet, eventuelle risikoer og fordeler. I tillegg innebærer det at deltakeren er sikret frivillig deltakelse (Kvale og Brinkmann 2010: 88). En utfordring kunne være at deres lojalitet overfor meg svekket den reelle muligheten til å takke nei. Jeg er likevel trygg på at alle informantene som ble intervjuet har nok integritet til å avvise forespørselen, dersom de ikke hadde ønsket deltakelse.

Et annet dilemma jeg ønsker å fremheve i denne sammenheng er når informantene leser resultatene av undersøkelsen og det eventuelt oppstår uenighet rundt min tolkning av det hele. Viktig er det at informantene da vet at dette er min tolkning og ikke en universell sannhet. Det samme gjelder personlige opplysninger som eventuelt måtte komme frem. Informantene har krav på anonymitet og kan selv være med på å avgjøre om sensitive opplysninger skal være tilgjengelige for andre eller ikke (Thagaard 2009). Dette er kommunisert til informantene i forkant av intervjuet. Data i oppgaven kan ikke knyttes til person eller kontekst.

Forskning viser til at informanter i et forskningsprosjekt generelt har positive opplevelser knyttet til deltagelsen. Mange opplever større innsikt i egen situasjon og ny kunnskap om temaet etter endt deltagelse (Kvale og Brinkmann 2010: 142). I etterkant av flere intervjuer har informantene gitt positive tilbakemeldinger. Flere opplevde intervjuet som bevisstgjørende og befriende, og tilbakemeldingene gikk ut på at det var godt å bruke 90 minutter på et interessant tema- og ikke minst der de selv fikk være i fokus.

Jeg valgte å slette lydopptakene fra diktafonen rett etter transkribering, men opptakene ble kopiert over til datamaskinen. Maskinen ble oppbevart på et trygt og låst sted.

3.6 VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet, som ofte blir oversatt til gyldighet, er i samfunnsvitenskapelig forstand om en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann 2010: 250). Et sentralt spørsmål, i følge Johannssen, Tufto og Christoffersen (2010), er da hvor godt eller relevant data representerer fenomenet som studeres. Om resultatene i en undersøkelse vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, så er spørsmålet om de kan overføres andre (Kvale og Brinkmann 2010: 264). Det er mange likhetstrekk i det informantene formidler, noe som kan tyde på at informantene ikke representerer en feilkilde, heller ikke at de holder mye informasjon tilbake. Mye av det informantene i studien har formidlet, vil jeg tror kan være gjenkjennbart for andre ledere. Spesielt hos andre barnevernledere. Jeg er selv barnevernleder og informantenes fortellinger har vært gjenkjennbare.

Det er tolkningen av dataene som må være valid. I dette så ligger det at en konklusjon kan være sann dersom den er basert på sanne premisser. Forskerens håndverksmessige dyktighet og troverdighet er svært viktig (Kvale og Brinkmann 2010 253). Jeg har i studien forøkt å ha en høy grad av etisk bevissthet rundt hele prosessen. Fra bearbeiding av intervju-mal, til gjennomføring av intervjuene, og ikke minst når materialet skulle bearbeides og analyseres.

Reliabilitet på sin side handler om pålitelighet. Graden av reliabilitet bør være høy.

Reliabilitet vil blant annet kunne motvirke en for høy grad av subjektivitet av intervjufunnene. Det er likevel viktig å være oppmerksom på faren ved et for stort fokus på reliabilitet. I verste fall kan dette motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale og Brinkmann 2010: 250).

Et eksempel på reliabilitet i en intervjusituasjon er om informanten ville ha endret sine svar i et intervju med en annen person (Kvale og Brinkmann 2010: 250). Da jeg fra før hadde en relasjon til informantene, har det vært naturlig å reflektere rundt hvilke betydning dette kunne få. Generelt kan det sies å være både en styrke og svakhet knyttet til det å kjenne informantene på forhånd. På den ene siden vil det kunne være lettere å rekruttere informantene på grunn av lojaliteten de måtte føle overfor meg som lederkollega. På den andre siden vil svarene deres kunne være farget av denne relasjonen, og ærlige svar vanskeligere å få. Noen vil kunne «pynte» på sannheten for ikke å vise sin sårbarhet i lederrollen, eller med fare for «å miste ansikt». Dette vil i tillegg påvirke gyldigheten i

svarene. At svarene informantene kom med er påvirket av hvem jeg er, og relasjonen de har til meg, er hevet over enn hver tvil. Slik jeg leser materialet, har relasjonen uansett ikke forringet informantenes valg i å svare ærlig og troverdig.

Et annet eksempel er transkriberingen. Hvor nøyaktig er den gjennomført? Var kvaliteten på opptaket godt nok til å få med alle ord og nyanser, og har det blitt brukt nok tid på oversettelse fra lyd til skrift (ibid). Transkriberingen gjennomførte jeg selv. Dette var en tidskrevende jobb, men en nødvendig jobb. En stor fordel var det at nærheten og «eierskapet» til materialet ble fanget opp på et så tidlig tidspunkt. Lydopptaket var av god kvalitet- og ulike pauser og nyanser var lett å fange opp.

Et tredje moment er om det er brukt nok tid på å lytte til alt som ble verifisert fra informantens side, inkludert pauser og eventuelt ulike følelsesutbrudd (Kvale og Brinkmann 2010: 193). Lydopptakene lyttet jeg mye til. Overaskende var det hvordan «nye» utsagn plutselig ble oppdaget, og forstått annerledes. Denne erfaringen gjorde at lydopptaket ble benyttet mye flittigere enn hva jeg først hadde antatt. Etter hvert ble likevel den skrevne teksten først og fremst benyttet.

Et siste element som jeg også har forsøkt å være bevisst, er at min forforståelse og interesse for temaet. Dette kunne medføre begrensinger for hva jeg evnet å se og ikke minst hva jeg underveis i prosessen vektla. Faren er at interessen blir så sterk at den kan styre erkjennelsen. Det personlige engasjementet kan likevel også medføre en større utholdenhet gjennom arbeidsprosessen (Ry Nielsen og Repstad 1993:151-152). Tema og problemstilling engasjerer. Jeg har likevel hatt en høy grad av bevissthet rundt denne faren. Slik at mitt engasjement- og kunnskap om feltet, ikke skulle være til hinder for nye oppdagelser.

3.7 METODEKRITIKK

Utvalget i undersøkelsen består av til sammen 5 informanter. Få informanter kan være en svakhet. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense når det gjelder antall informanter, men i praksis har det utviklet seg noen uskrevne regler. I mindre prosjekter er det vanlig med 10-15 informanter. Antallet påvirkes ofte av tid og ressurser som er satt til rådighet. I studentprosjekter kan derfor realiteten være under 10 informanter, for og praktisk kunne gjennomføre prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010: 104). Få informanter vil kunne påvirke prosjektets validitet. Med få informanter blir det vanskelig å generalisere funnene. Dette prosjektet vil uansett kunne gi en indikasjon på hvordan problemstillingen

håndteres i praksisfeltet. I tillegg mener jeg at prosjektet vil kunne bidra med å sette på dagsorden et viktig tema i en ledes hverdag.

Når utvalget var såpass lite ble også en svakhet identifisert når det gjaldt opprettholdelse av anonymitet. Dette har resultert i at noen poenger har måtte utebli fra oppgaven, som ellers ville ha blitt tatt med for å belyse problemstillingen.

Jeg ser i tillegg en utfordring i at informantene, bevisst eller ubevisst, hadde en oppfattelse av at jeg som lederkollega er kjent med deres utfordringer, og derfor ikke formidler noe som i utgangspunktet kunne vist seg å være essensielt. Dette vil kunne forringe min mulighet til å komme inn i den virkelige kjernen av problemstillingen. På den andre siden vil det faktisk at jeg er kjent med terminologien og begrepsbruken i faget, gjøre sitt til at jeg nettopp fanger opp det underliggende. At jeg er i stand til å stoppe opp – og undre meg – når noe blir uklart. Den implisitte forståelsen vil altså kunne være en styrke, men også en svakhet. Dette har jeg forsøkt å være meg bevisst gjennom hele prosessen.

Et annet element er når tolkning av data gjennomføres. Hvordan håndterer jeg mine forutfattede meninger og fordommer, bevisst og ubevisst? (Ry Nielsen og Repstad 1993:357). Jeg har forsøkt å forberede intervjuene, samt lese det transkriberte materialet med åpent sinn. Verktøyet jeg har brukt er som tidligere nevnt en fenomenologiske og hermeneutiske tilnærmingen. I forberedelsen av intervjuene brukte jeg lang tid. I tillegg ble opptakene lyttet til gang på gang. Fokuset har jeg tilstrebet skulle være den andres opplevelse og forståelse. Som Kvale og Brinkmann (2010: 181) uttaler det: Å intervju er et personlig håndverk. Kvaliteten avhenger av forskerens håndverksmessige dyktighet. Det samme må gjelde for analyse og bearbeiding i etterkant. Forskeren har et stort ansvar for å gjennomføre etter gjeldene metodiske kjøreregler.

Informantene har fokusert på ulike fenomener, ut fra hvor deres fokus har vært. De har kunnet bruke sitt språk og sine begreper. Videre kunne de gi beskrivelser som var i tråd med deres forståelse og opplevelse. Det var informantenes utsagn som ble førende, ikke forhåndsdefinerte kategorier. Denne fleksibiliteten åpnet også for undring, når interessante utsagn kom opp under intervjuene. Spennende var det å bli invitert inn i informantenes livsverden på denne måten. Dette genererte for øvrig omfattende informasjon. En informasjon (materialet) som krevde et møysommelig tålmodighetsarbeid i etterkant, noe som også er i tråd med Kvale og Brinkmann (2010: 47-51) sin beskrivelse av et semistrukturert intervju.

4. ANALYSE OG FUNN

Analysen som følger er disponert utfra funn. Følgende hovedtemaer vil presenteres:

- Moralsk ansvar og stress- båret med stolthet
- Når balanse blir en kunst
- Klokskap i den byråkratiske verden

Hvert av temaene (funn) vil kort bli spesifisert og videre presentert i underkapitler.

Informantenes egne utsagn vil være førende i presentasjonen.

Utgangspunktet til en barnevernleder er at ansatte kommer tett inn på andre menneskers liv. Ofte mennesker i krise. I tillegg vil de valgene som gjøres kunne ha store konsekvenser for dem som blir berørt. Informantene beskriver selv en hverdag som består av utfordringer. Utfordringer som berører. Som leder for barneverntjenesten, en kompleks og lovpålagt tjeneste, står man daglig overfor vanskelige valg.

Med disse ordene starter reisen inn i informantenes verden.

4.1 ET MORALSK ANSVAR OG STRESS – BÅRET MED STOLTHET

Informantens fortellinger inneholder dyder som mot og vilje. En stresset hverdag preget av press og et stort ansvar påvirker. Informantenes bekymring handler om konsekvenser ved å ta feile valg, samt ensomheten de opplever i sin ledergjerning.

I de fem kapitlene vil jeg presentere deres opplevelse av å bære ansvaret med stolthet.

4.1.1 Et ansvar som krever mot og vilje

«Jeg visste jo at barnevernet handler om de vanskelige valgene.. så det visste jeg. Men hva det ville gjøre med meg.. det var jeg ikke så forberedt på.». De vanskelige valgene, formidler flere av informantene, er vanskelig å forstille seg før man står midt i det. Vissheten om at jobben er meningsfull er til hjelp: *«Jeg må minne meg sjøl på nesten daglig, hva har du fått til da?»*. Å ha et reflektert forhold til det som faktisk gjøres hjelper: *«Hvilke gode valg har du tatt for barna indirekte eller direkte..»*. Redselen får å gjøre feil er likevel hele tiden tilstede: *«Hva gjør jeg om jeg feiler? Det har ikke jeg et godt svar på. Men det vil jeg ikke. Jeg vil ikke feile..!»*

Det kreves vilje og mot å bære ansvaret, formidler flere: *«Hvordan det er det å stå i dette? Jeg må tørre å ta noen valg. Jeg må også tenke dette kan være førstesidestoff i VG i morgen, at barnevernleder har tatt et valg som har endt med sånn og sånn.. og da må jeg.. og det er noe jeg tenker over opp til flere ganger i uka, vil jeg ha det ansvaret?() Så tenker jeg. Noen*

må ha det ansvaret.». Men det har sin pris, og denne informanten uttrykker følgende: *«Ja, men hvis jeg feiler da, hva da? Så der lever sikkert jeg farlig.. for jeg har ingen å lene ryggen min på.. Da er jeg bare ulike personer om natten med meg sjøl og sitter og diskuterer med meg sjøl. Der er min største utfordring..»*.

4.1.2 Et pressende ansvar

En informant beskrev det slik: *«Det er det største dilemmaet i denne jobben... eller ikke dilemmaet, men utfordringen. Det å kunne stå i mot press både fra egne ansatte og eksterne samarbeidspartnere..»*. Ofte kunne presset bli opplevd av både leder og ansatt: *«Hun opplever også press fra skole og andre samarbeidspartnere.. nå må dere gjøre noe!»*. Presset den ansatte opplevde i kontakt med samarbeidspartnere, ble overført til lederen: *«Så hun opplever et press, også opplever jeg et press fra henne igjen»*. Presset utfordret fordi mange hensyn i forbindelse med en barnevernssak må tas: *«Jeg skal også koble det opp mot jussen og opp mot prognosen for fremtiden. Jeg skal kunne se hvordan blir vi møtt i fylkesnemnda med dette.. Hva skal vi gjøre videre.. ikke sant? Det er altså det presset der.. det er et press! Det er vanskelig å stå i..»*. Forståelsen for ansattes opplevelse- og en ansvarfølelse overfor deres situasjon, virket aktiverende på informantene: *«Jeg kjenner jo også på ansvaret for å ivareta de når de står i de tøffe situasjonene de gjør»*.

Presset som var en del av jobbhverdagens ingrediens kom også fra egen ledelse: *«..og så er det egen ledelse som har noen forventninger..»*. Noen av informantene formidlet at dette utfordret: *«Det å få realitetsorientert kommunens øverste nivå.. på realiteten innad i denne virksomheten.. det har faktisk vært en av de største utfordringene..»*. Hvorfor manglende forståelse utløste opplevelsen av å være presset, kommer her til uttrykk: *«Til syvende og sist er det mitt ansvar»*. Ansvaret for barna oppleves sterkt: *«Ansvaret når det går så galt- ansvaret dersom han dør om fem år... Følelsen av og ikke ha gjort noe..»*. En informant uttrykte klart og tydelig: *«Der sliter jeg!»*.

Det pressende ansvaret flere formidlet, var også preget av egen erfaring og opplevelser knyttet til samfunnets generelle holdninger: *«Jeg tenker mange ganger fy flate altså.. folk har en sånn holdning til barnevernet eller ser på barnevernet som en forferdelig greie.. Disse holdningene gjorde inntrykk: «Ja, det føler jeg også på!»*. En annen beskrev sin bekymring slik: *«Den oppfatningen om at barnevernet går det ikke an å samarbeide med.. ja, da kommer vi ingen vei..»* Eller som informantene hadde fått tilbakemeldinger om fra flere: *«Barneverntjenesten oppleves lukket»*.

4.1.3 «Og konsekvensene blir så store...»

«Akkutte saker oppleves ikke bare akutt for barnet og familien.. Det blir litt elektrisk på kontoret også..». Flere forhold gjorde disse situasjonene utfordrende. For det første viste informantene til uheldige konsekvenser for barnet: «..men jeg mener det og bare gripe inn akutt er såpass traumatiserende». Feile valg kunne få alvorlige konsekvenser, spesielt for barnet, men også dem selv: «...og da skal du stå støtt på beina dine når du skal ta i mot den som du har ødelagt livet til..».

Strategien flere av informantene formidlet var tydelig: «..jeg er så opptatt av å få inn alle elementene, at alle sidene er sett.. Vi må være sikker på at avgjørelsen er riktig, at barnet får det bedre, foreldrene vil kanskje ikke få det bedre, men barnet vil få det bedre». Refleksjon og dialog ble løftet inn som et viktig verktøy: «...men jeg er jo veldig glad i når vi skal ta store avgjørelser, som omsorgsovertakelser, og de litt mer tøffere tingene, at vi henger opp momentene på veggen, får et helhetsbilde, det blir mer drøfting, blir mer visuelt..». Et annet sitat uttrykker mye av det samme: «Så setter vi oss ned og så går vi gjennom saken. Hvor er det egentlig skoen trykker..?».

Gjengs for informantene var at beslutningen måtte tas i fellesskap: «Fordi det er saksbehandler som sitter med detaljopplysninger, det gjør ikke jeg..». En annen informant sa det slik: «Det å sitte og bestemme alt selv ville vært helt meningsløst.. jeg har ikke opplevelsen, jeg kjenner ikke familien». Den neste informantens tanker kan i tillegg understreke hva flere opplevde som faren ved at lederen praktiserte et sololøp: «Tenker det er stor fare for.. dersom de skal overlate beslutningen til meg, så sitter jeg med deler av kunnskapen og ikke hele og da kan det fare veldig galt av sted..». Det var likevel ikke tilfeldighetene som skulle råde: «Ansatte må argumentere godt for å plassere en unge, det skal være gode grunner. Jeg stiller kritiske spørsmål: Er du sikker på dette og hva om du ser på det på en annen måte..». Utfordringen var likevel at fasitsvar fantes ikke: «..altså er det jo bare ettertiden som kan vise om det var riktig..». Hva informantene beskrev som det største dilemmaet er følgende: «For det vi gjør har så store konsekvenser..».

4.1.4 Stressende handlingsrom

Lederens handlingsrom når det gjaldt ivaretagelse av ledelsesoppgavene generelt, var i stor grad påvirket av tiden informantene hadde til rådighet. Forventinger om tilgjengelighet i drift, samt å løse administrative oppgaver, utfordret mange: «Den siste tiden har mine ansatte følt at jeg har vært mye borte og gitt klart uttrykk for at det liker de ikke». Flere av informantene

uttrykte det samme: «*Ja det er vel en holdning til at jeg er for mye borte og for mye opptatt..*». Informanten formidler at krav og forventinger fra øverste ledelse på den ene siden og krav og forventinger fra de ansatte på den andre siden var vanskelig: «*Så det er en balanse som mange barnevernledere kjenner på tror jeg, det der å vite hvordan man skal bruke tiden sin effektiv. Jeg bruker mer og mer tid på morgen og ettermiddag, for å bli ajour med alle tingene mine, det liker jeg ikke...*».

Hvordan de møtte denne utfordringen var gjengs for de fleste: «*Prøver å strekke meg litt til.. blir noen ekstra timer i døgnet.., så tar jeg kanskje det spørsmålet som kommer og snakker med dem en halv time, istedenfor det jeg egentlig skulle ha gjort, det gjør jeg når de andre har gått hjem..*». For flere av informantene var det også et poeng at de ansatte ikke skulle vite hvor mye de som ledere jobbet: «*..så prøver jeg nok å dekke over hvor mye jeg egentlig jobber.. det forteller jeg ikke..*». Informantene forklarte dette med at de ikke ønsket å legge et press på egne ansatte når det gjaldt forventinger om mye merarbeid: «*Det er så lett å si til de ansatte, veit du hva, slapp av. Dette er mitt ansvar som leder. Nå skal ikke du tenke på det. Gå hjem nå og ta helga. Også må jeg kjenne på meg selv, klarer jeg og gå hjem og ta helga? Det er ikke alltid like lett..*». Å sette egne grenser, uttrykker informantene, var mer utfordrende enn å sette grenser for ansatte.

En av informantene opplevde det annerledes. Denne informanten var sjeldnere involvert i enkeltsaker og hadde en større avstand til de daglige barnevernfaglige avgjørelsene: «*Jeg sitter ikke støkk i masse barnevernfaglige dilemmaer, jeg kan konsentrere meg om å være tett på dem*». Denne informanten hadde skapt seg et utvidet handlingsrom ved å delegerer arbeidsoppgaver ned til fagansvarlig: «*Jeg kan konsentrere meg om å gå inn til hver av dem, hver morgen, ikke sant? Hvordan går det? Bli sett.., det gir meg den fordelene at jeg kan konsentrere meg om ledelse, ikke sant? Det er egentlig veldig enkelt, og du blir ikke dratt inn i den der .. jeg har ikke tid, akkurat nå.. Du kan konsentrere deg om å være en alright sjef, for det er det alle vil, ikke sant? Så vi er heldige sånn, og det er viktig å utnytte, det er klart det*». Informanten sin opplevelse var at tiden ikke var til hinder, og oppfølgingen av de ansatte ble ivaretatt.

Å se sine ansatte var for øvrig alle informantene seg bevisst: «*..og jeg må faktisk se de ansatte også, for at de skal være i stand til å gjøre jobben sin..*». Og hvorfor dette var spesielt viktig formidles slik: «*Det er spesielt i en sånn vanskelig jobb som å være barnevernansatt.. etiske problemstillinger hver eneste dag, vanskelig situasjoner..*». Informantene var opptatt av at

organisatoriske forhold også kunne avhjelpe trykket: «*Tenk hva de står opp i hver eneste dag disse saksbehandlerne.. med tragedier og you name it.. Nettopp i en sånn jobb.. er organisasjonen superviktig.. at systemet er på plass rundt dem, at hjelpen er på plass rundt dem, at de ikke sitter alene med det*». Men hinder på veien var det: «*Man blir fort frustrert på alt og alle vanskeligheter på en måte, hvis man ikke er flink til å se mulighetene også i en vanskelig situasjon- men åssen muligheter er det her da? Det er ikke alltid enkelt å se...*». Informantene formidlet om et opplevd kaos i enkelte situasjoner: «*..men der og da i kaoset så opplevde alle en sånn type stress som gjorde at vi mistet gangsynet...*». Og tungt var det å bære at familien ble skadelidende: «*Noe som fikk konsekvenser for mor og barn i ettertid.., det er ikke bra, ikke bra!*».

4.1.5 Alene i fellesskapet

Flere av informantene opplevde det de karakteriserte som personalsaker som utfordrende. En informant beskrev det slik: «*Det jeg hadde mindre erfaring i når jeg startet som leder, var det med personalledelse. En ting er de vanskelige barnevernssakene, men de vanskelige personalsakene er noe helt annet. Der har jeg vel en gang eller to tråkket i baret..*». Når barneverfaglig avgjørelser skulle tas var personalgruppa viktig: «*Jeg er vant til å ha et team rundt meg når beslutninger skal tas*». Annerledes var det i forhold til personalsakene: «*..men når det er ting som angår personalgruppa kan jeg ikke bruke personalgruppa til å ta slike beslutninger eller reflektere rundt det*». Eller som en annen informant beskrev som sin opplevelse: «*For jeg kan ikke alltid bruke de ansatte. På faget kan jeg bruke de, på den delen av lederjobben som omhandler faget, så kan jeg bruke de. Når vi kommer på det med system, som på en måte gjør noe med personene, som jeg har personalansvaret for, da kan jeg ikke bruke de ansatte lenger*».

Informantene hadde ulik erfaring når det gjaldt tilgjengelig støtte: «*Diskuterer strategier og prinsipper for ledelse og sånne ting. Det savner jeg, det får ikke jeg..*». Løsningen var da ofte: «*Jeg reflekterer med meg selv.. og det er ikke bra. Ikke sant..?*». Andre igjen hadde lederstøtte mer tilgjengelig: «*Uten den støtten vet jeg ikke hvem jeg hadde snakket med. For man blir litt ensom. Ikke bare litt. Noen ganger er man veldig ensom*». Ensomheten var det flere som hadde kjent på: «*Ja, det er vel egentlig det.. det vil jeg si.. ensomt..*». Lederansvaret og ensomheten dette ofte medførte ble for noen tøft: «*Da er det mye tårer.. så det er viktig å ha noen som kan romme meg også*». Flere hadde likevel sin strategi: «*..men jeg gjør det ofte om natten.. for kokka 3 om natta, da kommer liksom scenarium a- også b og c og d .. hva skjer hvis ikke sånn og sånn..*». For noen var opplevelsen etter flere år som leder tung: «*Kanskje det*

er jeg som blir mer og mer sliten etter hvert, det kan godt hende». Et reflektert forhold til hvordan enn skulle forholde seg til realiteten, ble av flere uttrykt som en bevisst holdning: «Og så må jeg være ærlig med meg selv å vurdere, har jeg bidratt nok? Og dersom de mente å ha nådd sin begrensning, formidlet flere av informantene tanker som tilsvarer dette utsagnet: «Nå klarer ikke jeg mer.. nå får noen andre overta å føre det videre..».

4.2 NÅR BALANSE BLIR KUNST

Informantene formidlet et ønske om å ivareta hverdagens mangfoldige utfordringer på en forsvarlig måte. Alle formidlet de at dette handlet om balansegangen mellom vanskelige valg, verdien åpenhet, barnevernlederens legitimitet, samt økonomi.

Informantens opplevelse vil i det følgende bli presentert:

4.2.1 Diplomatsk balansekunst

Flere av informantene brukte uttrykket balanse. «Å balansere» blir beskrevet som en del av jobbhverdagens utfordringer. Et av områdene var å ta vare på drift på den ene siden- og de ansattes ve og vel på den andre siden: *«Det er to retninger. Fordi det er vanskelige valg i barnevern faget, men så er det vanskelig valg i personaldelen. Det jeg nok syntes er vanskelig er når dette skal balanseres.* Informanten beskriver utfordringen når ansatte er slitne. Arbeidskrav og mengde tynger: *«..og der tenker jeg nok at jeg er ikke sikker på om det blir riktig eller ikke riktig, føler de seg presset i en sårbar situasjon..».* Spørsmålet ble hvordan klare å ivareta og motivere ansatte til å håndtere arbeidsoppgavene på en god måte? *«Der kjenner jeg at jeg balanserer litt..».* Informantene hadde sine strategier: *«For jeg vet at de sier jeg er tydelig, og tydelig kan være positivt, men for noen kan det også være negativt, så det er en balansegang».* Flere av informantene uttrykte også et behov for å få ting unna, noe som også kunne utfordret situasjonen: *«Så jeg må lære meg å holde tilbake utålmodigheten min.. og det er en utfordring».*

Systemiske og organisatoriske forhold ble vektlagt fra alle informantene som viktig, men vanskelig: *«Men det handler nok også noe om at jeg har gått inn og gjort store endringer i omorganiseringen, utviklingsprosesser, som gjør noe med mennesker..».* Motstanden dette kunne mobilisere ble synliggjort slik: *«Der er det jo også motstand, når man endrer på systemer».* Bekymringen informantene formidlet ansatte kom med var: *«Blir det mer på oss nå? Flere følte seg også misforstått eller mistrodd: «Noen ganger føler jeg at jeg blir mistrodd, kanskje tror de at jeg har baktanker, at jeg ikke tenker barnevern..».* Informantene uttrykte igjen en utfordrende balansegang: *«Den balansegangen mellom å motivere og faktisk*

synliggjøre at vi må endre systemer, for vi har huller og mangler, er ikke lett..». Flere ga uttrykk for en diplomatisk tilnærming og holdning til det hele: «Man må være super ydmyk i forhold til en sånn oppgave, men det er klart du må være tøff, du skal holde fokuset..»

4.2.2 Balansert åpenhet

Verdien åpenhet ble av informantene trukket frem som førende i ledergjerningen deres: «Jeg tenker at åpenhet er ekstremt viktig, både for meg og mine ansatte». Informantene hadde i tillegg fokus på hvordan en praksis og en kultur kunne forringe åpenhetens verdi og mulighet: «Hvis du er i et miljø der alt sammen bare er bak lukkede dører, så kan man ofte oppleve at man glir inn i miljøet og begynner med det samme sjøl. En annen informant uttrykte mye av det samme: «Dersom man sitter i sin egen lille boble, og man føler man ikke får til noe og ikke tør å si i fra, bærer det fort galt av sted..». Et lukket system ønsket ingen av informantene seg: «Men det skaper ofte mer frustrasjon i systemet enn det motsatte, så det å tørre å gå i spissen for åpenhet, direkthet, å være transparent, er viktig..».

I følge informantene var gevinsten ved å praktisere åpenhet stor: «Hvis man har åpenhet og det også er rom for å være usikker, rom for å føle seg utrygg, så har vi større sjans til å gjøre de riktige tingene, så åpenhet tenker jeg absolutt er det viktigste..». En liten nyanse ble likevel uttrykt: «Man skal sørge for barnets beste først og fremst og da kan det være at man må faktisk vri litt på sannheten eller unnlate å si noe».

4.2.3 Barnevernsleders legitimitet

Informantene uttrykte at barnevernfaglige beslutninger var og skulle være under deres kontroll: «Når det gjelder den barnevernfaglige biten er vi ganske eneveldige som barnevernledere». Dersom dette ikke hadde vært realiteten, uttrykte en annen informant det slik: «Da tror jeg ikke jeg hadde holdt lenge i denne jobben, hvis jeg hadde hatt en over meg, uten barnevernfaglig kompetanse, å ta hensyn til..». Informantene uttrykker redsel for at egne faglige beslutninger skulle overprøves av kommunens ledelse. Informanten uttrykker videre en uholdbar situasjon: «Det tror jeg ikke kunne vært en situasjon jeg kunne levd i over tid, det hadde vært uholdbart».

Flere unnlot å diskutere barnevernfaglige spørsmål med øverste ledelse: «Jeg bruker øverste ledelse, men ikke til fag.. det har dem ikke noe med..». Verdien åpenhet, uttrykte informantene, ble satt på prøve: «..men det går jo et skille her.. på at alt skal være åpent og transparent.. men samtidig må man jo ha kontroll og vite hva man gjør på en måte..». Eller som en annen uttrykte seg: «Så jeg er åpen og vil ha full åpenhet, full åpenhet over alt.. men jeg er ikke teit, det er liksom en båndlinje..». Flere uttrykte at «båndlinja» handlet om at

mangel på forståelse fikk uheldige konsekvenser: «Øverste ledelse i kommunen setter ikke spørsmålstejn ved om vi gjør rett eller ikke.. men det handler om ting de gjør da uten å tenke på at det blir vanskelig for oss..». Eller som en annen informant formidlet: «..og det er nok for det de ikke har barnevernsperspektivet, jeg tror ikke helt at de skjønner..».

4.2.4 Hvor langt kan strikken strekkes

Felles for alle informantene var deres opplevelse av at skjæringspunktet mellom økonomi og fag utfordret: «Når du snakker økonomi. Etske dilemmaer kommer jo sprutende...». Alle informantene uttrykte i tillegg å ha et stort fokus på økonomistyringen og ansvaret som lå i dette: «Jeg syntes jo at det å være en god barnevernleder innebærer å forstå økonomien». Dette ble utdypet på denne måten: «Vi kan ikke bare sitte og tenke at dette barnet trenger det tiltaket så her må vi bruke de pengene som trengs.. det er større sammenhenger og vi må ta ansvaret og være fornuftige budsjettmessige». Økonomiansvaret den enkelte følte, kom også til uttrykk slik: «Vi står hele tiden oppi dette med økonomi. For der er det noen vanskelig valg. Men barnevernet kan ikke med begrunnelse i barnevernloven bare bruke uhemmet..».

Flere av informantene formidlet en klar forventning fra kommunens øverste ledelse: «Det var en klar bestilling: pengebruken må ned». Informantene beskrev hvordan en slik realitet utfordret på flere måter: For det første handlet det om klientenes reaksjon på praksisen: «Klientene opplever jo dette her som forferdelig». Klientens opplevelse gjorde inntrykk på informantene. Videre var det de ansattes reaksjoner som utfordret flere: «Hvor er barnevernfaget..?». Spesielt informantene som ikke selv hadde barnevernfaglig erfaring, uttrykte at tilbakemeldinger fra ansatte også gikk i retning av mangel på tillit: «For da kommer den kritikken inn.. Har du i det hele tatt kunnskap om barnevernet og hva barnevernet skal gjøre?».

Forståelsen av denne kritikken generelt ble tolket av flere slik: «Jeg er i en annen posisjon enn dem, fordi jeg i tillegg til hovedhensynet: Barnets beste, må forholde meg oppover i systemet». Erkjennelsen av at lederens fokus innebar flere perspektiv, ble også uttrykt slik: «.. og det kan bidra til at jeg tar noen beslutninger som hvis jeg hadde vært saksbehandler kanskje ikke hadde vært enig i..». Viljen til likevel å gjøre det beste ut av situasjonen ble understreket: «Så er poenget mitt å lage det best mulig barnevern for de pengene som er, uansett hvor stor eller liten den potten måtte være.. det er fokuset».

De fleste informantene var likevel klar på at barnets beste var førende, ikke økonomien: «..men økonomien er overhode ikke styrende for mine beslutninger, for det er barna vi jobber

med». Balanseringen av de ulike forholdene var likevel en del av hverdagen: «Jeg kan ikke huske at jeg har tatt en barnevernfaglig beslutning på bakgrunn av økonomi, det har jeg ikke gjort altså... men du skjønner likevel hva jeg mener.. at man vrir ting på et eller annet vis.., som sørger for at man bruker mindre penger, kutter ned på omfanget for eksempel..».

Lojaliteten til barna ble fremhevet som det viktigste for de fleste. En av informantene uttrykte det slik: *«Flere plasseringer -mere utgifter.. det vil kunne føre til store utfordringer i forhold til ledelsen. Og da er det ikke tvil om hvor jeg vil stå i forhold til jobben, min lojalitet vil gå mot barna. Ellers vil det være meningsløst å ha en slik jobb, mener jeg.. rett og slett..! Flere uttrykte også at de var villige til å sloss for det de trodde på: «Og jeg har ikke problemer med å gå i klins med en rådmann eller en kommunalsjef, dersom jeg mener det er riktig». Det var likevel en forskjell. For en av informantene var økonomien mer førende: «Noen ganger må lovens brytes for å holde seg innenfor de økonomiske rammene». De fleste valgte en annen strategi, som dette utsagnet formidler: «..og jeg må faktisk ta et ansvar, også sprekker budsjettet mitt da..». Det moralske ansvaret overfor barna ble førende. Det var ikke budsjettet som skulle styre viktige valg. Ansvaret lå i å tørre å ta et ansvar: Et budsjettsprekk. Den gyllende middelvei ble likevel for dem fleste strategien: «Det er et eller annet mitt på der som er gangbart, tror jeg, for å drive forsvarlig..»*

4.3 KLOKSKAP I DEN BYRÅKRATISKE VERDEN

Informantene formidler på ulikt vis at barnevernlederens valg er påvirket av ulike fenomener: En indre drive, nærhet til faget, klokskap, samt å se helheten.

I de neste fire kapitlene skal jeg formidle informantens opplevelse av det nevnte.

4.3.1 En indre drive og den gode viljen

Alle informantene beskrev at de hadde en indre drive om å gjøre en forskjell for en sårbar gruppe i vårt samfunn: Barnevernsbarna. For en av informantene var egen historie fra barndommen motivasjonskilde for barnevernsarbeidet: *«Jeg hadde også en personlig driv med å gi ungene noe annet..». I dette ligger et ønske om å bidra til at barn blir skånet for hendelser informanten selv har fra egen oppvekst. For andre var det en annen motivasjon og andre faktorer som lå til grunn. En informant satt med en erfaring der barn ble skadelidende, fordi voksne ikke torde å ta ansvar. Erfaringen lå mange år tilbake i tid: «Hvem er det som ser ungene i alt det der..? (). Og den saken tror jeg gjorde noe med meg...». Informanten beskriver hvordan informanten selv opplevde en konkret situasjon som belastende.*

Belastingen utløser et ønske om selv å ta ansvaret for en sårbar gruppe i samfunnet: *«Jeg tror*

nok at det gjorde sånn at jeg tenkte at... også kan det ha kommet andre ting etter det også..., men jeg tror nok det var den første driven min, i alle fall til å jobbe barnevern».

En fellesnevner i flere av informantenes historier er formidlingen om hvordan barnevernsarbeidet påvirker engasjementet for jobben: *«Ja, jeg er engasjert. Ellers hadde jeg ikke orket dette! Det er jo noe med hva er det som driver enn..? Er det å få til endring for barna som driver? Jo selvfølgelig, det ligger jo helt i bunnen. Hvis det jeg holder på med, ikke fører til endring for barna og familiene, da hadde jeg ikke kunnet gjøre dette dag etter dag..».*

En viktig faktor for flere av informantene var altså at barnevernsbarna måtte få det bedre. Dersom den opplevelsen forsvant, ville også motivasjonen for videre arbeid forsvinne: *«Det viktigste for meg er å hjelpe de ungene som har det vanskelig. Det er det viktigste. Ellers hadde jeg ikke orket å jobbe med dette her».* Engasjementet mobiliserer krefter til å stå i jobbhverdagens utfordringer og realiteter. Opplevelsen av å mestre nettopp denne krevende oppgaven ga pågangsmot: *«Jeg gjør det jeg kan i forhold til at barn skal få gode oppvekstsvilkår og jeg vet jeg gjør en endring for mange».*

Flere uttrykte hvordan jobbhverdagen ga positive opplevelser. Opplevelser i form av læring og egenutvikling: *«Spennende! Jeg syntes det gir meg mye, men jeg får mye også, i forhold til å kunne utvikle meg selv, refleksjon... Sammen skal vi gi barn en bedre oppvekst.. helst litt mange.. (). En trygghet i at barn i vanskelige situasjoner skulle få det bedre var en meningsfull oppgave som stimulerte arbeidet positivt for flere: «Jeg elsker jo å lære og jeg elsker å kunne utvikle meg. I den rollen jeg har nå handler det om å utvikle meg til det beste, så jeg kan gi det beste tilbake til barnevernet her».*

Alle informantene var opptatt av hvordan barna og deres familier ble oppfattet og dernest behandlet. Flere satt med negative erfaringer: *«Jeg føler det er en evig kamp. Respekt for brukerne våre».* Dårlige holdninger overfor klienter hadde flere identifisert både hos egne ansatte, men også samarbeidspartnere og samfunnet for øvrig. *«Jeg opplever noen steder at klienter ikke har samme verdi..».* Flere informanter ga uttrykk for frustrasjon: *«Den holdningen vil jeg ikke ha noe av!».* En informant kunne formidle: *«Holdningen er at det er ikke noe vits å gi dem noe hjelp for sånn var faren og bestefar og oldefar og litt til. Da blir jeg litt småsint. Sånn kan vi ikke tenke, har ikke lov til å tenke... alle barn skal ha like rettigheter».* Informantene måtte daglig forholde seg til enkeltes skulte verdier overfor barna og deres familier: *«Familier er bare dømt til å mislykkes...at brukerne er mindre verdt enn oss, uten at det er uttalt, men det kommer ut på ett eller annet vis..».*

Hvilke holdninger de selv hadde overfor klientene og hvilke verdi de syntes at klientene hadde, uttrykte en av informantene slik: *«Så lenge jeg kan stå innenfor mitt menneskesyn: likeverdighet, så er det greit. Informanten utdypet likeverd på denne måten: «.. at mennesker er like verdifulle, de har ulike behov og ulike forutsetninger, men alle er like mye verdt».* En annen informant beskrev sitt syn på mennesket slik: *«Jeg har tro på det gode i menneske og jeg tror at alle kan endre seg».* Å ha tro på barnet og dens familie ble uttrykt på flere måter: *«Vi må jo ha tro på familiene. Alle har muligheter og alle har noe de kan tilby».* Og at slike holdninger preger praksisen var flere enig i: *«Ja, jeg tror vel at dette jeg tror på, både preger avgjørelsene mine og drøftingene mine».* Og som flere uttrykte til gangs: *«For målet er jo å få en familie til å fungere til barnets beste».*

4.3.2 Nærhet til faget

En av informantene uttrykker samsvar mellom profesjonsverdiene og de personlige verdiene. Denne koblingen mobiliserer et engasjement- og en drive for arbeidet: *«Jeg tenker at mye av verdiene i utdanningen både som sosionom og barnevernspedagog, og diverse sånne menneskeutdanninger, passer veldig godt til meg og min personlighet. Jeg brenner for det jeg holder på med».* Flere informanter uttrykker det samme, at profesjonsidentitet og egen identitet går «hånd i hånd»: *«Fordi det er den personen jeg er. Jeg er en barnevernarbeider i bunn og grunn. Jeg føler jeg kan barnevern, jeg vet hva barnevern handler om».* Flere hadde også barnevernfaglig erfaring før ledergjerningen, noe de også opplevde som en styrke: *«Den faglige biten har ikke vært den største utfordringen, den har jeg jobbet med i mange år, veiledning i de vanskelige barnevernssakene».* Også de ansatte, formidler disse informantene, så verdien i lederens barnevernfaglig erfaring: *«De ansatte har en trygghet i at jeg er faglig dyktig og at jeg.. de vet at jeg gjør ikke veldig mange dumme ting, ikke sant? Jeg har lang erfaring, og jeg har vært oppi mange tilsvarende situasjoner tidligere..».*

Mer utfordrende uttrykte informantene som ikke hadde samme erfaring at praksis fortonet seg: *«De ansatte setter spørsmåltegn ved om jeg klare å ta rette valgene for virksomheten, fordi jeg ikke har jobbet saksbehandling. De spør meg rett ut: Hvor er det barnevernfaglige?».* Erfaringen var likevel nyansert, og manglede barnevernerfaring kunne kompenseres, uttrykte en av informantene på denne måten: *«Når jeg ikke har barnevernloven inne, og ikke kan alle paragrafene.. så vet jeg at de ansatte har det, ikke sant? Og dermed så kan du.. det gir jo meg trygghet også, ikke sant?».*

4.3.3 Faglig skjønn og klokskap

Bruk av faglig skjønn sto helt sentralt. En av informantene uttrykte det slik: «*Selv om vi styres av et lovverk så er det jo skjønnsmessige vurderinger jevnt over*». Å stole på sin egen dømmekraft ble sentralt: «*Veldig mye på mavefølelsen, kjenner på..., ser på reaksjonen..., altså du føler på hva som er greit, hva som ikke er greit. Hvordan du kan gå videre nå..?*».

Informantene formidlet at faglig skjønn og valg som gjøres var påvirket av hvem du var som person: «*Man må ikke kimse av de personlige egenskapene når det gjelder lederrollen. De tror jeg er ganske viktige. Lederutdanning alene var ikke nok: «Jeg tror aldri det er tilstrekkelig at man har papirer på at man er en god leder. Det viser seg gang på gang at ikke er tilstrekkelig..»*. Eller som en annen informant uttrykte: «*Hvis jeg skal bruke et VG språk: Det er forskjell på liv og lære..*». Flere av informantene formidlet dette: «*Man må ha de riktige holdningene..*».

Det handlet også om noe mer. Informantene formidlet nærhet til ansatte som viktig: «*Det er en spennende jobb.. og det å være en god leder er å være en nær leder.. og det handler ikke om å være barnevernleder, men det handler om å være leder..*». Videre ble viktigheten av organisatoriske forhold formidlet: «*Bygge organisasjonen. Spille på den kompetansen som du hele tiden har med deg, som du kanskje ikke tror du har. Ikke sant? Det er superviktig*». Eller som en annen informant uttrykte: «*..så jeg gikk inn som barnevernleder fordi jeg hadde et stort ønske om å hjelpe- og mente jeg kunne bidra mye på systemnivå..*».

Å jobbe med organisatoriske forhold kan mobilisere motstand, hadde informantene erfaring med: «*Noen ganger er jeg helt sikker på at jeg går den riktige veien, og andre ganger...når det er mye motstand, så lurer jeg jo.. Så det er noen tunge dager..*». Informantene hadde et bevisst forhold til deres rolle som motivator og tilrettelegger: «*Da er min jobb å prøve og få alle ansatte til å se at system må være på plass for at vi kan få max ut av de ressursene vi har, for å kunne jobbe godt barnevernfaglig. Og det handler om ressurser, om personer, nok personer, fagkompetansen og en god økonomistyring*». Å få en fellesforståelse, å jobbe som et team, å ha en lagfølelse, var flere av informantene opptatt av: «*Jeg snakket om hvordan laget er viktig, om hvordan laget er mye viktigere enn enkeltindividene..*». Gevinsten når man opplevde å lykkes gjorde godt: «*Det er jo helt gull å se hvordan de ansatte jobber og gjør så godt de kan, ikke sant? Riktig eller gærent, ja vel, men vi jobber sammen, vi guider hverandre også blir det bedre neste gang..*».

Informantene var opptatt av tilbakemeldinger: «Får man ikke korreksjon eller tilbakemeldinger på det man gjør og så durer man bare på.. så smeller det til slutt..».

Informantene uttrykte viktigheten av å lytte, og inkludere ansatte i avgjørelsene: «Jeg er ikke en veldig bastant leder, jeg har ingen behov for å måtte ha rett (), og jeg eier ikke sannheten. Det å sitte og bestemme alt selv ville vært helt meningsløst». Tryggheten tidligere erfaringer representerte, ble også formidlet av flere: «For jeg vet at jeg har lengst fartstid, jeg har i alle fall lengst fartstid i forhold til å ta beslutninger, være i Fylkesnemnda, og de tingene som i gåsetegn betyr noe i barnevernsammenheng..». En bevissthet til praksis generelt formidlet flere som essensielt, både faglig, men også når omdømme til barnevernet ble satt under lupe: «Å være bevisst hele tiden i det vi holder på med, for det er ikke bare en konkret utøvelse av tiltak, frivillig eller tvang, men det er også det rykte barneverntjenesten får..».

4.3.4 Ta steget tilbake

Å ta steget tilbake- se helheten, følte alle informantene et ansvar for i jobbhverdagens hendelser: «Jeg skulle ønske jeg alltid kunne ta det steget tilbake, men noen ganger føler man at man ikke har tid til det». Tidsaspektet er et element, i følge informantene: «Er det fare for liv og helse, kan vi vente? Hva kan vi, ikke sant? Det er vurderinger der og da..». En annen informant formidlet mye av det samme: «Men jeg skal jo være den som tar det steget tilbake, ser det stor bildet..». Ansvar for og skulle ta steget tilbake utfordret, også som denne informant formidlet: «Jeg blir litt utålmodig, også tar jeg en avgjørelse...». Lederens egen utålmodighet påvirket, men flere informanter uttrykker i tillegg: «Roller min som leder krever at jeg skal ta avgjørelsen..». Ofte kunne det være en forventning fra ansatte om å ta avgjørelser raskt: «Jeg bare får et problem i hendene. Løs det! Dette formidlet flere gjorde dem følelsesmessig aktivert: «Da kjenner jeg at jeg blir sint.. og da er det noen ganger vanskelig å si i fra om det på en måte som innbyr til et samarbeid...»

Flere formidlet at det ikke var et mål i seg selv å ikke vise seg sårbar, heller være ærlig på at man viste ikke alt: «Det å tørre å være sårbar, det å tørre å si at som leder så vet jeg faktisk ikke alt, er viktig..». Informantene forsøkte i tillegg å trekke seg litt tilbake- og la de ansattes meninger komme frem: «Jeg må være god til å stille åpne spørsmål, være åpen for tilbakemeldinger. Holde tilbake mine løsninger og lytte til de andre..». Hvordan dette utartet seg i praksis ble formidlet slik: «Å være lydhør, forsøke å være tålmodig, så jeg må holde igjen mine ideer tilbake og åpne opp for andres ideer. Men informantene formidlet på ulik måte følgende: «Men på et eller annet tidspunkt må vi ta en avgjørelse..». En evaluering- og refleksjon til ettertanke, var også et element flere ga uttrykk for å praktisere: «Nå har vi gjort

sånn og sånn. Kunne vi ha gjort noe annerledes. Hvem andre burde vi ha involvert? Ikke minst, hva kan vi lære av dette? For det som er gjort er gjort. Hva kan vi lære av dette sammen?».

Videre var samtlige informanter opptatt av ivaretagelsen av ansatte, etter ulike hendelser: «*Da brukte vi en lang ettermiddag og delte erfaringer*». At lederne da hadde vært aktivt deltagende- og at de ansattes stemme var likeverdig inn i diskusjonen, hadde sin verdi, uttrykte flere: «*De følte å ha vært med på prosessen, at jeg forsto deres dilemma*». Mye handlet om nettopp dette: Å forstå hverandre, å føle et felles ansvar.

5. DISKUSJON

I kapitlene som følger vil hovedfunnene ansvar, balanse og klokskap bli diskutert i tre kapitler med underoverskrifter. Hvert kapittel vil kort bli oppsummert.

5.1 ANSVAR

Vanskelige valg informantene formidlet knyttet til ansvar, leder oss inn i tre ulike perspektiv: Personlige utfordringer, barnevernfaglige utfordringer og utfordringer knyttet til ledelse. Perspektivene kan likevel ikke sees isolert. Utfordringene som ble formidlet handlet om å mestre alle tre områder på en god nok måte. Det må være samsvar og det må sees i sammenheng. Dersom man mestrer det ene, men ikke det andre, vil dette få konsekvenser for helheten- konsekvenser for innholdet i det generelle ledelsesansvaret for en barnevernleder.

De moralske spørsmålene handler om hvordan vi bør leve. Moralene er knyttet opp til handlingene som utføres, og er en oppfatning av hva som er rett og galt (Aadland 1998:26). Informantene beskrev vanskelige valg knyttet til holdninger og til handlinger i praksis. Retningslinjer, rutiner og hele organisasjonskulturen informantene hadde ansvaret for, var berørt av dette. Holdninger innebærer et stort ansvar. De verdiene som uttrykkes som førende, bør samsvare med det som faktisk skjer. Organisasjonen vil ha et troverdighetsproblem dersom gapet blir for stort (Aadland 1998). I følge Busch (2012: 35) viser forskning at det kan være store forskjeller. Det kan være forskjell på liv og lære. Den etiske bevisstheten skal likevel kunne hjelpe ledere til å se hva som moralsk sett står på spill, og på den måten hjelpe og ta de rette valgene.

Når informantene beskriver en hverdag preget av verdivalg, moralske og etiske utfordringer, har jeg valgt å se dette i sammenheng med filosofen Petter Koestenbaum sine tanker om ledelse. Han beskriver lederens situasjon som et moralsk minefelt. Han beskriver en hverdag

preget av forvirring, tvetydighet, tidspress, uttalte og uttalte konflikter, motstridende tanker og følelser. I følge Kvalnes (2010:94-95) bør ledere og andre som befinner seg i dette spenningsfeltet, være i stand til å trives med motsetningene.

Uttrykket moralsk minefelt kan gi noen assosiasjoner. Lederens årvåkenhet vil være betydningsfull. Lederen bør være bevissthet og ha kunnskap om hva som skjer, eller hva man frykter skal skje. Lederen må ta opp til vurdering om det man gjør i det daglige, er rett eller galt, samtidig være mentalt forberedt på den moralske risikoen ansvaret medfører. Prosessene man setter i gang kan gå galt, og både berettiget og ikke berettiget kritikk vil komme (Kvalnes 2010: 94). Ledelse er i stor grad knyttet opp mot å fortolke det som skjer, både i og utenfor egen virksomhet. En leder må være våken og observant, samt ligge i forkant av utviklingen. (Brunstad 2011: 54). Årvåkenheten bør likevel ikke bli å overvåke. Organisasjonen trenger autonome medarbeidere, og medarbeidere trenger tillit fra sin leder. Medarbeidere som blir overstyrt vil kunne utvikle en mindreverdigfølelse. Den følelsen kan videre være til hinder for å utføre en tilfredsstillende jobb (Aadland 2011: 84). I følge Løgstrup vil det være slik at uansett hvilke gode grunner en leder har for utøve sterk kontroll, vil kontrollen ikke virke motiverende (ibid).

Lederen må i tillegg evne og ta en avgjørelse, forfølge et standpunkt, sette handlingen ut i praksis. Dette krever mot (Kvalnes 2010: 26). For alle informantene var hovedprinsippet i barnevernloven uttrykt som førende for deres arbeid: «Barnets beste». Redselen for ikke å lykkes med å gi god hjelp til sårbare barn var en av realitetene informantene beskrev. Kvalnes beskriver situasjonen barnevernansatte befinner seg i som et moralsk høyrisikofelt.

Beslutningene som gjøres vil ha enorm betydning for de som er berørt (Kvalnes 2010: 95). Å være leder for denne virksomheten velger jeg å se i sammenheng med Strand (2010:549) sine tanker om hva som kreves i lederrollen generelt. Strand sier lederen bør både ha evner, vilje og mot til å være i en slik situasjon, og kun ett av de nevnte elementene er ikke nok til å fylle rollen.

Viljen og motet informantene var bærere av, kom spesielt til syne når de beskrev ansvarsfølelsen for lederjobben i barneverntjenesten. Ansvaret handlet om å håndtere vanskelige valgsituasjoner og motsetninger som ikke kunne henvises andre. Informantene hadde ansvaret dersom noe gikk galt- og som flere utrykte: Konsekvensene blir så store. I følge Einarsen og Skogstad (2008:32) kan drivstoffet for å leve med dette stresset være opplevelsen av å bidra til noe nyttig, kombinert med personlig vekst og utvikling.

Et av hovedprinsippene i etisk verktøykasse er offentlighetsprinsippet (Kvalnes 2010:56-60). Spørsmålet en leder bør stille seg er: Er du villig til å forsvare din handling offentlig? (ibid). Strand hevder at valgene en leder tar må begrunnes og tåle dagens lys, og det er lederens ansvar å ha en god forklaring (Strand 2010: 562). Informantene formidlet at de var rede til å ta det ansvaret, men det tynget. Da barnevernet i 2005 lanserte kommunikasjonsstrategien ” Et åpent barnevern”, var det for å forbedre ryktet sitt som en lukket og ugjennomtrengelig institusjon. I en Nova rapport utgitt i 2007 var konklusjonen at fortsatt ble barneverntjenesten opplevd som lukket. Videre at fortellingene som blir fremstilt i media, var preget av enkeltpersoners fortellinger og at pressen ofte fremstilte barnevernet negativt. Rapporten fremhevet også at barnevernansatte manglet tillit til media (NOVA Rapport 7/2007).

Barneverntjenesten har en streng taushetsplikt, noe som innebærer at enkeltsaker sjelden drøftes offentlig. Barneverntjenestens arbeid er videre sterkt forankret i barnevernloven, en lov som på sin side er basert på faglig skjønn. De etiske standarder skal ha sterk påvirkning på arbeidet som gjøres. I følge Ellingsen og Johansen (1999: 44) kreves erfaring, kunnskap og god dømmekraft når skjønn skal utøves. Når faglige avgjørelser tas med utgangspunkt i kunnskap, erfaring og dømmekraft, kan dette medføre en utfordring. Omgivelsene generelt har ikke innsikt i dokumentasjon som foreligger, heller ikke erfaring eller kunnskap om fagfeltets kompleksitet. Avgjørelser og beslutninger kan derfor for mange være vanskelig å forstå, selv om lover og rammeverk er kjent.

5.1.1 Ansvar og press

Det moralske minefeltet kan også knyttes opp mot de etiske dilemmaene informantene beskrev, knyttet mot press. Nordby (2012: 43) beskriver at det subjektive presset innenfra skaper en oppfatning av hva som er riktig å gjøre i en gitt situasjon. Videre hvilke forventninger du har til deg selv som person og profesjonsutøver. Fire av fem informanter var sosialfaglig utdannet. Et av særtrekkene for en profesjon er at den bygger på ideologi. Dette motiverer i større grad til å gjøre en god jobb, og fokuset er ofte kvalitet, ikke effektivitet (Freidson 2001 i Busch 2012: 64). I tillegg vil profesjonsutøveren ha en større forpliktelse til å gjøre en god jobb enn å være opptatt av økonomisk vinning (ibid: 21). Profesjonsidentiteten og profesjonsverdiene er ofte knyttet nært sammen. Dette må igjen sees i sammenheng med organisasjonen forøvrig (Busch 2012: 64).

Informantene hadde valgt lederrollen. Strand (2010: 549) skriver: «*Den viktigste forutsetningen for å lede er bevisstheten om kravene som stilles, og kunnskap om hvilken*

kapasitet og motiver en selv har til å imøtekomme og omforme disse kravene». Lederens rolle i organisasjonen er helt sentral og en fallgrube kan være at lederen ikke er seg rollen bevisst. Metaforen «spindelvev» benytter Aadland (2011: 19) for å understreke viktigheten av lederens rolle i en organisasjon. I følge Aadland må lederen «*stige ned fra pidestallen sin*», og isteden se seg selv i et «symbolsk sentrum». Aadland skiller mellom tre nivåer. Lederen, organisasjonen og konteksten. Lederens rolle i organisasjonen vil være å fylle et sentrum, et midtpunkt for identitet, visjoner og verdier. Organisasjonsnivået ligger så rett utenfor. Nivået der ansatte jobber med oppgaver, felles innsats mot felles mål, hvor verdiene i felleskap blir tolket om til handling. Det tredje nivået er de kontekstuelle omgivelsene: Klienter og samfunnet forøvrig. Dette nivået er en ytre sirkel som omslutter de to andre. Nivåene har flytende overganger, informasjon flyter frem og tilbake mellom nivåene. Nivåene henger nøye sammen. I følge forfatteren vil lederdyder, organisasjonsverdier og kontekstfortellinger utfordre hverandre. Dette skjer i stadige sirkulære tilbakemeldinger (ibid:21).

Informantene hadde en viss nærhet til klienter, og en sterk nærhet til ansatte. I følge Skogstad og Einarsson har lederen et overordnet ansvar for å forstå hvordan medarbeidere opplever utfordringer i yrkeshverdagen (Nordby 2012: 29). Nærheten til faget vil for øvrig påvirke hvordan presset nedenfra oppleves (Nordby 2012: 64). Nærheten mobiliserer et faglig kall om å hjelpe. Kallet på sin side skaper forventinger til hva som er riktig å gjøre (ibid). Det er de som jobber i førstelinjetjenesten som opplever den konkrete virkeligheten, som ser lidelsene og er klar over hjelpebehovet (ibid: 18). Det kreves mental styrke å møte mange sterke personligheter i denne sammenheng. Det skal i tillegg mot til å innrømme et avhengighetsforhold til medspiller for å få utført jobben (Spurkland 2011: 29). Lederen må ha evne til å vise genuin interesse for andres følelser, tanker og motiver. I dette ligger det også et ansvar i å innrømme at ens egne problemløsningsmetoder ikke alltid er de rette (ibid). Nordby (2012: 20) fremhever i tillegg etiske dilemmaer knyttet til verdien tid. Dette var også informantene opptatt av. Det handler om opplevelsen av å være for lite tilstede, ikke ha tid til å gi nok informasjon, ei heller ha mulighet til å gi nok støtte. Å være «fanget» av nærheten innebærer da, i følge Nordby, en forsterket subjektiv opplevelse av ikke å strekke til.

5.1.2 Ensomheten

I studien kommer det også frem at informantene føler på ensomheten. Dette er i tråd med hva Brunstad (2011: 67) formidler som særegent ved å være leder. Han hevder det handler om det komplekse i lederrollen. På grunn av lederens posisjon vil det være vanskelig å integreres fullt ut i fellesskapet med de andre. I følge Brunstad er ensomheten prisen å betale for å være leder.

Forfatteren sier videre at en leder bør derfor trives i eget selskap (ibid). I studien kommer det frem at informantene har ulik form for støtte. Noen mye, andre svært lite. I følge Brunstad (2011: 67-68) trenger lederen støttepersoner rundt seg. Uten denne støtten vil lederen kunne oppleve at både selvfølelse og dømmekraft forsvinner.

5.1.3 Oppsummering

Informantene knytter vanskelige valg til ansvar og press. Ansvar tynger. Informantene har beskrevet en hverdag der de har mot nok til å være seg ansvaret bevisst. De bærer ansvaret med stolthet.

5.2 BALANSE

Det andre hovedfunnet i studien er hvordan informantene beskrev sine erfaringer knyttet til utfordringer ved «å balansere» i sin ledergjerning, når vanskelige valg skulle tas.

Informantene beskrev en vanskelig balanse mellom ivaretagelse av drift på den ene siden, samt motivere og ikke presse sine ansatte på den andre siden. Spurkland (2011: 111) hevder at lederens evne til å vise støtte og oppmerksomhet kan være en avgjørende faktor i den sammenheng. Oppmerksomheten og støtten kan bli avgjørende for om den ansatte stiller på jobb eller blir sykemeldt. Dette innebærer, i følge Spurkland, at lederen må kjenne sine ansatte, vite hva som er den enkeltes drivkraft. Motivasjonskilden lederen representerer skal være en naturlig del av ledergjerningen, ikke kun tas frem i gitte sammenhenger (ibid). Dette er i tråd med hva Haukedal (2008) skriver, når han hevder at ledelse er et universelt fenomen. Blant de mest sentrale lederoppgavene, sier Haukedal, finner man motivering av ansatte.

Informantene kunne også formidle om motstand fra ansatte og vanskelige valg knyttet til organisatoriske endringer. Informantene formidlet en vanskelig balanse mellom å synliggjøre behovet for nødvendige endringer på den ene siden og motivere de ansatte til endringsgrep på den andre siden. Informantene hadde erfaring med at deres intensjoner ble feiltolket.

Fenomenet «den fundamentale attribusjonsfeilen» vil kunne være en forklaringsmodell å tolke dette ut i fra. Attribusjonsfeilen oppstår når sosiale omstendigheter ikke blir vektlagt nok, og fokuset isteden blir den andres indre motiver (Nordby 2012:112). For ledere i samspill med omgivelsene kan dette være en realitet. Dersom ansatte ikke er fornøyd med avgjørelser som fattes, kan det fort skje at de opplever lederen som problemet. Rammebetingelsene og eventuelt den konkrete situasjonen blir ikke tatt hensyn til. Det samme gjelder den andre veien. Lederen kan opptatte de ansatte som lite engasjerte og samarbeidsvillige, men i virkeligheten kan det handle om krav og forventinger som vanskelig lar seg innfri. Indirekte

blir den andre tilegnet negative holdninger, personens egentlige intensjoner blir feiloppfattet. Det er den etiske kompetansen og dømmekraften som blir kritisert, istedenfor for situasjonen- og eventuelle ytre begrensinger og kapasitet (Nordby 2012: 113).

Det trenger heller ikke å være slik at det er de rundt som tillegger den andre negative egenskapene. Mennesker kan raskt selv få destruktive tanker og påta seg et for stort ansvar for det som skjer rundt (ibid). Det motsatte er når personen ikke er villig til å ta ansvar for egne feil og mangler. Lett er det for mange å situasjonsforklare uheldige situasjoner og handlinger, uten å tilegne egen rolle og påvirkning et ansvar i det hele (ibid).

5.2.1 Verdien åpenhet

Alle informantene beskrev åpenhet som en viktig verdi å styre etter. Åpenhet var til hjelp når de riktige tingene skulle praktiseres. Alle var de enige i at et lukket system ville forringe den faglige kvaliteten i arbeidet, også arbeidsmiljøet ville forringes i et lukket system. Kvalnes (2011:85) skriver om sinnets åpenhet. Det åpne sinnet vil kunne stimulere nysgjerrighet for nye inntrykk og nye tanker. Et åpent sinn vil kunne bidra til å skyve bort egne fordommer, og la kritiske tanker få hvile. Å møte en annen med et åpent sinn, vil hjelpe den andre til å åpne sine «lukkede» rom (ibid:86). Et åpent sinn kan fungere som et springbrett og er kanskje noen ganger en forutsetning for å praktisere verdien åpenhet. Kombinert med det etiske hovedprinsippet likhet, vil det være en ekstra kraft i det som utløses. Et prinsipp informantene fremhevet som viktig. Aristoteles (384-322 f..Kr) formulerte likhetsprinsippet for over to tusen år siden. Prinsippet kan hjelpe oss til å tenke - eller reflektere over etablerte «sannheter». Bestikkelse blir sett på som noen annet enn gaver, sorte løgner som noe annet enn hvite. Hva beror forskjellene på? (Kvalnes 2010:56-60). Det essensielle ved likhetsprinsippet er at prinsippet i seg selv ber oss behandle to fenomener likt, inntil vi har etablert at det finnes moralske relevante forskjeller mellom dem. Å bryte med likhetsprinsippet innebærer en dobbeltmoral, du opererer med en moral i det første tilfelle og en annen moral i det andre (ibid). En versjon av likhetsprinsippet er den gyldne regel: «Gjør mot andre det du vil at andre skal gjøre mot deg».

Verdien åpenhet skapte også et spenningsfelt for informantene. Informantene formidlet at spenningsfeltet påvirket at verdien åpenhet måtte «balanseres». Hvordan informantene praktiserte åpenhet endret seg i takt med hva informantene mente var barnets beste i situasjonen. Denne praksisen kan sees på med utgangspunkt i Løgstrup sine tanker om fenomenet åpenhet. Løgstrup beskriver talens åpenhet (Eide Boten 2011: 92). I dette ligger

det at språket er bærer av åpenhet og sannferdighet. Det mest nærliggende for de fleste er å snakke sant og åpent. Åpenhet er likevel ikke uproblematisk. Det kan oppstå situasjoner der det å snakke sant vil krenke den andre eller sette den andre ut av spill. Derfor må det settes grenser også for åpenheten (ibid). Løgstrup sier videre at når det gjelder sak skal vi være åpne. Mer varsomme skal man være når vi setter ord på det vi tror er den andres motiver. Talens åpenhet handler derfor om å formidle sitt budskap uten at den andres urørlighetszone blir berørt (ibid:94).

Informantene formidlet at full åpenhet var ikke alltid ønskelig å praktisere, og noen ganger vanskelig å praktisere, spesielt i samspill med toppledelsen. Hvorfor dette ble vanskelig, begrunnet de med toppledelsen sin mangel på faglig forståelse. I følge Nordby (2012:149) kan mangel på forståelse handle om både fysiske og psykologiske dimensjoner. For det første kan ledere sitte et annet sted enn der det utøvende arbeidet skjer. Dette innebærer at forståelseshorisonten er forskjellig. Det som i følge Nordby kan være enda mer bekymringsfullt er dersom disse lederne heller ikke innehar den nødvendige kompetansen som må til for å forstå fagfeltet. Den profesjonsfaglige kløften kan føre til manglende respekt og mistillit (ibid:151).

I møte med den andre vil vår forforståelse påvirke hva vi ser, og hvordan vi oppfatter det vi ser. Hans–Georg Gadamer mente at vi alltid ser verden ut fra et sett briller (Aadland 1998: 87). Vi har gjennom vår oppvekst og erfaring fått med oss en rekke forforståelser både om oss selv og «de andre». Forforståelse vil da være en stilltiende forståelse man har av seg selv, andre og ulike fenomen, inntil man får vite noe mer. Forforståelen hjelper oss videre til å få mening, orden og system og ofte ubevisst påvirker den vår tolkning av situasjon. Dette innebærer at vi oppfatter situasjoner ulikt, og kan tolke verden forskjellig (Aadland 1998: 86). Det kreves mye selvinnsikt for å se sin egen forståelse i et større perspektiv (Busch 2012: 117).

5.2.2 Legitimitet

Informantene ønsket ikke et system der toppledelsen overprøvde deres faglige vurderinger. I mai 2000 fikk Barne - og familiedepartementet avgitt utredningen: Tilstandsvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer. Rapporten understreker blant annet:
Verdispørsmål i barnevernet kommer særlig til uttrykk i kritiske situasjoner når det skal gjennomføres praktiske og etiske overveielser om hva som tjener det enkelte barnet best (NOU 2000:12). Kvalnes (2010: 95) trekker frem kunnskap og lang erfaring som en

forutsetning når det gjelder å foreta etiske avveininger som fortløpende må tas i barnevernet. Forfatteren hevder at kunsten er å balansere mellom barmhjertighetsprinsippet på den ene siden, som handler om å tolke det man ser i beste mening. På den andre siden har man mistenksomhetsprinsippet, som handler om å tolke selv små hendelser som tegn på at foreldrene forsømmer barnet sitt. Dette er på mange måter i tråd med balansegangen informantene synliggjorde. En balansegang de hevdet toppledelsen ikke var i stand til å mestre, mye på grunn av manglende fagkunnskap og erfaring.

5.2.3 Økonomi

Det oppstår raskt et spenningsfelt mellom økonomi og praksis. I masteroppgaven til Haugen (2009) beskriver forfatteren balansen mellom økonomisk drift og faglige krav som en vanskelig valgsituasjon. Det samme gjelder denne studien. Hvor langt er man villig til å strekke seg og er man villig til eventuelt å gå på akkord med egne uttalte verdier?

Informantene kunne formidle en vanskelig balansegang.

En måte å forstå dette fenomenet på er å se det i sammenheng med den psykologiske mekanismen dissonans. I følge Nordby kan dissonansen raskt oppstå i forbindelse med etikk. Det kan være handlinger man har utført, men angrer på etterpå. Det oppstår en emosjonell ubalanse mellom det vi opplever faktisk å ha gjort, og det vi i ettertid skulle ønske vi hadde gjort (Nordby 2012:112). Problemet oppstår dersom vi ikke klarer å endre det som faktisk er gjort, og det psykologiske ubehaget er stort. Indre psykologiske drivkrefter, som underbygger behovet for rettferdiggjøring av handlingen, kan da gi oss en oppfatning av at handlingen er mer akseptert enn hva man egentlig mente i utgangspunktet. Prosessen kan forstås som en forsvarsmekanisme (ibid).

Kognitiv dissonans får oss altså til å endre mening, endre oppfatning av hvordan «verden ser ut». Det kan lett oppstå en uoverkommelig emosjonell spenning mellom eget press og omverden sitt press, krav og forventinger. Dersom man ikke kan endre omverden, kan spenningen kun reduseres ved at egne oppfatninger og ønsker endres. Dette skjer ofte ubevisst, og ofte uten en rasjonell forklaring (ibid).

5.2.4 Oppsummering

Ledelsesoppgaver- og ansvar innen fag, personal og økonomi, krever at lederen finner sin balansegang. Noen ganger kan balansen bli tillitsvekkende kunst.

5.3 KLOKSKAP

Det tredje hovedfunnet i studien har jeg valgt å gi overskriften klokskap. Kapitlet tar utgangspunkt i hvordan informantene beskrev en indre drive som styrende. Videre hvordan erfaring og engasjement påvirket. Deres dømmekraft var verktøyet å bruke når helheten i ledergjerningen skulle ivaretas og vanskelige valg håndteres. Spørsmålet er: Hvordan utøve et klokt lederskap? Jeg vil forsøke å besvare dette spørsmålet ved å se nærmere på de nevnte fenomener, men i tillegg se nærmere på kunnskap, dyder, verdier og etiske verktøy. Alt med utgangspunkt i hva informantene formidlet.

I følge Brunstad (2011: 34) er det en viktig forskjell å gjøre tingene riktig og å gjøre de riktige tingene. Når det gjelder det første: Å gjøre tingene riktig, vil dette kreve innsikt i regler og prosedyrer. Å gjøre de riktige tingene på sin side, krever evne til å handle skjønnsmessig ut fra situasjonen. For en leder handler det om å navigere i dette området og det vil være uriktig å skulle rangere det ene opp mot det andre. Strukturen som bør bli forsøkt opprettholdt av fellesskapet, må likevel ha en fleksibilitet, spesielt når strukturen møter de aktuelle utfordringene. Erfaring og kunnskap må anvendes inn i det praktiske og det konkrete (ibid:26)

Ønsket om å gjøre en forskjell for sårbare barn, var påvirket av informantenes indre driv. Ofte reflekterte de over om valgene de tok var rett, og forsøkte i tillegg å være bevisst valgets begrunnelse. I dydsetikken vektlegges det at personens etiske karakter må utvikles, da det er karaktertrekket som påvirker handlingens etiske verdi. Fokuset er den handlende og ikke handlingen i seg selv (Busch 2012: 67). Hvilke dyder preger så gode ledere i dag, og hvilke dyder bør vektlegges i utdanning av kommende ledere, spør Eide (2011:6). Hans svar er at det er et spørsmål om verdier og noen vil holde en knapp på klokskap. I følge Eide vil det videre være et aspekt ved klokskap mange kan enes om: Evnen til å reflektere over hva som vil være «klokt» å gjøre i en gitt situasjon, til forskjell fra for eksempel smart, lønnsomt, strategisk eller hensiktsmessig (ibid). I følge Brunstad (2011: 21) vil dyden klokskap også alltid være preget av situasjonsbevissthet og bevisst tilstedeværelse. I dette ligger det at i fravær av regler og prosedyrer vil den kloke kunne benytte egen dømmekraft og vurderingsevne, være i stand til å utøve godt skjønn.

Informantene formidlet at kunnskap og erfaring trygget. I følge evidensbasert ledelse, som handler om å fatte beslutninger på bakgrunn av forskningsbasert kunnskap (Kuvaas 2011: 9), hevdes det at forskning vil kunne høyne kvaliteten på lederens valg. Kuvaas hevder videre at ledere i større grad bør fatte beslutninger informert av forskning og logisk begrunnelse, og i

mindre grad basert på hva man tror er best praksis (ibid:10). Strand på sin side påpeker at lederens kraft, selvinnsikt og utviklingsevne også har stor betydning for ledelsesutøvelsen (Strand 2010: 535). En forlengelse av dette kan være når Brunstad (2011:65) hevder følgende: *«En god leder vil være en person som selv har erfaringer fra livets grenseområder»*. Med dette mener Brunstad at nærkontakt til det komplekse innenfor eget fagfelt, men også innenfor eget liv, vil gi lederen en spesiell styrke.

Kanskje er det slik at man utfordres mest når regler og prosedyrer ikke kan vises til, og man må stole på egen dømmekraft i situasjonen isteden. Informantene formidlet alle at faglig skjønn daglig måtte benyttes i jobbhverdagen. Signhild Grøttjord (2012) hadde følgende tema i sin masteroppgave: Kan skjønn læres i sosionomutdanningen? Oppgaven omhandlet det faglige skjønns betydning for utøvelsen i sosialt arbeid. Oppgaven konkluderer med at faglig skjønn kan læres, men det forutsetter at studentene har utviklet både klokskap og refleksjonskompetanse. Også Brunstad (2011: 39-41) hevder at skjønn handler mye om klokskap, og et klokt lederskap må ha en moralsk og en politisk forankring. Lederen må ha fokus på både overordnede verdier og hva som er av allmenninteresse. I følge Brunstad er et godt skjønn å fastholde overordnede mål selv i komplekse og kaotiske situasjoner (ibid)

Også det yrkesetiske grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere fokuserer på skjønnsbruk i barnevernarbeidet: *«Å utøve skjønn er å kunne overveie ulike sider ved sammensatte og vanskelige situasjoner, og kunne avveie mellom ulike interesser og hensyn. Å kunne vurdere, foreta valg og fatte beslutninger som får følger for menneskers liv forutsetter evne til moralsk dømmekraft. Yrkesutøverne må kunne utvise dømmekraft som integrerer en faglig vurdering av den konkrete situasjonen med yrkesetiske verdier og holdninger. Slike overveielser krever ydmykhet, lydhørhet og mot»* (Yrkesetisk grunnlagsdokument, FO: s 9). Det yrkesetiske grunnlagsdokumentet bygger på dydsetikken. I følge Busch (2012: 67) innebærer dette at profesjonsutøveren settes i fokus.

Viktige ledetråder informantene beskrev og reflekterte rundt var åpenhet, likeverd og respekt. Alle beskrev de erfaringer der disse verdiene ble utfordret i praksis. I følge Spurkeland (2011: 14) må lederen vite mye om sitt indre landskap før lederen kan vite noe om den andres indre verden. I møte med den andre vil vi fort kunne redusere den andre til å være kun det vi er i stand til å se og forstå i øyeblikket (Eide og Eide 2007). Kunsten vil være å se at den andre er noe mer, noe bakenfor det observerbare. I den etiske tekningen til Levinas, uttrykker filosofen at nettopp det bakenforliggende, det man ikke forstår eller er i stand til å begripe hos den

andre, mobiliserer et ønske om å møte den andre med respekt og ydmykhet. Det oppstår en etisks forpliktelse til å ivareta den andre (ibid).

Spurkeland (2011: 11) omtaler spenningsfeltet som oppstår mellom individer. Lederen må ha menneskekunnskap, blikk for helheter og inngå i et samspill med medarbeiderne. Det interessante med ledelse, hevder Spurkeland, er det som skjer mellom mennesker, hvordan vi påvirker hverandre (ibid: 20). Levinas sin filosofi understreker viktigheten med å forstå at den andre representerer noe genuint annet. Det genuine vil vi vanskelig kunne forstå, men likevel nærme oss, ved selv å åpne oss. (Eide og Eide 2007).

Aristoteles var opptatt av at gode menneskelige egenskaper befinner seg på en gylden middelvei mellom for mye og for lite (Kvalnes 2010:61). I følge Kvalnes kan middelveitenkningen gi viktige direktiver i valgsituasjoner (ibid: 62). Informantene beskrev en hverdag der mange valg skulle tas. De forsøkte å finne den rette veien, gjennom erfaringen de forløpende ervervet seg, ikke minst sammen med de ansatte i virksomheten. «*Kunnskap og dugleik i leierhandverket er berre eit naudsynt grunnlag for å slå inn på mellomvegen. Klokskap kan ikkje puggast, og visdom saknar pensum*» (Aadland 2011: 112-113). I følge Aadland er ikke teoretisk kunnskap nok for en leder. Den gyldne middelvei kan være en retning for å utøve klokt lederskap. I følge forfatteren er den dydsetiske middelveien en øvingsvei. I dette ligger det man tilegner seg erfaring gjennom hele livet. De oppfatningene man etter hvert får kan likevel ikke kun være gjennomtenkte, de må også være utprøvd og videre reflektert rundt. På denne måten vil lederen utvikle sin karakter (ibid).

Å benytte dialog og refleksjon var informantene opptatt av. Spørsmålene de sammen med sine ansatte reflekterte rundt, er i tråd med flere av spørsmålene navigasjonshjulet og etisk refleksjonsmodell synliggjør. Begge de nevnte modellene er beskrevet i teorikapitlet. Daglig formidlet informantene de måtte ta stilling til: Juridisk: er det lovlig? Moralsk sett: er det riktig? Identitet: Er det i samsvar med verdiene våre? Og ikke minst etisk: Lar det seg begrunne? (Kvalnes 2010: 84).

I offentlige sektorer generelt vil mange hevde at man er avhengig av reflekterte medarbeidere. I en nyetablert gruppe, eller der nye medarbeidere kommer inn, vil virksomhetens vilje og evne til refleksjon gi en økt forståelse og fellesfølelse for oppgaveløsningen i virksomheten (Hildebrant 2010: 190). Refleksjon kan bidra til økt faglig forståelse og økt kollegialt samhold. Hvordan kan en virksomhet klare å gjennomføre store endringer, spør i tillegg

Hildebrant seg, dersom diskusjonen kun er på det abstrakte nivå? Målet er å skape et refleksjonsfelleskap, der man går fra abstrakte diskusjoner, til felles refleksjoner, basert på felles erfaringer og felles praksis (ibid).

Refleksjonen kan i tillegg utvide vår forståelsesramme. Det er ofte ikke tilstrekkelig og kun å snakke om verdiene våre som ledertråer. Hvordan verdiene utøves i praksis er det som betyr noe. Busch (2012: 116) sier at refleksjon er en metode som setter egne tanker i et større tidsperspektiv. Vi setter tidligere og nåværende erfaringer i sammenheng for å kunne utvikle mer komplekse kognitive kart. Både atferden og handlingen vår vil kunne justeres, ved at vi ser utfordringene i et nytt perspektiv. Dette betyr at fortolkningsrammen vår utvides.

Selv om refleksjon og dialog var viktige verktøy for informantene, var det kun en av dem som systematisk hadde jobbet med en av modellene. I følge Kvalnes må lederen som daglig befinner seg i en moralsk utsatt posisjon, trenge både en god karakter og ha et grep om etikkens verktøy (Kvalnes 2010: 97). Brunstad (2011: 16) trekker i tillegg frem at en leder må være bevisst hvordan man skal bruke av alt man har lært- og at dette skjer i et våkent samspill med omgivelsene. Lederen må ha evnen til å forene kunnskapsbevissthet og situasjonsbevissthet. I dette åpnes en mulighet til å finne gode løsninger selv når rammebetingelsene er stramme. Å se helheten vil da være til hjelp. Evnen til å skape gode relasjoner blir vesentlig og avgjørende. Dersom dette svikter, vil det neppe kunne kompenseres av økte økonomiske ressurser - eller andre ressurser.

5.3.1 Oppsummering

Klokskap er knyttet til kunnskap, erfaring, etiske overveielser, verdivalg, dyder og dømmekraft. Informantens klokskap er ikke konstant. Daglig oppstår nye oppdagelser på hva som er klokt. Oppdagelsene gjør vanskelige valg lettere.

6. KONKLUSJON

Studien har hatt følgende problemstilling:

Hvordan beskriver barnevernledere vanskelige valgsituasjoner

Jeg vil oppsummere konklusjonen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene som overskrifter.

Hva kjennetegner og hva er innholdet i vanskelige valg?

Vanskelige valg var knyttet til fenomenene ansvar, press, ensomhet og økonomi. De nevnte fenomener understreker jobbhverdagens kompleksitet. Mangel på tid forsterket vanskelige valgsituasjoner. Faglig skjønn var lederens viktigste verktøy. Informantene var prisgitt sin egen dømmekraft. Barnevernfaglig erfaring og kunnskap gav trygghet, noe som påvirket muligheten til å ta kloke valg. Informantene uten barnevernfaglig erfaring var mer avhengig av de ansattes faglige forståelse. Disse informantene ble også hyppigere utfordret av ansatte på valg som ble opplevd å gå i barnevernfaglig disfavør.

Refleksjon og dialog ble fremhevet som viktig når barnevernfaglige avgjørelser skulle tas. Vanskelige valg knyttet til ledelse generelt, varierte mulighetene til refleksjon, ut fra støtten de ulike hadde tilgjengelig.

Hva er tyngende når det kommer til ansvar?

Vanskelige valg var ofte knyttet til ansvar. Ansvar var knyttet til mot. Ansvar for informantene beskrives måtte sees fra tre ulike perspektiv: Personlig – faglige- og ledelsesansvaret. Det personlige ansvaret utfordret mest. Det handlet om det moralske ansvaret hver enkelt følte på for å oppfylle barnevernlovens hovedprinsipp: Barnets beste. Dersom de ikke lykkes kunne konsekvensene bli så store. Dette skulle kombineres med verdivalg, etiske og moralske utfordringer en leder møter generelt. Ensomheten er ofte en sentral opplevelse i dette.

Å eksponeres for ubehagelige situasjoner og kanskje usanne beskyldninger er en av hverdagens mange utfordringer barnevernlederen må stå i.

Alle informantene forsøkte å balansere barnevernsfag og ledelse. Den sosialfaglige identiteten var sterkere forankret i den enkelte enn ledelsesidentiteten. Unntaket var informantene som ikke hadde sosialfaglig utdanningen. Vanskelige valg ble hyppigere knyttet til ytre forhold.

Hvilke verdier er styrende- og hvilke verdier kommer i konflikt?

Åpenhet, respekt, likhet og likeverd var verdier alle informantene formidlet som førende. Verdien åpenhet ble utfordret. Spesielt handlet dette om åpenhet mot egen ledelse. Deres opplevelse av at toppledelsen ikke forsto barnevernfagets kompleksitet, kan se ut til å være styrende når det gjaldt hvilken- og hvor mye informasjon informantene var villig til å gi egen ledelse.

Hovedprinsippet i barnevernloven: Barnets beste var styrende i deres ledergjerning og skapte en indre drive hos alle informantene.

Informantene uttrykte stolthet over sin yrkesprofesjon. Verdiene kom i konflikt når profesjonsverdier måtte vike.

Etiske verktøy ble ikke systematisk benyttet. Refleksjon i personalgruppa ble likevel benyttet mye, når faglige problemstilling skulle tas stilling til. Lederstøtte og mulighet til refleksjon varierte, og de fleste informantene opplevde ensomhet i lederrollen.

Oppsummert kan man si at barnevernlederens vanskelige valg er verdivalg. Valgene som var knyttet til press, tid, ensomhet og økonomi så ut til å være ekstra utfordrende. Utfordrende fordi det moralske ansvaret tynget dersom noe gikk galt. Videre var valg knyttet til å balansere. Balanse kan ut fra informantene beskrives eller forstås som en «dyd». En «dyd» som utvikles i takt med ny erfaring og ny kunnskap. Målet var å ivareta barnets beste. Dette skulle skje i fellesskap. Informantene var opptatt av å gjøre de riktige tingene. Det viste seg ofte å være det vanskeligste. Det var likevel «de vanskeligste valgene» som ga motivasjon til videre arbeid. Dialog og refleksjon ble understreket som viktig. Kanskje ville en enda mer systematisk tilnærming ha bidratt positivt. Også når vanskelige valg var knyttet til ledelses generelt. Det moralske ansvaret ville da kunne blitt «delt» med likesinnede.

7. ETTERORD

Barnevern er et sammensatt og komplekst fagfelt. Barnevern handler om de vanskelige valgene. Mange er involvert i de vanskelige valgene. Mange blir berørt, inkludert barnevernansatte. Mange har sterke meninger om barnevernsarbeidet. Det siste er kanskje ikke er så rart, når vi kjenner barneverntjenestens myndighet til å gripe inn i den private sfære. Barnevern handler om «å verne om barnet». Innledningsvis refererer jeg til flere studier og forskning som omhandler ledelse og vanskelige valg. Barnevernlederen sine vanskelige valg, inkludert et stort ansvar for en sårbar gruppe i samfunnet, er det lite forskning på.

Denne kvalitative studien representerer fem informanter. Studien fører oss inn i barnevernlederens opplevelse og forståelse av egen jobbvirkelighet, her og nå. Det kunne likevel ha vært interessant å følge studiens konklusjoner når det gjelder barnevernlederens store ansvar. Et moralsk ansvar som tynget. Lite er det forsket på barnevernlederens arbeidsforhold. Det er heller ikke dokumentert hvor lenge en barnevernleder blir i rollen, og hvordan dette eventuelt skiller seg fra ledelse generelt.

Underveis i prosessen har flere fenomener blitt trukket frem. Spesielt spennende har det vært å forholde seg til alle informantenes tilbakemeldinger, siden fasitsvar har manglet. Som i barnevernfaget generelt, har evnen til å reflektere, benytte egen erfaring og kunnskap kommet til nytte. Egen dømmekraft har også blitt utforsket i bearbeiding og analysen av materialet.

Den gode viljen og evnen til refleksjon har jeg funnet hos informantene etter å ha lyttet til deres forståelse og opplevelse av vanskelige valg i barnevernet.

Sommeren 2013 arrangeres et lederutviklingsprogram, regi fylkesmannen, for barnevernledere i region sør. Lederutviklingsprogrammet handler om praktisk ledelse og har følgende mål: Bli tydeligere leder som utøver praktisk ledelse og ikke bare fagledelse. I tillegg skal fokuset være å ta ut eget og andres potensiale. Det siste handler om å bli inspirert til praktisk ledelse, og se trening som en viktig faktor.

I studien har det kommet frem at flere opplever seg alene i rollen. Ledelsesprogrammet vil kunne være et viktig bidrag til en ansvarsfull og kompleks ledelsesoppgave. Kanskje til og med for å anerkjenne og ta på alvor den viktige jobben som gjøres. Som en av informantene sa: «Noen må ta det ansvaret, og jeg er villig til å ta det..».

8. REFERANSER

- Argyris og Schön (1996): *Organisational learning II. Theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Atkinson, Richard mfl (1990). *Introduction to psychology*. I: Nordby, Halvor (2012). *Etiske dilemmaer i helse og omsorgsarbeid*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brunstad, Paul Otto (2011). *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Christoffersen, Svein Aage (1999). *Etikk, eksistens og modernitet. Innføring i Løgstrups tenkning*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Collin- Hansen, Ragnhild (2007). *Innføring i barnerett for sosialarbeidere*. Universitetsforlaget .
- Duke, Daniel L. (1999): *Envisioning the Good Organization: Steps toward a Philosophy of Organization*. I: Begley, Paul T (red.): *Values and Educational Leadership*. Albany: State University of New York Press.
- Ellingsen, K, E. & K.J. Johansen (1999). *Hvordan kan vi utvikle vårt faglige skjønn?* Embla nr.8.
- Eide, Hilde og Tom Eide (2007). *Etikk og kommunikasjon. I: Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsinger, etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eide, Hilde og Tom Eide (2011). *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning og etikk*. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Eide, Solveig Botnen og Berit Skorstad (2005). *Etikk – utfordring til ettertanke i sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eide, Solveig Botnen (2011). *Åpenhet og samarbeid*. I: Eide, Solveig Boten, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen, Hans Inge Sævareid og Dag G. Aasland (2011). *Fordi vi er mennesker*. Fagbokforlaget.
- Eide Tom og Einar Aadland (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo. Kommuneforlaget AS.
- Eide, Tom (2011). *Etisk teori. Introduksjon for ledere*.
- Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2008). *Det gode arbeidsmiljøet. Krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.
- Grøttjord, Signhild (2012). *Kan skjønn læres? En teoretisk studie om kunnskap og skjønn i profesjonelt sosialt arbeid*. Oslo.

- Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase (2011). *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal forlag.
- Haugen, Kristin (2009). *Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis?* Oslo.
- Haukedal, Willy (2008). *Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere*. I: Einarson, Ståle og Anders Skogstad (2008). *Det gode arbeidsmiljøet. Krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.
- Hildebrandt, Steen (2010). *Faglighet og værdibasert ledelse*. I: Nordhaug, Odd (2010). *Strategisk personalledelse*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Abstrakt forlag AS.
- Kuvaas, Bård (2011). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Kvalnes, Øyvind (2010). *SE gorillaen! Etikk i arbeid*. Universitetsforlaget.
- Lindboe, Knut (2008). *Barnevernrett*. Universitetsforlaget.
- Nordbakken, Lars Peder (2002). *Kommunikasjon og den åpne dialogens etikk*. Publisert i Sparebanklederen 01/2002.
- Nordby, Halvor (2012). *Etiske dilemmaer i helse og omsorgsarbeid*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nielsen, Jens Carl Ry og Pål Repstad (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. Universitetsforlaget.
- Schein, E (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. I: Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Solum, Merethe E. (2004). *Masteroppgave i profesjonsetikk og diakoni- studieretning profesjonsetikk*. Det teologiske fakultet. Universitetet i Oslo.
- Spurkeland, Jan (2011). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, Jan (2012). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Strand, Torodd (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematisk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thornquist, Eline (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aadland, Einar (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Det Norske Samlaget.

Aadland, Einar (2005). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Det Norske Samlaget.

Aadland, Einar og Asbjørn Kaasa (2010). *Organisasjonsetikk: Hvordan arbeide med verdispørsmål i flerkulturelle organisasjoner?*

Aadland, Einar et.al. (2006): *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter* i HSH. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole.

Aadland, Einar. (2006). Veiledning i etiske dilemmaer. I: A.L. Teslo (red). *Mangfold i faglig veiledning: for helse og sosialarbeidere* (2. utg). Oslo, Universitetsforlaget.

Aadland, Einar (2011): *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget.

Aadland, Einar (2007): Powerpoint-presentasjon publisert på Its Learning, dato 29.09.2010

Aasland, Dag G. (2010). Veiledningens etiske forutsetninger. I: Eide, Solveig, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen, Hans Inge Svævareid og Dag G Aaland (2010). *Til den andres beste. En bok i veiledningens etikk*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Anvendte nettadresser:

<http://www.apollon.uio.no/artikler/1998/teori.html> (lest: 17.11.12)

http://no.wikipedia.org/wiki/Kognitiv_dissonans (lest 28.2.13)

<http://www.ks.no/Portaler/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/Sentrale-dokumenter/Arssrapport-2011---prosjekt-Samarbeid-om-etisk-kompetanseheving/>
(lest: 5.3.13)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2000/nou-2000-12/6.html?id=117357>
(lest: 5.4.13)

http://www.fo.no/getfile.php/Filer/01%20FO-sentralt%20filer/Yrkesetisk_2011_lav%281%29.pdf (lest: 6.4.13)

<http://www.nova.no/asset/2599/1/2599> (lest 9.4.13)

9. VEDLEGG

VEDLEGG 1: Informasjonsskriv til informantene

Informasjon til lederkollegaer om prosjektet:

«Bevissthet rundt lederens etiske handlingsvalg»

«Hvordan vektlegger og forstår barnevernledere dialog og refleksjon når de blir stilt overfor etiske vanskelige situasjoner?»

Kjære deltaker!

Jeg har allerede spurt deg om deltagelse i prosjektet og setter stor pris på positiv respons! Med dette informasjonsbrevet ønsker jeg å utdype prosjektets innhold og hva det innebærer for den enkelte.

Jeg er student ved Diakonhjemmets høgskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse. Min veileder på masteroppgaven er Gry Vråle Bruland. Leveringsfrist er 2. mai 2013.

Jeg ønsker i denne studien å lytte til hvordan barnevernledere vektlegger og forstår dialog og refleksjon jobbhverdagen, når de står ovenfor etiske problemstillinger. Formålet er å øke bevisstheten og utdype problemstillingene snarere enn å avdekke nye problemstillinger. Jeg vil foreta intervjuer med inntil 6-8 barnevernledere. Hvert intervju vil **ta maks 90 minutter**. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon. Lydopptaket vil deretter bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Jeg vil understreke at det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket, og lydopptaket vil bli slettet etter at transkribering er gjennomført. I mellomtiden vil materialet bli oppbevart i et låsbart skap.

I forkant av intervjuet ville det vært fint om du hadde reflektert rundt følgende spørsmål:

- Hva kjennetegner/karakteriserer etiske vanskelige situasjoner og dilemmaer ledere kommer opp i i det daglige arbeidet?
- Hvilke verdier er styrende- og er det verdier som kommer i konflikt med hverandre?
- På hvilken måte benytter ledere dialog og refleksjon som et verktøy når de står overfor en vanskelig situasjon?

Jeg ønsker å avtale et tidspunkt for intervju og foreslår følgende dato: Dersom datoen ikke passer gir du beskjed og vi finner et nytt tidspunkt. Jeg kommer gjerne til deg.

Jeg ønsker å presisere at du kan trekke deg fra deltagelse når som helst og uten å oppgi en grunn. Videre er det viktig å understreke at alt materialet jeg bruker i undersøkelsen vil bli

konfidensielt behandlet og fullstendig anonymisert. Ingen personer eller arbeidsplasser vil kunne bli identifisert i den endelige rapporten.

Jeg svarer gjerne på spørsmål om prosjektet.

Med vennlig hilsen
Elisabeth Lyshaug
(mailadresse og telefonnummer)

VEDLEGG 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

1. Kort presentasjon av mitt prosjekt og meg selv.
2. Informanten presenterer seg:
 - Utdanning
 - Hvor lenge har du vært leder?
 - Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?
 - Kan du gi en kort beskrivelse av virksomheten du leder? (antall årsverk og ansvarsområde)
 - Hvilke krav stilles til ledelse på din arbeidsplass og hva vektlegges i lederopplæring?
 - Kan du beskrive din opplevelse av å være barnevernleder i din kommune?

Vanskelige situasjoner i lederes hverdag

3. Kan du beskrive en vanskelig valgsituasjon du har stått i? (På hvilke måte det ble dette vanskelig for deg/hva skjedde?)
4. Hvilken betydning har det for deg å ta opp etiske problemstillinger? (Kan du gi eksempler på når et etisk dilemma ble reflektert rundt- hvordan opplevde du refleksjonen?)
5. Benyttes verktøy for etisk refleksjon? I så fall hvilke?

Lederrefleksjon

6. Hvilke verdier vil du si preger arbeidet ditt som ledere og hvilke av verdiene er viktigst for deg?
7. Er noen av verdiene spesielt relevante i en gitt arbeidssammenheng?
8. Tror du dine ansatte opplever at disse verdiene styrer ditt lederskap?
9. Har du opplevd at dine verdier kommer i konflikt med egne beslutninger?
10. På hvilken måte er du som leder bevisst dette?
11. På hvilken måte benytter du dialog og refleksjon som verktøy når du står overfor en vanskelig situasjon? (Kan du komme med et eksempel?) Skjer det spontant eller er det planlagt? Når er det fornuften styrer, når styrer følelsene?
12. Hvilken betydning har det for deg at det legges til rette for refleksjon over egen praksis?