

Appendix 3 Brev NSD

Prosjektnr: 49783. En studie av lederroller i barneverntjenesten i 23 kommuner

Fra [Belinda Helle](#) 

Til oejfos@online.no 

Dato Tir 17:53

Hei,

Viser til innsendt endringsmelding for prosjekt 49783. *En studie av lederroller i barneverntjenesten i 23 kommuner*. Vi forstår det slik at endringen innebærer en økning i antall informanter, samt endringer i intervjuguiden. Til orientering anser ikke vi endringene som endringer som har innvirkning på vår tilråkning i prosjektet og har derfor ikke realitetsbehandlet endringen. Eposten din er imidlertid ført i våre systemer på prosjektet ditt.

Ta gjerne kontakt om dette er uklart.

Vennlig hilsen,

--

Belinda Gloppen Helle

Rådgiver | Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

Tlf: (+47) 55 58 28 74

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

Tlf: (+47) 55 58 21 17

postmottak@nsd.no www.nsd.no

Appendix 2

Kart interkommunale kommuner



Hovedkapittel 9.0 – Appendix

Appendix 1 Brev til kommuner

Fra: Oerjan Fossheim [mailto:uerjfos@online.no]

Sendt:

Til:

Emne: Intervju masteroppgave

Hei

Jeg er mastergradsstudent ved Universitetet i Tromsø, campus Harstad. Der jeg nå holder på med avsluttende oppgave som er en studie av lederroller i barneverntjenesten. Metoden jeg har valgt for prosjektet er kvalitativ og datainnsamlingsstrategien som jeg har valgt å bruke er intervju og gjennomgang av stillingsbeskrivelser for barnevernledere.

I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre intervju med barnevernledere for interkommunale barneverntjenester, intervjuet er beregnet å ta ca. 1 time. Ved at jeg bor i Sør-Norge har jeg lagt opp til at intervju kan gjennomføres ved telefon, skype/lync. Som deltaker i intervju kan en når som helst velge å trekke seg slik at det er frivillig om en vil delta.

Prosjektet er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Hvis det er noe som er uklart kan jeg nås på tlf. 91767733.
Jeg håper du ønsker å bidra til min studie og håper på snarlig tilbakemelding.

Vennlig hilsen

Ørjan Fossheim
Fjellstubben 7
4820 Froland

Tlf: 91767733

Mail: uerjfos@online.no
orjan.fossheim@sshf.no (jobb)

Ryen, Anne; *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Fagbokforlaget, 2006:2

Strand, Torodd; *Ledelse, organisasjon og kultur*, fagbokforlaget, 2007:2

Yin, Robert, K; *The case study crises: Some answers*, Cornwell University, 1981

KS; *Hva er - og hvordan utvikle en samkommune*, ECON-rapport, 2004-121

Westhagen, Harald, mfl; *Prosjektarbeid*, Gyldendal Norsk forlag, 2008

Hovedkapittel 8.0 - Litteraturliste

Andersen, Svein, S; *Casestudier, forskningsstrategi, generalisering og forklaring*, fagbokforlaget, 20013:2

Johnsen, Erik; *Teorien om ledelse*, København, Nytt nordisk forlag, 1975

Jacobsen, Dag I, mfl; *Hvordan organisasjoner fungerer*, fagbokforlaget, 2010

Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid; *Psykologi i organisasjon og ledelse*,

Fagbokforlaget, 2009:4

Kvello, Øyvind, mfl; *Barnevernledelse*, Gyldendal Norsk forlag, 2014

Kvale, Steinar; *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal akademisk, 2001

www.Lovdata.no

Meld. St. 6 (2012–2013), <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-6-20122013/id705945/>

Merriam, Sahrn; *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco Jossey-Bass, 1988

Mehmetoglu, Mehmet; *Kvalitativ metode for merkantile fag*, fagbokforlaget, 2004

Mintzberg, Henry, mfl; *The Strategy Process*, revised european edition, Prentice Hall Europe, 1998

Mintzberg, Henry; *Mintzberg om ledelse*, Akademisk forlag, 2010

Nesheim, Torstein; *SNF-rapport nr.13/15, Enhetlig styring i en mangfoldig stat?*

En kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring,

organisering og samordning i staten, Samfunns- og næringslivsforskning a/s, 2015

Prop. 106L, 2013

For å utvikle lederrollen for å ivareta toppleders oppgaver må en se på kompetansekrav for å inneha en slik rolle og det bør utarbeides stillingsinstrukser som tydelig gjør fokusområder som kommunene ønsker å utvikle og satse på innen barneverntjenesten.

Toppledere i barneverntjenesten fyller sine lederroller i interkommunalt samarbeid på en dynamisk måte der de identifiserer behov, inntar lederrolle og fokuserer der behovet for lederskap er størst.

Hovedkapittel 7 - Oppsummering

I denne studien ønsket jeg å beskrive og analysere hvordan topplederrollen i interkommunal barneverntjeneste i fylles. Jeg valgte kvantitativ metode og case study research som metode og intervjuet alle interkommunale toppledere i barneverntjenestene i Nordland fylke. Disse dekket 26 kommuner.

Toppleder i interkommunal barneverntjeneste dekker flere lederroller i ulik grad. Felles for topplederne er at de er innom alle av Adizes lederroller. Det er i varierende grad hvor stort fokus den enkelte lederrolle får. Dette er betinget i hvilke erfaring og fokusområder toppleder i barneverntjenesten har. De lederrollene som dekkes i størst grad er produsentrollen, administratorrollen og integratorrollen. Entreprenør rollen er høyt verdsatt men topplederne i interkommunal barneverntjeneste har ikke mulighet til å prioritere denne rollen i like stor grad som de andre lederrollene. Dette har med bakgrunn i at entreprenør rollen er i stor grad valgfri og er ikke fundamentert i krav fra kommunene. Barnevernloven er styrende for hvordan barnevernlederne velger å fyller sine lederroller og gir lite rom for utøvelse av entreprenør rollen.

I følge mine funn fyller toppledere i barneverntjenesten i interkommunal samarbeid sine lederroller på følgende måte..

Tabell 6.0

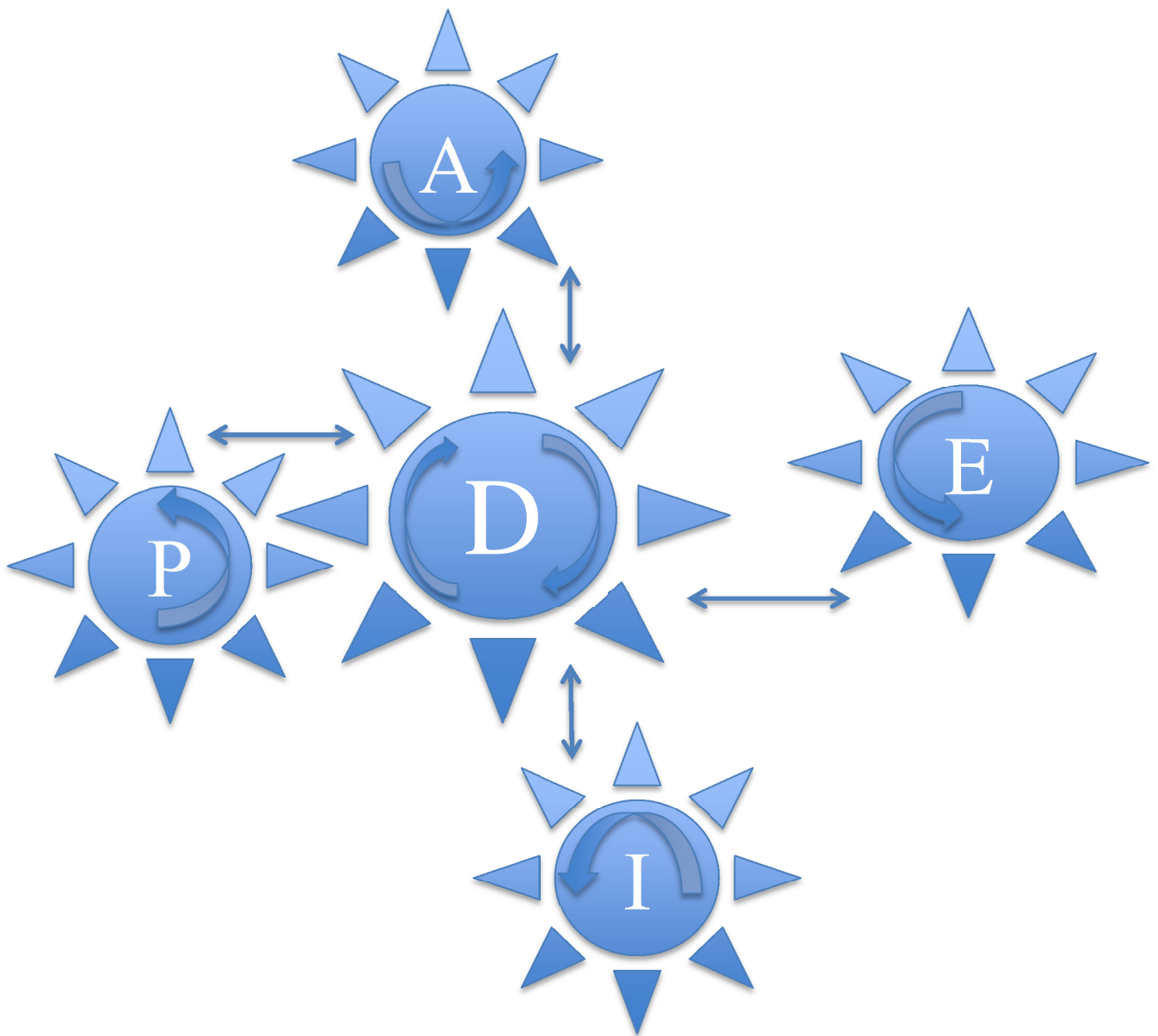
Roller	Liten grad	Middels grad	Stor grad
Produsent			x
Administrator		x	
Entreprenør	x		
Integrator			x

6.2 Praktiske implikasjoner

Jeg har følgende forslag til hvordan lederrollen for toppledere i barneverntjenesten kan utvikles for å ivareta toppleders oppgaver. Dersom en skal utvikle barnevernleders lederrolle bør det gis kompetanseheving, utarbeides stillingsbeskrivelse eller driftsavtale, gis lederveiledning. Lederrollen bør dyrkes i større grad enn i dag. Barnevernleder må kunne være leder og ikke saksbehandler. Det bør også opprettes barnevernvakt som kan ta oppdragene og telefonene utover ordinær kontortid.

Jeg vil foreslå at en forsket videre på dette fenomenet og foreslår at en forsker på hvordan toppledere i kommunal barneverntjeneste fyller sine lederroller sett opp mot toppledere i interkommunal barneverntjeneste?

Figur 2.0 Den dynamiske lederrolle



Den dynamiske lederrollen er i midten av figuren med merket D, dynamisk. Lederrollen er i konstant bevegelse og bruker de andre rollene når det kreves. Figuren illustrer at den dynamiske lederen beveger seg mellom lederrollene og bruker disse ut fra oppgaven som skal løses.

Hovedkapittel 6 – Implikasjoner

Jeg har i denne studien kommet frem til at barnevernledere i interkommunale barneverntjenester dekker flere lederroller. De fyller sine lederroller med oppgaver. Barnevernledernes lederroller utformes av tilfeldige ytre faktorer og indre kvaliteter som barnevernleder innehar. Det fører til ulik fokus og prioritering av oppgaver og de fyller lederrollene ulikt.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Barnevernlederne i interkommunal barneverntjeneste har ikke stillingsbeskrivelse, dette synes å medføre at de fyller lederrollene ulikt og noe tilfeldig ut fra ytre faktorer, egne erfaringer, kompetanse og ressurser. Lederne kan derfor vanskelig la seg kategoriseres under en lederrolle. Jeg ser at barnevernlederne fyller sine lederroller ut fra behov som oppstår kontinuerlig og derfor varierer mellom de ulike lederrollene. Dette velger jeg å kalle for «dynamisk lederrolle». Denne lederrollen gjør at barnevernlederne blir bevisst på hvilken lederrolle de til enhver tid dekker. Bevisstgjøring på dette vil gi barnevernlederne mer legitimitet for hvordan de velger å fylle sine lederroller. Jeg har laget en modell for dynamisk lederrolle.

Jeg har valgt å lage en oversikts tabell 5.0 som viser hvor mye tid den enkelte barnevernleder vurderte at en brukte innenfor de ulike lederrollene. Jeg har i analyse av innhentet data avdekket at dette ikke representerer det reelle bildet. Da barnevernlederne dekker sine lederroller gjennom oppgaver og har i intervju presentert sine oppgaver innenfor andre lederroller enn der de hører hjemme.

Tabell 5.0

Roller	Liten tid	Middels tid	Mye tid	Totalt antall svar
Produsent	x	x	xxxxx	7
Administrator		xxxx	xxx	7
Entreprenør	x	xxxxx	x	7
Integrator	xx	xxxx	x	7

Jeg blir i neste kapittel å presentere teoretiske og praktiske implikasjoner.

Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppleders oppgaver?

Det kom frem i denne studien at ingen av barnevernledere som representerte de 26 kommunene hadde stillingsbeskrivelse. Her var det ulik oppfatning fra de som henviste til barnevernloven i forhold til dette med lederoppgaver, til de som hadde etterspurt denne. Hvis en har tenkt å utvikle en lederrolle, om det er i barneverntjenesten eller andre steder, så vil jeg anbefale at en starter med en stillingsbeskrivelse. Det kom et forslag fra en barnevernleder om at det burde finnes en standard stillingsbeskrivelse for barnevernlederrollen. Dette er et forslag som jeg vil anbefale at en gjennomfører. Eventuelt at en i interkommunal barneverntjenesten lager driftsavtale med barnevernleder. Dette gjøres i dag ved enkelte helseforetak og deres ledere. På en annen side så har barnevernleder en unik mulighet til å forme sin egen lederrolle så lenge en ikke har stillingsbeskrivelse. Dette er i høy grad det som gjøres i de interkommunale barneverntjenestene som jeg har vært i kontakt med. Det som da skjer er at barnevernlederrollen formes etter oppgaver, leders egne preferanser, kompetanse og ledererfaring. Kommunale ressurser spiller da en stor rolle for hvilken type barnevernleder en får. Kompetanseheving via studie som master i ledelse eller annen relevant leder utdanning med studiepoeng bør være obligatorisk for barnevernleder, noe flere av barnevernlederne kom inn på.

Det jeg ser når jeg har gått gjennom intervju er at det er enkelte punkter der barnevernlederne ikke har felles forståelse. Eksempel det med personalansvar og veiledning til ansatte som skal i fylkesnemnd. Det er ikke noe krav om at barnevernledere skal ha det, men det påvirker deres lederrolle som blir ulik ved ulik praksis.

Det å være leder innebærer et ansvar og særlig innen barneverntjenesten som jeg tenker kan være en av de mer krevende lederjobbene som er idet offentlige. Barneverntjenesten får i perioder mye oppmerksomhet i media og det blir da mye fokus på selve tjenesten. Dette er prosesser barnevernledere må stå i både ovenfor enge ansatte og samfunnet. Barnevernleder blir da en frontfigur for tjenesten. Flere barnevernledere informerte om at de var tilgjengelig utenfor ordinær arbeidstid, at de ble kontaktet om det oppsto akutte barnevernssaker som de da må håndtere. Dette gjør at barnevernledere i praksis jobber mer enn 37,5 timers arbeidsuker.

Barnevernleder som Entreprenør

Barnevernlederen dekket i liten grad denne lederrollen. Det var enkelte barnevernledere som skilte seg ut og fokuserte mer på denne lederrollen enn hva andre barnevernledere gjorde. På en annen side så var dette den lederrollen som de fleste mente der var behov for å utvikle. Det kan synes som at andre lederroller er forankret i krav og forventninger, og derfor må prioriteres på bekostning av muligheter for endringer og utvikling av tjenesten.

Barnevernleder som Integrator

Denne lederrollen var det flere barnevernledere som dekket. Det gikk mye på samarbeid og felles forståelse internt i tjenesten og samarbeid mellom kommunene. Det virker litt underlig at barneverntjenesten er de som må arbeide for bedre samarbeid mellom kommunene. Dette kan være et signal om at kommunestrukturen burde endres. Videre så er det barnevernleders oppgave å avgjøre hvordan en velger å fylle sin lederrolle. Barnevernlederne virker bevisst integrator rollen og jeg tolker det slik at de jobber bevisst med samhold og kultur bygging innad i tjenesten. Det kan tenkes at barnevernlederne i interkommunale barneverntjenester er mer bevisst på dette enn andre barneverntjenester. Dette kan jeg ikke konkludere med, da jeg ikke har lest noe forskning på dette. Men ved at interkommunale barneverntjenester har hatt en prosess med sammenslåing, kontor bytte for noen og kanskje bytte av arbeidsgiver og oppgaver knyttet til tjenesten for andre vil det være naturlig at barnevernleder i interkommunalt barnevern har mer fokus på integrator rollen, enn andre barnevernledere. Det å bli en interkommunal barneverntjeneste innebærer organisasjonsendring for de som jobber i tjenesten. Dette gjør at kultur bygging vil være et viktig og sentralt element for barnevernleder. Slik at dette kan ha en sammenheng med barnevernledernes dekking av integrator rollen som de dekker i høy grad.

En ser at barnevernlederne i interkommunale barneverntjenester dekker produsentrollen, administrator rollen og integrator rollen. De dekker i liten grad entreprenør rollen.

saksbehandler? Er det noen ulemper for saksbehandlere at barnevernleder er også saksbehandler? Jeg ser av studien at det er ulik praksis fra barnevernledere om de har saksbehandling eller ikke. Barnevernlederne i interkommunal kontekst kan deles inn i 3 kategorier: Kategori 1 er de som oppsøker saksbehandling i tillegg til det å være barnevernleder. Kategori 2 er de som tar saksbehandling kun fordi de må. Kategori 3 er de som ikke tar saksbehandling.

Jeg ser av studien at barnevernledere dekker rollen som produsent. Barnevernledernes egne vurderinger sier at de fleste barnevernlederne bruker mye tid på produsentrollen.

Barnevernleder som Administrator

Min teori er at barnevernleder rollen er en administrator rolle, da den legger opp til at en skal påse at dokumentasjon er på plass i sakene, rapportering og en skal være en pådriver. Her så en at lederrollen ble dekket i stor grad. Det var også her en deling mellom barnevernlederne om hvordan de velger å fylle lederrollen. Der noen barnevernledere for eksempel valgte rapporterte til en virksomhetsleder, var det andre som rapporterte til alle rådmenn i alle samarbeids kommunene. Dette gjør at det blir mer krevende for en barnevernleder i en større interkommunal barneverntjenesten enn en barnevernleder i en liten interkommunal barneverntjeneste. En kan spørre seg om hva er hensikten med å ha en vertskommune når en allikevel vil ha kontroll i form av månedlige rapporteringer. Det var noen barnevernledere som hadde faste møter med en leder i alle kommunene. Dette vil ta tid og en kan spørre seg om dette går utover lederrollen og utvikling av tjenesten? Fordelen med å ha slik kontakt med samarbeidskommunene er at de vil til enhver tid kjenne til status i barneverntjenesten og de kan ikke la være å for eksempel øke budsjettet med bakgrunn i at de ikke kjenner status. Administrator rollen var eneste lederrolle der ingen har uttalt at de bruker lite tid på dette. Flere oppgaver som ligger i barneverntjenesten er administrative og i tillegg er det forventninger til at barneverntjenesten skal være mer åpen og når barnevernleder velger å være mer ute enn på kontoret kan det tenkes at dette går utover administrative oppgaver.

Jeg ser at barnevernledere i høy grad dekker denne lederrollen.

Hovedkapittel 5 - Drøfting

Jeg har gjennom intervju med barnevernledere i interkommunale barneverntjenester og gjennom analysen av innsamlet data sett at det er ulik praksis for hvordan en har valgt å organisere den interkommunale tjenesten. Der noen kommuner er få som samarbeider er det andre som er flere kommuner. Vertskommune modellen legger opp til at det er en kommune som skal serve tjenesten, i dette tilfelle barneverntjenesten, for de andre kommunene. Kommune står med ansvaret for ansettelsen av de som skal jobbe i tjenesten, også for leder av tjenesten. Dette skal i følge teorien fungere slik at barnevernleder vil ha en arbeidsgiver som en rapportere til og som så rapportere videre. Dette har betydning for hvilken rolle barnevernleder skal ha i tjenesten. Lederrollen er i høy grad avhengig av hvordan lederen oppfatter seg selv og den kan utvikles over tid. Jeg har sett på Adizes lederroller; Produsent, administrator, entreprenør og integrator, og sett *hvordan toppledere i barneverntjenesten fyller sine lederroller i interkommunalt samarbeid*. For å komme frem til en konklusjon har jeg sett på *hvilke lederroller dekker toppleder i barneverntjenesten i 26 kommuner*. Tilslutt har jeg sett på *hvordan kan lederrollen utvikles for å ivareta toppleders oppgaver*.

Barnevernleder som produsent.

De fleste barnevernlederne informert om at de bruker mye tid på denne lederrollen. I noen interkommunale barneverntjenester fikk jeg inntrykk av at barnevernleder i stor grad også hadde saksbehandling i tillegg til å være barnevernleder. Hvordan skal en da klare å dyrke lederrollen? Hva er det som gjør at en velger dette perspektivet? Har det sammenheng med at kommunene ikke har økonomi til å ansette flere slik at barnevernleder kan være leder og ikke saksbehandler? På en annen side så kom det frem i intervju at noen barnevernledere selv valgte å ha saksbehandling i tillegg til barnevernleder oppgavene. Det at en velger dette perspektivet kan henge sammen med flere faktorer. På en side så kan det å kjenne detaljer i enkeltsaker være med på å gi barnevernleder godt grunnlag for beslutninger.

Barneverntjenesten er i endring og hvis barnevernleder også er knyttet til enkeltsaker vil barnevernleder få erfare hvordan endringen vil kunne påvirke barn, unge og familier. Videre så bør en spørre seg om det er etisk riktig av barnevernleder å ha enkeltsaker. Ved at barnevernleder er den som fatter beslutningene og skriver under på vedtak. Kan det være saker der barnevernleder innvilger noe som en ikke nødvendigvis ville innvilget om det var noen andre som hadde saken. Er det noen fordeler for et barn å ha barnevernleder som

Tabell 4.0

Roller	Rangering	Antall svart
Produsent	1 3 3 ? ? ?	3/7
Administrator	1 2 4 4 ? ? ?	4/7
Entreprenør	1 1 2 4 ? ? ?	4/7
Integrator	1 1 1 2 3 ? ?	5/7

Ut fra tabell 4.0 så ser vi de fleste rangerte Integrator og Entreprenør som de rollene som barnevernlederne rangerte som viktigst for barneverntjenesten. Videre så ser vi at under 50% rangerte produsentrollen slik at en kan ikke vektlegge denne i denne rangeringen. Ser en bort fra produsentrollen så ser en at det er administrator rollen som er rangert lavest.

Dersom en skulle med dette som utgangspunkt skulle rangert hvilke lederroller som burde styrkes i følge intervju personene så ville tabellen sett slik ut:

Tabell 4.1

Roller i rangert rekkefølge	Rangering	Antall svart
Integrator	1	5/7
Entreprenør	2	4/7
Administrator	3	4/7
Produsent	X	3/7

Jeg blir i neste kapittel å drøfte mine funn.

Det ble også informert om at det burde være erfarne ledere med solid og variert erfaring. «å sette folk med, med variert erfaring inn i dem. Men også da med fortrinnsvis solid erfaring» (B1.4.s.6).

Det kunne for eksempel være en som hadde vært leder for oppvekstenhet, ledererfaring fra flere felt innen barn og unge. Det ble nevnt at mer fokus på utvikling og mindre fokus på serviceoppgaver kunne være med på å utvikle lederrollen. Flere barnevernledere nevnte dette med at de var tilgjengelig utenfor arbeidstid og mente at for eksempel barnevernvakt kunne være en løsning på dette. Andre forslag på tiltak som ble nevnt var felles barnevernleder nettverk. «..jeg tenker jo at du kan styrke og utvikle den med å sørge for at barnevernlederne har felles har et felles nettverk» (B3.14.s.29).

Tverrfaglig samarbeid på ledernivå og en felles plattform og struktur i tjenesten mente noen ville være et bidrag. Det kom også et forslag om at det burde vært en standard stillingsbeskrivelse for alle barnevernledere «...jeg tenker at det kan være greit at det også blir forfattet noe skriftlig....en slags.... omfattende stillingsbeskrivelse» (B7.7.s.72).

Lederrollen burde styrkes med evidens, altså kunnskap om hva som virker og ikke virker.

På spørsmål om å rangere lederrollene etter viktighet så opplevde jeg samme utfordring som jeg opplevde under forskning spørsmål 1 når jeg spurte om de kunne rangere oppgaver. Jeg har ut fra de som svarte på rangering spørsmålet valgt å sette dette inn i en tabell for at det skal bli mer oversiktlig over hvilke lederrolle som barnevernlederne mener burde styrkes.

Det var delte meninger om hva som var viktigst i denne rollen. Alle hadde punkter her og de var noe varierende. Men det som blir mest dekkende er felles forståelse for hva en holder på med. Det med å delegere oppgaver her var ikke like enkelt. Flere nevner at de «drar lasset» sammen og at det kun var enkeltoppgaver som ble delegert. De fleste brukte middels tid på denne lederrollen.

Jeg går nå videre til å belyse mine funn under forskning spørsmål 2.

4.2 Funn forskning spørsmål 2

Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppledernes oppgaver?

Det som kom frem når jeg stilte spørsmål knyttet til forskning spørsmål 2 var tema som kompetanse og samarbeid som gikk mest igjen. Det kom blant annet frem at det var ønske om mer samarbeid og kommunikasjon mellom kommunene og samarbeid med andre kommuner. *«...samarbeid og kommunikasjon sitter under ett, altså at det blir at du får dra nytte av det som fungerer best i den ene kommunen kan, kan begynne å fungere like godt i en annen»* (B2.16.s.19).

I forhold til kompetanse og opplæring ble det nevnt videreutdanning/master. *«..økt kompetanse er, er ganske viktig, på ledernivå det å få inn andre perspektiver..., for det er veldig lett å bli tatt av arbeidsoppgaver i barneverntjenesten, det er lett å på en måte...stupe i, inn i selve saksbehandlingen, jeg tenker det å, å lære seg å få et annet, et metaperspektiv på ting og å lene seg litt tilbake og være leder»* (B5.7.s.48). En annen barnevernleder har følgende betraktninger: *«..men det er jo også sånn at det er noen som kanskje får en lederstilling i barnevernet som nødvendigvis ikke har erfaring som saksbehandler fra barnevern selv, og da tenker jeg at det vil være ekstremt utfordrende å skulle skaffe seg oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som er forventet»* (B.7.7.72).

at barnevernleder her har tatt på se integratorrollen, fordi dette har sammenheng med at en ble interkommunal tjeneste.

En barnevernleder fokuserte her på det med samhandling, at gruppen skulle jobbe sammen og løse utfordringer sammen. Eksempel: «...*jeg har lagt opp til fagdager for å få en sammensveiset gjeng, for at vi skal være samkjørt i forhold til de betraktningene som jeg har, i forhold til kontoret jeg har hatt mange, egentlig veldig mye tid har jeg brukt på ryddesjauer, satt av tid hvor alle er involvert, om det er å rydde papirrommet eller rydde i arkivet, så jeg har brukt mye tid på det*» (B6.2.s.57). Her har barnevernleder lagt inn fagdager og samkjører gruppen slik at når det kommer til rydding av kontor eller lignende så tolkes det slik at en gjør dette sammen. Dette er sentralt i integrator rollen, at en skal løse oppgaver i felleskap.

Integrator rollen sier noe om å skape felles organisasjonskultur. Dette kommer tydelig til uttrykk i et intervju med barnevernleder. Følgende utsagn siteres: «...*jeg sørger for å hele tiden ha kontakt med, med både de andre lederne og de andre som jobber på de andre tjenestene innenfor kommunen, da, for det handler jo ikke bare om at jeg har kontakt med de, men det handler jo også om at jeg prøver da å, å på en måte legge opp til at vi, at vi har en felles forståelse av hva vi driver med innenfor organisasjonen*» (B7.9.s.70). Dette tolker jeg for å dekkes av integrator rollen.

Andre opplysninger som kom frem i intervju knyttet til denne lederrollen var:

I forhold til integrator rollen var det fokus på å implementere en kultur for samhandling og ledelse. Det kom frem at det var ulike kulturer i de ulike kommunene, noe som gjorde at kommunikasjon og samarbeid internt og eksternt ble nevnt. Struktur over hvem gjør hva og kontroll på utgifter var noe som ble nevnt. Noen ledere nevnte dette med kultur bygging knyttet til egen lederatferd. Det med å skape en «vi» følelse og at leder var normbærer. Videre ble det nevnt dette med at leder tok ansvar i forhold til å arrangere julebord og skape en felles forståelse i tjenesten. Det ble nevnt at en jobbet for at det skulle være en sammensveiset gjeng og at noen ledere ønsket full kontroll internt i tjenesten.

om å implementere en kultur for samhandling og ledelse. Jeg jobber mye med å få folk til å jobbe ilag og få folk til å snakke ilag. Få folk til å ha et felles språk, se på hva betyr de ord og uttrykkene de bruker og ikke minst sitter jeg med å få folk til å snakke med hverandre og ikke til hverandre. Få en felles forståelse» (B1.s.5). Her er barnevernleder opptatt av det med å bygge en kultur for felles forståelse og samhandling. Dette dekkes av integrator rollen, fordi i denne lederrollen ønsker en ikke konflikter og ønsker en felles organisasjonskultur.

Det var også et fokus fra barnevernledere om at en skulle skape jevnlig treffpunkt, der en kunne bygge faglig felleskap. Eksempel: *«Selvfølgelig har vi personalmøter fire ganger i året, vi har fast veiledning.....ca tre ganger i halvåret, vi har fagdager i egen regi...fire dager i året og vi har familiadager som vi kaller det, altså der vi ser at vi fortsatt er nødt til å bruke, sette av fast tid til å sikre at vi har ting registrert riktig i programmet vårt» (B.2.13.s.17).*

Barnevernleder vil her sikre felleskap som kan tolkes at en ikke ønsker uenigheter som kan føre til konflikter. Barnevernleder tolkes her å dekke rollen som integrator, fordi en jobber mot at tjenesten skal fungere som en gruppe internt og eksternt. En annen barnevernleder sa følgende: *«...altså jeg bruker ganske mye tid på å prøve å få til et bedre samarbeid innad i tjenesten» (B3.1.s.28).* Dette tolker jeg som et tiltak. Det kan oppfattes som at barnevernleder er bekymret for konflikt og dermed dekkes denne av integrator rollen.

Andre barnevernledere hadde fokus på kultur bygging og lederatferd og informerte om følgende: *«...så synes jeg det er mye kultur bygging knyttet til min lederatferd i samspill med de ansatte, altså hvilke holdninger og normer jeg møter mine ansatte med, det tenker jeg jo er viktig i forhold til å bygge kultur og bygge vi, vifølelse» (B4.4.s.38).* Barnevernleder tolkes her å ha fokus på en kommuniserende atferd og det kan tolkes at barnevernleder vil være normbærer/frontfigur i tjenesten. Dette er noe som dekkes i integrator rollen. En barnevernleder som også fokuserte på kultur bygging kom med følgende utsagn: *«...vi har ... ulike kulturer som, som ble dratt inn sånn at det her har jo blitt jobbet med ifra dag 1, kan du si, i forhold til at vi har fokus på hvilke verdier vi forfekter....hatt en del teamarbeid rundt hvordan vi vil ha det og hva har vært bra i de ulike kommunene og hva har vært mindre bra i de ulike kommunene, og, og hvordan, altså, vil vi ha det som en tjeneste. Så det har blitt jobbet en del med... i den her tiden at vi har, at vi ble interkommunal» (B5.4.s.47).*

Barnevernleder tolkes her å bevisst jobbet for å skape en felles verdiplattform. Det kan tolkes

I forhold til nye metoder, kompetanseheving og implementering var det en barnevernleder som informerte om følgende: «...i utgangspunktet så er det sånn at det er jeg som sørger for å eventuelt finne, finne ut av hva vi skal delta på av opplæring og, og søke om vi har anledning til, til å gjøre det hvis det er noe spesielt, og bestemme hvem som kan dra på de og de kursene eller dra på...sånn at, så det er det jeg som har tråden..» (B7.3.s.69). Det kan tolkes at barnevernleder her er opptatt av kompetanseutvikling som dekkes av integrator rollen, fordi denne lederrollen er opptatt av blant annet kurs og kompetanseutvikling. Eller en kan tolke barnevernleder her for å være en planlegger som vil vise retning i forhold til kompetanseheving.

Annen informasjon som kom frem i denne delen av intervjuet var at barnevernlederne hadde fokus på at linjene i tjenesten skulle være klarere. Det å utvikle tjenesten ble nevnt. At tjenesten måtte utvikles i tråd med samfunnet, kompetanseheving og at en oppsøkte kunnskap. Resultater, kvalitet og endring var blant de punktene som gikk igjen.

Det var få som her kunne si noe om delegering av oppgaver. De som nevnte noe om delegering, nevnte saksbehandling og IT systemer. Tidsbruken på dette området var variabel, men de fleste informerte om at de brukte *middels tid*.

En ser her at barnevernledere i ulik grad dekker denne lederrollen.

Jeg blir i neste kapittel å analysere transkribert data knyttet til integrator rollen.

4.1.4 Integrator rollen

Integratorrollen handler blant annet om å skape felles organisasjonskultur. Her vil det blant annet for barnevernleder være viktig at gruppen fungerer godt.

Alle barnevernlederne hadde fokus på at gruppen skulle fungere godt sammen og stå sammen mot et felles mål. Eksempel som ikke er sitat, men utdrag fra en barnevernleders uttalelser da det var flere avsnitt og mange opphold i sitatet: «*Den viktigste kulturoppgaven min handler*

strategibyggning og tjenesteutvikling i form av forebyggende arbeid ved at en «søker» ut av kontoret. Dette dekker entreprenør rollen, fordi entreprenør rollen blant annet inneholder strategibyggning. En annen barnevernleder ser på endring og utvikling på denne måten: *«...jeg jobber med utvikling og endring knyttet til, til rutiner, knyttet til den indre organiseringen av tjenesten, altså rutiner....og på fagutvikling, tiltaksutvikling, ja og så jobber jeg jo selvfølgelig i forhold til altså planer i forhold til kompetanseplan og økonomiplan...»* (B4.2.s.37). Dersom en skulle sammenligne disse to utsagnene kan de tolkes dithen at B3 har fokus eksternt og B4 internt. En kan stille spørsmål med om endring og utvikling av planer dekker entreprenør rollen. Dette utsagnet kan tolkes jeg å dekke administrator rollen.

Noen barnevernledere var særlig opptatt av hva som skjer i samfunnet og forskning knyttet til barnevern, det å være nytenkende. En barnevernleder uttaler: *«...man skal se etter kunnskap slik at man kan hjelpe de familiene man hjelper bedre, og det behøver ikke nødvendigvis å være det som tradisjonelt har vært gjort i norsk barnevern, altså sånn man kan godt se ut over om, altså ut over om, har de bedre løsninger i andre kommuner, i andre land, altså sånn, kan man tenke litt, litt ut av boksen så skal man gjøre det»* (B5.7.s.45). Her sier barnevernleder noe om å fokusere på utvikling og endring. Det kan tolkes at denne barnevernlederen er fokusert på nye metoder og tiltak og kan oppfattes som nytenkende. Dette kan tolkes for å bli dekket av entreprenør rollen, fordi entreprenør rollen har blant annet fokus på nye ideer, endring og utvikling. Et annet utsagn fra en barnevernleder rundt dette var: *«...jeg er veldig opptatt av utvikling og endring i forhold til at barn skal ha enda større medbestemmelse i sine barnevernssaker, det er jeg veldig opptatt av, at barna stemme skal høres enda mer, jeg er opptatt av å lytte til hva forskning sier»* (B6.11.s.55). Barnevernleder sier her at en er opptatt av medbestemmelse og forskning, men sier ikke noe om hvordan en vil anvende forskningen som barnevernleder. Eksempel skal den implementeres eller skal den kun leses som informasjon? Det er utfordrende å kategorisere hvilken lederrolle dette kan være under. En kan tolke dette utsagnet med barnevernleder her er opptatt av å oppsøker kunnskap og forskning som er tenkt anvendt for å utvikle tjenesten. Vil jeg tolke dette for å bli dekket av entreprenør rollen, fordi entreprenør oppsøker ny kunnskap og gjør det gjerne så tidlig som mulig mens en planlegger hvordan en skal anvende denne.

dekket av integrator rollen, fordi kulturutvikling og det å skape organisasjonskultur er en del av denne lederrollen. Jeg tolker dette utsagnet for å bli dekke entreprenør rollen, fordi barnevernleder sier her at «...*det handler om jobbing på endring av organisasjonen...*» (B1.11.s.4).

En annen barnevernleder hadde andre tanker når en kom til endring og utvikling og informerte om følgende: «*jeg tenker jo i utgangspunktet at barnevernsarbeid stadig er i endring så her er det veldig viktig for barnevernledere å følge med i timen og gjøre altså tjenesten må være bevegelig hele tiden....lovverk endrer seg, muligheter for tiltak endrer seg, behov endrer seg i forhold til hva som kommer inn av oppgaver, så jeg tenker jeg har en veldig viktig rolle i forhold til å være med å endre vår tjeneste stadig til det bedre forhåpentligvis, altså gjøre oss i stand til å gjøre de oppgavene som til en hver tid ligger til oss og i den grad det er mulig endre andre tjenesten, gjøre de ennå mer i stand til å se de ungene som trenger det, og også bistå på et nivå før oss, sånn at vi kan unngå å få en del oppgaver også. Så hvis at helsestasjon, barnehagene, psykiatritjenestene kan forebygge på en måte så kan vi unngå noen barnevernssaker» (B2.15-3.s.14-15). Dersom en skal sammenligne dette utsagnet med det som B1 informerte om, så ser en at det er likheter ved at begge informerer om endringer og begge kan tolkes dit at barnevernledere må være forberedt i forhold til endringer. Videre så er det også forskjeller, fordi B1 sier noe om organisasjonsendring og kan tolkes at en jobber for å få det til, noe som dekkes av entreprenør rollen. B2 tolker jeg dit at den endringen som en fokuserer på har sammenheng med samfunnsendringer og samfunnsutvikling. B2 sier også at endringene «*forhåpentligvis*» er til det bedre. En entreprenør leder ville ikke kommet med et slikt utsagn. Dette utsagnet dekker ikke entreprenør rollen. Det kan tolkes at B2 her dekker administrator rollen, fordi B2 gjennomfører endringer om det blir bestemt og pålegges, men tar ikke initiativ eller søker etter dette selv.*

Struktur, rutiner i tjenesten, forebyggende arbeid informasjonsarbeid var andre områder som ble nevnt, for eksempel: «...*jeg tenker det viktigste er det.... forebyggende arbeidet hvor vi faktisk er ute og informerer om barnevernet, for det fører at vi får flere meldinger inn til tjenesten som gjør at vi igjen får tak i de ungene, at vi får tak på de, på de ungene som vi trenger å nå...*» (B3.18.s.26). Barnevernleder kan her tolkes å være interessert i

Andre opplysninger som kom frem i intervju om administrator rollen var: Organisere og gjennomføre internmøter, personalmøter, fagmøter i tjenesten. Flere nevnte drift av tjenesten, struktur og rutiner. Informasjonsinnhenting fra både samfunnet og samarbeidsparter. Det med å skape tillit i alle kommuner ble nevnt av flere. Ressursstyring/personaloppfølging der noen barnevernledere hadde fokus på at de måtte flytte menneskelige ressurser der det var mest trykk. For eksempel å flytte noen fra omsorg over på tiltak. Oppdragsavtaler med fosterhjem ble nevnt sammen med ansettelse og stillingsutlysninger. Deltakelse i ledermøter ble nevnt som eget punkt.

Flere hadde vanskeligheter med å presentere hva som de bruker å delegere videre. De som kunne informere om at de delegerte noe. Nevnte saksbehandling som noe som en kan delegere videre. Dette var den eneste lederrollen der ingen bekreftet at de brukte liten tid på dette. Tidsbruken var jevnt fordelt på middels til mye tid på dette arbeidet.

En ser at barnevernledere dekker denne lederrollen i stor grad.

Jeg vil nå presentere funn i forhold til entreprenør rollen.

4.1.3 Entreprenør rollen

Det som kom frem under denne lederrollen var blant annet organisasjonsendring, kulturendring og holdningsendring i tjenesten. Entreprenør rollen tar for seg blant annet endring, utvikling og ressurstilegnelse og vekst er sentralt.

En barnevernleder hadde her fokus på det med holdninger til fristbrudd og kom med følgende utsagn: «...*jeg jobber mye med endring, og det handler om kulturendring og det handler om jobbing på endring av organisasjonen og jeg jobber på endring av holdningsendring for eksempel i forhold til fristbrudd*» (B1.11.s.4). Dette kan tolkes dit at barnevernleder her jobber med organisasjonsendring og i den forbindelsen også fokusere på kultur og holdningsendring, fordi organisasjonsendring vil medføre holdningsendring og kulturendring. Kulturendring dekkes ikke av entreprenør rolle, fordi i entreprenør rollen er fokus blant annet endring og utvikling, strategibyggning og ressurstilegnelse. Kulturendring kan tolkes å bli

linjer. B4 nevner informasjon og avklaringer og B7 sier at det er viktig å holde oversikt. Alle er inne på det med oversikt og kontroll.

Andre områder administrator rollen dekker er å fokusere på om tjenesten produserer data som er relevant, om føringer medarbeiderne er pålagt følges og er rettet mot organisasjonenes formål.

Flere barnevernledere kom med utsagn som bekrefter at de fokuserte på organisasjonsformål. For eksempel: *«at formalitetene er korrekt nok håndtert i forhold til klientbehandlingen, vedtakene, form, at formkravene innfris til vedtaksføringen og de her tingene og ikke minst dette med oppfølging opp mot fylkesnemnd og retten»* (B1.13.s.3). Her fokuserer barnevernleder på vedtak, formkrav og oppfølging mot fylkesnemnd og retten. Oppfølging mot fylkesnemnd kan tolkes som personaloppfølging eller veiledning. Om en velger å tolke det som personaloppfølging vil en være innom integratrollen. Legger en fokus på vedtak, formkrav og formalitetene så kan det tolkes at det blir dekket av administrator rollen, fordi både vedtak, formaliteter, formkrav som innfris er administrativt betinget i administrator rollen. Et annet eksempel på det med drift og lovverk fra en annen barnevernleder er: *«det er jo drift av tjenesten...det er jo, det er jo å påse at tjenesten drives ut ifra, ut ifra det lovverket som er»* (B5.12.s.43). Ser en disse opp mot hverandre kan det tolkes at begge fokuserer på drift opp mot lovverket. En tredje barnevernleder hadde følgende utsagn: *«jeg tenker det er det viktigst....å følge lovens formål og virkeområder»* (B6.6.s.54). Jeg tolker alle disse for å dekke av administrator rollen, fordi alle utsagnene viser til lovverk og formaliteter. De gir ikke rom for eksempel for utvikling og endring. Til sist så har vi et utsagn fra B2: *«min viktigste jobb er jo å administrere en barneverntjeneste der vi utøver faget på en så god måte at vi, vi yter de ungene og ungdommene den rette hjelpen de har krav på i kommunene»* (B2.11.s.13). Her legger barnevernleder føringer som kan tolkes dit at en ikke skal gi mer «hjelp» enn det som en har krav på. Ser en dette opp mot administrator rollen kan det tolkes at den vil dekke dette, fordi i administrator rollen vil barnevernleder fokusere på føringer som medarbeiderne er pålagt å følge og leder vil ha kontroll over hvilken hjelp en gir og dermed vil barnevernleder påse at en ikke gir noe utover det som er bestemt og i henhold til lovverket.

Jeg vil nå belyse hva som kom frem under administratorrollen.

4.1.2 Administrator rollen

Barnevernleder i administratorrollen vil koordinere, sette opp regler, detaljplanlegge og skape prosedyrer og kontrollere.

Oversikt og kontroll dekkes av administrator rollen. Flere barnevernledere var opptatt av dette. Eksempel så ble det gitt følgende utsagn: «*..det viktigste er faktisk å få på plass en struktur i tjenesten....Det er ikke klare linjer på hvordan ting skal være, hvem som skal ha de forskjellige oppgavene, hva trenger man godkjenning av leder..., altså det er en del, internkontrollen er heller ikke på plass, her er masse sånne ting som for, for meg nå er veldig viktig å få på plass for at vi skal få en tjeneste som er god nok*» (B3.2 og 4.s.25).

Barnevernleder sier her noe om struktur i tjenesten og nevner internkontroll og planlegging. Det å sikre at regler og rutiner følges, noe som internkontrollen skal være med på å sikre kan tolkes å dekkes av produsentrollen, fordi produsentrollen er en pådriver og planlegger. I dette utsagnet er barnevernleder opptatt av å detaljplanlegge og få kontroll noe som jeg tolker dekkes av administrator rollen, fordi administrator er den som overvåker, styrer og har kontroll, samt driver med informasjonsstyring. Dette kommer også tydelig frem i et utsagn fra en annen barnevernleder: «*...jeg tenker jo at det å,.... altså informasjon og avklaringer på ledernivå er jo en av de viktigste og fordeling av informasjon, fordeling av arbeidsoppgaver, gjøre avklaringer, forventninger til ledergruppen min, det er en av de viktigste oppgavene*» (B4.1.s.36).

Et annet eksempel som jeg tolker dekkes av administrator rollen er: «*...det handler litt om at jeg tenker at det er viktig å holde en oversikt, altså ikke for å hele tiden vite hvor mye penger vi bruker, men for å, å måle opp hva er det vi, vi driver med til en hver tid, altså hvor,.....bruker vi ressursene våre, altså følge med på, er det på, på 252 som vi kaller det, som handler om barn under omsorg, ikke sant, eller, eller er det på de som bor hjemme med hjelpetiltak, altså hele tiden følge med hvordan, hvordan bildet ser ut i barneverntjenesten*» (B7.1.s.67). Hvis en sammenligner disse utsagnene så sier B3 noe om at en ønsker klare

hva rører seg? Hvordan er det i undersøkelsene, hvordan går det med tiltakene, sånn at jeg er jo stadig inne og så, og så ser gjennom, alle klientene våre og, og prøver å skaffe meg en oversikt over, hvordan det ser ut til en hver tid, og det er jo ganske ok i og med det at vi er jo sånn sett en såpass liten tjeneste at det er gjennomførbart for meg å klare å sitte med den oversikten, sånn at , så da har vi jo også sånn her jevnlig møter hver mandag som vi kaller for fagmøter der alle saksbehandlerne er med og så går vi gjennom altså, generelle ting, og så går vi, altså kan hver saksbehandler på en måte da ta opp, til drøfting hvordan, hvordan de står i sitt arbeid, og, og at vi, at vi legger til rette for å drøfte i sakene som de har, da, og de som jobber med de ilag med meg, legge en strategi for felles mål i den saken da...»

(B7.7.s.63). Produsentrollen tar for seg blant annet planlegging, målklarhet og en skal vise retning. Det kan tolkes at barnevernleder her overvåker, vil ha kontroll og sjekker at saksbehandler er ajour. Barnevernleder informerte om dette og jeg tolker dette for å dekke administrator rollen selv om informasjon kom frem i spørsmålstillingen som var tilpasset produsentrollen.

Annen informasjon som kom frem i intervjuene under denne lederrollen var blant annet fagansvar, sykemeldingsoppfølging og veiledning til ansatte, der noen gjorde dette selv, mens andre delegerte dette. Rapportering og rutinearbeid Det kom frem at det var deling i forhold til hvorvidt leder var inne i enkeltsaker eller ikke. Det kom frem at noen ledere kun deltok unntaksvis eller i særlige tilfeller i for eksempel møter med klienter, mens andre gjennomførte undersøkelser/tiltak i enkeltsaker. Samarbeid i form av å delta i ledermøter, forebyggende grupper og team møter var gjenganger. Det ble også opplyst om informasjonsmøter med politisk og administrativ ledelse i de ulike samarbeidskommunene.

Det var vanskelig for enkelte barnevernlederne å rangere hvilke oppgaver som var viktigst. De oppgaver som ble nevnt omhandlet tilrettelegging for at ansatte skulle kunne gjøre en god jobb. De fleste informerte om at de delegerte oppgaver som omhandlet barnevernfaglig saksbehandling i enkeltsaker. De fleste barnevernlederne informerte om at de brukte *mye tid* på disse oppgavene.

En ser her at flere barnevernlederne i interkommunal barneverntjenester dekker produsent lederrollen.

seg ut, og gjerne så tidlig som mulig har også fokus på å ha et tett og godt samarbeid med samarbeidspartnere, så det betyr at jeg beveger meg mye ut i feltet for å vise ansikt, for å gjøre barneverntjenesten kjent, har nesten ferdigstilt en barnevernsbrosjyre» (B.6.16.s.51-52). Setter en dette utsagnet opp mot B3 sitt utsagn kan det tolkes at begge er opptatt av forebygging og tiltak. Begge har også fokus på det å være ute i «felten» som jeg her tolker for å være ute i eksempel skoler og barnehager. En ser også at B6 og B2 har fellestrekk når det kommer til å bygge opp hjelpetiltak. Disse kan utsagnene tolkes å dekke produsentrollen.

Krav og måloppnåelse var et tema og en barnevernleder sa følgende om det: *«så stiller jeg jo krav til dem i forhold til måloppnåelse, i forhold til de lovpålagte oppgavene og tidsfristene som er i barnevernet. Sånn at det å lage rutiner ... omstokke på bemanningen sånn at vi hele tiden har den rette bemanningen der .trykket er størst ha klare, altså ha klart uttrykte mål og forventninger og internkontroll og avviksregistrering i forhold til når folk ikke forholder seg til de rutinene som vi har knyttet til måloppnåelse» (B4.5.s.33). Barnevernleder viser her tydelig krav og er opptatt av regler og rutiner som dekker produsentrollen. Planlegger og vil ha kontroll som ofte knyttes til administrator rollen, fordi administratorrollen sier noe om at som administrator vil en koordinere og ha kontroll. Her kan det tolkes at leder er opptatt av regler og rutiner, noe internkontroll i barnevernet er en del av. En kan tolke dette utsagnet for å passe dekke produsent rollen, fordi barnevernleder her er opptatt av å skape resultater, pådriver og flytter på ressursene for å holde produksjonen på et akseptabelt nivå. Et annet eksempel som kan tolkes å være inne på det med måloppnåelse er der en barnevernleder var opptatt av jobben som ansatte gjør: *«...at jeg påser at saksbehandlerne gjør den jobben de skal gjøre til rett tid. At de ungene vi faktisk server, de familiene vi server får den hjelpen de skal ha til rettst mulig tid. Det tenker jeg er det viktigste» (B5.5.s.42). Dette kan tolkes at barnevernleder er opptatt av at regler og rutiner følges, fordi barneverntjenesten har klare frister som de skal overholde når følger opp saker. Slik at jeg vil tolke begge disse utsagnene for å dekke produsent rollen.**

En barnevernleder valgte å fokusere på det med kontroll og oversikt og informerte om følgende: *«...som ovenfor saksbehandlerne og sånt, så handler det jo om å, å hele tiden ha full oversikt, ikke sant, over de sakene som vi har inne i systemet, og sørge for at det er aktivitet i sakene, og på en måte finne ut av, ikke sant, hva, hva er beslutningene underveis,*

tolker jeg som at en oppsøker og er på søken etter samarbeid, utvikling og endring. Her dekker barnevernleder rollen som entreprenør.

En annen barnevernleder hadde fokus på hjelpetiltak og kvalitet. Barnevernleder kom med følgende utsagn: *«så vi har tidlig skjønnt at vi må bygge opp selv hvis vi skal kunne tilby de hjelpetiltakene som er kvalitetssikret, som er evidensbasert...så vi har valgt å satse på slike områder i egen tjeneste i stede for å henvende oss til bufetat for så å ikke få tiltakene»* (B2.3.s.9, B2.16.s.9). Dette kan tolkes at barnevernleder er en iverksetter av nye metoder og tiltak, noe som passer i forhold til entreprenør rollen. Videre så kan det også tolkes at barnevernleder her er en pådriver som viser retning og målklarhet, fordi barnevernleder gir uttrykk for at årsaken til at en velger å bygge opp tiltaksbasen er at bufetat ikke gir tiltakene. Slik at denne kan kategoriseres til å dekke produsentrollen.

Forebyggende arbeid var noe som enkelte barnevernledere koblet opp mot service og informerte om dette, for eksempel så uttalte en barnevernleder: *«...jeg tenker også at det, det forebyggende det, det å være ute i skoler og være ute blant foreldre, på foreldremøter og personalmøter er også kjempeviktig hvis vi skal klare å nå de ungene som vi trenger å nå»* B3.17.s.23). Barnevernleder fokuserer her på forebyggende arbeid noe som kan tolkes å handle om å være for eksempel hjelper og rådgiver som en finner i integrator rollen. Det kan også tolkes å handle om nye metoder og tiltak som tilhører entreprenør rollen. Videre så er forebyggende arbeid i barneverntjenesten forankret i barnevernloven §3-1. Fordi det å forebygge er hjemlet i lov om barneverntjenester og barnevernleder her tolkes å være en pådriver vil jeg tolke dette utsagnet for å dekke produsentrollen.

En annen barnevernleder sa følgende i forhold til blant annet forebygging: *«...jeg tenker at det vil være veldig viktig å bygge opp hjelpetiltakssiden i disse interkommunale kommunene, fordi det både forebygger, fordi det kan komme inn tidlig, det kan få tilstrekkelig og riktig hjelp ikke minst å ha en, en stor nok bank med diverse hjelpetiltak for å hjelpe, støtte, kontrollere og forebygge i familier, det er en av de tingene jeg har fokus på akkurat nå et annet fokus er å ha et åpent og trygt barnevern sånn at befolkningen kan se på barnevern uten å være redd, men se på det som en hjelpeinstans så de faktisk kan få reell hjelp som kan gjøre at de kommer over kneika for de som trenger det, og at barnevernet senere kan trekke*

frem at en del barnevernlederne hadde arbeidstid ut over ordinær arbeidstid som er 37,5 timer pr uke. Dette kunne skyldes tilgjengelighet for fosterhjem og akutt saker der en ble kontaktet av politi eller andre.

Forskningsspørsmål 1 er: Hvilke lederroller dekker toppledere i barneverntjenesten i 26 kommuner?

Jeg vil belyse funnene ved dette forskning spørsmålet under alle de fire presenterte lederrollene.

4.1.1 Produsent rollen

Barnevernlederne sier noe her om organiseringen av tjenesten og hvordan de velger å kle denne lederrollen. Barnevernlederne svarte noe variert og bredt på denne lederrollens innhold, det var videre utfordrende å finne tydelige kategorier. Produsentrollen handler om det å være en pådriver, planlegger, vise retning og målklarhet. På spørsmål om serviceytelser var det ulike svar. Det kan være at spørsmålsformuleringen rundt service var uvant, da service ikke er et vanlig begrep innen barnevernfaget.

Jeg har valgt å sammenfatte informasjon fra intervju ved å vise til sitater fra transkribert materiale. En barnevernleder svarte følgende under denne lederrollen: «...*jeg har jo mye på en måte ekstern kontakt med ja, universitet og sånn her type ting, og deltar i de vanskelige sakene både med klienter og ikke minst advokater og sånne ting, samarbeidspartnere, skole og barne- og ungdomspsykiatri og internt i kommunen med andre avdelinger internt i kommunen, helseavdelinger*» (B1.16.s.2). Dette kan tolkes at leder er mye ute av kontoret. Fokuserer på utvikling og endring. Det kan videre tolkes som service når en er i kontakt med samarbeidsparter og universitet. Det kommer an på formålet med kontakten. Imidlertid så sier barnevernleder ikke noe om kontakt med universitet skyldes egne studier, studenter i praksis, barnevern stand eller om en foreleser. Det er vanskelig å kategorisere denne. Jeg tolker denne for egentlig å være entreprenør, fordi jeg tolker kontakt med universitet som noe annet enn egne studier. Det kan være for eksempel prosjekter/forskning. Mye kontakt med eksterne

Hovedkapittel 4 - Resultater

Jeg har valgt å dele dette kapitlet opp i 2 underkapittel der jeg presenterer funn knyttet til forskning spørsmål 1 og funn knyttet til forskning spørsmål 2. De resultatene som jeg presenterer her er funn som har kommet frem ved gjennomført intervju med 7 interkommunale barnevernledere. For å gjøre dette mest mulig oversiktlig har jeg i forhold til forskning spørsmål 1 valgt å presentere funnene under lederrollene som ble brukt i intervjuet. Ettersom det ble samlet inn store mengder data har jeg valgt å kategorisere disse slik at ulike utsagn med samme betydning er samlet under en kategori. Eksempel så er utsagn som *rapportering til rådmann* og *informasjon om status til rådmann* lagt under kategorien *rapportering*. Videre vil mine analyser av innsamlet data bli presentert under begge forskning spørsmålene før jeg går over i kapittel 5, *drøfting* og drøfter disse opp mot problemstillingen.

Jeg har valgt å kategorisere barnevernlederne som B1, B2, B3, B4, B5, B6 og B7. Når jeg for eksempel siterer kilder fra intervju vil jeg bruke følgende betegnelse B1.1.s.2. Dette betyr at jeg har tatt sitatet fra Barnevern 1, 1 avsnitt, side 2 i transkribert materiale.

Problemstillingen i denne studien er:

Hvordan toppledere i barneverntjenesten fyller sine lederroller i interkommunalt samarbeid.

4.1 Funn forskning spørsmål 1

Jeg var i kontakt med intervju personene pr mail og ved telefonsamtale før intervju ble gjennomført. Dette for å avklare tid for intervju, informere om samtykke, at det kunne trekkes og for å ta eventuelle avklarende spørsmål. Avklaringen for når en kunne gjennomføre intervju kunne ta alt fra 1 dag til 1 uke. Jeg spurte etter stillingsbeskrivelse for å kunne bruke dette som bakgrunnsmateriale i studien. Det kom frem i intervju at ingen hadde stillingsbeskrivelse eller kjente ikke til denne. Videre ble noen intervju flyttet på grunn av intervju personen ikke kunne på avtalt tidspunkt. Noen barnevernledere informerte om at det var utfordrende å rangere oppgavene og være konkret i forhold til bruk av tid. Det kom det

at jeg ikke skulle feiltolke informasjon, være bevisst min rolle og for at intervju personen ikke skulle ta for gitt at jeg tolket «rett» og skulle være bevisst rollene i intervjuet.

I gjennomgangen av funn i datainnsamlingen har jeg vært bevisst på at jeg ser på helheten i det som intervju personen informerer om. Slik at jeg ikke skulle ta setninger ut fra kontekst.

Studien meldt inn og godkjent av NSD (norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). Videre ble opptakene oppbevart utilgjengelig for andre frem til oppgaven var levert. Deretter ble alle intervjuopptak slettet.

Jeg vil i neste kapittel presentere resultater og funn som kom frem i intervju sett i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

del av, kan ha stor betydning for deres evne og vilje til å dele informasjon og ta del i kreativ og utprøvende dialog. En kan komme opp i situasjoner der informanten svarer annerledes enn en hadde trodd og forventet. En forklaring på dette kan være at forsker og informant har ulike interesser eller at spørsmålene, rammen for samtalen ikke er godt nok klargjort. Videre bør en ha egne meninger om kvaliteten og vurderingene som informanten bidrar med. En måte en kan finne dette ut på er å stille noen spørsmål som en allerede vet svaret på (Andersen, 2013:2). Videre har jeg prøvd å gjøre semi-strukturerte intervju som ikke er for detaljerte eller for lange, men holdt en god struktur under intervjuene. Før intervjuene ble gjennomført hadde jeg testet ut intervjuguiden på forhånd. Yin (1981) har pekt på flere casestudier som har vært for lang, dårlig struktur, for detaljerte med kategorier som er for snevre eller vide slik at de blir vanskelige å skrive og lese. Videre har jeg valgt å bruke diktafon og transkribere intervjuene i sin helhet. Dette for å være sikker på at jeg får meg alt som blir sagt i intervjuet. Før intervju med 7 barnevernledere i interkommunale barneverntjenester hadde jeg på forhånd delt opp og kategorisert spørsmålene etter ulike lederroller. Dette var for at det skulle være enklere å analysere data. Imidlertid så opplevde jeg mens jeg analyserte data at noen av besvarelsene ikke automatisk hørte til under den aktuelle lederrollen, men hørte under andre lederroller.

Gjennom arbeid med intervju og kontakt med informantene, har det vært viktig for meg å ha fokus på å behandle informasjon de har betrodd meg på en måte som var preget av respekt og etiske refleksjoner. Jeg vil her si litt om hvordan jeg valgte å gjøre dette.

3.8 Etikk i forskningen

Jeg valgte å informere informantene om hva intervjuene skulle brukes til (studien). Informasjon ble gitt skriftlig og muntlig. Alle intervju ble gjennomført ved bruk av lydopptak som ble renskrevet og anonymisert. Samtidig informeres intervju personen om at en kan trekke seg fra intervjuet når som helst. Jeg har valgt å være bevisst på at jeg er uavhengig i intervjuet. En må være bevisst på ikke å gå inn i rolle som utbytter, reformator, forsvarer og venn (Kvale, 2001). Jeg opplevde i intervju situasjonen at noen av barnevernlederne kjente til min bakgrunn og erfaring, noe som gjorde at jeg måtte være tydelig på at jeg ikke kunne mene noe i forhold til hva de svarte og jeg stilte bevisst oppfølgende spørsmål. Dette gjorde jeg for

transkriberte, der jeg gjorde stikkordsnotater underveis mens jeg transkriberte. Når all innsamlet data var ferdig transkribert, gikk jeg gjennom disse flere ganger. Jeg organiserte dataen og gjorde meg nye notater, der jeg trakk ut informasjon som var relevant for å besvare forskning spørsmålene. Det kunne være ord, utsagn, setninger eller avsnitt. Deretter har jeg klippet, sortert, strukturert og hengt opp stikkordene på vegg for så å sortere og strukturere de om igjen. Jeg «drøftet» og stilte spørsmål til den innsamlede data. Jeg brukte Merriam (1988) sin modell, der jeg gjennomførte analyse fasen i 3 hovedfaser: Intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling.

Jeg lette etter fellestrekk etter tema for lettere å kunne besvare problemstillingen. Innsamlet data ble analysert opp mot rolleteorien som jeg har presentert. Funn ble så kategorisert etter tema. Jeg har valgt å bruke personer som case i datainnsamlingen. Innsamlet data har jeg valgt å sammenligne og se på likheter og ulikheter. Dette har jeg valgt å sette inn i tabell for å vise tydeligere likheter og forskjeller sett opp mot lederroller.

Det er variabler i all forskning, og det kan være grunnlag for å stille spørsmål ved kvaliteten på forskningssvarene sett opp imot eksempelvis ulikheter mellom informantene. Jeg vil nå se nærmere på kvaliteten i min forskning.

3.7 Kvalitet i forskningen

Jeg er klar over at det kan være en svakhet at en har valgt å bruke respondenter fra kommuner som har hatt interkommunalt samarbeid i ulik periode. Videre er jeg bevisst på at det kan være vertskommuner som har nylig ansatt leder eller at det har vært endringer som kan være vesentlige i forhold til hvordan respondenten har svart. Det kan for eksempel være at leder har nylig blitt tilsatt i tjenesten eller har vært i permisjon/borte fra jobb i kortere/lengre periode. Dette har jeg valgt å spørre leder om slik at jeg best mulig kan være forberedt på dette. Andre utfordringer kan være om jeg og respondentene har satt av nok tid til å gjennomføre intervjuene. Barnevern er et arbeidsfelt der ting kan skje akutt og om respondenten nylig har vært i en slik situasjon kan det ha påvirket svarene under intervjuet. Informanters egne roller, interesser, egenskaper ved hendelser og saker samt hvilken offentlighet de er eller kan bli en

etatsleder kan overprøve barnevernleder faglige vedtak. Dette er forankret i lov om barneverntjenester § 2-1.

Nøkkelinformanter er personer som har innsikt i og særlig god oversikt over spørsmål som forskeren ønsker å få belyst. De er ikke eliteaktører, men er ressurssterke innenfor sitt domene og har tilgang på informasjon og kontakter, samt behersker feltet de opererer i (Andersen, 2013:2).

Profesjonsutdanningen og lovverket som regulerer barnevernsarbeidet er likt over hele landet. Det gjør at ressursituasjonen, organiseringen og utfordringene vil kunne være relativ lik i de interkommunale tjenestene som jeg har valgt å se på. Dette vil igjen øke sannsynligheten for mange fellestrekk mellom de svarene som respondentene gav. For at respondentene skulle være anonyme valgte jeg å trekke tilfeldig et nummer som hver transkriberte intervju fikk. Slik at intervju personene ble omgjort til barnevern 1,2,3.

Det er ulike måter en kan analysere innsamlet data på og jeg vil nå gå nærmere inn på denne prosessen.

3.6 Dataanalyse

Det å kunne tilegne seg kunnskap om kvalitativ analyse forutsetter at en har oversikt over ulike analysemåter i kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Jeg har valgt å gå gjennom relevant rolleteori med hovedfokus på Adizes rolleteori. Ut fra dette utarbeidet jeg en intervjuguide og gjennomførte intervju av 7 interkommunale barnevernledere. Jeg valgte å transkribere og anonymisere rådata som jeg samlet inn. Deretter systematiserte, fortolket og analyserte jeg data gjennom hele analyseprosessen. Det er tre hovedprosedyrer som går inn i analyseprosessen, det er kategoriutvikling, intensiv analyse og teori utvikling. Det vil si at data i kategoriutvikling bli kategorisert i kategorier som forskeren selv lager. Ved intensiv analyse blir dataen organisert og tolket. Teori utvikling betyr at forskeren selv lager grunnlaget for sin teori (Merriam, 1988). Jeg begynte dataanalysen samtidig som jeg

Jeg har valgt barnevernledere eller de med endelig beslutningsmyndighet etter barnevernloven som respondenter. Jeg vil nå gå nærmere inn på dette valget.

3.5 Valg av respondenter

Tabell 3.0

Barneverntjeneste	Vertskommune	Samarbeidskommuner	Befolkning
Sør Helgeland	Brønnøy	Brønnøy, Bindal, Sømna, Vega og Vevelstad	13191
Ytre Helgeland	Leirfjord	Leirfjord, Alstahaug, Dønna, Herøy og Træna	13343
Beiarn og Saltdal	Saltdal	Beiarn og Saltdal	5724
Nord-Salten	Tysfjord	Tysfjord og Hamarøy	3803
Vesterålen	Sortland	Sortland, Andøy, Bø, Hadsel, Lødingen og Øksnes	32605
ETS	Evenes	Evenes, Tjeldsund og Skånland	5736
Bodø, Værøy og Røst	Bodø	Bodø, Værøy og Røst	51948

(Tall fra SSB 2.kv 2016)

Det er slik at barnevernleder ikke er øverste leder i organisasjonen. I flere kommuner er organiseringen slik at en har rådmann, så etatsleder som kan være helse og omsorgsleder eller oppvekstleder, før barnevernleder. Bakgrunn for at jeg ikke har valgt disse lederne er at det kun er barnevernleder som kan ta den endelige beslutningen i en barnevernssak og er de som har best tilgang på informasjon om barnevernets daglige virke. Hverken rådmann eller

Entreprenør rollen

- ✚ Hvilke utvikling- og endringsoppgaver utfører du?**
- ✚ Hva er de viktigste endring- og utviklingsoppgavene du utfører? (Ranger)**
- ✚ Hvilke endring- og utviklingsoppgaver delegerer du videre?**
- ✚ Hvor mye tid anslår du at du bruker på å fokusere på endring- og utvikling pr uke?**
- ✚ Lite tid - middels- mye tid**

Integrator rollen

- ✚ Hvilke kulturoppgaver utfører du? Forklar kultur**
- ✚ Hva er de viktigste kultur oppgavene du utfører? (Ranger)**
- ✚ Hvilke kulturoppgaver delegerer du videre?**
- ✚ Hvor mye tid anslår du at du bruker på kulturutvikling i tjenesten pr uke?**
- Lite tid- middels-mye tid**

Tema 4. Rolleutvikling

Forsknings spørsmål 2: Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppledernes oppgaver?

- ✚ Hva er dine tanker, ideer og har du forslag for hvordan disse rollene kan styrkes og utvikles?**
- ✚ Kan du rangere disse rollene etter viktighet i forhold til barneverntjenesten?**

- ✚ Er det noen opplysninger som du ønsker å gi i tillegg om disse rollene?**

3.4 Intervjuguide

Intervjuguide – semistrukturert intervju

Barneverntjeneste:

Kommuner som inngår i den interkommunale barneverntjenesten:

.....

Bakgrunnsinformasjon

1. Hvor mange år har du vært leder?

0-3 år 3-5 år 5-10 år ≥ 10 år






2. Hvor lenge har du vært leder for barneverntjeneste?

- For Interkommunal barneverntjeneste?





Forsknings spørsmål 1: Hvilke lederroller dekker toppledere i barneverntjenesten i 26 kommuner?

3. Ansvar og oppgaver

Produsent rollen

-  Hvilke løpende-faste service oppgaver utfører du?
-  Hva er de viktigste løpende serviceoppgavene du utfører? (Ranger)
-  Hvilke løpende serviceoppgaver delegerer du videre?
-  Hvor mye tid anslår du at du bruker på løpende service oppgaver pr uke?(normal uke)
-  Lite tid - Middels- Mye tid

Administrator rollen

-  Hvilke administrative oppgaver utfører du?
-  Hva er de viktigste administrative oppgavene du utfører? (Ranger)
-  Hvilke administrative oppgaver delegerer du videre?
-  Hvor mye tid anslår du at du bruker på administrative oppgaver pr uke? (normal uke)
- Lite tid- middels - mye tid**

Jeg har valgt å bygge intervjuguiden opp ved å starte med bakgrunnsspørsmål som kommune/samarbeidskommuner og erfaring (tema 1-2). Disse spørsmålene er ment for å «varme» opp intervju personen og sikre at jeg har korrekt oversikt over hvilke kommuner barneverntjenesten dekker. Jeg går da også inn på erfaring. Tema 3 er ment for å kartlegge hvilke oppgaver og ansvar leder setter til seg selv. Spørsmålene vil belyse informantens sin oppfatning av produksjon og administrasjon, entreprenørskap, integrasjon. For eksempel vil leders oppfatning rundt ressurser, utfordringer og hva fører til endringer og hvordan vil etaten håndtere disse belyses? Disse spørsmålene vil være med på å gi en forståelse for hvordan leder prioriterer. En vil her også få vite noe om informantens fokus og utvikling.

Ved å bruke disse spørsmålene vil jeg kunne beskrive *1. hvilke lederroller dekker toppleder i barneverntjenesten i 26 kommuner?* Videre vil spørsmålene under tema 4 si noe om. *Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppleders oppgaver?*

Kapittel 3.4 viser intervjuguiden i sin helhet.

3.3 Informasjon

Del 1 av denne oppgaven tar for seg primærdata og relevant rolleteori. Del 2 har jeg fokusert på sekundærdata og analysert denne opp mot rolleteorien i del 1.

I denne oppgaven har jeg valgt å anonymisere intervjuobjektene ved å ikke bruke navn eller komme med beskrivelser som gjør at en kjenner igjen organisasjonen. Bakgrunn for dette er å sikre at hverken intervju personen eller organisasjonen skal oppleve konsekvenser som kritikk, dårlig rykte eller annet, der en bruker utsagn fra intervjuet mot kommunen, tjenesten eller andre personer. Videre kan det være at intervju personen kommer med utsagn som kan sette personen selv eller andre i en vanskelig situasjon. Det kan tenkes det at intervju personen vet at en er anonym kan gjøre at vedkommende vil kunne svare mer åpent på spørsmålene.

All innhentet data kan kategoriseres i primær og sekundær data, jeg vil forklare dette nærmere i de to neste kapitlene.

3.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data som forskeren har lånt av andre. Det kan være fra personer eller institusjoner som har samlet dette inn til egne formål. Dette kan være både kvalitativ og kvantitativ data. Det vil si at de fleste dokumenter er sekundærdata (Mehmetoglu, 2004). Jeg har som sekundærdata valgt å se på data som andre har samlet inn. Jeg har blant annet sett på Mintzbergs og Adizes lederroller. I tillegg har jeg gått gjennom flere stillingsannonser, etterspurt stillingsbeskrivelser og sett på tall fra statistisk sentral byrå (SSB). Jeg har sett på proposisjoner, nou, lest diverse fagartikler, andres forskning på ledelse og barnevernfeltet, deltatt på lederkonferanser og lest diverse fag litteratur om ledelse.

3.3.2 Primærdata

De forskningsspørsmålene som jeg skal besvare er to delt. For å besvare disse har jeg utarbeidet intervjuguide og samlet inn data selv. Primærdata er dokumentdata som forskeren selv er med å produsere eller samler inn til sitt forskningsformål (Mehmetoglu, 2004).

Ved valg av forskningsstrategi falt jeg ned på case study research. Jeg vil nå komme nærmere inn på bakgrunn for dette valget.

3.2 Case studie research

Jeg har valgt å bruke singel case study research for å samle inn data. Denne typen undersøkelse innebærer ikke bruken av en bestemt type bevis. Case-studier kan gjøres enten ved hjelp av kvalitativ eller kvantitativ bevis (Yin, 1981, min oversettelse). Casestudier er intensive kvalitative undersøkelser eller en forskningstilnærming av en eller få undersøkelsesenheter. I casestudier ligger det kvalitative i både den generelle forskningstilnærmingen og i ulike former for datainnsamling og analyse. Spørsmål om validitet og reliabilitet er kjennetegn på en god casestudie. Indre validitet handler om troverdighet og kvalitet. Data som behandles med fortrolighet er med på å gi en detaljert innsikt i de enkelte tilfellene. Videre vil en ytre validitet handle om hvor representativ funnene er i en større populasjon. Case kan for eksempel være hele eller deler av organisasjoner, beslutninger, hendelsesforløp, handling, prosedyre, utsagn, diskurs (Andersen, 2013:2). Toppleders beslutninger, handlinger, utsagn og prosedyrer i tjenesten vil være blant informasjonen som jeg har valgt å benytte meg av. Nøkkelinformanter som vil kunne bidra med kunnskap i denne studien er her barnevernsledere eller den som har delegert denne myndigheten og som er leder i interkommunal barneverntjeneste. Ved å intervju alle barnevernslederne i et fylke i Norge vil dette være representativ for fylket. Dersom en velger å forske på et bestemt case eller fenomen i ett eller flere case vil det beste valget være case studier (Mehmetoglu, 2004 s.44).

Gjennom arbeid med denne studien, har jeg kommet i besittelse av informasjon vedrørende det aktuelle tema. Jeg vil nå beskrive og kategorisere denne.

Hovedkapittel 3 - Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hvilken metode jeg har valgt for å besvare mine forskningsspørsmål og kommer inn på tema som valg av respondenter, kvalitet i forskningen og etikk i forskningen.

Kvalitativ forskning kan defineres som forskning som rommer mange tilnærminger som for eksempel intervju, observasjon, analyse av tekst, dokumenter eller bruk av visuelle media. Det vil si at det ikke er noen standard tilnærming blant kvalitative forskere. Kvalitative forskere mener de kan få en dypere forståelse av sosiale fenomener enn det en kan få fra kvantitativ forskning (Ryen, 2006. s.19).

Ved kvalitativ forskning må en analysere hva deltakerne har sagt. Kvalitativ forskning omtolker data som observasjon, ustrukturert intervju, mening fremfor handling. Kvalitativ data i form av ord og bilder fremfor tall og induktiv hypotesende forskning enn hypotesende (Ryen, 2006). Det er utviklet flere varianter av kvalitative forskningsstrategier og av disse er det tre som egner seg særlig godt. Det er grounded theory (empiribasert teori), ethnography (etnografi) og case study (case studier) (Mehmetoglu, 2004). Jeg har i denne studien valgt å fokusere på case study research, noe jeg kommer nærmere inn på i kapittel 3.2. Det er mange hensyn å ta ved valg av metode, jeg vil nå si noe om hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode.

3.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Kvalitativ kan sies å være en tilnærming der en går i dybden hos få respondenter og interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremtrer eller utvikles. Det vil si en er opptatt av å beskrive, fortolke og forstå en gitt situasjon. Kvalitativ forskningsmetode som intervju er utviklet for å belyse menneskelige opplevelser, erfaringsprosesser og en søker å forstå konkrete personer og sosiale prosesser. En ser på hvordan mennesket handler, tenker, føler, utvikles eller lærer (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Ved å velge kvalitativ metode som tilnærming i denne studien er målet å undersøke og gå i dybden på hvordan den enkelte barnevernleder velger å fylle sin lederrolle. Gjennom å intervjuere flere barnevernledere vil jeg få svar på dette, og få en dypere forståelse og kunnskap for hvordan barnevernleder velger å tenke, reflektere, håndtere og iverksette blant annet prosesser og strategier i sin organisasjon. Jeg vil få en bedre forståelse for barnevernledelse i interkommunal kontekst.

2.4.2 Forskjeller mellom Mintzberg og Adizes lederroller

En ser mellom disse rammeverkene av lederroller at Mintzberg har et bredt utvalg, mens Adizes på sin side har et mindre utvalg. Der Mintzberg har tatt med kategorier som informant, mellom menneskelig og beslutningstaker, ser en at Adizes på sin side ikke har disse kategoriene. Adizes dekker disse kategoriene innenfor lederrollene, slik at «*informasjon*» i Mintzbergs teori i hovedsak dekkes gjennom administrator og produsent rollen, mellommenneskelig og beslutningstaking dekkes i hovedsak innenfor Adizes «*entreprenør*» og «*integrator*» roller. En ser dermed at Adizes lederroller i stor grad dekker samme lederroller som Mintzberg. Gjennom behandling av disse modellene så opplever jeg at Mintzbergs lederrolle oversikt er mer detaljert og oversiktlig, noe som gjør det lettere å se hvilken aktivitet den enkelte oppgave faller under og dermed lettere identifisere lederroller. Der enkeltoppgaver blir fordelt på flere ulike lederroller hos Mintzberg, vil Adizes modell ramme flere av disse under enkeltroller.

2.4.3 Oppsummering/drøfting av rammeverk

Barnevernleders oppgaver består i stor grad av planlegging, strukturering og kontroll, oppfølging av kvalitet i enkeltsaker og at en følger regler og rutiner. Barnevernleders oppgaver er imidlertid hovedsakelig administrative og er knyttet opp til et klart lovverk og sentrale føringer. Jeg har valgt å oppsummere barnevernleders oppgaver og sette de inn i Adizes og Mintzbergs lederroller der ser en at Adizes 4 lederroller dekker flere av barnevernleders enkeltoppgaver. Der disse oppgavene i stor grad blir spredt ut over alle ti lederrollene til Mintzberg, dekker Adizes 4 lederroller også disse. Videre når en sammenligner lederroller oppgavene mot Mintzberg og Adizes lederrolle teori, ser jeg ut fra min kjennskap til og erfaring fra barnevernledelse og teori at den lederrollen som har best forklaringskraft i forhold til dette er Adizes administrator rolle. Ved at Adizes administrator rolle har størst forklaringskraft, har jeg valgt å støtte meg til denne administratorrollen. Med utgangspunkt i denne lederrollen vil jeg gjennomføre intervju med toppledere med ansvar for barneverntjenesten i til sammen 26 kommuner. Der vil jeg se hvordan disse velger å kle denne lederrollen og hvordan den kan utvikles.

I neste kapittel vil jeg presentere valg av metode for denne studien.

2.4 Rollediskusjon

Mintzberg sin lederrolle teori dekker 10 lederroller i 3 kategorier oppsummert er de som følger:

- ✚ Informant: *Monitor, formidler og talsperson*
- ✚ Mellommenneskelig: *Symbol, lederen, liaison*
- ✚ Beslutningstaker: *Entreprenør, konfliktløser, ressursdeler, forhandler*

Adizes har på sin side kommet frem til 4 grunnleggende lederroller som han mener må være til stede.

- ✚ Produsent: Opptatt av produksjon og mål som skal nås.
- ✚ Administrator: Opptatt av planlegging, strategier, kontroll, rutiner og regler blir fulgt.
- ✚ Entreprenør: Kreativ utvikler, iverksetter av nye ideer og tar sjanser.
- ✚ Integrator: Teambuilding, opptatt av at de ansatte skal ha det godt.

Det er både likheter og ulikheter mellom disse to lederrollemodellene. Dette vil jeg se nærmere på.

2.4.1 Likheter mellom Mintzberg og Adizes lederroller

Både Adizes og Mintzberg sier noe om at leder må kunne håndtere flere roller, men kan ikke inneha flere roller samtidig. En ser også at både Mintzberg og Adizes har likhetstrekk i innholdet i de ulike lederrollene. Begge bruker for eksempel entreprenør rollen i sin teori. Barnevernleders oppgaver er komplekse og leder må gjøre prioriteringer for hvordan en vil løse disse oppgavene. Både Adizes og Mintzbergs lederroller dekker barnevernleders oppgaver.

her vil være strategisk ledelse og alliansebygging, innovasjon og nyskapning. Leder i entreprenør rollen vil ha to hovedfunksjoner; Innovatør og mekler. Leder vil ha fokus på forbedringer i organisasjonen, slik at fokus blir fornyelse og forandring. Leder kan gå på tvers av enheter for å skaffe seg handlingsrom ved å opprette kreative elementer som viser ressurser. Leder i denne rollen har et kontrollbehov og dette kan gå over i å kontrollere alt og alle rundt seg. Slik at de bare kan arbeide i strukturerte situasjoner når de selv har ordnet forholdene (Strand, 2007).

Integrasjon

Integrasjon som lederrolle handler om den prosessen som gjør den individuelle risikoen til grupperisiko og individuelle mål harmonerer med gruppemål. Her blir entreprenør evner til gruppeevner. Videre kreves det at leder evner å identifisere nye ledere i organisasjonen og klarer å samle en hel organisasjon om mål og strategier. En må kunne få trenings- og utviklingsfunksjonen til å funksjonere tilfredsstillende. Leder vil her ikke være redd for å stå frem og være symbol på viktige ting i organisasjonen. En vil ikke være redd for kritikk eller eksponering og vil være en samlende leder som er synlig i det daglige. Leder vil tørre å gå inn i de vanskelige sakene og vil vise seg på de rette stedene under de rette omstendighetene. Kjennetegn kan være en kommuniserende leder som er bevisst på signalene som en sender. Leder som integrator vil være opptatt av å utvikle og utnytte medarbeidernes kompetanse (Strand, 2007).

2.3.2 Oppsummering

En kan oppsummere dette med å si at Produsent rollen er opptatt av organisasjonens produksjon. Administratorrollen er opptatt av systemet som produserer resultatene. Entreprenørrollen interesserer seg for produktet og resultat imens integratorrollen er opptatt av det sosiale systemet.

Jeg har valgt å diskutere de ulike lederrollene før jeg presenterer metode i kapittel 3.

Produsent rollen

Her forventes det at lederen kan produsere serviceytelser, og skape resultater som er på høyde eller bedre enn konkurrentene. Her må lederen kjenne sitt felt, teknologien, regnskaper, jus eller andre relevante felter. Lederen må her ha den nødvendige «drive» for å holde hjulene i gang. Leder vil her være resultatorientert, fokusere på økonomi, opptatt av virkning, kvalitetsstandard, hvilken retning en skal gå, setter mål, måloppnåelse, produktivitet, og planlegging/oversikt (Strand, 2007).

Administrator

Lederen vil her være i stand til å administrere systemet og sørge for at det bringer resultater. Lederen vil koordinere, sette opp regler, detaljplanlegge og skape prosedyrer og kontrollere. Som administrator sikrer en at systemene funksjonerer etter planen. Verdiene her vil være stabilitet, kontinuitet og kontroll. Lederen vil ta på seg rollen som inkarnasjonen av oversikt og trygghet (kontroll). Leder vil påta seg belastningen ved å korrigere avvik, identifisere flaskehals, ta ansvar i vanskelige (kontroversielle saker). Leder vil fokusere på om tjenesten produserer data som er relevante, om føringer medarbeiderne er pålagt følges og retter seg mot organisasjonenes formål. utfordringer her kan være arbeidet med samordning og sammenheng mellom enhetene. Kan tjenesten deles på annen måte? Kan arbeidsoppgaver omfordeles? Er det slakk som må hankes inn? (Strand, 2007). Jeg har valgt å sette inn økonomi/budsjett under administrator i tabell 2.0 da jeg mener barnevernleder vil rapportere og dermed fokusere på dette. Det kan både økonomisk og oppdragsmessig skapes en kontrollerende ramme rundt enheter og enkeltindividers atferd (Strand, 2007).

Entreprenørskap

For at lederen skal kunne utføre denne rollen må en være en organisatorisk entreprenør som evner å bruke sin dømmekraft og forandre målene og systemene som gjennomfører dem. Her vil lederen selv utvikle sin «slagplan» og vil være en selvstarter. Lederen vil være kreativ og finne frem handlingsmuligheter samtidig som han eller hun bør være villig til å løpe en risiko. Om lederen ikke er villig til å løpe en risiko vil han eller hun heller ikke kunne utnytte nye muligheter. Om lederen ikke er kreativ vil en heller ikke kunne se nye muligheter. Stikkord

Jeg har valgt å lage en tabell (tabell 2.0) og lagt inn min tekst for å gi en bedre oversikt over Adizes fire lederroller. Videre vil jeg se på hvilken aktualitet disse har i forhold til barneverntjenesten. Adizes 4 lederroller blir forklart ytterligere etter tabell.

Tabell 2.0

Rolle/navn	Aktivitet	Eksempel barnevernleders oppgaver
Produsenten	Her vil en være pådriver, planlegger, vise retning og målklarhet.	Sette klare mål for fremtiden. Internkontroll, planlegging, sikre at regler og rutiner er på plass og følges
Administratoren	Som administrator vil en koordinere, ha kontroll, overvåke og drive med informasjonsstyring.	Påse at dokumentasjon er på plass, ajour og rett arkivert. Internkontroll, beslutninger og vedtak, økonomi/budsjett, rapporteringer, stillingsinstrukser, ansettelse
Entreprenøren	Endring og utvikling. Ressurstilegnelse og vekst er sentralt.	Iverksette nye metoder og tiltak. Strategibyging og tjenesteutvikling, teamendringer, organisasjonsendringer
Integratoren	Skape felles organisasjonskultur.	Legger opp til å være en hjelper og rådgiver, deltaker i diskusjoner. Medarbeidersamtaler, kompetanseutvikling/kursing, veilede ansatte, delta i møter i konfliktfylte saker, underskrive dokumenter som sendes ut,

Det er tre nivåer leder kan lede på; lede gjennom informasjon, lede gjennom folk eller lede gjennom handling (figur 1.0). Lederen kan velge å gripe inn på ett av de tre nivåene, når det er gjort, må han eller hun arbeide gjennom de gjenværende. Dersom lederen favoriserer et av nivåene vil det bli en viktig faktor for hans eller hennes lederstil (Mintzberg, 1998, min oversettelse).

Ut fra denne fordelingen i Mintzberg tabell for lederroller ser en at barnevernleder kan dekke flere lederroller ut fra oppgaver leder har. Jeg skal se på hvilke lederroller som dekkes og det vil da være naturlig at en stiller spørsmål som går på hvilke oppgaver leder har og gjennomfører. Generelt kan en si at leder bruker tid innenfor alle tre nivåer. En leder vil tilpasse sin rolle til de enkelte oppgavene og velge den ledelsesmetoden som den finner naturlig i det enkelte tilfellet. Barnevernleders oppgaver er ikke klart definert i litteraturen. Jeg har gjennomgått flere stillingsannonser for å prøve å få et større innblikk i hva som forventes i lederrollen til toppleder i barnevernet, men jeg har ikke kommet nærmere svaret.

For at en skal kunne få en større forståelse av lederroller i interkommunalt samarbeid har jeg i tillegg til Mintzbergs lederroller valgt å se på Ichak Adizes PAIE – modell. Dette for å styrke forståelsen av roller i barnevernsammenheng. Adizes har i motsetning til Mintzbergs 10 lederroller valgt å dele lederoppgavene i 4 lederroller. Disse vil jeg nå se nærmere på i 2.3.1 Adizes 4 lederroller/tabell.

2.3.1 Adizes 4 lederroller/tabell

Adizes sier ledelsesoppgavene kan deles inn i 4 roller eller krav. Det er *Producent* rollen som handler om å sette mål og produsere resultater her og nå. *Administratoren* som er opptatt av regler og system for styring, koordinering, gjennomførelse og at resultatene produseres og utvikles over tid. Videre at det er riktig mengde og kvalitet. *Entreprenøren* identifiserer trusler og muligheter, forholder seg aktivt til omverden og tør å ta risikoen og setter kursen (fornyser). Tilslutt *Integratoren* som koordinerer, etablerer samarbeid, skaper felles oppfatninger og utvikler og styrker ansattes tilknytning til organisasjonen (Strand, 2007).

Mellom menneskelig	<i>Symbol</i>	“Gallionsfigur”, utfører juridiske og sosiale plikter, signerer dokumenter, vert ved mottakelse	Underskriver alle vedtak, beslutninger og andre rapporter/dokumenter som skal sendes ut. Deltar i møter med bufetat.
	<i>Lederen</i>	Motiverer ansatte direkte, Gir ansatte råd/veiledning	Medarbeidersamtaler, sykemeldingsoppfølging, veilede ansatte, personalansvar
	<i>Liaison</i>	Etablerer og vedlikeholder kontakt i og utenfor organisasjonen	Deltar på møter med andre barnevernledere, samarbeidsparter. Eksempel deltar i barnevernledernetverk.
Beslutningstaker	<i>Entreprenør</i>	Identifiserer nye ideer/forbedringer og setter de i virke.	Planlegging, strukturering, strategibyggning og tjenesteutvikling, teamendring/organisasjonsendring og forskning
	<i>Konfliktløser</i>	Løser konflikter, setter inn nødvendige tiltak	Representerer tjenesten i nemnd/rett, deltar i klientmøter i konfliktfylte saker. Mekler i konflikter i tjenesten.
	<i>Ressursdeler</i>	Søker etter ressurser, fordeler ressursene	Økonomiansvar, søker midler/deltar i prosjektarbeid. Budsjettarbeid
	<i>Forhandler</i>	Forsvarer interesser i organisasjonen	Informerer i formannskap, klientutvalg og kommunestyret. Ansettelse, deltar i forhandlinger i teamet og organisasjonen.

(Mintzberg, 1990) min oversettelse

sekundær oppgaver? Oppsummert vil det si at barnevernleder ikke har en bestemt lederrolle, men vil være innom flere lederroller. Lederrollen vil her være en «dynamisk lederrolle».

Jeg har valgt å beskrive Mintzbergs 10 lederroller innenfor 3 kategorier fordi disse er relevant for denne studien og gir en god oversikt over leders oppgaver.

2.3 Mintzbergs 10 lederroller/tabell

Mintzberg (2010) trekker frem 10 lederroller innenfor 3 kategorier. Jeg har valgt å sette disse inn i en tabell for å strukturere disse opp mot barnevernleders oppgaver. Malen for modellen har jeg kopiert fra nett og lagt inn Mintzbergs lederroller (min oversettelse) og min tekst med eksempler på oppgaver i barneverntjenesten. Jeg har valgt å kalle tabellen tabell 1.0

Tabell 1.0

Tabell over Mintzbergs lederroller og barnevernleders oppgaver			
Kategori	Rolle	Aktivitet	Eksempel barnevernleders oppgaver
Informant	<i>Monitor</i>	Søker etter informasjon	Kompetanseutvikling/kursing, faglig oppdatering, internkontroll, sikre at regler og rutiner er på plass og følges.
	<i>Formidler</i>	Informerer andre i organisasjonen, sprer relevant informasjon	Rapportering internt til rådmann, klientutvalg. Videre sender div mail til egne ansatte om informasjon om retningslinjer etc også om det som ikke omhandler egen tjeneste.
	<i>Talsperson</i>	Informerer andre utenfor organisasjonene, sprer relevant informasjon til andre	Informerer i formannskap og kommunestyre. Informasjonsmøter for foreldre, samarbeidsparter. Rapportering fylkesmann/SSB. Henvisninger til andre instanser.

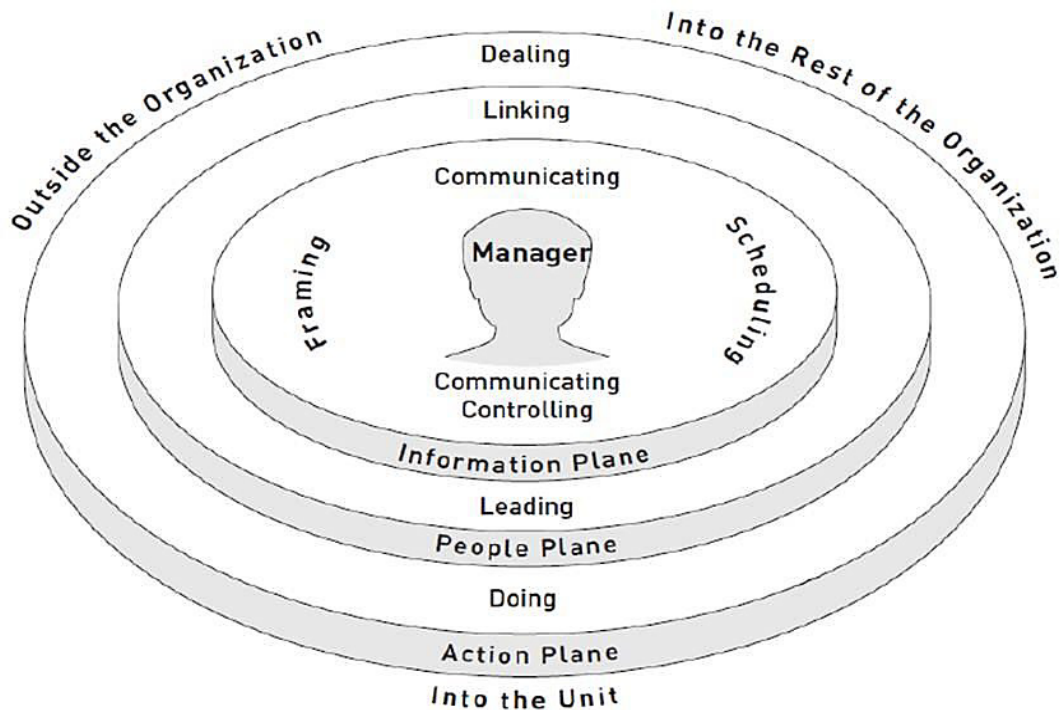
Mintzberg deler lederroller inn i tre plan. Det er via informasjonsplanet (information plane), det menneskelige plan (people plane) og handlingsplanet (action plane). Figur 1.0 viser at det utføres to roller på hvert plan. Lederen utfører to oppgaver på hvert plan. For eksempel så vil lederen på *informasjonsplanet* kunne kommunisere rundt (communicating) og kontrollere internt (communicating controlling). På *det menneskelige plan* skaper lederen forbindelser til omverdenen (linking) og utøver lederskap internt (leading). Videre vil lederen på *handlingsplanet* inngå avtaler eksternt (dealing) og handler internt (doing). Det er særlig to roller lederen ivaretar; strukturering (framing) og planlegging (scheduling). Lederne strukturere arbeidet der de fastlegger prioriteringer, strukturer, planlegger egen tid og tenker ut strategier. Når lederen jobber med å treffe bestemte beslutninger, fokuserer den på bestemte problemstillinger, og utvikler bestemte strategier. Dette er med på å skape en kontekst for alle medarbeiderne i avdelingen (Mintzberg, 2010).

Barnevernleder vil i følge Mintzbergs teori om inndeling av lederroller kunne være på flere plan. Barnevernleder bør på linje med andre ledere sette av tid der en kan strukturere, planlegge egen tid, legge strategier og fastlegge prioriteringer. Det kan imidlertid være utfordrende for barnevernleder å sette av tid til planlegging og strukturering ved at det ofte er en uforutsigbar hverdag i en barneverntjeneste. Det forekommer endringer/svingninger/nemnd/anker i enkeltsaker, saker som krever ekstra fokus samtidig som noen ansatte kan være på oppfølgingsoppdrag/kurs/fravær ved sykdom eller lignende. Politisk ledelse kan kreve informasjon om tjenesten. Ved interkommunal tjeneste vil det kunne kreves både fra vertskommunen og samarbeidskommunen(e).

Jeg har valgt som forskningsspørsmål 1 «hvilke lederroller dekker toppledere i barneverntjenesten i 26 kommuner?» Skal dette besvares ut fra Mintzbergs modell vil det si at toppledere i barneverntjenesten må plasseres midt i ledermodellen, så må en se hvordan barnevernleder velger å løse sine lederoppgaver. I følge denne modellen vil barnevernleder dekke minst to lederroller. Rollen som strukturere og planlegger. Videre må en se på eventuelle andre roller som barnevernleder vil dekke. For at en skal kunne gjøre dette må en ha oversikt over hvilke oppgaver barnevernleder skal fokusere på og hvilke oppgaver barnevernleder velger å fokusere på. Hva er barnevernleders primæroppgaver og hva er

2.2. Mintzbergs ledelsesmodell

Mintzbergs ledermodell er i litteraturen fremstilt slik (Mintzberg, 2010): Figur 1.0



I denne modellen er formålet å vise hva leder gjør. Lederen er plassert i midten mellom den enheten som leder har det formelle ansvaret for og dennes omgivelser. Omgivelsene vil her falle i følgende to kategorier: Resten av organisasjonen (into the rest of the organization) og de omgivelsene som er relevant for avdelingen (outside the organization). Figuren viser at ledelse finner sted på tre plan. Fra det begrepsmessige til det konkrete. Det overordnede formålet med ledelse er å sikre at avdelingen jobber med det som den egentlig er satt til å jobbe med (Mintzberg, 2010). Et eksempel kan være at en barnevernleder velger en retning der en jobber mer forebyggende enn med enkeltsaker. For å holde denne balansen krever det at barnevernlederen gjør de rette handlingene. Barnevernleder er viktig her blant annet fordi noen må ha den overordnede oversikten over organisasjonen og kunne ta endelige avgjørelser, styrke kulturen, motivere og veilede ansatte og gjøre organisatoriske endringer om nødvendig.

Ledelse er hverken vitenskap eller fag, det er praksis, som primært læres gjennom erfaring og har sin rot i kontekst (Mintzberg, 2010). Jeg tenker ledelse er når en samhandler og gir retning utfra de ressurser og kontekstuelle rammene en har.

2.1.2 Hvorfor er ledelse viktig?

En kan stille spørsmålet om ledelse i seg selv er viktig, men ledelse kan skape retning som er viktig. Det vil si at leder er den som skal være drivkraften i organisasjonen og er den som skal sette retningen for sitt lederskap. Hensikten med ledelse er å nå definerte mål og oppnå resultater.

Ledelse er viktig for å skapes tillit i og utenfor organisasjonen før samhandling er mulig. Dette handler om hvilke styringsverktøy en bruker og hvilken kultur som er i organisasjonen. Det vil være barnevernleder som gjennom ledelse bestemmer hvilke strategier og kultur tjenesten skal ha. Barnevernleder må kunne velge tiltak som er best tilpasset den ressursituasjonen som en har eller beveger seg inn i. Ledelse vil derfor ha stor betydning og viktighet da den tolker omgivelsene/konteksten til organisasjonen.

Barnevernledelse og tilrettelegging av hensiktsmessige ledelsesprosesser gis økt oppmerksomhet etter at en har fått erfaringer med ulike ledelses- og styringsformer og en ser hvor brukbar de er innenfor ulike bransjer og fag. Derfor bør alle barnevernledere med jevne mellomrom stille seg spørsmål om en har lyktes med å koordinere tilgjengelige ressurser på en god måte for å oppnå satte mål. Ledelse blir noe en gjør sammen gjennom å tilrettelegge gode prosesser og godt samspill (Kvelling, 2014). Oppsummert kan en si at ledelse er viktig fordi det er ledelse som viser hvilken retning og med hvilke strategier organisasjonen skal utvikle seg. For å kunne forstå ledelse må en kjenne til ulike lederroller.

Jeg har valgt å ta med Mintzbergs (2010) ledelsesmodell fordi den gir en god oversikt og har god forskningskraft over lederroller.

2.1.1 Hva er ledelse

Ledelse er definert på ulike måter i litteraturen (Strand, 2007). Jeg har derfor valgt å presentere ulike definisjoner av ledelse som jeg mener har spesiell relevans for barnevernledelse. Ledelse er et mer omfattende begrep enn styring, som er et verdinøytralt begrep. Kaufmann og Kaufmann (2009:4) definerer ledelse som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonene når sine mål.»

Mintzberg (1998 s.28) definerer lederen som «den personen som har ansvaret for en organisasjon eller en av enhetene» (min oversettelse). Ledelse kan defineres som et problemløsende, målformulerende og språkskapende samspill mellom mennesker (Johnsen, 1975). Ledelse kan beskrives ved roller og i flere bøker er rollebegrepet brukt som betegnelse på orienteringer eller oppgaver som ledere kan ha (Strand, 2007). Rollebegrepet er nyttig som instrument til å analysere lederskap da det blant annet gir en sammenheng mellom person, organisasjon og posisjon (Strand, 2007). Ledere utøver roller som de inntar, pålegges eller skaper i organisasjoner. Dette gjøres ved at den utøvende atferden balanseres mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og leders egne tolkninger. Rollene er til en viss grad faste og rolleinnhaver kan utføre den på sin måte, de kan ikke byttes ut som personen og fungerer som klosser i organisasjonen. Roller kan identifiseres i både den formelle organiseringen og uformelle samhandlingen mellom mennesker, med andre ord i alt sosialt liv (Strand, 2007). Leder i en interkommunal barneverntjeneste bør være bevisst på hvilken lederrolle den utøver, da måten en velger å kle lederrollen på vil kunne påvirke tjenesten. Barnevernledelse handler for meg primært om å ha gode styringsverktøy med en ide om at en gjennom samhandling skaper mer-verdi for eksempel at barnet og familien får god og riktig hjelp til rett tid av de som har den beste kompetansen til å hjelpe. Ledelse handler blant annet om å gjenkjenne at en gjør de riktige tingene og der en ikke gjør det, er bevisst hvordan en kan lære av det av det og tilbakefører det lærte inn i organisasjonen. En god leder må blant annet kunne tolke omgivelsene, løfte blikket og se organisasjonen både innenfra og utenfra.

Formålet med denne studien er å beskrive og analysere hvordan topplederrollen i interkommunal barneverntjeneste i et utvalg kommuner fylles og hvordan lederrollene kan utvikles. Med toppleder mener jeg her den som har vedtaksmyndighet og er barnevernleder jf. Lov om barneverntjenester. For å besvare oppgavens spørsmål har jeg valgt å bruke kvalitative intervju i undersøkelsen og vil intervju 7 toppledere i interkommunale barneverntjenester i Nordland som har ansvar for barneverntjenesten i 26 kommuner.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygd opp ved at jeg i kapittel 2 gjennomgår relevant kunnskap innen organisasjon og ledelse. Jeg har valgt å legge hovedvekten på Mintzberg og Adizes inndeling av lederroller. I kapittel 3 beskriver jeg nærmere oppgavens metodiske valg der jeg har valgt kvalitativ metode for gjennomføring av denne studien. Kapittel 4 inneholder resultater fra intervju og funn i forhold til forskningsspørsmålene. Disse drøftes i kapittel 5 før jeg i kapittel 6 går gjennom teoretiske og praktiske implikasjoner i forhold til forskningsspørsmålene. Oppgaven avsluttes med en oppsummering.

Hovedkapittel 2 – Litteratur

I dette kapitlet vil jeg presentere litteraturen som posisjonerer min studie innen forskningstemaet som er lederroller i interkommunal barneverntjeneste. Jeg vil belyse temaene ledelse og hvorfor ledelse er viktig, samt presentere Mintzberg og Adizes lederroller. Videre vil jeg gå inn i en rollediskusjon rundt likheter og forskjeller i de ulike lederrollemodellene før jeg oppsummerer og drøfter rammeverkene.

2.1 Innledning

Her vil jeg skrive om ledelse. Hva er ledelse, hvorfor er det viktig. utfordringer ledere har, hvordan de kan løse disse.

tjenestene og inneholder i liten grad incentiver som fremmer tverrsektorielt samarbeid (Kvelling, 2014). Det betyr at leder i barneverntjenesten vil kunne oppleve utfordringer ved at eksempel helsesøstertjenestene og psykiatritjenestene i de ulike kommunene har en eller to ansatte som har ulike budsjetter og rammer, samt kultur for samarbeid med barneverntjenesten.

Interkommunalt samarbeid krever grundig planlegging og må forankres godt blant ansatte og i kommunenes administrative og politiske ledelse. Denne organisasjonsmodellen kan føre til svakere forankring av barnevernets arbeid i de kommunene som ikke er vertskommune. Det må derfor skapes en felles forståelse av hva man ønsker å oppnå med et samarbeid. Målet må være å skape en mer robust barneverntjeneste (Prop.106L, 2013, s.60).

1.3 Kontekst

Jeg har valgt ut kommuner i Nord-Norge som er i et interkommunalt samarbeid gjennom vertskommunemodellen. De kommunene som er valgt ut har vært i samarbeid i mer enn et år. Bakgrunn for dette valget er at de har organisasjonen etablert og leder har mer oversikt. Dette er viktig fordi det tar tid før ansatte i en organisasjon i endring blir kjent, og det er ulike kulturer som vil møtes og felles kultur skal dannes. Mitt valg om å fokusere på kommuner i Nord-Norge har bakgrunn i tid og ressurser som jeg besitter.

1.4 Studiens mål

Tema for oppgaven er interkommunalt samarbeid i form av vertskommunemodellen der oppgavens problemstilling er *hvordan toppledere i barneverntjenesten fyller sine lederroller i interkommunalt samarbeid.*

Forsknings spørsmål som jeg har valgt å ta utgangspunkt i er:

1. Hvilke lederroller dekker toppledere i barneverntjenesten i 26 kommuner?
2. Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppledernes oppgaver?

Ulik *kompetanse* og ulik fokus på kompetanse i de enkelte kommunene kan by på utfordringer i et interkommunalt samarbeid. Eksempelvis kan en kommune ha stort fokus på kompetanseheving hos sine ansatte, mens en lignende kommune velger å ikke ha fokus på dette. Ulik kompetanse hos samarbeidsparter vil gi ulikheter i forhold til tiltak i de ulike kommunene.

Eksempel på *lederutfordringer* som leder kan møte i interkommunal kontekst er begrensede økonomiske rammer, fosterhjemsavtaler, hva som er det beste alternativet for det enkelte barn (tiltak eller «brannslukking»), ulike økonomiske avtaler (lønn/særavtaler) mellom ansatte fra før en inngikk i interkommunalt samarbeid. En lederutfordring er å utvikle felles kultur og felles forståelse for den nye tjenesten. Hvor står vi og hvor går vi? Andre utfordringer kan være ulike personell og ressurser hos samarbeidsparter/tjenester i de ulike kommunene. Der noen for eksempel har satsset mer på helsesøstertjenesten, imens andre har redusert denne. Lederen må ha autoritet, tillit, legitimitet og støtte videre i organisasjonen for beslutninger som tas.

Videre har jeg erfart fra egen praksis at det skjer mye innen barnevernsfeltet og en ser at flere kommuner velger å samarbeide med andre for å få en styrket barneverntjeneste. Flere har oppfatning om at det å være barnevernsleder i en interkommunal kontekst kan by på flere utfordringer enn om en hadde ansvaret i en kommune. Bakgrunn for dette er at den enkelte kommune har ansvar for sine tjenester uavhengig om tjenesten gjennomføres av en vertskommune. Kulturer i ulike kommuner, deriblant organisering av andre samarbeidsinstanser, kan være faktorer som det tenkes kan gi barnevernsleder utfordringer. Videre vil en barnevernsleder i et interkommunalt samarbeid måtte forholde seg til flere rådmenn, ordførere, kommunestyre, formannskap og klientutvalg enn en barnevernsleder i en kommune. Her kan det være ulik praksis for hvilke områder den enkelte kommune ønsker å satse på og hvilke områder en ikke ønsker å prioritere like mye.

Barnevernlederen har utøvd politisk ledelse når rådmann, politikere, ansatte og tillitsvalgte myndiggjør barnevernleders beslutninger. Det kan for eksempel være når disse viser/gir uttalt støtte til beslutninger som barnevernleder har gjort. Ressurser og budsjetter tildeles de enkelte

Evenes kommune i Nordland er vertskommune. Derfor er de tatt med i denne studien. For oversikt se appendix 1.

1.2 Bakgrunn

Bakgrunn for denne studien er de utfordringer som er knyttet til vertskommunemodellen som har vært i drift over tid. Denne modellen skaper en del utfordringer og en av disse knyttes til ledernivået.

Noen utfordringer knyttet til vertskommunemodellen kan oppsummeres slik:

- ✚ Kulturforskjeller
- ✚ Ressurser og organisering
- ✚ Samarbeid
- ✚ Kompetanse
- ✚ Lederutfordringer

Kulturforskjeller kan være alt fra politisk kultur til arbeidskultur og holdnings kultur.

Eksempler kan være politisk forståelse og interesse for barnevernets oppgaver. Hvilken kultur har en for fravær, bruk av fleksibel arbeidstid, holdninger til kurs/kompetanse og utvikling.

Ressurser og organisering handler for eksempel om hva den enkelte kommune velger å satse på. Eksempelvis kan en kommune satse på barn og unge, mens en annen satser på eldre. Da kan det påvirke hvilke forebyggende tiltak barneverntjenesten kan ta i bruk. Et annet eksempel kan være at en kommune har to helsesøstre, imens en lignende kommune har én.

Samarbeid mellom tjenestene internt i den enkelte kommune og samarbeid på tvers av kommuner kan gi utfordringer. For eksempel kan en lærer i én kommune ha med seg beslutningsmandat inn i samarbeidsmøter, mens en annen lærer ikke ha med seg mandat. Det vil medføre forsinkelser i prosjekt og prosesser når vedkommende uten mandat må videreformidle alle forslag til sin leder for avgjørelser.

mer alvorlige, samt at det stilles store krav til dokumentasjon i tjenesten. Barneverntjenesten blir sett på som et utfordrende saksområde i offentlig sektor. Stortingsmelding nr. 6 (2012-2013) sier at barnevernet håndterer noen av de mest utfordrende sakene det offentlige står ovenfor. Dette innebærer at det stilles økte krav til organisering, ledelse og kompetanse hos ansatte og ledelse.

Ledere i barnevernet må ha god lederkompetanse, adekvate holdninger og faglig innsikt. Barnevernsledere har ansvar for faglige, strategiske og verdimessige plattformer (Kvelling mfl, 2014). Barneverntjenesten har en plikt til å samarbeide med andre når dette er nødvendig for at barn skal få den hjelpen de trenger (Prop.106L, 2013, s.50). Leder for barneverntjenesten har ansvar for å ha oversikt over samarbeidende instanser og deres kompetansefelt. Leder skal også fremme et godt samarbeid med andre instanser, som for eksempel helsestasjon, politi, spesialisthelsetjenesten, fastleger, skoler og barnehager.

Jeg vil i denne oppgaven studere nærmere barnevernsledelse og vil i den forbindelse stille spørsmålet *hvordan fyller toppledere innen barnevern sine lederroller?* Dette er viktig å avklare fordi barnevernet er et «sikkerhetsnett» i det norske velferdssamfunnet og har som 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. Gjennom dette vil en bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (lov om barneverntjenester § 1-1). Omsorgssvikt medfører store samfunnskostnader, i tillegg til at utsatte barn og unge som ikke får nødvendig hjelp ofte får psykiske og somatiske helseproblemer.

I 2015 var det 224 av Norges 428 kommuner som hadde organisert barneverntjenesten i interkommunalt samarbeid, mot 201 kommuner i 2014 (ssb.no). En ser ofte at det er flere små kommuner som går sammen om interkommunalt samarbeid, men det er også større kommuner som samarbeider med små omkringliggende kommuner (Prop.106L, 2013). Det geografiske nedslagsfeltet for denne oppgaven er Nordland fylke der 26 av 44 (inkludert Skånland kommune, Troms) kommuner i Nordland er en del av interkommunalt barnevern pr. 01.01.2016. Skånland kommunes barneverntjeneste er del av ETS barneverntjeneste der

1 Hovedkapittel - Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere bakgrunn for min studie. Kontekst og jeg vil introdusere studiens mål; Problemstilling og forsknings spørsmål. Tilslutt presenteres en oversikt over oppgavens oppbygging.

1.1 Innledning

Flere kommuner i Nord-Norge har oppgaver som de løser i fellesskap og flere av disse har valgt å gjøre enkelte tjenester/avdelinger interkommunale. Det er ulike måter å organisere interkommunalt samarbeid på, som for eksempel samkommunemodellen og vertskommunemodellen. En vet i dag at samkommunemodellen innebærer en sterkt formalisert form for interkommunalt samarbeid, der kommunene går sammen om å opprette et felles politisk organ med administrasjon og fagenheter for felles løsning av oppgaver som en vurderer å kunne løse bedre i en større organisasjon og i et kommuneoverskridende perspektiv (KS, ECON-rapport, 2004-121). Samkommunemodellen er forankret i kommunelovens § 28-1 c og kap 5 B.

Det er flere kommuner som har valgt interkommunalt samarbeid på barnevernsfeltet. Flere av disse har valgt vertskommunemodellen, og vertskommunemodellen er en måte å drive interkommunalt samarbeid på. Vertskommunemodellen er den mest formelle formen for interkommunalt samarbeid. Modellen innebærer at beslutningsmyndighet blir delegert fra en eller flere kommuner til vertskommunen (Prop 106L, 2013). Vertskommunemodellen er forankret i kommunelovens kap 5A, koml § 28-1 a og § 28-1 b.

Barnevernsområdet har det vært mye fokus på de siste årene. Dette har sammenheng med at oppmerksomhet er rettet mot tjenesten fra media, allmennheten, byråkratiet og domstolene (Kvelling mfl, 2014). Det har i de senere år vært en styrking av tjenesten ved blant annet øremerkede midler til stillinger og kompetanseheving i kommunene. Videre er barneverntjenesten blant de tjenesteområdene som har hatt en betraktelig økning i interkommunalt samarbeid de senere år. Forklaringen kan være at omfanget av barnevernssaker har økt de siste årene, og at flere av sakene har blitt mer komplekse og dels

Sammendrag

Denne studien har som tittel «En studie av lederroller i barneverntjenesten i 26 kommuner i Nordland». Jeg har foretatt en undersøkelse av barnevernleders lederrolle og hvordan en velger å fylle denne. Jeg har tatt utgangspunkt i interkommunale barneverntjenester og har formulert følgende overordnet problemstilling:

Hvordan toppledere i barneverntjenesten fyller sine lederroller i interkommunalt samarbeid.

Med dette som utgangspunkt har jeg studert teori om ledelse og relevant rolleteori. Jeg valgte å utarbeide to forsknings spørsmål å gjennomførte kvalitativt intervju med case study research av 7 barnevernledere i interkommunale barneverntjenester. Disse dekket alle interkommunale barneverntjenester i Nordland fylke. Jeg valgte følgende forsknings spørsmål:

- Hvilke lederroller dekker toppledere i barneverntjenesten i 26 kommuner.

- Hvordan kan lederrollene utvikles for å ivareta toppledernes oppgaver.

I litteraturgjennomgangen landet jeg på Adizes lederroller og brukte disse i arbeid med å besvare spørsmålene. Jeg valgte Adizes lederroller fordi de er mest dekkende for denne studien. Jeg hadde i utgangspunktet en tanke om at administrator rollen ville naturlig være mest representert sett i lys av barnevernleders hovedoppgaver.

I analysen tolket og sammenlignet jeg data og kategoriserte disse opp mot Adizes lederroller. I drøftingen av disse kom det frem at barnevernlederne i interkommunale barneverntjenester i Nordland fylke dekker flere lederroller. Jeg utarbeidet en modell for å illustrere hvordan barnevernlederne på en dynamisk måte velger å fylle sine lederroller. Dette gjør de ved å identifiserer behov, inntar lederrolle og fokuserer der behovet for lederskap er størst.

Jeg vil først og fremst takke alle barnevernlederne som stilte opp og bidro til at jeg fikk gjennomført denne studien. Dere har en hektisk hverdag og gjør en viktig jobb for alle barn og unge der ute.

Tusen takk til min veileder Hugo Skrålsvik som har stilt opp og gitt god og konkret veiledning, du har bidratt til mange tanker og refleksjoner rundt ledelse og forskning.

Til alle mine venner og tidligere og nåværende kolleger som har støttet og bidratt med oppmuntring i hele prosessen.

Helt til slutt ønsker jeg å si tusen takk til min kjære familie som har støttet og hatt tålmodighet i hele studiet. Tusen takk Mayvi for alt du har bidratt med av oppmuntring, kaffe, lyttende øre til tanker og refleksjoner og alt annet. Du er uvurderlig!

Ørjan Fossheim

Froland 01.12.2016

3.3.2 Primærdata.....	21
3.4 Intervjuguide	23
3.5 Valg av respondenter	25
3.6 Dataanalyse	26
3.7 Kvalitet i forskningen	27
3.8 Etikk i forskningen.....	28
Hovedkapittel 4 - Resultater.....	30
4.1 Funn forskning spørsmål 1	30
4.1.1 Produsent rollen.....	31
4.1.2 Administrator rollen	35
4.1.3 Entreprenør rollen.....	37
4.1.4 Integrator rollen	40
4.2 Funn forskning spørsmål 2	43
Hovedkapittel 5 - Drøfting.....	46
Hovedkapittel 6 - Implikasjoner	51
6.1 Teoretiske implikasjoner.....	51
6.2 Praktiske implikasjoner.....	52
Hovedkapittel 7 - Oppsummering	54
Hovedkapittel 8.0 - Litteraturliste	56
Hovedkapittel 9.0 - Appendix.....	58

Innholdsfortegnelse

Hovedkapittel 1 - Innledning	1
1.1 Innledning	1
1.2 Bakgrunn	3
1.3 Kontekst	5
1.4 Studiens mål	5
1.5 Oppgavens oppbygging	6
Hovedkapittel 2 – Litteratur	6
2.1 Innledning	6
2.1.1 Hva er ledelse	7
2.1.2 Hvorfor er ledelse viktig?	8
2.2. Mintzbergs ledelsesmodell	9
2.3 Mintzbergs 10 lederroller/tabell	11
2.3.1 Adizes 4 lederroller/tabell	13
2.3.2 Oppsummering	16
2.4 Rollediskusjon.....	17
2.4.1 Likheter mellom Mintzberg og Adizes lederroller.....	17
2.4.2 Forskjeller mellom Mintzberg og Adizes lederroller.....	18
2.4.3 Oppsummering/drøfting av rammeverk.....	18
Hovedkapittel 3 - Metode	19
3.1 Hvorfor kvalitativ metode?.....	19
3.2 Case studie research.....	20
3.3 Informasjon	21
3.3.1 Sekundærdata	21



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Økonomi og samfunnsfag, Campus Harstad

En studie av lederroller i barneverntjenesten i 26 kommuner i Nordland

Hvordan toppledere i barneverntjenesten fyller sine «lederroller» i interkommunalt samarbeid

Ørjan Fossheim

Masteroppgave i ledelse 01.12 2016

Veileder: Hugo Skrålvik

