



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Skjønn i ledelse av kommunalt barnevern

Kompleksitet, motstridende krav og paradoksale spenninger

Bodil Severinsen Olsvik

Avhandling levert for graden Philosophiae doctor i humaniora og samfunnsvitenskap - juli 2021

Sammendrag

Studien undersøker skjønn i praktisk barnevernledelse, hvor de kommunale barnevernledernes opplevelser av skjønn i egen ledelse er sentralt. Ledelse i barnevernet er aktualisert ved at det i flere sammenhenger er pekt på manglende ledelse, lederkompetanse og lederskjønn. Kritikken mot manglende ledelse i barnevernet kommer også som følge av at flere norske barnevernssaker er klaget inn for den Europeiske menneskerettskommisjonen. Samtidig gjennomføres en kvalitets- og strukturreform i barnevernet, og reformen skal blant annet bidra til en styrking og profesjonalisering av ledelse i barnevernet.

Studien har et hermeneutisk fenomenologisk utgangspunkt og baserer seg på et kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyse. Det er foretatt intervjuer av 28 deltakere. I tillegg inkluderer datamaterialet 19 ulike dokumenter som utgjør grunnlaget for en dokumentanalyse.

Studiens funn avdekker at barnevernledernes skjønnsutøvelse i hovedsak skjer som en kollektiv prosess sammen med lederteamet eller medarbeiderne. Det kollektive skjønnet er av faglig karakter, og lederskjønnet utøves i mindre grad. Videre viser studien at kryssende krav og forventninger og økende kompleksitet fører til en opplevelse av paradoksale spenninger hos barnevernlederne. Paradoksale spenninger bidrar til å skape tvil om lederskjønnet og barnevernleders handlingsrom. Spenningene skapes blant annet av manglende samsvar mellom de nasjonale forventningene til barnevernlederrollen og den lederrollen barnevernlederne beskriver at de utøver. Det underbygges av at barnevernlederne har en sterk faglig identitet, noe som bidrar til at de faglige aspektene vektlegges i større grad enn de ledelsesmessige. Samlet fører dette til at de nasjonale forventningene om at barnevernlederne skal fungere som hybride ledere i liten grad innfris.

Studien fremhever at lederskjønnet utgjør et sentralt element i barnevernledelse, men at det utfordres av barnevernledernes sterke profesjonsidentitet og den kollektive faglige skjønnsutøvelsen. Det pekes på noen av utfordringene dette fører til for

utøvelse av lederskjønn og for ledelse av det kommunale barnevernet, blant annet det som kan oppfattes som en slags reform- og ledelsesresistens i barnevernet. I avsluttende del diskuteres det hvordan barnevernledernes opplevelser av lederskjønn i dagens ledelsespraksis kan fungere som grunnlag i utviklingen av morgendagens lederskjønn og barnevernlederrolle. Samlet kan det gi barnevernledere bedre forutsetninger for å ikle seg rollen som hybrid leder.

Abstract

The study examined discretion in practical child welfare leadership, particularly the municipal child welfare leaders' experience of exercising discretion. Leadership in child welfare is relevant because the Norwegian child welfare services are presented with weaknesses in leadership, leadership competence and leadership discretion. This is partly a result of the European Court of Human Rights having convicted Norway of human rights violations in several child welfare cases. At the same time, quality and structural reform have been implemented in the child welfare service. The reform aims to contribute to an improvement in leadership in the child welfare service.

My approach was to take a hermeneutic phenomenological perspective based on a qualitative research design that included semi-structured interviews and document analyses. The qualitative interview sample consisted of 28 participants, and the document analysis consisted of 19 documents. The 19-item document sample included government publications and written submissions from unions that organise child welfare and social care workers.

The study showed that child welfare leaders primarily use discretion via a collective process that involves the leadership team and staff. It indicated that collective discretion is most often professional, while leadership discretion is exercised to a lesser extent. Furthermore, the study found that contradictory requirements and increasing complexity create paradoxical tensions amongst child welfare leaders. These tensions challenge leadership direction and reduce leaders' managerial discretion. They arise as a result of a gap between national expectations of the child welfare leader's role and the leadership role that the participants described that they exercise. This is supported by the fact that the child welfare leaders identify strongly with a professional logic, which contributes to the professional leadership role being emphasised to a greater extent than the hybrid leadership role. The national authorities expect them to exercise a hybrid leadership role, and they meet these expectations only to a limited extent.

This study emphasises that leadership discretion constitutes a key element in child welfare leadership; however, that discretion is challenged by the child welfare leaders' strong professional identity and the collective professional exercise of discretion. Some of the challenges this leads to in the exercise of leadership discretion and the management of the municipal child welfare service have been pointed out, including what can be perceived as a reform and leadership resistance in the child welfare service. We discuss how the child welfare leaders' experiences of leadership discretion can form a basis for the development of tomorrow's leadership discretion and leadership role. Overall, leadership discretion can give child welfare leaders' better conditions for exercising a hybrid leadership role.

Forord

En reise er ved veis ende. Doktorgradsarbeidet og årene som stipendiat har vært en spennende kunnskapsreise som har ført til nye møter med mennesker, steder og teorier. Til tider har det vært en ensom reise, men det har også vært en vandring sammen med deltakerne i studien, dokumentene, teoriene og gode diskusjoner. Det har vært både solskinn og regn, og reisen har krevd både viljestyrke, systematikk og tålmodighet. Men mest av alt har reisen vært spennende, lærerik og givende.

Et omfattende doktorgradsarbeid krever engasjement og interesse, til dels utover det som andre vil regne som normalt. Egen erfaring og kunnskap, opparbeidet gjennom mange år som leder, har bidratt til interessen for ledelse og skjønnsutøvelse i ledelse. Denne erfaringen har vært verdifull i avhandlingsarbeidet. Erfaringen har bidratt til å gi meg både ideer, motivasjon og trygghet til å gjennomføre prosjektet.

I løpet av denne prosessen er det mange som har bidratt og som det nå er tid for å takke. Aller først, min solide veileder Merete Saus. Hun har, med sin omsorgsfulle og trygge væremåte, vært raus med tid, tilbakemeldinger og oppmerksomhet. Takk også til min biveileder Rudi Kirkhaug, som har vært en uvurderlig ressurs. Venner og kollegaer på UiT fortjener en stor takk for trivelig arbeidsmiljø, gode innspill og diskusjoner, hyggelige kaffestunder og for gjennomlesing av og kommentarer til avhandlingen.

Den største takken går til min kjære familie; Amalie, Sigurd og Ole Kristian. Med sin støtte, omtanke og kjærlighet har de bidratt til at doktorgradsarbeidet kunne gjennomføres uten (for) store samvittighetskvaler, ikke minst i innspurten. Takk også til Beli og Bark, mine to vitenskapelige assistenter, som med sin tilstedeværelse har bidratt til varme føtter og gode stunder.

Bodil S. Olsvik

Sandstrand, juli 2021

Oversikt over avhandlingens artikler

En av artiklene har Bodil Olsvik som eneforfatter, mens to av artiklene har professor Merete Saus, UiT, som medforfatter. To av artiklene er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelige tidsskrifter. Den tredje er i fagfellevurdering hos et internasjonalt tidsskrift. Avhandlingen inneholder følgende artikler:

Artikkel I: Olsvik, B. og Saus, M. (2019): *Skjønn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger*. Artikkelen er publisert i Norges barnevern 4/2019, s.262-281. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2019-04-05>

Artikkel II: Olsvik, B. og Saus, M. (2020): *Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity*. Artikkelen er publisert i Child Care in Practice <https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1776683>

Artikkel III: Olsvik, B. (2021): *Competing institutional logics affecting the leadership role of child welfare managers in Norway* (i fagfellevurdering).

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	iii
Forord.....	v
Oversikt over avhandlingens artikler	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Formål og avgrensning	4
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avhandlingens oppbygging.....	8
2 Barnevernet i Norge	11
2.1 Formål og organisering	11
2.2 Utviklingstrekk i barnevernet.....	13
2.3 Ledelse av kommunalt barnevern	17
3 Teoretisk rammeverk.....	21
3.1 Hva er ledelse?	22
3.1.1 Ulike tilnæringer til ledelse	23
3.1.2 Ledelse av kommunalt barnevern.....	31
3.2 Paradoksteoretisk tilnærming	35
3.3 Skjønn i ledelse	40
3.3.1 Skjønnsbegrepet.....	41
3.3.2 Skjønnbegrepet i ledelse.....	43
3.3.3 Farer ved skjønnsutøvelse	45
3.3.4 Profesjoner og skjønn	48
3.4 Lederroller	52
4 Metodologi	59
4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	59
4.2 Valg av forskningsmetode.....	64
4.3 Utvalg av deltakere.....	66
4.4 Rekruttering av deltakere	68

4.5	Gjennomføring av intervjuer	70
4.6	Utvalg av dokumenter og skriftlige kilder	72
4.7	Analysestrategier	73
4.8	Ivaretagelse av kvalitet i studien	79
4.9	Etiske refleksjoner	85
5	Presentasjon av artiklene	89
5.1	Skjønn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger	89
5.2	Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity	91
5.3	Competing institutional logics affecting the leadership role of child welfare managers in Norway	92
5.4	Oppsummering artikler	94
6	Diskusjon	95
6.1	Kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern.....	95
6.1.1	Det kommunale barnevernet - en del av det store fellesskapet	96
6.1.2	Profesjonsproteksjonisme og reformresistens	100
6.1.3	Skjønnsutøvelse som en kollektiv prosess	103
6.1.4	De fire L-er i barnevernledelse.....	105
6.2	Fra kollektivt faglig skjønn til lederskjønn – endringer i framtidens lederrolle i det kommunale barnevernet	109
6.2.1	Utvikling av analytisk og kontekstuell kompetanse.....	110
6.2.2	Kultur for læring kan skape gode vilkår for lederskjønnet	114
6.2.3	Kollektivt skjønn som ressurs	118
7	Avslutning	123
	Referanseliste	129
	Vedlegg	147

Tabelliste

Tabell 1 Oversikt over artiklenes tematikk, teoretiske vinkling og datagrunnlag.....	8
Tabell 2 Oversikt over ulike perspektiver på skjønn	51
Tabell 3 Begreper i avhandlingen sett ut fra en subjektivistisk og fortolkende dimensjon på system og individnivå.....	61
Tabell 4 Presentasjon av utvalget	67
Tabell 5 Oversikt over typer dokumenter som danner grunnlaget for dokumentanalysen.....	73
Tabell 6 Oversikt over koder brukt i analyseprosessen i artikkel 3.....	77
Tabell 7 De fire L-er i barnevernledelse	107

Figurliste

Figur 1 Teoretiske perspektiver på barnevernledelse	22
Figur 2 Geografisk fordeling av deltakerne	68
Figur 3 Skjerm bilde fra Nvivo med oversikt over noder (koder) benyttet i analyseprosessen	75

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til barnevernledere	
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til kommunedirektører	
Vedlegg 4: Informasjonsskriv til representanter fra fylkesmannsembetene	
Vedlegg 5: Intervjuguider	
Vedlegg 6: Oversikt over dokumenter i dokumentanalysen	
Vedlegg 7: Matriser brukt i analyseprosessen	
Vedlegg 8: Artikkelsamling	

1 Innledning

Denne avhandlingen retter søkelys mot den kommunale barnevernlederen og bruk av skjønn i ledelse. I 2017 ble det iverksatt en kvalitets- og strukturreform i barnevernet. Gjennom denne reformen etterspørres både kvalitet på tjenestene og kompetanse i barnevernet. Det pekes også på manglende lederkompetanse, og reformen skal blant annet bidra til en styrking og profesjonalisering av ledelse i barnevernet.

Dette forskningsprosjektet ble også igangsatt i 2017. Siden da har det skjedd mye i norsk barnevern som både har aktualisert ledelse i barnevernet og bidratt til å synliggjøre kompleksiteten i ledelse av kommunalt barnevern. Tematikken i forskningsprosjektet er aktualisert som følge av at flere norske barnevernssaker har blitt klaget inn for den Europeiske menneskerettskommissjonen (EMD), og hvor Norge har blitt dømt i noen av dem. Den er også aktualisert av flere saker i det kommunale barnevernet, for eksempel i Samnanger kommune. I dette aktuelle eksemplet ser vi en utvikling mot en personsentrering av barnevernets beslutninger ved at barnevernlederne i større grad ansvarliggjøres for beslutninger tatt langt tilbake i tid, og for følgene av disse beslutningene. Samlet viser disse sakene noe av kompleksiteten i barnevernet. Både gjennom saker behandlet i EMD og i aktuelle saker fra enkeltkommuner, har oppmerksomheten blitt rettet mot det som kan forstås som en for sterk vektlegging av et ensidig barneperspektiv innen barnevernet. Det kan forstås som at det har vært en for liten bredde i de perspektivene barnevernet har arbeidet ut fra, og at perspektiver som familie- og nettverksperspektiv og langtidsperspektiv i for liten grad har vært inkludert. Det har medført økende kritikk mot barnevernet. Som følge av denne kritikken utfordres barnevernleders mandat og rolle ved at det også pekes på mangelfull ledelse av barnevernet (BLD, 2011; Riksrevisjonen, 2012; Statens helsetilsyn, 2012).

Mange utfordringer i barnevernet peker på nettopp manglende lederkompetanse, ledelse og lederskjønn. Det gjør min avhandling relevant. I tillegg er det generelt et økt fokus på ledelse i offentlig sektor (Petersen, Sørensen & Klausen, 2019). I situasjoner

med uro og store utfordringer i organisasjoner rettes ofte oppmerksomheten mot ledelse, og gjerne i form av krav om bedre og mer profesjonell ledelse (Klausen, 2001; Wiedemann, 2016). Det kan vi si også er tilfelle for ledelse i barnevernet. Krav og forventninger til ledelse i barnevernet framsettes fra mange hold, både fra formelle og uformelle aktører. Det gjør at betingelsene for ledelse i barnevernet kan framstå som uklare, motsetningsfylte og paradoksale, noe som påvirker barnevernlederens handlingsrom og muligheter for skjønnsutøvelse. I en hverdag med økende grad av motstridende krav og forventninger har lederskjønnet en sentral plass ved at det brukes for å kunne fatte beslutninger og for å kunne handle i ulike organisatoriske sammenhenger (Kirkhaug, 2017; Torsteinsen, 2017; Tredget, 2010). Betingelsene for ledelse av det kommunale barnevernet utfordrer ikke bare lederskjønnet, men påvirker også hvordan barnevernlederen velger å utforme sin lederrolle.

Utviklingen innen barnevernet og de utfordringer som er pekt på når det gjelder ledelse av barnevernet gjør at forskning på barnevernledelse er tidsaktuell og etterspurt. I denne sammenhengen vil det også være interessant å synliggjøre barnevernleders bruk av lederskjønn som et viktig element i ledelse. Barnevernledelse som forskningsfelt er et lite utforsket område (Shanks, Lundström & Wiklund, 2015; Toresen, 2014). Den forskningen som finnes har i stor grad oppmerksomheten rettet mot barnevernleders faglige ledelse, hvor blant annet beslutninger i barnevernsfaglige spørsmål og faglig skjønn har vært vektlagt (Falconer & Shardlow, 2018; Kvello & Moe, 2014; Moe & Gotvassli, 2016a, 2017; Nyathi, 2018). Denne forskningen bidrar til å synliggjøre kompleksiteten i barnevernsfeltet og dermed også for ledelse i denne konteksten.

Skjønn som element i ledelse er ikke noe nytt (Kakabadse, Lee-Davies & Kakabadse, 2009; Kirkhaug, 2017; Wangrow, Schepker & Barker, 2015), men som tema for forskning er det lite berørt (Andersen, Moldenæs & Torsteinsen, 2017b). Det innebærer at kunnskapen som finnes ikke i god nok grad gir grundige og relevante beskrivelser, forklaringer og vurderinger av lederskjønn. Utøvelse av skjønn trekkes fram som særegent for profesjoner (Abbott, 1988), men det finnes få studier som tar

for seg de profesjonelles skjønnsutøvelse når de inntar en generell lederrolle (Berg, 2017). Det mangler også studier av selve prosessen hvor skjønnsbaserte avgjørelser tas (Shotter & Tsoukas, 2014).

Barnevernledelse blir ofte beskrevet som krevende, følelsesladet og uforutsigbar, med hyppige skifter i fokus (McFadden, Campbell & Taylor, 2014; Moe & Gotvassli, 2016b; Moe & Valstad, 2014; Olsvik & Saus, 2019; Tham & Strömberg, 2020; Toresen, 2014). Det innebærer at barnevernleder ofte opplever motstridende og konkurrerende krav som en del av hverdagen. Ved å ta i bruk et paradoksteoretisk perspektiv vil man kunne tydeliggjøre og forstå hvilke motstridende krav og forventninger barnevernlederen opplever og hvordan barnevernlederen velger å møte disse. Bruk av paradoksteori som utgangspunkt både for å forstå organisatoriske spenninger og lederutfordringer har økt i omfang (Schad, Lewis & Smith, 2019). Forskning på paradokser innen organisasjon og ledelse finnes ikke bare innen ledelsesstudier, men også i mer tverrfaglige studier innen samfunnsvitenskapen (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Til tross for dette viser litteraturgjennomganger gjort av Schad, Lewis, Raisch og Smith (2016) og Heiberg Johansen (2018) at paradoksteori i liten grad har vært brukt på ledelse innen barnevern og sosialt arbeid.

Når lederhverdagen består av paradoksale spenninger og motstridende krav, så kan barnevernlederen velge å møte disse gjennom valg av ulike lederroller. Hvilken lederrolle barnevernlederen ikler seg for å håndtere motstridende og konkurrerende krav og forventninger har betydning for om man, som en del av barnevernreformen, lykkes med en profesjonalisering av barnevernledelse. Selv om det har vært en endring av lederrollen i kommunalt barnevern som følge av økt oppmerksomhet om kontroll, administrasjon og budsjettansvar (Shanks et al., 2015; Tham & Strömberg, 2020), har det hittil vært få empiriske studier av barnevernledelse og lederroller (Elofsson, Lundström & Shanks, 2016; Gotvassli & Moe, 2019; Shanks et al., 2015; Tham & Strömberg, 2020).

1.1 Formål og avgrensning

Formålet med studien er å bidra med kunnskap om hva som særpreger ledelse av kommunalt barnevern, med særlig vekt på hvilken plass skjønnsutøvelse har i praktisk lederskap. Det gjøres ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i kommunalt barnevern. I denne sammenhengen innebærer det at kommunale barnevernlederes opplevelser knyttes til hvordan de bruker skjønn i praktisk ledelse og hvordan de forstår barnevernledelse (artikkel 1). Barnevernledernes egne beskrivelser vil også danne grunnlaget for å forstå hvilke lederutfordringer de kommunale barnevernlederne opplever og på hvilken måte de forsøker å håndtere disse utfordringene (artikkel 2). Dette berører ulike aktørers forventninger til utøvelse av barnevernledelse, og barnevernlederens handlingsrom og mulighet for å innfri disse forventningene. Til sammen påvirker dette hvordan barnevernlederne forholder seg til ulike logikker og hvilken lederrolle barnevernlederen velger å ikle seg (artikkel 3). Skjønn kan betraktes som en viktig beslutningsmekanisme i ledelse (Heum, 2014). For at lederskjønn skal kunne bidra til informerte og gode beslutninger er det derfor et mål med studien å kunne identifisere hva som påvirker lederskjønnet og utøvelsen av dette.

Barnevernledelse utøves på ulike nivå gjennom ledelse av institusjoner, ledelse av enkelttiltak, ledelse av kommunalt barnevern og ledelse av statlig barnevern. I denne studien fokuseres det på ledere av kommunalt barnevern. For å få en forståelse av ledelse i barnevernet innebærer det at vi kommer i berøring med ulike fag, fagtradisjoner og måter å forstå virkeligheten på. Det har derfor vært behov for å ta i bruk ulike teoretiske perspektiver for å belyse barnevernledelse. Ulike ledelsestilnæringer, rolleteori, paradoksteoretisk tilnærming, profesjonssosiologiske elementer samt barnevernfaglige perspektiver, tradisjoner og verdigrunnlag bidrar alle til å gi rammer for å forstå barnevernledelse. Denne avhandlingen prøver å kombinere de ulike perspektivene, og gjennom det gi et bidrag til en økt forståelse av kompleksiteten i barnevernledelse.

I avhandlingen ser jeg på ledelse som kontekstavhengig og ledelsespraksis som kontekstuell situert. Det innebærer at barnevernledelse må forstås ut fra den

konteksten ledelsen utøves i, og at barnevernlederens skjønnsutøvelse må sees på med kontekstuelle briller. Det er sentralt for å forstå den sammenhengen barnevernlederens handling eller utsagn står i, og er i tråd med et hermeneutisk utgangspunkt. I tillegg til en kontekstuell dimensjon ved ledelse, har ledelse også en individuell dimensjon gjennom ledernes egen fortolkning av sin rolle. Avhandlingen bygger på barnevernledernes beskrivelser av egen skjønnsutøvelse og ledelsespraksis, noe som bidrar til vår forståelse av hvordan barnevernleder fortolker sin rolle som kommunal barnevernleder. I presentasjonen av det empiriske materialet omtales de jeg har intervjuet om deltakere, ikke informanter. Mitt utgangspunkt er at den som intervjues er en aktiv part i forskningen. Jeg som forsker henter ikke informasjon, men jeg får ta del i deltakernes erfaringer. Det er i tråd med avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i formålet med studien om å utvikle kunnskap om hva som særpreger ledelse av kommunalt barnevern, har studien tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Skjønn i praktisk barnevernledelse; hvordan opplever barnevernlederne utøvelse av lederskjønn?

Problemstillingen har generert følgende forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker skjønnsutøvelsen til den kommunale barnevernlederen og på hvilken måte utøver den kommunale barnevernlederen skjønn i sitt lederskap?
2. Hvilke lederutfordringer møter kommunale barnevernledere i utøvelsen av lederskap, og hvordan påvirker disse utfordringene lederskjønnet?
3. På hvilken måte har de nasjonale forventningene til barnevernledelse betydning for hvordan den kommunale barnevernlederen utøver lederskjønn?

Forskningsspørsmålene har styrt artiklenes problemstillinger:

- **Artikkel 1:** På hvilken måte utøves skjønn i kommunal barnevernledelse? I hvilke sammenhenger utøves lederskjønn, hva påvirker skjønnsutøvelsen og hva opplever barnevernleder som begrensninger for utøvelse av lederskjønn? (Knyttet til forskningsspørsmål 1)
- **Artikkel 2:** Hvilke lederutfordringer møter barnevernlederne, og i hvilken grad kan paradoksteori hjelpe oss til å beskrive og forklare disse utfordringene? (Knyttet til forskningsspørsmål 2)
- **Artikkel 3:** Hvilke forventninger stilles til barnevernledere gjennom pågående reform i barnevernet? Hvordan påvirker konkurrerende institusjonelle logikker barnevernledernes lederrolle? (Knyttet til forskningsspørsmål 3)

Avhandlingens tre artikler bidrar til å besvare avhandlingens forskningsspørsmål, og hvert av forskningsspørsmålene har fungert som grunnlag for problemstillingene til hver sin artikkel. Den første artikkelen tar for seg utøvelse av skjønn i praktisk barnevernledelse. Med utgangspunkt i intervjuer med 20 kommunale barnevernledere undersøkes det i hvilke sammenhenger lederskjønn utøves, hva barnevernleder mener påvirker skjønnsutøvelsen og hva barnevernlederen opplever som begrensninger for utøvelsen av lederskjønn. Når vi tilnærmer oss praktisk utøvelse av lederskjønn og hva som påvirker denne utøvelsen, er det naturlig å undersøke hva barnevernlederne opplever som utfordringer når de skal utøve ledelse og lederskjønn.

I andre artikkel brukes paradoksteori for å beskrive og forklare hvordan barnevernlederne må håndtere økt kompleksitet, samt opplevelsen av spenninger mellom motsetningsfylte krav. Barnevernlederne håndterer disse spenningene på ulike måter, og gjennom kvalitative intervjuer med barnevernledere belyses også lederutfordringenes betydning for både utøvelse av lederskjønn og ledernes handlingsrom.

Barnevernlederen utsettes for mange forventninger fra ulike aktører, og ulike forventningene og krav framkommer ofte som konkurrerende institusjonelle logikker. I artikkel tre undersøker jeg hvordan konkurrerende institusjonelle logikker påvirker barnevernledernes lederrolle med utgangspunkt i hvilke forventninger som stilles til barnevernledere gjennom pågående reform i barnevernet. Ved hjelp av dokumentanalyse av ulike dokumenter undersøkes det hva som utgjør de nasjonale forventningene til barnevernlederne og hvilken logikk disse bygger på. Dette sees i sammenheng med reformer i offentlig sektor generelt og pågående barnevernreform spesielt.

Gjennom intervjuer med både representanter fra fylkesmannsembeter¹ og kommunedirektører, framkommer også forventninger fra andre hierarkiske nivå. Intervjuer med barnevernledere utgjør grunnlaget for å si noe om hvilken logikk som styrer barnevernleders lederidentitet og valg av lederrolle, og hvordan denne logikken korresponderer med logikken som de nasjonale forventningene bygger på. Hvilken lederrolle barnevernlederne velger å utøve vil kunne påvirke mulighet og rom for bruk av lederskjønn.

Samlet bidrar avhandlingens artikler til å svare på forskningsspørsmålene. Tabell 1 viser en oversikt over artiklenes tematikk, teoretisk vinkling og datagrunnlag.

¹ Fra 01.01.21 endret Fylkesmannen navn til Statsforvalteren.

Tabell 1 Oversikt over artiklenes tematikk, teoretiske vinkling og datagrunnlag.

	Artikkel 1	Artikkel 2	Artikkel 3
Tematikk	Skjønn i ledelse Praktisk barnevernledelse	Paradokser i barnevernledelse	Konkurrerende institusjonelle logikker - betydning for valg av lederroller i barnevernet
Teoretiske begreper	Skjønn, lederskjønn, handlingsrom, organisatoriske rammer, betingelser for ledelse <i>Sentrale referanser:</i> (Dworkin, 1978; Goodin, 1986; Grimen, 2009; Grimen & Molander, 2008; Hupe, 2013; Kirkhaug, 2017; Shotter & Tsoukas, 2014)	Situasjonsbetinget ledelse, kompleksitet, paradokser, paradoksteori <i>Sentrale referanser:</i> (Heiberg Johansen, 2018; Jarzabkowski, Lê & Van de Ven, 2013; Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Schad et al., 2019; Smith & Lewis, 2011)	Institusjonelle logikker, responser på institusjonelle logikker, lederrolle, rolleteori, <i>Sentrale referanser:</i> (Fondas & Stewart, 1994; Jacobsen, 2019; Klausen, 2001, 2019; Mintzberg, 2009; Pache & Santos, 2013; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012; Yukl & Gardner, 2020)
Artiklenes primære datagrunnlag	Intervjuer med 20 barnevernledere	Intervjuer med 20 barnevernledere	Intervju med 20 barnevernledere, 5 kommunedirektører og 3 representanter fra fylkesmannsembetene. Dokumentanalyse av 19 dokumenter

Formålet med de tre artiklene er ikke bare ment å skulle bidra til økt kunnskap om praktisk barnevernledelse. Kvalitativ empirisk forskning innen ledelse har en noe begrenset tradisjon (Jacobsen, 2019), og avhandlingen som helhet er derfor også ment som et bidrag til denne tradisjonen.

1.3 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen består av syv kapitler. I neste kapittel gjør jeg rede for konteksten som denne avhandlingen tar utgangspunkt i, nærmere bestemt barnevernet i Norge og kommunalt barnevern. Barnevernets formål og organisering gjennomgås og utviklingstrekk i barnevernet presenteres. Det utgjør bakgrunnen for en redegjørelse for både de ulike kjennetegnene ved ledelse av kommunalt barnevern.

I kapittel tre presenteres det teoretiske rammeverket for avhandlingen. Jeg redegjør for hvordan vi kan forstå ledelse ved å gjennomgå ulike tilnærminger til ledelse. Ledelse av kommunalt barnevern presenteres ut fra forskning på ledelse i offentlig sektor og barnevernledelse som forskningsfelt. Med utgangspunkt i en forståelse av lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbasert funksjon, redegjøres det for paradoksteori og for skjønnsbegrepet. Ved gjennomgang av skjønnsbegrepet redegjøres det også for farene ved skjønnsutøvelse. Videre presenteres teori om lederroller, hvor hybride lederroller og en gjennomgang av hybrid-begrepet inngår i presentasjonen.

Kapittel fire tar for seg metode og metodologi. Her presenteres avhandlingens vitenskapsteoretiske tilnærming, valg av forskningsmetode, samt utvalg og rekruttering av deltakere. Jeg beskriver gjennomføring av intervjuer, samt utvalg av dokumenter og skriftlige kilder. Deretter redegjør jeg for gjennomføringen av analysene som ligger til grunn for artiklene. Til slutt drøftes kvalitet i studien ut fra begrepene *troverdighet*, *konsistens*, *pålitelighet*, *transparens*, *oppriktighet* og *overførbarhet* før viktige etiske prinsipper belyses.

I kapittel fem presenteres avhandlingens tre artikler. Det gjøres en kort og systematisk presentasjon av hovedfunnene i relasjon til studiens overordnede problemstillinger.

Kapittel seks utgjør avhandlingens diskusjonsdel. Diskusjonsdelen er delt inn i to hoveddeler; kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern og endringer i framtidens lederrolle i kommunalt barnevern. Kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn barnevern drøftes ut fra fire dimensjoner; det kommunale barnevernet som en del av det store fellesskapet, profesjonsproteksjonisme og reformresistens, skjønnsutøvelse som en kollektiv prosess og de fire L-er i kommunal barnevernledelse. Endringer i framtidens lederrolle i det kommunale barnevernet drøftes ut fra tre dimensjoner; utvikling av analytisk og

kontekstuell kompetanse, kultur for læring for å skape gode vilkår for lederskjønnet og kollektivt skjønn som ressurs.

Kapittel syv er avhandlingens avslutningsdel. Her oppsummeres studiens forskningsbidrag, hvor også implikasjoner av forskningsbidraget synliggjøres. Avslutningsvis løftes det fram spørsmål for videre forskning.

2 Barnevernet i Norge

Barnevernet i Norge er en del av et offentlig organisert omsorgsapparat, som i internasjonale sammenhenger ofte betegnes som «den nordiske velferdsstatsmodellen». Den nordiske modellen karakteriseres ved et velutbygget tjenestetilbud for alle, og til forskjell fra velferdsstatene i det kontinentale Europa er den nordiske velferdsstaten i hovedsak selv leverandør av helse- og omsorgstjenester (Berg, 2016; Gunnarsdóttir, 2016), og ansvaret for barn og unges trygghet og rett til verdige oppvekstvilkår er dermed et offentlig ansvar i Norge. Tidlig på 1900-tallet startet organiseringen av det vi i dag kjenner som barnevernet, og de nordiske landene har påvirket hverandre gjensidig i denne prosessen. Norge var det første av de nordiske landene til å organisere denne type tjenester (Grinde, 1989). Barnevernet er et sammensatt system, og på makronivå påvirkes dette av mange faktorer. Det påvirkes av blant annet overordnede sosialpolitiske tradisjoner og ideologier, hvordan det er organisert og finansiert, profesjonskultur, utdannings- og kvalifikasjonsstruktur, familiestruktur og familieideologi, samt demografiske forhold, levekår og problemtyngde i de enkelte kommuner (Hestbæk, 1998).

2.1 Formål og organisering

Barnevernets sentrale formål er å sikre at utsatte barn og unge får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid, samt bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (Bufdir, 2020). Historisk sett har vi hatt lover som har regulert barnevernet helt siden 1896, da Vergerådsloven ble vedtatt. Vergerådsloven ble avløst av lov om barnevern i 1953. 40 år senere, i 1993, trådte gjeldende lov om barneverntjenester i kraft. Ved innføring av denne loven ble kravet om at hver kommune skal ha en egen leder for barneverntjenesten lovfestet. Dette lovkravet er et unntak fra prinsippet i kommuneloven om kommunal frihet til å organisere kommuneadministrasjonen (NOU 2000:12).

Organiseringen av barnevernet i Norge er komplekst, og Lov om barneverntjenester regulerer oppgavefordelingen mellom kommunene og staten. Oppgavefordelingen innebærer at kommunene har ansvaret for de oppgaver som etter loven ikke er lagt til et statlig organ. I praksis innebærer dette at det vesentligste av barnevernets oppgaver er et kommunalt ansvar. Statens ansvar er fordelt på flere parter; Barne- og familiedepartementet (BFD), Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) og Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat), fylkesmannen og fylkesnemndene. Over tid har vi sett en forflytning av ansvar og oppgaver fra statlig nivå til kommunene (Oterholm, 2016a), og på 2000-tallet har det skjedd mange endringer i oppgave- og ansvarsfordelingen i barnevernet. I 2004 ble det fylkeskommunale ansvaret på barnevernsområdet overført til staten, og ansvaret for de lovpålagte barnevernoppgavene fordelt mellom to forvaltningsnivåer; staten (inkludert fylkesmannen) og kommunene. Det innebar at barnevernets andrelinjeansvar ble flyttet fra de 19 fylkeskommunene til de fem statlige regionale barnevernmyndighetene. I 2010 fikk Statens helsetilsyn det overordnede faglige tilsynet av barnevernet, inkludert det overordnede ansvaret for blant annet fylkesmannens tilsyn med barneverntjenestene i kommunene. Endringene i barnevernloven i 2014 (Prop. 106 L, 2012-2013) medførte nye endringer i roller, oppgaver og ansvar i barnevernet. Bufdir ble fagdirektoratet for hele barnevernet, både det kommunale og det statlige. Departementet hadde selv frem til 2014 ivaretatt fagdirektoratrollen overfor kommunene (Bufdir, 2020). I 2017 vedtok Stortinget en kvalitets- og strukturreform for barnevernet (Prop. 73 L, 2016-2017). Reformen innebærer en utvidelse av kommunenes faglige og økonomiske ansvar innen barnevern, samtidig som de statlige oppgavene blir tydeliggjort. Det er beregnet at foreslåtte endringer vil tre i kraft fra 2022. For å gjøre kommunene bedre faglig rustet for å møte nye krav og oppgaver er det iverksatt ulike kompetansetiltak rettet mot kommunene. Et av tiltakene er en nasjonal lederutdanning for barnevernledere.

Formelt sett har vi to forvaltningsnivåer i norsk barnevern, stat og kommune. Jeg har likevel i en av avhandlingens artikler (artikkel 3) valgt å snakke om at

barnevernets organisering består av tre hierarkiske nivå; staten, fylkesmannen og kommunene. Fylkesmannen er en statlig regional forvaltningsenhet, altså statens «forlengede arm» i de enkelte regionene/fylkene. De er tillagt tilsynsmyndighet for de kommunale barnevernstjenestene, og kontaktes ofte av kommunale barnevernledere for råd og veiledning vedrørende lovfortolkninger og retningslinjer. Min inndeling i tre hierarkiske nivå i denne artikkelen er ikke basert på den formelle organiseringen av barnevernet, men på barnevernlederens opplevde organisering. Studien viser at barnevernledere ofte oppfatter fylkesmannen som et eget forvaltningsnivå og ikke nødvendigvis som «staten».

Kommunale barnevernstjenester varierer i størrelse, og de er ulikt organisert. Det varierer fra under 5 ansatte for de minste, til over 100 ansatte for de største barnevernstjenestene (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Det har de siste tiårene vært ulike incitamenter for sammenslåing av barneverntjenester for å oppnå store fagmiljø. Forskning viser likevel at kvaliteten på tjenesten ikke alltid blir bedre selv om antall ansatte øker, og at god ledelse av barnevernet er vel så viktig som størrelsen på barneverntjenesten (Andrews, Lindeløv & Gustavsen, 2015). Barneverntjenestene er også preget av stort gjennomtrekk. Den gjennomsnittlige utskiftningen av ansatte i det kommunale barnevernet lå for årene 2010-2011 på 31,5 % (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Dette anses som høyt sammenlignet med andre virksomheter. For barnevernlederne betyr dette en krevende situasjon som medfører ekstra veiledning av nytilsatt personale og at man i perioder har begrenset kapasitet i tjenesten som følge av ubesatte stillinger.

2.2 Utviklingstrekk i barnevernet

Det profesjonelle barnevernet har en relativ kort historie i Norge. Barnevern som spesialisert kompetanse vokste gradvis fram i kommunene på 1980-tallet, og på 1990-tallet ble det igangsatt et utviklingsprogram for å gi barnevernet et faglig løft. Det skjedde parallelt med arbeidet med ny barnevernlov. Dette var et statlig øremerket

ressursløft for kommunalt barnevern, og sammen med innføring av ny barnevernlov ble det et vendepunkt i barnevernets historie både politisk, ressursmessig og faglig (Toresen, 2014). Et av utviklingstrekkene var en dreining i faglig fokus hvor barnevernet går fra å være et kjernebarnevern til å bli et velferdsbarnevern (Hagen, 2001). Denne dreiningen har blant annet medført et økende behov for kompetanse i den kommunale barnevernstjenesten. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at omfanget i barnevernets arbeid har økt, noe som har bidratt til flere ansatte i det kommunale barnevernet. Ved utgangen av 2018 var det vel 6150 årsverk registrert i den kommunale barnevernstjenesten. Dette er tusen flere årsverk enn det som var registrert på slutten av 2014. Tallet på ansatte har økt fra 3,5 til 4,2 per 1000 barn og unge i alderen 0-22 år i samme periode, og var i 2018 på 8500. Økning i antall ansatte har skjedd samtidig med at det har vært en økning av barn som får hjelp av barnevernet. I 2011 var det 52098 barn og unge med barnevernstiltak, i 2019 var tallet 54592 (Statistisk sentralbyrå, 2020b).

Barnevernet i Norge omtales internasjonalt som et «child welfare system», og omfatter oppgaver som både forebygging, hjelp i hjemmet og plassering av barn utenfor hjemme. Selv om det er interne forskjeller mellom de nordiske landene, omtales de gjerne internasjonalt som en samlet gruppe med et «child welfare system» (Gilbert, 1997). I et «child welfare system» er det en aktør, (gjerne det offentlige) som har ansvar for alle oppgavene innen barnevern, og ikke kun for plassering av barn utenfor hjemmet. Et «child welfare system» ses i kontrast mot et «child protection system» (Rasmusson, Hyvönen, Nygren & Khoo, 2010). Land som England, Canada og Nord-Amerika kan sies å ha et «child protection system», hvor statens rolle er å ivareta barnevernets arbeid med plassering av barn utenfor hjemmet (Gilbert, 1997). Øvrige oppgaver og ansvar, som forebygging, er fordelt på ulike aktører. Organiseringen og mandatet til norsk barnevern inkluderer også «child protection». Barnevernet i Norge har et barnefokus, som også inkluderer hjelp til familier (Gilbert, Parton & Skivenes, 2011).

Samtidig med at barnevernet vokser som offentlig virksomhet kommer også en økende kritikk, både fra nasjonalt og internasjonalt hold. Fra politisk hold er det lagt fram flere offentlige utredninger, stortingsmeldinger og satsingsforslag som har hatt til hensikt å møte noe av denne kritikken og styrke barnevernet. Ikke minst gjelder det styrking av kompetansen og kapasiteten i de kommunale barnevernstjenestene, samt styrking av lederkompetansen i barnevernet (Meld.St. 7, 2009-2010; NOU 2000:12; NOU 2009:08; NOU 2009:22; Prop. 73 L, 2016-2017; St.meld. nr. 40, 2001-2002; Statens helsetilsyn, 2019).

Riksrevisjonen og Statens helsetilsyn retter i sine rapporter skarp kritikk mot både kommunalt og statlig barnevern (Riksrevisjonen, 2012, 2020; Statens helsetilsyn, 2012, 2017, 2019). Det pekes på svikt i barns medvirkning, svikt i kompetansen og svikt i samarbeidet med det øvrige hjelpeapparatet. Også det internasjonale søkelyset mot norsk barnevern har økt. Det skyldes blant annet et større internasjonalt fokus på barns rettigheter. I rapport fra FNs barnekomite (Committee on the Rights of the Child 2018) om Norges etterlevelse av barnekonvensjonen rettes blant annet oppmerksomheten mot barns manglende medvirkning. I tillegg har EMD behandlet mange norske barnevernssaker. I skrivende stund har EMD siden 2015 mottatt 40 norske barnevernssaker. Dom har falt i ti saker, hvor Norge er dømt i åtte og frikjent i to. Avgjørelser i fem nye saker er varslet i juli 2021. Domstolens innsigelser dreier seg om begrenset samvær, tvangsadopsjon og mangelfulle begrunnelser. Kritikken fra EMD kan forstås som at Norge ensidig fokuserer på barnets beste i disse sakene, uten å balansere dette mot barnas og foreldrenes rett til familieliv.

Utfordringene det pekes på i barnevernet er altså mange. Det gjelder både rent barnevernfaglige utfordringer som barns manglende medvirkning, manglende tiltak, økt problematikk og vekst i antall saker. Det gjelder også utfordringer knyttet til organisering og struktur, som økte krav til kvalitet, kompetanse og økonomi, økt kontroll, krav og frister, økt etterspørsel etter ledelse, gjennomtrekk av ansatte og ledere og økt andel vold og trusler mot ansatte (Bjørnebekk, 2010; BLD, 2011;

Havnen et al., 2020; Riksrevisjonen, 2012, 2020; Statens helsetilsyn, 2012, 2017, 2019).

Den velferdsorienterte utviklingen og organiseringen av det norske barnevernet har avstedkommet debatt om det kommunale barnevernets dobbeltrolle. Enkelte mener barnevernet har beveget seg for langt fra det som var kjernen, nemlig å beskytte barn fra en utrygg omsorgssituasjon (Stang, 2007). Det kommunale barnevernet skal både gi hjelp og støtte, samtidig som de har vide fullmakter til å utøve makt og tvang overfor barn og familier. Allerede i 2000 foreslo Barneombudet (2000) i en høringsuttalelse til Befring-utvalgets rapport (NOU 2000:12) en todeling av barnevernet. En todeling av barnevernet, tilsvarende skillet mellom «child protection» og «child welfare», vil innebære en etablering av en ren hjelpeinstans som kan rendyrke oppgaven med å hjelpe og støtte familier, og en annen instans som har fullmakt til å utføre omsorgsovertakelser og plassere barn utenfor hjemmet. Debatten om organisering av det norske barnevernet og en todeling av ansvar og funksjon har fått ny næring etter EMDs behandling av norske barnevernssaker (NRK, 2020).

I takt med at utfordringene i barnevernet har økt, har også forventningene til endring og ledelse økt. I Prop. 106 L (2012-2013) «*Endringer i barnevernloven*» framsettes en klar forventning om at ledelse i barnevernet skal forbedres. Både Riksrevisjonen og fylkesmennene har vurdert at lederkompetansen i barnevernet er blant de viktigste områdene å styrke. Ulike tiltak er iverksatt for å bedre ledelsen i barnevernet, blant annet en nasjonal lederopplæring for barnevernledere. Utviklingen innen barnevernet i Norge og en klar forventning om styrket ledelse av barnevernet utgjør samlet et bakteppe for ledelse av det kommunale barnevernet. Det viser også at barnevern er en kompleks samfunnsoppgave, og at ledelse av barnevernet skjer i en komplisert og utfordrende kontekst, ofte med mange motsetninger. I denne hverdagen utøver barnevernlederen sitt lederskap, hvor motsetningsfylte krav skal håndteres, lederskjønn skal utøves og lederroller skal ikles.

I vitenskapelig sammenheng er barnevern et ungt fag, med en kort vitenskapelig tradisjon (Toresen, 2014). I utviklingen av barnevernet har det vært framsatt krav om et kunnskapsbasert barnevern (NOU 2012:5). Forståelsen av hva et kunnskapsbasert barnevern er, har vært diskutert. Begrepet kunnskapsbasert har gjerne vært koblet til et sterkt ønske om evidensbasert kunnskap. Det synliggjøres ved at kunnskapsproduksjonen i barnevernet kan sies å ha vært styrt fra politisk ledelsesnivå, med stor vekt på evidensbaserte metoder (Christensen, Jørgensen, Olesen & Rasmussen, 2015). I følge Backe-Hansen (2009) kan begrepet kunnskapsbasert defineres som at fagutøvelsen i praksis skal baseres på best mulig tilgjengelig vitenskapelig kunnskap sammen med brukernes erfaringer. Dette innebærer et kunnskapsgrunnlag framkommet både gjennom kvantitative og kvalitative studier, og hvor praksisfeltets kunnskap og erfaringer utgjør en viktig del av kunnskapsbasen. Som en del av et kunnskapsbasert barnevern inngår kunnskap og forståelse om barnevernledelse, basert på kvalitative studier hvor barnevernledernes egne opplevelser og fortolkninger utgjør det empiriske grunnlaget. Det inkluderer skjønn og skjønnsutøvelse som sentrale elementer. Barnevern er et felt hvor bruk av skjønn står sterkt i en faglig sammenheng (Oterholm, 2016b). Beslutninger som skal tas i forhold til barn og familier krever mange skjønnsmessige vurderinger. For en barnevernleder vil også lederskjønnet utgjøre en viktig del av lederhverdagen når ledelse skal utøves og beslutninger tas.

2.3 Ledelse av kommunalt barnevern

Kommunale barneverntjenester varierer både i størrelse og i organisering. Den enkelte kommune kan organisere barnevernstjenesten slik de mener er formålstjenlig og selv bestemme hvilke økonomiske rammer tjenesten skal ha. Vi finner derfor både ulike ledelsesstrukturer og ulik delegering av oppgaver i kommunale barnevernstjenester (Moe & Gotvassli, 2016a; Sørensen, Skjeggstad & Slettebø, 2019). Fellesnevneren er at den kommunale barnevernlederen står i en særstilling sammenlignet med de fleste andre fagområder. Barnevernlederen er tillagt myndighet direkte gjennom lov og ikke

som delegert fullmakt. Det betyr at barnevernlederen er øverste ansvarlige for beslutningene som tas etter Lov om barnevernstjenester i kommunene og kan ikke instrueres faglig av kommunedirektøren eller andre. Barnevernlederen står derimot ikke fritt når det gjelder økonomiske konsekvenser av beslutningene eller forhold som reguleres av arbeidsgiveransvaret. Ulike lovkrav i barneverntjenesten, som prinsippene om forsvarlighet, ivaretagelse av barnets beste, det biologiske prinsipp og mildeste inngrep, gir føringer for arbeid i barnevernet og dermed også for barnevernlederen (Kristofersen, 2018). Det forventes at lederne har en solid forståelse av hva disse prinsippene innebærer, da de utgjør bærebjelker i lederskapet (Moe & Gotvassli, 2016a). Utover barnevernloven må ledere også forholde seg til andre lover som regulerer offentlig virksomhet generelt.

Ledelse i offentlig sektor sies ofte å være spesielt krevende, og det begrunnes på flere måter. Et av disse forholdene er politisk styring. Politisk styring anses som grunnleggende i et demokratisk samfunn, men kan samtidig være utfordrende for ledere av kommunal virksomhet. Ulike politiske prioriteringer og retningsvalg endrer seg ofte som følge av skifte i politisk ledelse og politikere kan også gripe direkte inn i den daglige driften av kommunen. I barnevernet har innføring av kompetansereformen vært en prioritert styring av utviklingen i barnevernet. Politisk inngripen i daglig kommunal drift kan stille kommunale ledere i utfordrende lojalitetsmessige situasjoner (Kirkhaug, 2019). Et annet forhold som gjør ledelse i offentlig sektor krevende, er at offentlig sektor har monopol på en del av de tjenestene de skal yte overfor innbyggerne, som for eksempel barnevern. Dette monopolet er regulert gjennom lovverk som barnevernloven. En slik monopolsituasjon innebærer at det stilles særlige krav til etisk bevissthet, åpenhet og kommunikasjon.

Som et siste forhold kan det tas med at offentlig sektor i mange tilfeller har en verdi- og forbildefunksjon som innebærer etterlevelse av verdier som er vedtatt både nasjonalt og lokalt (Kirkhaug, 2019). Barnevernet bygger på normative verdier som blant annet «barnets beste». I tillegg skal også internasjonale føringer hensyntas, slik som for eksempel FNs barnekonvensjon. Dette stiller krav til etisk refleksjon hos

lederne og bevissthet omkring normativ makt. Barneverntjenesten, som en del av det offentlige tjenestetilbudet, har ikke bare normativ makt. I kraft av barnevernloven har barnevernet stor makt i forhold til inngripen i den enkeltes familie og dermed stor innvirkning på befolkningen. Derfor utsettes både barnevernlederne og lederne i offentlig sektor for et intenst fokus fra befolkningen. Det innebærer at ledere i offentlig sektor må være forberedt på kritikk og press. Ikke sjelden er kommunale barnevernstjenester i medias søkelys, og barnevernets håndtering av spesielle saker løftes fram. En ny utvikling i slike saker er at barnevernleder gjøres ansvarlig for vedtak og beslutninger gjort mange år tilbake. Nylig vurderte Samnanger kommune å gå til sak mot en tidligere barnevernleder (TV2, 2020). Vi har sett tilsvarende personsentrering av beslutninger i barnevernet i andre land, blant annet i England. Etter et tragisk barnedødsfall i London i 2007 hadde en landsdekkende avis førstesideoppslag med bilde av en kvinnelig barnevernsarbeider hvor det sto «She killed Baby P» (McNicoll, 2017). Eksemplene over er tatt med for å vise hvordan barnevernlederrollen stadig utfordres av økt kompleksitet, samt økte krav og forventninger. Det påvirker barnevernleders mulighet for utøvelse av både lederskjønn og profesjonell ledelse.

Ledelse av kommunalt barnevern handler også om at en som leder skal bidra til at den offentlige forvaltningen effektivt gjennomfører oppgaver som skal løses. Ved at barnevernlederne har ansvar for tjenestens strategiske, faglige og verdimeslige plattform skal de bidra til at barneverntjenesten er i stand til å oppnå tilsiktede resultater på en forsvarlig måte. Likevel er det kjennetegn ved barnevernledelse som ikke i like stor grad gjelder øvrig offentlig forvaltning. Barnevernledelse innebærer et sterkt følelsesmessig aspekt ved at tjenestene som ytes er individrettede og av den grunn krever stor grad av skjønnsbruk (Colby Peters, 2018, s. 32). Barnevernledere beskriver sin lederhverdag som krevende og følelsesladet (artikkel 1). Barnevernets formål og prinsipper legger klare føringer på ledelsesutøvelsen. Oppfølging og implementering av statlige og organisatoriske retningslinjer og pålegg skal gjøres samtidig med utfordrende barnevernsfaglig prioriteringer, noe som utsetter

barnevernlederen for et krysspress mellom ulike normative krav (Gotvassli & Moe, 2014; Sullivan, 2016). Kombinasjonen av ulike krav framstår ofte motsetningsfylte (Ponnert & Svensson, 2016; Tham & Strömberg, 2020).

Det finnes ingen nasjonale kompetansekrav til ledere av kommunale barneverntjenester (Ask & Eide, 2018, s. 17). Det er ingen lovfestede krav til at barnevernleder skal ha barnevernsfaglig kompetanse, men i praksis er det slik at de fleste ledere av barnevernet enten er barnevernspedagoger eller sosionomer (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Det er heller ingen lovfestede krav til at barnevernleder skal ha lederutdanning eller annen ledelsesfaglig kompetanse. Et økt fokus på ledelse i barnevernet har ført til en diskusjon om hvilken kompetanse en barnevernleder bør inneha, og i forbindelse med den pågående barnevernsreformen utredes kompetansekrav for barnevernledere. I tillegg til kompetansekrav foregår det også en diskusjon i forbindelse med revidering av barnevernloven om hvorvidt barnevernleders autonomi er for stor, sett opp mot kommunenes mulighet for inngripen i og styring av barnevernet. Sammenligner vi med andre kommunale tjenesteområder, som for eksempel skole og barnehage, så styres disse politisk med krav til kompetanse og normer for antall ansatte. Skolens kvalitet styres i tillegg av nasjonale prøver. Til sammenligning har ikke barnevernet krav om kompetanse eller normer for antall ansatte, noe som omtales av Barneombudet som manglende statlig styring med barnevernet (Barneombudet, 2020).

3 Teoretisk rammeverk

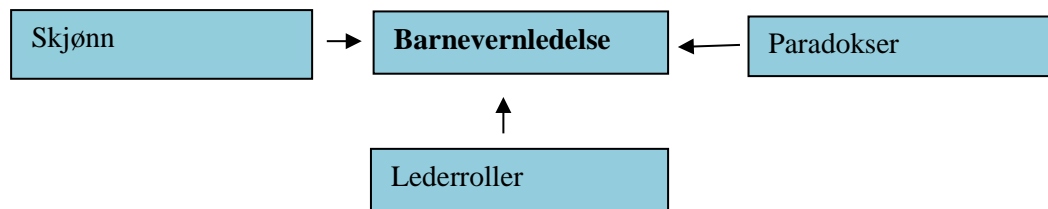
I dette kapitlet søker jeg å gjøre rede for avhandlingens teoretiske grunnlag.

Barnevernledelse er ikke et enhetlig begrep, da ledelse i barnevernet kan foregå på ulike nivåer, som ledelse av barnevernstiltak, av kommunale barnevernstjenester og av institusjoner. I min avhandling handler det om ledelse av kommunalt barnevern. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket forsøker jeg å forklare og forstå at konteksten som ledelse av kommunalt barnevern foregår i er sammensatt, og oppleves som kompleks og paradoksal av barnevernlederne selv. I denne sammenhengen inngår ledernes skjønnsutøvelse, lederskjønnet, som et sentralt element.

I første del av kapitlet gjør jeg rede for hva ledelse er og hvordan ledelse kan forstås ut fra ulike tilnærminger. Jeg plasserer barnevern kontekstuel, både som ledelse i offentlig sektor og i forskningssammenheng. Etter denne gjennomgangen definerer jeg lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbasert funksjon (Kirkhaug, 2015, s. 37). Denne definisjonen av lederskap gjør det naturlig å inkludere både paradokser og skjønn i den teoretiske tilnærmingen. Paradoksteorien inkluderes og gjennomgås fordi den utgjør en viktig begrunnelse for å forstå ledelse som en situasjonsbetinget funksjon. Økende krav om endring, sterke innslag av uforutsigbarhet, kompleksitet og paradokser er elementer som paradoksteorien bidrar til å forklare. De samme elementene utfordrer ledernes skjønnsutøvelse fordi de skaper uklare referanser for ledernes beslutninger. Jeg gjennomgår derfor også skjønnsbegrepet og hvilke koblinger det er mellom ledelse og skjønn.

Jeg redegjør videre for lederroller som en del av avhandlingens teoretiske grunnlag. Ved å bruke lederrolle og rollebegrepet som et av de teoretiske perspektivene i avhandlingen, inkluderes ledernes faktiske oppgaver og funksjoner samt de normative forventningene til hva lederne bør gjøre. Det kan bidra til å klargjøre hvordan barnevernledere velger å tilpasse seg lederskapets mange komplekse og paradoksale situasjoner. I figur 1 vises en oversikt over hvilke begreper med tilhørende teoretiske perspektiver som utgjør avhandlingens grunnlag. Perspektiver på

skjønn, paradokser i ledelse og lederrolle søker å skape en helhetlig teoretisk ramme for å belyse og forstå kommunal barnevernledelse.



Figur 1 Teoretiske perspektiver på barnevernledelse

Gjennom valget av teorier som er gjort for å belyse og forstå avhandlingens forskningsspørsmål er noen egenskaper ved barnevernledelse blitt belyst, mens andre er satt i bakgrunnen. Det teoretiske grunnlaget i avhandlingen bygger på teori om ledelse, lederroller, skjønn og paradokser. I tillegg til valgte teorier vil det også anvendes teoretiske elementer fra profesjonssosiologien der hvor det bidrar til å poengtere og belyse problemstillingen ytterligere. Samlet bidrar det teoretiske grunnlaget til å utvide forståelsen av ledelse av kommunalt barnevern og for skjønnsbruk i praktisk barnevernledelse.

3.1 Hva er ledelse?

Ledelse som fag framstår teoretisk fragmentert, og ulike retninger og perspektiver blir ofte stående som tidsaktuelle oppskrifter på god ledelse. Ifølge Kirkhaug (2015) er en av grunnene til at fagfeltet framstår som fragmentert at det lider under mangel på empirisk forskning. Dermed avspeiler fagfeltet også i liten grad den aktuelle norske virkeligheten og utøvelsen av praktiske lederskap. Den empiriske forskningen som finnes, er i hovedsak basert på kvantitative studier utført i privat sektor (Jacobsen, 2019).

Et grunnlag for å forstå barnevernledelse bygger på en avklaring av hvordan begrepet ledelse skal forstås og defineres. En vanlig tilnærming til begrepet ledelse er å skille mellom styring/administrasjon² og ledelse (Kotter, 1990; Yukl & Gardner, 2020). Styring beskrives som planlegging, implementering, organisering og kontrollering (Kirkhaug, 2019) og ledelse som arbeid med verdier, idealer og strategi (Alvesson & Spicer, 2012), samt fokus på det relasjonelle aspektet (Kirkhaug, 2015). Nyere litteratur om ledelse har i stor grad gått bort fra dette skillet og bruker begrepet lederskap (Blom & Alvesson, 2015; Crosby & Bryson, 2018, s. 1268). I denne avhandlingen brukes av praktiske hensyn begrepene lederskap og ledelse om hverandre, og hvor begge tar utgangspunkt i en definisjon av lederskap som en integrert og helhetlig funksjon. Jeg vil komme tilbake til en nærmere beskrivelse av innholdet i lederskapsbegrepet i slutten av del 3.1.1.

3.1.1 Ulike tilnærminger til ledelse

Forskning omkring lederskap og hvordan vi ser på lederskap har utviklet seg over tid. For å forstå hva som ligger til grunn for ulike definisjoner av ledelse kan man ta utgangspunkt i utviklingen av ledelsesteorier. Lederskapsforskningen i dag preges i hovedsak av fire hovedtilnærminger til lederskap; trekktilnærmingen, atferdstilnærmingen, situasjonstilnærmingen og postheroisk tilnærming (Arnulf, 2020; Kirkhaug, 2019; Yukl, 2013, s. 26,27). Jeg vil gi en kort beskrivelse av de fire tilnærmingene som grunnlag for å avklare begrepet ledelse og for å forstå barnevernledelse.

Trekktilnærming

Trekktilnærmingen til lederskap fokuserer på personlighetstrekk ved lederne, og er en av de tidligste tilnærmingene til studier av lederskap (Yukl, 2013). Tradisjonelt var trekktilnærmingen opptatt av å avklare om det var spesielle egenskaper eller ferdigheter som skilte ledere fra de som ble ledet (Bass, 2008), og studiene tok

² I engelskspråklig ledelseslitteratur skiller man mellom «management» og «leadership». På norsk har vi ikke et godt ord for «management», og ord som «styring» og «administrasjon» brukes om hverandre avhengig av faglig innretning. I denne avhandlingen brukes både styring og administrasjon, og begge refererer til det engelske «management».

utgangspunkt i studier av ledernes egenskaper som intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet, fleksibilitet, omgjengelighet og følelsesmessig modenhet (se for eksempel Stogdill, 1948). Interessen for ledertrekk forklares gjerne ut fra en søken etter svar på hva som kunne bidra til økt effektivitet og konkurransekraft i organisasjonen, og at en leder som hadde spesielle personlige forutsetninger for å motivere og engasjere de ansatte kunne bidra til nettopp til det. Trekktilnærmingen tok ikke hensyn til konteksten ledelse skulle utøves i, men satte effektivitet i sammenheng med personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Oppfatningen var altså at lederegenskapene var medfødte og at bare enkelte personer var i besittelse av dem, en oppfatning som har sitt utgangspunkt i «The Great Man»-teorien. Teorien baserer seg på at ledere har ekstraordinære egenskaper som uendelig styrke, kløkt, framsynthet og uimotståelig overtalelsesevne (Yukl, 2013).

Svakheten ved tidligere ledertrekkstudier var at det i liten grad kunne vises til empiriske sammenhenger mellom spesielle trekk hos lederne og det å være en god og effektiv leder (Kirkhaug, 2015, s. 71). Ulike trekk kunne være en viktig forutsetning for god og suksessrik ledelse, men at det ikke var å anse som en tilstrekkelig forklaring på forskjeller mellom ledere (Bass, 2008). Trekktilnærmingen kritiseres også for at den ikke tar tilstrekkelig hensyn til atferd og situasjon (Northouse, 2018). Til tross for disse innvendingene er likevel interessen for ledertrekk økende, både i Norge og internasjonalt (Kirkhaug, 2019; Popa, 2012). Nyere forskning er imidlertid ikke så tydelig på at personlighetstrekk er varig og gitt en gang for alle, men fokuserer i større grad på at trekk kan utvikles og endres både gjennom egne erfaringer og ved å trenes opp. Interessen for personlighetstrekk som en viktig faktor for ledelse vises også gjennom en utbredt bruk av personlighetstester ved rekruttering til lederstillinger. Mange av disse testene baserer seg på den såkalte «femfaktormodellen». Modellen består av fem faktorer eller trekk som anses som viktig for ledelse; åpenhet for erfaring, samvittighetsfullhet, omgjengelighet, nevrotisisme og ekstroversjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153).

Atferdstilnærming

Kritikken mot trekktilnærmingen var en medvirkende årsak til at det ble gjort studier hvor man i stedet for ledernes personlighet vektla ledernes adferd (se for eksempel Stogdill & Coons, 1957). Atferdstilnærmingen fokuserer på hva ledere gjør, og hvilken atferd de utviser. De første forsøkene som ble gjort for å kategorisere leders atferd ble gjennomført ved Ohio State University og University of Michigan på 1940- og 1950-tallet. Gjennom forskningen ved Ohio State University ble ulike lederstiler beskrevet ved at man kom frem til at lederatferd kunne klassifiseres langs to dimensjoner, relasjonsorientert ledelsesstil og oppgaveorientert ledelsesstil (Northouse, 2018). Stilene beskriver ledere som er orientert mot oppgavene og målet for arbeidet (oppgaveorientert) eller mot medarbeidernes situasjon (relasjonsorientert). Lederstilene beskrives ikke som gjensidig utelukkende, noe som innebærer at en leder kan både være opptatt av oppgaver og av relasjoner. Forskningen ved University of Michigan tilførte en tredje kategori, deltakende atferd. Den beskriver ledere som orienterer seg mot grupper framfor enkeltpersoner, og hvor medarbeiderne får medvirke i beslutninger (Kirkhaug, 2015).

Tranformasjonsledelse og transaksjonsledelse er begreper som gjerne blir brukt som to hovedkategorier av lederatferd eller lederstiler. Tranformasjonsledelse handler om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon, og vektlegger ledelse hvor lederne er opptatt av utvikling og endring. Ulike former for symboler brukes for å øke medarbeidernes motivasjon, slik at de jobber for organisasjonens beste, og ikke bare ut fra egeninteresse. For å oppnå dette vektlegges det relasjonelle perspektivet i ledelse (Bass & Avolio, 1994). Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske, og indikerer at lederne er mer opptatt av det kortsiktige perspektivet. Denne typen ledelse bygger på en antagelse om at medarbeiderne ikke gjør noe utover det de får betalt, og at ledelse består i å motivere medarbeiderne til å prestere som forventet (Orazi, Turrini & Valotti, 2013).

Kritikken mot atferdstilnærmingen retter seg mot at ledelse i stor grad ble framstilt som todimensjonal, enten relasjonsorientert eller oppgaveorientert. Den berørte derfor i liten grad samspillet mellom de ulike dimensjonene, og fravær av dette samspillet vanskeliggjør en forståelse av ledelse (Yukl, 2013). Det er likevel viktig å trekke fram at lederatferd ikke bare handler om hva lederne orienterer seg mot og i hvor stor grad de involverer sine medarbeidere i beslutninger. Ledernes faktiske oppgaver og funksjoner kan også inkluderes i lederatferd, da gjennom rollebegrepet (Kirkhaug, 2015, s. 78). I tillegg blir gjerne verktøyene som lederne bruker ofte betraktet som atferdselementer, slik som for eksempel mål, verdier og regler.

Situasjonstilnærming

Situasjonstilnærmingen tar utgangspunkt i at ulike situasjoner krever forskjellige tilnærminger fra lederen for at man skal oppnå best mulig resultat, og at man ikke kan forklare forholdet mellom ledelse og effektivitet uten å benytte seg av en mellomliggende variabel (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Slike variabler kan være eksterne forhold, som for eksempel politiske endringer og økonomiske forhold. Det kan også være interne forhold som omhandler medarbeidere, både oppgavene de skal løse og forhold til lederen. I tillegg viser nyere tilnærminger til at andre interne forhold, som for eksempel organisasjonsform, teknologi og størrelse, også har betydning for hvordan ledelse bør foregå (Kirkhaug, 2019). Ut fra situasjonstilnærmingen kan altså ledelse sees på som en prosess hvor lederens atferd samvirker med den situasjonen lederskapet utøves i, og at det anses som avgjørende hvorvidt lederstilen er tilpasset situasjonen (Fiedler, 1967; Yukl, 2011). Ved at det fokuseres på at ulike betingelser påvirker hvilke resultater organisasjonen oppnår og dermed hva en leder oppnår, innebærer det at man anerkjenner at også kontekstuelle forhold har betydning for ledelse.

I ledelsesforskningen i dag er det økt interesse for situasjonstilnærmingen, og de fleste moderne lederskapsteorier betrakter ledelse som noe som utøves i en spesiell kontekst (Jacobsen, 2019, s. 14). Det kan forklares med at ledere i økende grad møter skiftende betingelser, noe som bidrar til at de må håndtere en større kompleksitet og

økende mengde paradokser (Northouse, 2018). Det bidrar til en stor variasjon i både lederskapets omgivelser og betingelser, noe som innebærer behov for større variasjon i lederskapet. Ulike betingelser for lederskap kan være for eksempel krav og behov fra både medarbeidere, brukere, eiere og omgivelser. I tillegg utgjør størrelse på organisasjonen, hvilke tjenester eller produkter som leveres, grad av profesjonalisering og hvilken sektor organisasjonen tilhører også betingelser for lederskapet (Kirkhaug, 2019). Situasjonstilnærmingen bidrar derfor til å synliggjøre at det er mange faktorer utenfor lederen selv som legger premisser for ledelse, og at ulike typer ledelse derfor er nødvendig for ulike kontekster. På den måten kan vi si at situasjonstilnærmingen inviterer til å forstå både paradokser og skjønn i lederskapet. Det skal jeg komme tilbake til senere i dette kapitlet.

Postheroisk tilnærming

En fjerde tilnærming til ledelse kan vi omtale som postheroisk tilnærming. Postheroiske teorier om ledelse bygger på tanken om at ledelse ikke er skapt av lederen, men av de samarbeidende parter (Arnulf, 2020, s. 70). Postheroiske perspektiver på ledelse har medført at oppmerksomheten er flyttet fra individuelle ferdigheter og egenskaper ved ledere til hvordan prosesser og systemer av relasjoner produserer ledelse i grupper, organisasjoner eller systemer (Gronn, 2008; Ospina & Foldy, 2016). Under denne tilnærmingen finner vi blant annet teorier om distribuert ledelse, teamledelse og kritiske ledelsesstudier.

Distribuert ledelse har medført et skifte i fokus fra egenskaper og atferd hos individuelle ledere til et mer systemisk perspektiv, hvor lederskap oppfattes som en kollektiv sosial prosess som framkommer gjennom samhandling mellom flere aktører (Uhl-Bien, 2006). Både definisjon og forståelse av distribuert ledelse varierer fra det normative til det deskriptive. Det normative utgangspunktet ser på distribuert ledelse ut fra et fokus om å øke effektiviteten og forbedre ledelsesprosessen (Bolden, 2011). Det vil si at man tar utgangspunkt i hvordan ledelse burde distribueres for å få best mulig effekt. Dersom man har en deskriptiv tilnærming (se for eksempel Gronn, 2002, 2008; Spillane, 2006; Spillane, Halverson & Diamond, 2004) argumenteres det for at

distribuert ledelse tilbyr et analytisk rammeverk som kan hjelpe oss å forstå på hvilken måte ledelse er (eller ikke er) distribuert i organisasjonen.

Et distribuert perspektiv på ledelse involverer to aspekter, et leder-pluss aspekt og et praktisk aspekt (Spillane & Diamond, 2007). Leder-pluss aspektet anerkjenner og tar opp i seg arbeidet til alle individene som er involvert i ledelsespraksis og ikke bare til de som formelt er tildelt lederroller. Praksisaspektet vektlegger lederpraksisen, som rammer inn ledelsen og gjør den til et produkt av samhandling mellom ledere, ansatte og aspekter ved deres situasjon. Til sammen utgjør disse aspektene ved ledelse en analytisk ramme for å undersøke dag-til-dag ledelsespraksis framfor å fokusere på lederstrukturer, funksjoner og roller. Distribuert ledelse ser lederroller som dekket fra formelle autoritetsposisjoner og distribuert på tvers av organisasjonen (Bolden, 2011).

Delt ledelse, teamledelse og demokratisk ledelse er ikke nødvendigvis synonymt med distribuert ledelse (Spillane, 2005). Avhengig av situasjonen kan et distribuert perspektiv tillate delt ledelse. Teamledelse involverer ikke nødvendigvis et distribuert perspektiv hvor ledelsespraksis sees på som interaksjon mellom ledere, ansatte og situasjonen. På samme måte kan et distribuert perspektiv tillate ledelse å være demokratisk eller autokratisk. Fra et distribuert perspektiv kan ledelse strekkes over flere ledere, men er ikke nødvendigvis demokratisk. Videre understrekes det at distribusjon ikke nødvendigvis bidrar til en mer effektiv eller virkningsfull ledelse (Spillane & Diamond, 2007, s. 11). Selv om rammeverket til distribuert ledelse i hovedsak har oppstått ut fra forskning på skoler, så er det mulig å vurdere hvorvidt det kan brukes på andre kontekster. En slik vurdering kan ta utgangspunkt i at distribuert ledelse fokuserer på mellommenneskelige dynamikker og ulike måter folk kan samarbeide på for å oppnå felles resultat, noe som skjer i de fleste organisasjoner (Gronn, 2002; Spillane, 2006).

Teamledelse er en annen postheroisk tilnærming til ledelse. Det er økt interesse for å forstå ledelse som en delt prosess i team og hvorfor denne prosessen er effektiv

eller ikke (Yukl & Gardner, 2020). Team kan defineres som “an interacting group that is small and has members with a common purpose, interdependent roles, and complementary skills” (Yukl & Gardner, 2020, s. 304). Teaming er et annet begrep som brukes på teamledelse, og er en aktiv prosess som fokuserer på selve *aktiviteten* det er å samarbeide. Teaming er «teamwork on the fly» (Edmondson, 2012, s. 13), og det involverer koordinering og samarbeid uten den fordelen det kan være å ha stabile teamstrukturer. Teaming handler om å forholde seg til hverandre, høre på hverandres standpunkt, koordinere handlinger og ta delte avgjørelser basert på en integrasjon av ulike perspektiver. Det krever utvikling av både affektive og kognitive ferdigheter. Styrken til teaming ligger i muligheten til å forutse, problemløse, diagnostisere, og redusere systemrisiko for å unngå betydelige feil (Edmondson, 2012). Dette oppnås gjennom å kommunisere overbevisende mål, gjøre det trygt å jobbe i team og støtte teaming som en aktivitet for forbedring i hele organisasjonen. Ved bruk av teaming understrekes det at det ikke er mindre behov for ledelse i dag, selv om mange argumenterer for flate hierarkier og distribuert ledelse. Aktiviteter som å ta risiko, lære av feil og krysse grenser er aktiviteter som trenger ledelse i et kompleks og stadig endret landskap.

Ved teaming er ledelse en aktivitet som finner sted både på toppen i organisasjonen og i frontlinjen. Det skjer ved at ledelse kan ta to former; formell ledelse, eller ledelse med stor L, og ledelse med liten L (Edmondson, 2012). Stor-L ledelse inkluderer ledere på høyere hierarkisk nivå, og involverer beslutninger som påvirker alle i organisasjonen. Det inkluderer utvikling av organisasjonskultur, strategier og mål. Men det meste av tiden har vi bruk for ledelse med liten L. Denne type ledelse utøves av mennesker gjennom hele organisasjonen, og spesielt av de i frontlinjen som er nærmest brukerne av tjenestene. Ledelse med liten L handler om å utvikle andres ferdigheter og forme effektive prosesser, og de som er nærmest den samarbeidende aktiviteten bidrar til at teaming skjer effektivt. Noen ganger har lederne som utøver teaming et formelt ansvar, andre ganger er de bare noen som ser en mulighet for å lede eller handle etter det.

Det finnes også andre former for teamledelse. En av disse er ledelse av beslutningsgrupper, som er grupper som brukes til å løse problemer og ta beslutninger i organisasjoner (Yukl & Gardner, 2020, s. 323). Det har flere fordeler ved å bruke en gruppe for å ta en beslutning framfor beslutninger tatt av den enkelte leder. Grupper har mer relevant kunnskap og ideer som kan bidra til å øke kvaliteten på beslutningene, og aktiv deltakelse vil øke medlemmenes forståelse for beslutningen og medlemmenes forpliktelse til å implementere dem. Ulempene er at gruppebeslutninger tar lengre tid, medlemmene er kanskje ikke i stand til å bli enige hvis de har ulike mål, og prosessutfordringer kan undergrave kvaliteten på beslutningene. Felles prosessutfordringer som reduserer kvaliteten på beslutninger inkluderer hemninger hos medlemmene, gruppetenking, falsk enighet, forhastede diskusjoner, polarisering, og manglende plan for implementering (Edmondson, 2012; Yukl & Gardner, 2020).

Kritiske ledelsesstudier regnes også under den postheroiske ledelsestilnærmingen, og er et voksende interesseområde særlig innen europeisk ledelsesforskning (Gjerde, 2018). I kritiske ledelsesstudier stilles blant annet spørsmål ved hvilken måte makt, identitet og kontekst er innebygd i ledelsesdynamikken (Collinson, 2011). Kritiske ledelsesstudier «har til felles at de belyser ubevisste, og gjerne problematiske, antagelser i ledelsesteoriene gjennom alternative perspektiver og ser på hvilke konsekvenser disse kan ha i praksis» (Gjerde, 2018, s. 80). Det innebærer at de underliggende antagelsene om ledelse ikke tas for gitt ved at det stilles spørsmål om hvorvidt ledelse er nødvendig, om makt og asymmetriske relasjoner, og om hvem og hva ledelse er til for (Alvesson & Spicer, 2012). Kritiske ledelsesstudier har vært opptatt av hvordan ledersenterte teorier har bidratt til antagelser om at lederen gjerne skal ha en maskulin og konkurranseorientert adferd. Slike antagelser om hvordan ledelse skal se ut vil påvirke hva vi aksepterer som ledelse. En konsekvens kan være at ledere som ikke opptrer i tråd med våre antagelser kan risikere å ikke bli oppfattet som ledere (Gjerde, 2018). Kritikken mot kritiske ledelsesstudier har omhandlet at slike studier har en tendens til å ignorere hvordan avvising eller kritikk av ledelse noen ganger bidrar til å styrke lederdiskursen. En annen begrensning ved kritiske studier av

ledelse er at de kan ignorere hvordan forsøk på å motstå ledelse ofte krever ledelse i seg selv. Det betyr at ledelse faktisk kan være et viktig aspekt i det å legge til rette for motstand (Alvesson & Spicer, 2012).

På bakgrunn av utviklingen innenfor lederskapsforskningen kan vi se på lederskap som en integrert og helhetlig funksjon der totalitet, balanse, visjon, filosofi og vitenskap har en sentral plassering (Crosby & Bryson, 2018; Kirkhaug, 2015; Orazi et al., 2013; Ospina, 2017). Lederne skal takle alle utfordringene som oppstår når det også skal tas hensyn til både mottakerne av tjenestene, medarbeidere og eiere. Det anses som viktig for å ivareta legitimitet, balanse og stabilitet. Det innebærer at lederskap kan beskrives som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon (Kirkhaug, 2015, s. 37).

3.1.2 Ledelse av kommunalt barnevern

En av betingelsene for ledelse av kommunalt barnevern er at det foregår i offentlig sektor. Det innebærer at vi må ha et blikk både på hvilken forskning som foreligger om offentlig ledelse med barnevern som utgangspunkt og på barnevernfaglig forskning hvor ledelse vektlegges. Perspektiver og elementer som berører barnevernledelse med andre utgangspunkt enn ledelse av kommunalt barnevern vil også kunne fungere som viktige bidrag for å forstå kompleksiteten i barnevernledelse generelt og ledelse av kommunalt barnevern spesielt. Kommunal barnevernledelse vil ha svært ulike rammer i ulike land siden variasjonen er stor når det gjelder hvordan de enkelte land velger å organisere sitt barnevern. Dette ble berørt i del 2.2 i forhold til «child welfare» og «child protection». Relevansen av å sammenligne norske og internasjonale forskningsresultater innen barnevernledelse må derfor vurderes i lys av dette. Det vil likevel kunne være elementer ved internasjonal forskning om ledelse og om ledelse av barnevernfaglig virksomhet som vil ha relevans, som for eksempel skjønn i ledelse.

Det har vært en økende forskningsmessig oppmerksomhet på ledelse i offentlig sektor³ (Chapman et al., 2016; Petersen et al., 2019; Van Wart, 2013). En av grunnene til dette er ulike reformer i offentlig sektor, deriblant innføringen av New Public Management (NPM), som har bidratt til økt vektlegging av ledelse. I denne sammenhengen brukes ofte begrepet «managerialism»⁴ som en samlebetegnelse for modeller for organisasjon og ledelse som assosieres med reformer i offentlig sektor (Pollit, 2016; Pollitt & Bouckaert, 2011). Gjennom forskning på ledere i offentlig sektor har det framkommet hva som kjennetegner ledelse i denne sektoren.

Karakteristisk for ledere i offentlig sektor er at de må forholde seg til mer uklare mål, er mindre byråkratiske, har mer profesjoniserte medarbeidere og en større andel kvinnelige medarbeidere enn ledere i privat sektor. De opplever større grad av rollekonflikt og mindre handlingsrom og rom for skjønn enn i private og hybride organisasjoner (Jacobsen, 2019, s. 144). Ledere i offentlig sektor må også i økende grad forholde seg til flere ulike interessenter (Orazi et al., 2013). Det kommer som en følge av at offentlig sektor over tid har blitt mer kompleks og utfordrende, og at kravet om åpenhet og brukermedvirkning også har blitt mer framtrødende (Jacobsen, 2019; Klausen, 2001, 2019).

Forskning på ledelse i offentlig sektor har over tid beveget seg fra trekk- og atferdstilnærmingen mot en mer situasjonsbestemt tilnærming, hvor konteksten for ledelse har fått større betydning. Utviklingen mot et fokus på ledelse som ivaretar det kontekstuelle og situasjonsbetingede tilbyr nye verktøy for å forstå ledelse i dagens situasjon med motstridende krav og forventninger (Ospina, 2017, s. 278). Nye teorier, som blant annet kompleksitetsledelse og paradoksledelse, regnes som slike verktøy (Crosby & Bryson, 2018).

³ Offentlig ledelse har ulike betegnelser på engelsk. Begreper som public management, public leadership og public administration brukes mange ganger synonymt. I denne sammenhengen omtales de samlet som 'ledelse i offentlig sektor'.

⁴ Det finnes ikke et godt dekkende ord for «managerialism» på norsk. Derfor brukes det engelske ordet ofte også i norske tekster.

Ledelse av kommunalt barnevern handler også om å lede profesjonelle fellesskap. I barnevernet har det gjennom de siste reformene vært satset på kompetanseutvikling av ledere og medarbeidere. Det har bidratt til at barnevern har vokst fram som en av de nye profesjonene (Døving, Elstad & Storvik, 2016). For barnevernlederene innebærer det at medarbeiderne innehar stadig høyere kompetanse, og kan betegnes som profesjonelle medarbeidere. Det som kjennetegner profesjonelle medarbeidere er at de bidrar til å forme mål og visjoner for sitt eget arbeide (Kirkhaug, 2019). Gjennom utdanningen har de tilegnet seg faglige og etiske standarder som styrer yrkesutøvelsen (Døving et al., 2016). De profesjonelle medarbeiderne kan derfor opptre som kulturelle agenter som forvalter et visst kunnskapssyn. Samtidig kan de også være dyktige til å definere realitetene i organisasjonen, som for eksempel om arbeidsmiljøet er godt eller dårlig eller om arbeidet som utføres er faglig godt eller ikke. Profesjonsorienterte virksomheter er verdiorienterte organisasjoner og medarbeiderne kan også fungere som normative agenter ved å fremme spesifikke verdimeslige eller moralske prinsipper som bør gjelde også internt i organisasjonen (Kirkhaug, 2019).

Barnevernet, med sin aktivitet innen offentlig sektor og velferdsstatens rammer, kan vi si utøver sin virksomhet innen organisasjoner som vi kan kalle profesjonelle byråkratier (Mintzberg, 1979). Selvledelse er den typiske ledelsesformen i denne type byråkratier, noe som i mange tilfeller innebærer fravær av ledelse (Døving et al., 2016). Profesjonelle organisasjoner blir ofte omtalt som *omvendte hierarkier* fordi medarbeiderne oppfattes å være i toppen og ledelsen i bunnen. Ledelse i profesjonelle organisasjoner blir derfor gjerne beskrevet som *oppoverlederskap* (Kirkhaug, 2019, s. 139). Profesjonsdominerte organisasjoner framstår ut fra et ledesperspektiv ofte som paradoksale (Grund, 2016). På den ene siden er slike organisasjoner disponert for å utvikle en faglig selvgodhet og selvsentring, og dermed ikke akseptere begrensinger og innblanding fra overordnede myndigheter i den daglige driften. På den andre siden er det ofte den faglige selvgodheten som utvikler den ypperste fagkompetansen.

På tross av en økende interesse for forskning på ledelse i offentlig sektor, finnes det lite empirisk forskningslitteratur om ledelse i offentlig sektor som tar utgangspunkt i barnevern generelt og kommunalt barnevern spesielt. Det finnes likevel studier, ofte basert på nordamerikanske forhold, som utforsker kjennetegn på ledelse innen sosialt arbeid (Colby Peters, 2018; Fisher, 2009; Peters, 2017; Rank & Hutchison, 2000). Disse studiene fokuserer ofte på styringsmønstre (managerial patterns) og lederferdigheter (competences). En annen retning innen forskningen ser på de endrede forhold som følge av økt innflytelse av managerialism. Mye av denne forskningslitteraturen konsentrerer seg om endrede forhold for sosialarbeidere som jobber i førstelinjen som saksbehandlere, og ikke som ledere. Den berører derfor i liten grad den praktiske og operasjonelle virkeligheten som lederne må håndtere og hvordan disse endrede forholdene påvirker ledernes rolle, skjønnsbruk og paradokshåndtering (Pollitt & Bouckaert, 2011; Shanks et al., 2015, s. 1873).

Innenfor barnevernfaglig forskning utgjør ledelse av barnevernsfeltet og ledelsesutfordringer i barnevernet et forskningstema som er lite berørt. Likevel ser vi en økning i forskning på barnevernledelse som følge av økt oppmerksomhet på ledelse av barnevernet (Gotvassli & Moe, 2019). På tross av dette finnes det fortsatt lite systematisert kunnskap om kommunale barnevernledere. Eksisterende forskning fokuserer i hovedsak på barnevernleders faglige ledelse og beslutninger i barnevernsfaglige spørsmål (Falconer & Shardlow, 2018; Kvello & Moe, 2014; Moe & Gotvassli, 2016a, 2017; Nyathi, 2018; Shanks et al., 2015). Denne forskningen bidrar til å understreke hvor kompleks barnevern er og hvor utfordrende ledelse av dette området kan være. I tillegg bidrar den til en bedre forståelse av den konteksten barnevernledelse foregår innenfor.

Den eksisterende forskningen har gitt verdifulle bidrag til forståelse av ledelse innen barnevern og til forståelsen av hvilke kontekstuelle forhold ledelsen foregår innenfor. Det er likevel få studier som fokuserer på hvordan barnevernledere beskriver sin praktiske bruk av lederskjønn og hvordan de reflekterer over egen lederrolle og mandat. Denne avhandlingen bidrar til å fylle dette kunnskapsgapet.

3.2 Paradoksteoretisk tilnærming

Med utgangspunkt i situasjonstilnærmingen til ledelse og definisjonen på lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbasert funksjon, vil det være nyttig å gå inn på hva det innebærer at lederskap er preget av paradokser. Paradoksteorien kan hjelpe oss å forstå hvordan ledere håndterer komplekse situasjoner, slik som i det kommunale barnevernet. Den bidrar til å synliggjøre at for å mestre ledelse så må ledere både forstå og håndtere den kompleksiteten paradoksene skaper. Det betyr at paradoksteorien utgjør en viktig begrunnelse for å forstå ledelse som en situasjonsbetinget funksjon (Kirkhaug, 2019, s. 29).

Før vi går nærmere inn på paradoksteorien, er det nødvendig å avklare hva et paradoks er. I forskningslitteraturen skilles det mellom dilemmaer og paradokser (Nielsen et al., 2018, s. 17). Vi kan omtale det som et dilemma når det er snakk om innbyrdes konkurrerende valg som barnevernleder må ta, og hvor hvert valg har sine fordeler og ulemper. Smith og Lewis (2011, s. 382) definerer et paradoks «*as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time.*» Vi kan altså forstå et paradoks som et dilemma som består over tid. Paradokser oppstår når mulighetene står mot hverandre og er relatert på den måten at et valg mellom dem kun er en midlertidig løsning, og at spenningene etter hvert vil dukke opp igjen. Dilemmatenkningen legger opp til behov for prioritering og valgsituasjoner, som tradisjonelt er kjent for en leder. Paradokstekning handler mer om at man som leder skal kunne forene det som umiddelbart framstår som uforenelig og gjensidig utelukkende handlemåter, såkalte umulige valgsituasjoner eller innfløkte problemer.

Paradoksteori oppstod på slutten av 1970-tallet som en kritikk og videreutvikling av datidens organisasjonsteori (Heiberg Johansen, 2018). Kompleksitetsteorien betraktes som et nødvendig grunnlag for paradoksteorien, og fokuserer på uforutsigbare og komplekse samspill mellom ulike faktorer i organisasjoner. Paradoksteorien vektlegger at det er noen antatte motsetninger som er tilstede samtidig og som vedvarer over tid (Smith & Lewis, 2011, s. 382), og berører i større grad samspillet av motsetningsfylte krefter på tvers av nivå, tid og fenomen (Lewis &

Smith, 2014). Paradoksperspektivet har økt i omfang fordi andre perspektiver ikke i stor nok grad rommer den økende kompleksiteten vi ser innen organisasjon og ledelse (Heiberg Johansen, 2018; Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Schad et al., 2019; Smith & Lewis, 2011).

Paradokser oppstår på forskjellige organisatoriske nivåer. De kan oppstå som konflikter mellom styringsmodeller, målsetninger eller motstridende idealer for ledelsespraksis (Heiberg Johansen, 2018, s. 13). Paradoksene kommer særlig fram i en omverden hvor det oppstår knapphet, hvor hverdagen er preget av endringer eller hvor vi befinner oss i sammenhenger med et mangfold av institusjonelle logikker, aktører og krav. Logikker kan defineres som normer, verdier og innarbeidede tenkemåter som styrer vurderinger og beslutninger (Blomgren & Waks, 2015), noe som innebærer at lederne må forholde seg til mange ulike spilleregler (Heiberg Johansen, 2018, s. 19; Smith & Lewis, 2011). Det innebærer at vi kan anvende paradoksteori både på makro- og mikronivå. Denne studien fokuserer primært på mikro-nivå i ledelse. Gjennom studiens undersøkelse av barnevernlederes opplevelse av lederskjønn og beskrivelser av egen lederrolle framkommer også deres opplevelser av paradokser og paradoksale spenninger. Paradoksene og de paradoksale spenningene ses likevel også i et større perspektiv. Barnevernleders opplevelser av paradokser knyttes til forventninger om hvilken lederrolle barnevernleder forventes å utøve og dermed til organisatoriske betingelser for ledelse.

I forskningslitteraturen blir gjerne paradoksene presentert som fire typologier som oppstår på ulike analysenivåer. Det er paradokser knyttet til organisering, utførelse, tilhørighet og læring (Jarzabkowski et al., 2013, s. 247,248). Tradisjonelt har forskning med paradoksteoretisk vinkling fokusert på det organisatoriske nivået (Waldman, Putnam, Miron-Spektor & Siegel, 2019).

Organiseringsparadokser handler om paradokser som oppstår gjennom måten vi velger å organisere oss på. Det vil være grensdragninger mellom de som er innenfor organisasjonen og de som er utenfor, og gjennom markering av interne skillelinjer.

Relatert til min studie vil det være snakk om hvordan den kommunale barneverntjenesten er organisert, og hvordan man velger å samhandle med andre aktører som for eksempel skole, helsesøster og barne- og ungdomspsykiatri. Det kan også involvere hvordan barnevernet er organisert nasjonalt, med en hierarkisk oppbygging og ansvarsdeling mellom stat og kommune. Spenninger oppstår mellom paradokser som struktur vs. handling og mellom stabilitet vs. endring (Lüscher & Lewis, 2008). Organiseringsparadokser utgjør rammen for de øvrige paradoksene. Utfordringen for lederne blir å finne den optimale organiseringen hvor man kan dra fordeler og minske ulempene ved spenningene som oppstår. Det vil være behov for å se på tvers av organisasjonens aktører og nivåer for å håndtere paradoksene (Heiberg Johansen, 2018).

Utførelsesparadoksene tar for seg spenninger i krav og forventninger, slik som «når du kommer til krysset går du til høyre og venstre». Innenfor denne typologien opplever lederne paradokser knyttet til utførelse og innsats gjennom motstridende roller og oppgaver (Jarzabkowski et al., 2013; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). I denne studien framkommer paradokser knyttet til forventninger om at barnevernlederne ikler seg en hybrid lederrolle og ikke en tradisjonell faglederrolle. Paradoksene oppstår når det er ulike forventninger knyttet til atferd og resultater, det vil si motsigelser i det som skal oppnås og måten det skal oppnås på. Ulike mål i form av både resultatmål og kvalitetsmål kan skape spenninger mellom mål lederne skal oppnå, og midler de skal bruke for å oppnå dem. Et eksempel kan være at det ofte oppstår spenninger innen lederens hverdag knyttet til kvalitet på tjenestene som gis og den tiden man har til rådighet for å yte tjenesten, som i barnevernets tilfelle ofte handler om fristbrudd og tid til undersøkelser av saker. Paradokser oppstår også gjerne fordi mål som settes ofte er av en instrumentell karakter, noe som kan utfordre både samarbeid og kvaliteten på det faglige skjønnet som utøves (Heiberg Johansen, 2018). I barnevernet kan det være utfordrende å måle kvaliteten på mange av oppgavene som blir løst, da det er en virksomhet som har et normativt og skjønnsmessig grunnlag.

Tilhørighetsparadoksene handler om motsigelser i identitet og relasjoner. Tilhørighetsparadokser oppleves som spenninger koblet til de identitetene som bestemmer hvem vi er som organisasjoner og individer. Som barnevernleder og «fremst blant likemenn» kan lederen oppleve spenninger og motsetninger mellom ulike grupperinger både i og utenfor sin organisasjon, og egen identitet og tilhørighet kan utfordres. Evnen til å utføre lederoppgaven vil derfor henge sammen med hvordan lederen ser seg selv i forhold til de ulike grupperingene. Dette kan relateres til hvordan barnevernlederen oppfatter sin egen lederrolle, som fagleder eller hybridleder. I lederhverdagen blir lederen satt i situasjoner hvor hun må prioritere uten å velge side (Heiberg Johansen, 2018). Det kan føre til paradoksale spenninger. Et eksempel kan være at barnevernlederens faglige innsikt og detaljkunnskap kan være verdifull for medarbeiderne i barneverntjenesten, men kan utgjøre en utfordring for den overordnede ledelsen ved at denne fagkunnskapen i liten grad kan overprøves og at barnevernleder ved lov er overordnet kommunens øverste ledelse i faglige spørsmål.

Læringsparadoksene handler om spenninger i oppfattelsen av tid. De er koblet til motsigelser i tid, i motsigelser mellom fortid, nåtid, framtid, og hvordan lederne forbinder dem. Læringsparadoksene er innkapslet i og går på tvers av de andre paradoksene (Jarzabkowski et al., 2013), og er basert på et samtidig behov både for å «rive ned» og «bygge opp» for å få til en endring og utvikling i organisasjonen (Smith & Lewis, 2011). Ofte må barnevernledere sjonglere kravet til både å ha et kortsiktig og et langsiktig perspektiv på det de gjør, og mange finner det utfordrende å stabilisere og forandre organisasjonen samtidig. For barnevernledere er tid en knapp ressurs (se artikkel 1), noe som kan føre til at de blir mer opptatt av det kortsiktige perspektivet framfor organisasjonens langsiktige behov. Motsetning mellom drift og utvikling vil derfor kunne framstå som et paradoks.

Mange moderne ledelsesdilemmaer har karakter av paradokser fordi det ikke er et spørsmål om å velge enten-eller, men i økende grad om å håndtere både-og. Det stiller særlige krav til lederen. Vi har en del klassiske ledelsesdilemmaer, som vi også finner innen ledelse av kommunalt barnevern. Disse har vært kjent over lengre tid og er

sentrale organisasjons- og ledelsesutfordringer. Som eksempler kan nevnes pris vs kvalitet, autonomi vs samarbeid, kontroll vs fleksibilitet. Mange av de klassiske ledelsesdilemmaene har i økende grad fått karakter av paradokser snarere enn dilemmaer (Nielsen et al., 2018). Paradoksene som barnevernlederne opplever, er konkrete. Lederne opplever de som spenninger i tanker og følelser som følge av at lederrolle og aktiviteter ofte er motsetningsfylte (Jarzabkowski & Lê, 2017). Det innebærer at paradoksene er mentale forestillinger, og at det barnevernlederne oppfatter som motsetninger ikke nødvendigvis er det i virkeligheten (Kirkhaug, 2015). Likevel framstår paradoksene som reelle «hindringer» i lederhverdagen, hvor også skjønnsbruk og lederskjønnet utfordres av de opplevde motsetningene mellom forventninger til ledelse og den praktiske utøvelsen av ledelse. Det skjer ved at handlingsrommet til barnevernlederen oppleves som utydelig, og kan eksemplifiseres ved at noen barnevernledere ønsker seg klarere rammer samtidig som man ønsker fortsatt stor autonomi. Når lederhverdagen er kompleks ønsker lederne ofte forenkling, standardisering og ensretting (Nielsen et al., 2018). Det oppleves som enklere å forholde seg til og å kontrollere. Det står i kontrast til ønsket om stort handlingsrom og autonomi.

Opplevelsen av paradoksale spenninger kan utløse forskjellige responser hos ledere (Poole & Van de Ven, 1989; Smith & Lewis, 2011). Opplevelsen av paradoksale spenninger utløser ofte en defensiv respons (Jarzabkowski & Lê, 2017), hvor lederne velger enten/eller-løsninger og dermed får til en kortvarig lettelse fra paradoksale spenninger. Ved valg av en proaktiv respons velger lederne å forholde seg til både/og-løsninger på de paradoksale spenningene og forsøker å håndtere paradoksene ut fra et mer langsiktig perspektiv (Keegan, Brandl & Aust, 2019). Valg av responser utfordrer skjønnsutøvelsen. Barnevernlederne bruker skjønn for å kunne fatte beslutninger og for å kunne handle i ulike organisatoriske settinger. Lederskjønnet formes av både organisatoriske krav og restriksjoner, samt individuelle forutsetninger. Det innebærer at krav og betingelser påvirker ledernes skjønnsutøvelse, og har betydning for de valg lederne gjør og de beslutninger som tas. Ofte framsettes

det at stort rom for skjønn er en utfordring, og at skjønnnet dermed må begrenses og erstattes med regler og rutiner (Espedal, 2015). Andre er uenige i dette og trekker fram at flere regler og rutiner ikke nødvendigvis innskrenker skjønnnet (Evans, 2011; Evans & Harris, 2004; Ponnert & Svensson, 2016).

Ved å undersøke hva som utgjør kildene til paradoksale spenninger hos barnevernlederne kan vi ha et bedre grunnlag for å forstå barnevernledelse. Både barnevernets organisering og strukturer samt barnevernledernes egne oppfatninger er kilder til paradoksale spenninger. Det eksisterer et dynamisk forhold mellom de ulike motstridende kreftene ved at de gjensidig påvirker hverandre. De paradoksale spenningene oppleves ikke hele tiden, men oppleves av lederne under spesielle omstendigheter (Fairhurst et al., 2016). Barnevernlederne har ulik grad av bevissthet omkring de paradoksale spenningene de opplever og håndterer paradoksene på ulike måter. Paradokser kan framkalle handlingslammelse og ubesluttsomhet, og de kan fremme kreativitet og innovasjon. En bevissthet om paradoksale spenninger vil kunne bidra til at barnevernlederen kan styrke muligheten og rommet for å bruke lederskjønn, og dermed ta tilbake noe av det handlingsrommet som blir borte som en følge av manglende kompleksitetshåndtering. Å kunne håndtere kompleksitet innebærer ikke nødvendigvis at det vil bli en reduksjon av kompleksiteten i lederhverdagen, men man vil kunne lede under motsetningsfylte vilkår. Det er likevel nødvendig å være oppmerksom på faren ved å se på spenninger som paradokser. Det kan bidra til å øke kompleksiteten og usikkerheten, noe som igjen kan føre til forvirring og beslutningsvegring hos barnevernlederne (Waldman et al., 2019).

3.3 Skjønn i ledelse

Økende innslag av uforutsigbarhet, kompleksitet og paradokser utfordrer ledernes skjønnsutøvelse ved at det bidrar til uklare referanser for ledernes beslutninger (Cronin & Genovese, 2012; Kirkhaug, 2017). Skjønn er ikke et entydig begrep og ulike akademiske disipliner har tilnærmet seg skjønnsbegrepet på ulike måter. Innen jus

refererer skjønn til den hensiktsmessige utøvelsen av myndighet innenfor grenser gitt av lovgiverne. I studier av offentlig ledelse og administrasjon brukes skjønn for å beskrive og vurdere den friheten offentlige tjenestemenn har, spesielt de som er ansatt i førstelinjen. Skjønn viser da til det legitime rommet den enkelte ansatte har til å ta avgjørelser og gjøre deres egen vurdering, og den graden av frihet fra ekstern kontroll de har til å gjøre det. Dette rommet omtales ofte som handlingsrom. Innen økonomi er skjønn ofte sett ut fra prinsipal/agent-teori hvor man fokuserer på kostnader og risikoen ved delegering av ansvar, motstridende interesser og tillit.

I sosiologi er skjønn assosiert med studier av yrker, i hovedsak profesjoner og offentlige ansatte, og fortolkningen og håndheving av regler og konvensjoner i hverdagslige samhandlinger (Evans & Hupe, 2020b). I den forbindelse trekkes gjerne utøvelse av skjønn fram som særegent for profesjoner (Abbott, 1988; Freidson, 2001), og er forbundet med utøvelse av et profesjonelt eller faglig skjønn. Ofte knyttes da skjønn til begreper som praktisk kunnskap, taus kunnskap, intuisjon, det kroppslige og det sanselig. I denne sammenhengen ser man gjerne på skjønnsbaserte avgjørelser som noe som ikke lar seg begrunne, og at den som bruker skjønn ikke kan beskrive hva hen gjør eller hvorfor hen gjør det (Grimen, 2009). Selv om ulike disipliner har ulik tilnærming til skjønnsbegrepet, er ikke de disiplinære tilnærmingene til skjønn hermetisk lukket og ideer beveger seg på tvers av disiplinene.

3.3.1 Skjønnsbegrepet

Skjønnsbegrepet kan sees ut fra to hovedbetydninger, betingelser eller strukturelle rammer for skjønnsutøvelse og selve den praktiske utøvelsen av skjønn. I artikkel 1 ble barnevernledernes skjønnsutøvelse drøftet ut fra et betingelsesperspektiv og et prosessperspektiv, basert på Kirkhaug (2017) sine perspektiver på skjønn.

Betingelsesperspektivet omhandler personlige og organisatoriske forutsetninger for skjønnsutøvelsen, og prosessperspektivet omhandler selve skjønnsprosessen og hva som foregår bevisst og ubevisst når skjønn utøves. Tilsvarende skille mellom struktur og praksis gjør Grimen og Molander (2008), og kaller dette for en strukturell og en epistemisk dimensjon ved skjønn. Det strukturelle skjønnet angir rommet hvor en

barnevernleder har autonomi til å bedømme, bestemme og handle ut fra en egen vurdering. En epistemisk forståelse av skjønn legger til grunn at skjønn er en kognitiv aktivitet. Formålet med skjønnsutøvelsen blir da å skille noe fra noe.

Barnevernlederen vil i sin skjønnsutøvelse resonnerer om spesielle tilfeller for å komme fram til en begrunnet konklusjon om hva som bør gjøres. Skjønn kan sies å være praktisk argumentasjon under uklare omstendigheter, eller praktisk resonnering med svake normative holdepunkter (Grimen, 2009). Innenfor barnevern er det mange normative holdepunkt. Dersom det ikke finnes noen normative holdepunkter som styrer resonneringen, kan vi ikke snakke om skjønnsutøvelse. Også Hupe (2013, s. 435) opererer med et skille mellom struktur og praksis i skjønnsutøvelsen og bruker begrepene «discretion-as-granted» og «discretion-as-used». Jeg har valgt å oversette disse til «tildelt skjønn» og «praktisk skjønn». Tildelt skjønn (discretion-as-granted) er den friheten som gis til barnevernledere og som tillater dem å ta beslutninger. Regler og retningslinjer spesifiserer når og i hvilken grad lederen får lov til å bestemme mellom ulike handlinger og retningsvalg. Praktisk skjønn (discretion-as-used) handler om selve skjønnsutøvelsen, hva barnevernledere gjør når de benytter seg av friheten til å ta beslutninger. I sin praktiske utøvelse av skjønn kan barnevernlederen ta initiativ til å tolke, balansere eller avvike fra regler og retningslinjer. Barnevernleders rom for skjønnsutøvelse kan beskrives som stort dersom man tar utgangspunkt i tildelt skjønn (discretion-as-granted). Sett ut fra et perspektiv som vektlegger hvordan barnevernlederne selv beskriver sin skjønnsutøvelse (discretion-as-used), vil dette kunne beskrives annerledes.

Smultringen brukes ofte som bilde på det strukturelle skjønn, hvor hullet i smultringen utgjør skjønn og selve smultringen er de restriksjoner som rammer inn skjønn (Dworkin, 1978). Restriksjonene kalles for *standards*, og fastsettes av en særskilt autoritet. Det betyr ikke at en som utøver skjønn har en absolutt negativ frihet til å gjøre som en vil uten innblanding fra andre. Det betyr derimot at man har en frihet ut fra visse standarder som er fastsatt av en myndighet, og at man dermed må kunne gjøre rede for og begrunne sitt skjønn overfor den myndighet som har satt standardene

(Grimen & Molander, 2008). For barnevernlederen innebærer dette at rammer satt for eksempel i lovverk, er å anse som restriksjoner for utøvelse av skjønn. I en skjønnspreget tjeneste som barnevernet kan vi snakke om utøvelse av et svakt skjønn. Svakt skjønn handler om at all bruk av standarder som er fastlagt av en autoritet innebærer bruk av dømmekraft (Dworkin, 1978). Grad av dømmekraft tiltar med graden av uvisshet. For barnevernlederen betyr det at dømmekraft utgjør et viktig element i utøvelsen av skjønn. Sterkt skjønn opptrer i de tilfeller hvor den som er tildelt ansvar for skjønnsutøvelse ikke er bundet av standarder.

Goodin (1986) vektlegger også en strukturell tilnærming til begrepet skjønn, og framhever at skjønn kan defineres både positivt og negativt. I den positive definisjonen kan en barnevernleder sies å ha skjønn hvis, og bare hvis, lederen har fullmakt til å følge noen mål i forhold til individuelle tilfeller på en måte som bedømmes til å være den beste ut fra rådende omstendigheter. Den negative karakteristikken refererer til at skjønn og beslutninger styres av regler, og regler alene. I tillegg til en strukturell og en praktisk tilnærming til forståelse av skjønnsbegrepet, innfører Kirkhaug (2017) et effektperspektiv på skjønn. Effektperspektivet tar for seg etterspørselen etter og resultatene av skjønn og dermed om skjønn kan bedømmes som godt eller dårlig. Etterspørselen regulerer bruken av skjønn, og både mengde og type skjønn har betydning for om vi oppfatter skjønnsutøvelsen som god eller dårlig.

3.3.2 Skjønnbegrepet i ledelse

Skjønn regnes som et sentralt element i ledelse (Evans, 2011; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kakabadse et al., 2009; Kirkhaug, 2017; Shotter & Tsoukas, 2014). Lederskjønn kan vi se på som prosesser som skjer mer eller mindre bevisst gjennom koblinger mellom ulike data og stimuli, og som påvirkes av barnevernlederens personlighet, følelser og mental kapasitet (Kirkhaug, 2019, s. 91). Som følge av økende krav om endring, sterke innslag av uforutsigbarhet, kompleksitet og paradokser, har skjønn fått økende oppmerksomhet i ledelsessammenheng (Hagebakken & Nilsen, 2017, s. 95; Olaison, Torres & Forssell, 2018). Likevel er den forskningsmessige kunnskapen om lederskjønn begrenset (Kirkhaug, 2017).

Skjønn har også innenfor ledelse blitt fortolket ut fra ulike teoretiske ståsted. Lederskjønn er beskrevet ut fra både et organisasjonsteoretisk perspektiv (Espedal, 2007; Hambrick & Finkelstein, 1987), ledelsesperspektiv (Kirkhaug, 2017) og fra et sosioøkonomisk perspektiv (Kakabadse et al., 2009). Ut fra et organisasjonsteoretisk perspektiv er man opptatt av handlingsrommet ledere har til å utøve skjønn og hva som begrenser og utvider handlingsrommet (Needham, 2020). Begrepet *managerial discretion* (oversatt til «handlingsrom») ble først introdusert av Hambrick og Finkelstein (1987), og fokuserer på skjønnets strukturelle sider. De framhevet at handlingsrommet avledes og påvirkes av miljømessige, organisatoriske og individuelle faktorer, som hver og en kan hemme eller muliggjøre strategiske handlinger i organisasjonen (Finkelstein & Peteraf, 2007; Kakabadse et al., 2009).

Handlingsrom defineres gjerne ved hjelp av tre elementer; krav, begrensninger og valg (Espedal, 2008), og betraktes som en organisasjonsmessig arena hvor ledelsen har frihet, skjønn, makt og legitimitet til å kunne fatte beslutninger og til å kunne handle ut fra fullmakter og mandat. Handlingsrom brukes som begrep også i offentlig sektor, noe som kan ses i forhold til at offentlige tjenester er blitt mer personsentrert, og hvor individuell tilpasning av tjenester forventes gjort i økende grad. Lederne må kombinere det å følge regler med fleksible og brukertilpassede tjenester (Pollit, 1993, 2016). I tillegg har et uttalt aspekt ved innføring av NPM i offentlig sektor vært at lederne skulle gis mer autonomi fra sentrale myndigheters kontroll, og i større grad få bestemme selv hvordan det er best å møte målene som er satt for virksomheten, for eksempel i det kommunale barnevernet. Det skulle bidra til å øke ledernes handlingsrom (Needham, 2020).

Mye av det som er skrevet om skjønn og ledelse kan plasseres innenfor den strukturelle forståelsen av skjønn. Vi finner også definisjoner av lederskjønn som kan plasseres i en slags mellomposisjon, hvor skjønn knyttes til praktisk/taus kunnskap og visdom (Grimen, 2008, 2009). Ulike begreper brukes på praktisk kunnskap, som for eksempel taus kunnskap, knowing how, personlig kunnskap, hverdagskunnskap og handlingskunnskap (Grimen, 2008). Taus kunnskap er en type kunnskap som ikke fullt

ut kan artikuleres ved hjelp av ord og setninger, og tilegnes gjennom handling og vises i bruk (Polanyi, 2000). Det har vært rettet kritikk mot antagelsen om at all kunnskap kan uttrykkes språklig og teoretisk, og hvor det framsettes at kunnskap også kan artikuleres på andre måter enn gjennom ord og setninger (Gilje, 2017). Skjønn i ledelse kan også kobles til visdom, kunnskap og forståelse. Tredget (2010) gjør et skille mellom visdom, praktisk visdom, klokskap, skjønn og dømmekraft. Skjønn og dømmekraft utgjør en bro mellom kunnskap, erfaring, læring og praktisk visdom. I en lederhverdag med økt tidspress og forventninger om at komplekse beslutninger må tas og implementeres nesten umiddelbart, peker han på at lederskjønnet blir utfordret. En slik lederhverdag gir liten tid til refleksjon og ettertenksomhet før beslutninger må tas.

Shotter og Tsoukas (2014) kan også plasseres i denne kategorien siden de vektlegger fronesis og skjønnsutøvelse som fronesisk bedømmelse. Fronesis er begrepet Aristoteles brukte på evnen til å kunne bedømme hvordan en skal handle for å fremme det som er moralsk godt. Fronesis handler om moralsk god dømmekraft og om evner til god situasjonsbedømming (Grimen, 2008). Det innebærer at skjønn ikke bare handler om vurderinger gjort etter maler og oppskrifter, men også at den personlige tilnærmingen til problemstillingen og situasjonen framheves. Det vil si hvordan og når barnevernlederen velger å utøve skjønn.

3.3.3 Farer ved skjønnsutøvelse

Utstrakt bruk av skjønn innebærer også noen farer, og Goodin (1986) framhever spesielt fire farer. For det første kan utstrakt bruk av skjønn føre til manipulasjon og utnyttelse. Barnevernansatte har fått tildelt makt til å bruke skjønn i sitt arbeid, noe som medfører at de har makt over ressurser som andre trenger. En slik maktsituasjon innebærer at det gjennom skjønnsmessige vurderinger kan utøves både manipulerende og utnyttende handlinger, og hvor det også gis mulighet for å innføre moralske standarder over brukere av tjenester som ikke finnes i resten av samfunnet (Goodin, 1986, s. 240). Over tid og med erfaring kan barnevernsansatte bli moralsk disponert til å standardisere vurderingene som ligger til grunn for skjønnet (Jørgensen & Heggen,

2020, s. 238). Det kan bidra til at det utvikles en rigid profesjonell identitet som styrer arbeidet.

For det andre kan bruk av skjønn kan medføre vilkårlighet i saksbehandling og beslutninger. Et dilemma i offentlig forvaltning er når generelle lover og regler skal implementeres i praksis og på enkeltsaker, som i barnevernet. Da må gjerne kompleksiteten i sakene reduseres for å kunne håndteres innenfor rammene av et institusjonelt system. Det setter krav til at den enkelte skjønnsutøver evner å vurdere hva som er rett når slike dilemmaer oppstår (Jørgensen & Heggen, 2020). Goodin (1986, s. 242) forutsetter at ved fullt skjønn (complete discretion) så er ikke avgjørelser basert på skjønn underlagt noen form for overprøving. Overfører vi dette til barnevernet, så problematiseres en manglende mulighet for overprøving gjennom Riksrevisjonens gjennomgang av barnevernet i Norge (Riksrevisjonen, 2012, 2020). Det pekes på at manglende dokumentasjon og begrunnelser for avgjørelser gjør det vanskelig å vite hvilke vurderinger som ligger til grunn for avgjørelsene og dermed overprøve de. Det er noe også enkelte av dommene i EMD løfter fram (Sørensen, 2020). Nettopp faren for vilkårlighet i saksbehandling som følge av skjønnsbruk og manglende mulighet for overprøving har ført til en debatt om hvorvidt rommet for skjønnsutøvelse er for stort i barnevernet, og om hvorvidt barnevernlederens autonomi er for stor (Bufdir, 2017, 2019a, b; Prop. 73 L, 2016-2017).

Den tredje faren ved skjønnsutøvelse er usikkerhet og utrygghet som følge av en vilkårlig skjønnsbruk (Goodin, 1986). Det innebærer at like saker kan behandles svært ulikt, og gis ulik tilgang til velferdsgoder. Farene med vilkårlighet i skjønnsutøvelsen og dermed påføring av usikkerhet, uforutsigbarhet og utrygghet, kan løses ved reduksjon i skjønn. Det kan også løses gjennom drøftinger med kollegaer, og hvor kollegagrupper kan være en ressurs i skjønnsvurderinger (Jørgensen & Heggen, 2020). Spesielt kan det styrke håndteringen av den kompleksiteten og den usikkerheten som kjennetegner barnevernssaker.

Drøftinger i kollegagrupper kan bidra til at skjønnnet blir gjort til gjenstand for kritisk refleksjon og diskusjon, og at man på den måten kan bidra til å unngå fallgruver som vilkårlighet i saksbehandling. Det kan gjøres et skille mellom stabiliserende og korrigerende drøftingspraksis i kollegagrupper. Stabiliserende drøftingspraksiser er når hele kollegagruppen raskt inntar den samme kunnskapsmessige og normative posisjonen i vurderingen av saker (Jørgensen & Heggen, 2020, s. 241). Dersom denne posisjonen ikke blir utfordret kan det bidra til å utvikle rigide tolkningsrammer, og stabilisere en ensidig forståelse. Stabiliserende drøftinger vil derfor føre til liten utvikling i skjønnsvurderingene. For å unngå skjønnets fallgruver blir derfor korrigerende drøftingspraksis anbefalt som en løsning.

Korrigerende drøftingspraksis kjennetegnes ved at noen utfordrer en dominerende problemforståelse og at det åpnes opp for å diskutere alternative forståelsesmåter. Dette kan bidra til å få fram kompleksiteten i sakene som blir diskutert og dermed sikre legitimiteten i arbeidet. For at dette skal kunne skje må det legges til rette for en heterogenitet i kollegiet som kan bidra til at ulike syn og forståelsesmåter kommer fram. I tillegg må det legges til rette for at summen av læringserfaringene i gruppen kan danne grunnlagt for utvikling av skjønnnet. Jørgensen og Heggen (2020, s. 248) stiller spørsmål med om utgangspunktet for korrigerende praksiser i barnevernet er godt nok når undersøkelsene de har gjort viser at det i realiteten er de samme som korrigerer og stabiliserer hver gang. Barnevernledernes tolkningsrammer ble i liten grad utfordret eller stilt kritiske spørsmål til, og også ansatte med lang erfaring hadde en sterk stemme inn i drøftingene. De framhever at i slike tilfeller er den fare for at korrigerende drøftinger kan virke stabiliserende, og dermed avgrense utviklingen av skjønnnet.

Den fjerde faren ved skjønnsutøvelse er at utøvelse av skjønn kan føre til påtrengende og forstyrrende innblanding i folks privatliv (Goodin, 1986, s. 246). Når avgjørelser skal tas vedrørende enkeltpersoner kan det medføre at saksbehandlere samler inn for mye informasjon om den enkelte, og ikke bare informasjon om noen

utvalgte aspekter definert av et regelverk. På den måten kan skjønnsutøvelse bidra til å legitimere en slags snoking i folks privatliv.

Dersom vi tar utgangspunkt i de farene ved skjønnsbruk som er presentert over, så innebærer det at utstrakt bruk av skjønn kan true de viktigste normative prinsippene i rettsstatlige velferdsstater, slik som prinsippet om formell rettferdighet, prinsippet om forutsigbarhet i avgjørelser, maktutøvelse og skillet mellom privat og offentlig (Grimen, 2009). I en tjeneste som barnevernet, som i stor grad er avhengig av samfunnets tillitt for å opprettholde sin legitimitet, vil en vilkårlighet og uforutsigbarhet som følge av skjønnsbruk kunne bidra til det motsatte. Om skjønnsbruken skal rammes inn, og eventuelt på hvilken måte, er en tidsaktuell problemstilling i barnevernet. Etterspørselen etter etterprøvbare beslutninger og vurderinger på den ene siden og et stort rom for skjønnsutøvelse på den andre, utgjør et ledelsesmessig paradoks i barnevernet.

3.3.4 Profesjoner og skjønn

Skjønnsutøvelse regnes som særegent for profesjoner (Abbott, 1988; Freidson, 2001), og er forbundet med utøvelse av et faglig skjønn. Begreper som praktisk kunnskap, taus kunnskap og intuisjon brukes da gjerne i sammenheng med et faglig og profesjonelt skjønn. Intuisjon kan beskrives som en fornemmelse for fenomener (Schön, 1992). En intuitiv handling defineres som en praksisutøvelse uten at det på forhånd har foregått en intellektuell prosess (Kirkebøen, 2012). Ingen tanker eller planer legges forut for handlingen, vi kan si at kunnskapen ligger i kroppen. Det innebærer at intuisjon er en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idé, uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak.

Psykologer har over lang tid interessert seg for hvordan vi tenker og tar beslutninger. Det er i hovedsak to måter å tenke på, og disse omtales som *system 1-* og *system 2-tenkning* (Kahneman, 2013). *System 1* virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av å kontrollere viljen. *System 2* tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert

komplekse utregninger. I system 2 assosieres aktiviteten med en subjektiv opplevelse av valg og konsentrasjon. Når vi tenker på oss selv, identifiserer vi oss med system 2, det bevisste, resonnerende selvet som har overbevisninger, treffer valg og bestemmer hva det skal tenke på og gjøre. Det er likevel det automatiske system 1 som er hovedkilden til de eksplisitte overbevisningene og bevisste valgene til system 2 (Kahneman, 2013). System 1 leverer uanstrengt en strøm av inntrykk og følelser. System 1 genererer fortløpende forslag til system 2: inntrykk, intuisjoner, intensjoner og følelser. Hvis system 2 godkjenner dem, blir inntrykk og intuisjoner til overbevisninger, og impulser blir til handlinger. Når alt går bra overtar system 2 forslagene fra system 1 med få eller ingen endringer. Intuisjon innebærer at det går mye raskere enn ved tradisjonell rasjonell tenkning, og vi fatter beslutninger på grunnlag av vag informasjon og kanskje uten å kunne forklare hvorfor (Gotvassli, 2020).

Hvorvidt man kan stole på fagfolks intuisjon og magefølelse har vært drøftet grundig av (Kirkebøen, 2012, 2013). Hva skal til for at vi kan stole på fagfolks intuisjon? Den første er at det må være god grunn til å tro at det på fagområdet fins sikre og valide tegn å basere intuisjonen på. Den andre betingelsen er at fagfolkene har hatt mulighet til gjennom erfaring å lære seg disse tegnene. De områdene der fagfolk utvikler et skjønn vi kan stole på, karakteriseres gjerne ved at det man vurderer er statisk (og ikke dynamisk), at samme type problem gjentar seg, at man tar beslutninger om ting (ikke atferd), at problemer kan deles opp, at man får god tilbakemelding, at objektive analyser er tilgjengelige, at man bruker beslutningshjelpemidler og at det forventes at man også iblant tar feil (Kirkebøen, 2012). Innenfor barnevernet er gjerne sakene som behandles meget komplekse og dynamiske, og veldig mange faktorer kan tenkes å spille en rolle. I mange tilfeller finnes det få relativt sikre tegn å basere skjønnutøvelsen på. Ved å bruke kun intuisjon og magefølelse vil da ofte prediksjonsfeil være uunngåelige. Det framheves at trening gjennom erfaringslæring og refleksjon positivt kan påvirke vår evne til intuitiv tenkning (Gotvassli, 2020). Ofte er det likevel slik at betingelsene for å lære gjennom sine erfaringer ikke er tilstede og

at man av den grunn bør være skeptisk til å stole på fagfolks intuisjon og magefølelse (Kirkebøen, 2013).

Utøvelse av skjønn utgjør en stor del av barnevernleders hverdag (artikkel 1). Barnevernledelse foregår i en kontekst og innenfor en profesjon som er sterk preget av skjønnbruk. Det faglige skjønnnet er en viktig faktor i utøvelse av det barnevernfaglige arbeidet, og faglig skjønnsutøvelse i barnevern er rikt beskrevet, både ut fra kunnskapssyn (Bjørnebekk, 2010) og som element i beslutningstaking i profesjonelt arbeid (Evans & Harris, 2004; Moe & Gotvassli, 2016a; Molander, 2011; Nyathi, 2018; Olaison et al., 2018). Hvordan barnevernlederen forholder seg til paradoksale spenninger og økt kompleksitet påvirker dermed også skjønnsutøvelsen. Vi kan forstå barnevernlederens skjønnsutøvelse som at det handler om å balansere handlingsreseppter som kommer fra ulike kilder. Slike handlingsreseppter, eller oppskrifter for handling, inkluderer ikke bare formelle regler, men også barnevernets profesjonsnormer og samfunnsmessige forventninger både til barnevernet og til barnevernlederen (Evans & Hupe, 2020b).

Ledere må håndtere et mangfold av handlingskrav og kryssende forventninger. Dermed blir skjønnbruk ikke bare uunngåelig, det er også nødvendig. Hvordan barnevernlederne velger å forholde seg til ulike og kryssende handlingskrav og forventninger og hvordan de tar i bruk rommet for skjønnbruk påvirkes av hvilken oppfatning de har av seg selv og sin lederrolle. Noen barnevernledere identifiserer seg mer med sin egen profesjon og saksbehandlerfunksjonen enn som ledere (Evans, 2011), og ikler seg faglederrollen. Evans (2011) fant i sin studie av ledelse og profesjonell identitet i sosialt arbeid at lokale ledere i stor grad uttrykte en forpliktelse overfor egen profesjon og identifiserte seg mer med sine medarbeidere fra egen profesjon enn med lederrollen. På den måten utviklet lederne en dobbel identitet. Dette omtales som «diskursiv managerialism», og innebærer at slike delte profesjonelle identiteter fører til en lokal konstruksjon av skjønnsutøvelse mellom ledere og medarbeiderne (Rutz & de Bont, 2020). Det utøves et slags kollektivt skjønn. Dette understøtter resultatene i min avhandling (artikkel 1), hvor

barnevernlederne utøver et kollektivt skjønn sammen med sine ansatte. Det understøtter også resultatene i artikkel 3 som viser at barnevernlederne velger å utøve tradisjonelle faglederroller, og som i stor grad er koblet til en identitet som faglig leder med forpliktelse overfor egen profesjon.

Skjønn er altså forstått ulikt, men de ulike forståelsesmåtene har likevel forbindelseslinjer til hverandre. En slik forbindelseslinje er skjønn og skjønnsutøvelse i spennet mellom frihet og kontroll på tvers av sosiale og politiske praksiser (Evans & Hupe, 2020b). Skjønn har å gjøre med både bruken av frihet og utøvelse av kontroll, det er skjønns natur. Frihet og kontroll er nettopp et av paradoksene som barnevernlederne beskriver. En forståelse av at skjønn består både av en strukturell og en praktisk dimensjon passer med at ledelse i denne avhandlingen forstås som situasjonsbetinget og kontekstavhengig. Dersom vi tar utgangspunkt i at lederskjønn påvirkes av personlige, relasjonelle og situasjonelle faktorer, blir konteksten for utøvelse av ledelse viktig. Skjønnet er derfor heller ikke statisk, og vil endre seg avhengig av situasjonen (Evans & Harris, 2004).

I tabell 2 presenteres de ulike perspektivene på skjønn som er omtalt i del 3.3.

Tabell 2 Oversikt over ulike perspektiver på skjønn

Struktur	Praksis	Resultat
Betingelsesperspektivet	Prosessperspektivet	Effektperspektivet
Strukturell forståelse	Epistemisk forståelse	
Tildelt skjønn (discretion-as-granted)	Praktisk skjønn (discretion-as-used)	
Handlingsrom (Managerial discretion)		
Mellomposisjon		
Praktisk/taus kunnskap Visdom Klokskap Dømmekraft Fronesis Intuisjon		

Gjennomgangen av ulike perspektiver på skjønn viser at skjønn og lederskjønn er et mangesidig fenomen. Det innebærer at for å kunne forstå hva lederskjønn er, hva som påvirker det og hvordan det utøves, er vi avhengig av å se begrepet fra ulike perspektiver. I vår forståelse av skjønnsutøvelse i barnevernledelse vektlegges betydningen av at lederskjønnet hjelper lederen å ta riktige beslutninger innenfor de krav og betingelser som framsettes gjennom å balansere følelser og disiplin, effektivitet og tilpasning, langsiktig og kortsiktig perspektiv, samt stabilitet og endring (Kirkhaug, 2017).

3.4 Lederroller

Forskning på lederroller tilhører tradisjonelt atferdstilnærmingen til lederskap. Gjennom rollebegrepet inkluderes ledernes faktiske oppgaver og funksjoner i lederatferd (Kirkhaug, 2015, s. 78), da det handler om hva ledere faktisk gjør eller bør gjøre. Hva ledere faktisk gjør eller bør gjøre utgjør en del av lederskapets mangfoldighet og kan fortelle oss om og hvordan ledere velger å tilpasse seg lederskapets mange komplekse og paradoksale situasjoner. Lederroller fylles med handlinger og intensjoner og utformes i konkrete situasjoner i samspill med andre. Rolle teori understreker både relasjonelle og kontekstuelle sider ved ledelse (Strand, 2010), og rollebegrepet kan derfor bidra til forståelse av barnevernleders lederskap og skjønnsutøvelse.

Siden rollebegrepet er mangfoldig og mangesidig må vi avklare hva vi legger i rollebegrepet, og hvorfor vår forståelse av lederrollebegrepet kan være fruktbart i forhold til avhandlingens problemstilling. Selve rollebegrepet blir ofte definert ut fra en sosiologisk tilnærming, hvor en rolle er et sett av systematiske forventninger som er rettet mot atferden til innehaveren av en posisjon (Schiefløe, 2019). Rollen kan være definert ut fra en spesiell posisjon, for eksempel som barnevernleder. En sosiologisk definisjon av rollebegrepet kan virke noe begrensende når vi undersøker lederroller fordi rollebegrepet kan både sees ut fra faktisk atferd, forventninger knyttet til

innehaveren av en lederposisjon og mer allmenne normative kriterier der en ser bort fra andres forventninger (Lotsberg, 1990). En utvidelse av rollebegrepet innebærer derfor at begrepet kan være et nyttig analyseredskap når forholdet mellom individ og organisasjon skal belyses, slik som barnevernleders lederroller (Strand, 2010). Begreper som rolleutforming og handlingsrom vil da ha en naturlig plass i analysen av lederroller.

Rollebegrepet innen ledelse kan sees fra to ulike perspektiver. Det ene perspektivet fokuserer på hva en leder bør gjøre, og kan omtales som et normativt perspektiv. Ut fra dette perspektivet kan vi definere lederrolle som summen av de forventninger som knytter seg til en lederstilling, og lederrollen utgjør dermed en slags idealatferd for ledere (Jacobsen, 2019). Lederrollebegrepet skilles fra ledelsesfunksjoner, som er prosesser som er avgjørende for at en organisasjon skal kunne yte det den skal. Den andre retningen har et atferdsteoretisk perspektiv, hvor man fokuserer på hvordan lederen faktisk utøver ledelse og hvordan lederen fyller rollen sin (Mintzberg, 2009). I dette perspektivet tar man ikke inn forventningene som er rettet mot lederposisjonen, slik utgangspunktet er innen den tradisjonelle sosiologiske definisjonen av rollebegrepet. Den normative retningen har i liten grad tatt hensyn til de forventningene som den enkelte leder møter i sin utøvelse av ledelse og hvilket forhold lederen selv har til disse forventningene. Flere forskere har derimot understreket viktigheten av å vektlegge både atferd og forventninger når lederroller skal studeres (Fondas & Stewart, 1994; Jacobsen, 2019).

Ved å ta utgangspunkt i forventninger kan man få fram de strukturelle trekkene som påvirker lederrollen, noe som kan hjelpe oss å forklare barnevernleders valg av lederrolle i en kompleks organisasjon som barnevernet. Ved å kombinere en normativ og en atferdsmessig tilnærming til lederrollebegrepet vil det derfor være fruktbart å bruke rollebegrepet når vi skal forstå barnevernleders beskrivelse av sin lederutøvelse i forhold til det lederskapet barnevernlederen forventes å utøve, ettersom normer er sterkere til stede i barnevernet enn i mange andre sektorer (Eide & Oltedal, 2016). Det gir et bredt bilde av hvilke rammebetingelser barnevernlederne må forholde seg til,

samtidig som barnevernlederen sees på som en aktiv part som er med på å forme sin egen lederhverdag.

Stewart (1982) har utviklet en modell for å forstå variasjonene i rammebetingelser som ledere opererer under. Modellen er utformet med henblikk på å forstå lederatferd i lys av de krav som rettes mot personer i lederposisjoner, og hun introduserer tre begreper som sammen utgjør rammebetingelsene. Det er krav (demands), begrensninger (constraints) og valgmuligheter (choices) (Stewart, 1982). Valgmulighetene til barnevernlederen rammes inn av kravene og begrensningene. Disse er dynamiske og endrer seg over tid ut fra situasjonen, og barnevernlederen vil også selv kunne påvirke noen av kravene eller begrensningene. En slik måte å tilnærme seg lederrollen til barnevernlederen gir også rom for å peke på spenninger mellom hva som forventes og barnevernlederens beskrivelse av både sin lederutøvelse og sin skjønnsutøvelse. Spenningsforholdet mellom forventninger til lederrollen og faktisk utøvelse av lederrollen betraktes som et nøkkelement innenfor rolleteorien og det åpner opp for at det kan være variasjon med hensyn til i hvilken grad forventningene legger premisser for hvordan ledelse utøves (Lok, 2010; Lotsberg, 1990).

Tradisjonelt har barnevernlederen hatt en særlig forankring i den faglige lederrollen, med utgangspunkt i profesjonskunnskap og faglige perspektiver (Toresen, 2014). Barnevernlederen har innehatt en frontlinjelederrolle og vært utvalgt som den beste blant likemenn. Frontlinjeledere er det lag med ledere som befinner seg tettest på de ansatte, og er en del av et faglig fellesskap med de ansatte (Voxted, 2018). Vi kan kalle dette for en tradisjonell lederrolle hvor lederegenskaper som lojalitet og faglig troverdighet har vært vektlagt og hvor fagspesifikk viten har vært en sentral lederkvalifikasjon (Klausen, 2001). I den tradisjonelle lederrollen er lederoppgavene forbundet med daglig ledelse, faglig veiledning og arbeidets umiddelbare organisering, det vi kan kalle dag-til-dag ledelse. Forventningene som nå rettes til barnevernlederne fra nasjonale myndigheter inneholder krav om bedre og mer profesjonalisert ledelse (Bufdir, 2017), en forventning om at barnevernlederen utøver det vi kan kalle for en

moderne lederrolle. I den moderne lederrollen er det ikke nok med bare fagspesifikk viten. Det fordrer også mer generiske lederkvalifikasjoner. Den moderne lederrollen, som det forventes at barnevernlederen utøver, kan vi definere som en hybrid lederrolle. I denne lederrollen forventes det at barnevernlederen kombinerer både fagledelse og generell ledelse (Klausen, 2019). Det kan ses i sammenheng med at samtidig som ledelse profesjonaliseres for å imøtekomme forventninger om moderne lederroller, hybridiseres profesjoner som barnevern som følge av sterkere krav til ledelse og markedsorienterte lederroller (Noordegraaf, 2007, 2016).

Begrepet hybrid er et omfattende begrep som har vært gjenstand for forskning innenfor organisasjon og ledelse i offentlig sektor. Hybrid-begrepet brukes på ulike kombinasjoner av roller, kontekster, ledelsesnivåer og ledelsespraksiser (Bøe, 2016). En hybrid lederrolle betegnes ofte som multifaglig fordi den uttrykker at lederne forholder seg til en blanding av ulike logikker, som managementlogikk og profesjonslogikk (Berg, 2015). Begrepet har blant annet vært brukt for å forstå hvordan ledelse påvirkes av reformer preget av NPM, som i helsevesenet (se for eksempel Berg, 2015; Pettersen & Solstad, 2014). Begrepet hybrid ledelse ble lansert av Gronn (2008), men da med en annen betydning. Hybrid ledelse, slik det er brukt hos Gronn (2008,2009) utgjør en blanding av individuell fokusert ledelse og en distribuert ledelse hvor ulike elementer fra hver sameksisterer. Kombinasjoner av ulike elementer fra individuell og distribuert ledelse vil ta form på ulike måter, men vil kunne karakteriseres som hybrid. Det kan være både som en kombinasjon av enheter og ved en syntese. En kombinasjon av enheter kan være at lederen kombinerer elementer fra to roller i sin praksis, for eksempel barnevernleder og barnevernspedagog. En syntese kan være når to elementer kombineres og blir nye løsninger, som når lederen er både faglig leder og personalleder eller hierarkisk og demokratisk leder (Bøe, 2016, s. 31), og utgjør en hybrid praksis. Den hybride praksisen kommer til uttrykk i lederhandlingene, i oppgavene og i måten de utøves på. I motsetning til normative ledelsesteorier kan hybrid ledelsesteori belyse de mer

virkelighetsnære og levende sidene ved ledelsespraksis (Gronn, 2009), og på den måten integrere det situasjonsmessige og det kollektive ved ledelse.

Barnevernlederens hybride lederrolle kan oppfattes som en konfliktfylt rolle hvor krav og forventninger fra egen organisasjon, så vel som fra omverden, er motsetningsfylt. Til den hybride lederrollen rettes det både normative og atferdsmessige forventninger. Barnevernlederen vil derfor kunne oppleve rollekompleksitet ved at de dras mellom direktiver fra nasjonale myndigheter, bestillinger fra kommunal ledelse, perspektiver fra medarbeiderne og samarbeidsparter (Heiberg Johansen, 2018). Barnevernlederne opplever ikke bare rollekompleksitet, men også rolledivergens. Forskjellige forventninger til organisasjonen lander ofte hos ledere og medarbeidere, og ulike forventninger kan få lederne til å føle seg strukket mellom motstridende krav. Slike motstridende hensyn kan for eksempel være kontroll og autonomi, drift og utvikling, faglige hensyn og økonomi (Heiberg Johansen, 2018). Dette kan også beskrives ved at barnevernlederen befinner seg i spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet (Klausen, 2001). Det lille fellesskapet utgjøres av den kommunale barneverntjenesten, med sitt verdigrunnlag, sine strategier og mål. Det store fellesskapet utgjøres av stat, fylkesmann og kommune og preges av statlige og kommunale føringer nedfelt i visjoner, strategier og handlingsplaner.

I spenningen mellom det store og det lille fellesskapet utsettes barnevernlederen for et krysspess. Krysspesset medfører at barnevernlederen må håndtere såkalte *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973). Det er et begrep som er vanskelig å oversette på en god måte, men begreper som innfløkte problem (Gotvassli & Moe, 2020) eller floker (Berg & Haug, 2014) har vært brukt. Jeg velger å bruke begrepet *innfløkte problemer*. Det er lederutfordringer som ikke har en enkel løsning, men snarere mange ulike potensielle løsninger. Det er ofte utfordringer som oppstår som følge av barnevernlederens hybride lederrolle, hvor faglig og generisk ledelse skal kombineres. Faglige perspektiver kommer ofte i konflikt med de ressursene barnevernleder har til rådighet. Det innebærer at kravet om faglig forsvarlighet slik barnevernleder erfarer den, trumfer retningslinjer og forventninger fra nasjonale

myndigheter. Det motsatte er *tame problems*, som vi kan oversette til *oversiktlige problemer* (Gotvassli & Moe, 2020). Det er problemer som har en løsning som kan identifiseres ved å bruke en tradisjonell ledelsestilnærming. Det betyr at lederen identifiserer problem, foreslår løsninger og implementerer løsningene. Til forskjell er innfløkte problemer ufullstendige, motsetningsfylte og foranderlige, og som ofte også er preget av den lokale konteksten til problemet. Den lokale dimensjonen kommer tydelig fram i det kommunale barnevernet, både ved at det er kommunene som har ansvaret for de fleste av tjenestene som gis i barnevernet og at det er store variasjoner mellom kommunene i tilbudet som gis (Kristofersen, 2018).

I utøvelsen av sin hybride lederrolle må barnevernlederen kunne håndtere innfløkte problemer. Når barnevernlederen skal ta strategiske, faglige og verdimeslige hensyn samtidig, kan det føre til en opplevelse av at krav og forventninger går på tvers av hverandre (Agevall, 2000; Gaim & Wåhlin, 2016; Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Kirkhaug, 2015; Kvello & Moe, 2014; Pettersen & Solstad, 2014; Wällstedt & Almqvist, 2015). Kryssende krav og forventninger kan føre til paradoksale spenninger i lederhverdagen til barnevernlederen (Knight & Paroutis, 2017). Vi kan derfor bruke paradoksteorien for å hjelpe oss til å forstå de spenningene som oppstår hos barnevernlederen som følge av motstridene krav (Schad et al., 2016).

4 Metodologi

I denne delen vil det bli gjort rede for prosessen ved det empiriske arbeidet i sin helhet. Målet er å gi leseren en beskrivelse av valg og framgangsmåter og på den måten ivareta kravet om transparens. Det vil først gjøres rede for vitenskapsteoretisk plassering, herunder kontekstbegrepet og egen forforståelse. Forskningsmetodene blir presentert før selve prosessen med rekruttering av deltakere og gjennomføring av intervjuer blir beskrevet, samt at utvalg av dokumenter og skriftlige kilder gjennomgås. Avslutningsvis diskuteres kvalitet i studien i lys av begreper som troverdighet, konsistens, pålitelighet, transparens, oppriktighet og overførbarhet, samt at det gjøres refleksjoner omkring ivaretagelsen av etiske prinsipper i studien.

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i hermeneutiske og fenomenologiske tradisjoner ved at den legger vekt på å studere barnevernledere som subjekter med meninger og intensjonale handlinger. Begge perspektivene er subjektivistiske og fortolkende retninger innen samfunnsvitenskapene, og deler to grunnleggende betraktninger; forståelse og fortolkning kommer før forklaring, og de sosiale fenomen og aktører som studeres er bærere av betydnings- og meningssammenhenger (Højberg, 2014). Hermeneutikk retter seg mot fortolkning av tekster, dialog og samtale, samt sosiale handlinger og praksis. Fenomenologien er opptatt av en erfaringsbasert og kontekstavhengig tilgang til verden. I mitt forskningsprosjekt er det barnevernledernes virkelighet og deres subjektive handlinger i form av skjønnsutøvelse og ledelsespraksis som utgjør fokuset. Både Dilthey (1961) og Weber (1949) har argumentert for at sosiale fenomen må forstås ut fra ståstedet til aktøren som var ansvarlig for dem. De gjorde et poeng av at det som skiller naturfenomen fra sosiale fenomen er at sosiale fenomen er et resultat av menneskenes intensjonale handlinger. Det er behov for en spesiell type forståelse, som Weber kaller *verstehen*, for å forstå sosiale fenomener. Weber snakker om to typer forståelse; *observerende og forklarende*

(Benton & Craib, s. 81; Weber, 1949). Observerende forståelse er å legge merke til eller kjenne igjen hva noen gjør. Forklarende forståelse oppnås når man forstår hvorfor de gjør det. For å kunne beskrive og forstå skjønnsutøvelse i barnevernledelse er det derfor behov for både observerende og forklarende forståelse.

Barnevern som kontekst er mangfoldig, og barnevernledelse og utøvelse av lederskjønn må sees ut fra denne konteksten. I vitenskapsteoretisk sammenheng kan barnevern som fag sies å bygge på kunnskap både fra en objektivistisk og en subjektivistisk tradisjon (Christensen et al., 2015). I en objektivistisk tradisjon er målet å skape sikker og universell viten basert på at det vi undersøker kan måles og veies. En subjektiv vitenskapelig tradisjon innebærer at individets meninger, intensjoner og forståelse er sentralt. Deler av kunnskapsproduksjonen innen barnevernet de senere årene har hatt stor vekt på evidensbaserte metoder (Christensen et al., 2015). Likevel kan praksis i barnevernet på mange måter sies å ha paralleller til den hermeneutiske forskningsprosessen, hvor man både redegjør for sin forforståelse og hvor praksis foregår i en kontekst.

Avhandlingen bygger på en subjektiv vitenskapelig tradisjon, og i tabell 3 på neste side har jeg forsøkt å vise sammenhengen mellom ulike elementer i min studie og hvordan disse kan forstås ut fra en subjektivistisk fortolkende dimensjon både på individnivå og på strukturnivå. Tabellen bygger på en inndeling utarbeidet av Askeland (2013).

Tabell 3 Begreper i avhandlingen sett ut fra en subjektivistisk og fortolkende dimensjon på system og individnivå

Nivå		
Subjektivistisk dimensjon <i>Fortolkende</i>	Aktør <i>Individ</i>	Struktur <i>Samfunn</i>
Barnevernledelse	Barnevernledelse forstås som intensjonell handling, formet av mening og verdier Barnevernlederens valg og beslutninger	Barnevernledelse forstås som sosialt strukturert, formet av diskusjon og tradisjon. Krav og betingelser for barnevernledelse
Skjønn	Epistemisk forståelse av skjønn Skjønn som praktisk argumentasjon Normative holdepunkter som styrer Prosessperspektiv på skjønn	Strukturelt skjønn Skjønn som et rom for beslutninger Betingelsesperspektiv på skjønn
Paradoksteori	Utførelsesparadokser Tilhørighetsparadokser Læringsparadokser	Organiseringsparadokser Læringsparadokser

I avhandlingen veksles det mellom aktør og strukturnivå for å kunne forstå, fortolke og forklare hvordan barnevernlederne utøver ledelse og lederskjønn, samt hva som påvirker og utfordrer lederne. Det gjøres ut fra en forståelse om at realiteter ikke bare et resultat av individuelle handlinger, men også av at individene handler under betingelser de selv ikke har laget og med konsekvenser de selv ikke har kontroll over (Guneriusen, 1999).

Mitt forskningsprosjekt har som utgangspunkt at min forståelse av barnevernledelse og mine problemstillinger er kontekstavhengig. Jeg ser på ledelse som et kontekstuelt samvirke rundt felles mål, og at ledelsespraksis varierer ut fra konteksten den utøves i (Mintzberg, 2001). Ved å bruke kontekstbegrepet kan det bidra til å analysere på hvilken måte lederskap innen det kommunale barnevernet forstås, formes og utøves i praksis. Når ledelse studeres som praksis kan det argumenteres for en ontologisk forankring forskjellig fra den positivistiske tilnærmingen som oftest anvendes innen ledelsesforskningen. Barnevernledernes skjønnsutøvelse og ledelsespraksis som sosialt fenomen er selv en del av en fortolkningsprosess. Barnevernlederne både inngår i og er selv fortolkere av verden. Det kan vi forstå som at barnevernlederens skjønnsutøvelse og ledelsespraksis både

har en individuell og en kontekstuell dimensjon. Den individuelle dimensjonen utgjøres av barnevernledernes egen fortolkning av sin rolle, mens den kontekstuelle dimensjonen utgjøres av at den kommunale barnevernlederen utøver sin lederpraksis innenfor ulike rammer. Ved å sette kontekstbegrepet i en hermeneutisk fenomenologisk sammenheng hvor meningsforståelse står sentralt, vil forståelsen av hva praktisk barnevernledelse er, være vevd inn i normer og kulturelle verdier (Askeland, Blomander & Aasen, 2015).

For å kunne forstå hvorfor barnevernlederne handler som de gjør og dermed hvordan de utøver sitt lederskap i praksis, må jeg som forsker fortolke meg fram til deres subjektive mening i form av tanker, intensjoner, motiver og følelser. Et viktig element er applikasjon, anvendelse av forståelsen og fortolkningen i praksis. I denne sammenhengen er jeg ute etter å synliggjøre kommunal barnevernledelse slik barnevernlederne selv oppfatter den, og dermed kunne være i stand til å beskrive hvilke forhold som har betydning for det praktiske lederskapet til barnevernlederen generelt og bruk av lederskjønn spesielt. I denne prosessen er det viktig å ha en bevissthet om at også min forforståelse som forsker har betydning for hvordan barnevernledernes virkelighet beskrives (Benton & Craib, 2011; Searle, 1998).

En av grunntankene i hermeneutikken er at vår forståelse bygger på visse forutsetninger som bestemmer hva som er forståelig eller uforståelig. Forståelse er sammensatt av forforståelse og fordommer. Begrepet forforståelse betyr at vår forståelse og mening alltid bygger på en allerede gitt forståelse av verden (Højberg, 2014). Dersom forståelse skal være mulig er forforståelse nødvendig og denne forforståelsen blir formet av erfaringer, kunnskaper og praksis. Hos Gadamer er fordommer noe som ligger til grunn for vår forståelse (Gadamer, 1989), og kan beskrives som den bagasjen som man tar med i sin forståelse av verden.

Gjennom min refleksjon må jeg som forsker problematisere min egen rolle som forsker ved at jeg har en forforståelse når jeg starter forskningsprosessen (Fangen, 2010). Min forforståelse baserer seg på at jeg har rundt tretten års erfaring som leder i

offentlig virksomhet, også innenfor barnevernsområdet. Jeg har derimot ikke erfaring som leder i kommunal sektor. I tillegg har jeg gjennom mange år undervist og veiledet på barnevernspedagogutdanning, noe som innebærer at jeg har kunnskap om barnevernsfeltet, herunder utviklingstrekk og utfordringer i stort. Med kunnskap om feltet og lang ledererfaring vil jeg som forsker kunne kjenne igjen, identifisere meg med, leve meg inn i eller ta avstand fra deltakernes ulike beskrivelser. For å forstå barnevernlederens ledelsespraksis må jeg som forsker forstå hva barnevernlederen ser og gjør. Forståelse av hva barnevernlederen ser og gjør handler om å bli fortrolig med begreper som brukes i denne virksomheten (Meløe, 1997).

Begrepene og språket som brukes i barnevernlederens kontekst er jeg fortrolig med, noe som kan gjøre det lettere for meg å forstå hvordan barnevernlederen utøver sitt lederskap i praksis. Men selv om jeg er fortrolig med begrepene, er dette likevel en annen praksis enn jeg har arbeidet i og har erfaringer fra. Ved å bruke Meløes begrepsriologi; det kyndige blikk, det ukyndige blikk og det døde blikk, kan man beskrive ulike posisjoner å se fra (Saus, 2006). Begrepene kan brukes som et verktøy for å kunne se de kontekstuelle rammene som virksomheter kan forstås i, og kan brukes for å problematisere hvordan man ser noe med utgangspunkt i de erfaringene man har. Dersom man har erfaring fra kommunal barneverntjeneste, så ser man denne virksomheten og verden omkring på en annen måte enn dersom man ikke besitter en slik erfaring.

Det kyndige blikket er blikket til innsideren, til barnevernlederen. Det er barnevernlederen som har erfaring med virksomheten og som forstår det, og som også vet at hen forstår det (Meløe, 2003). Det ukyndige blikket tilhører den utenforstående, som har liten kunnskap om det som foregår fordi hen mangler erfaringer med virksomheten. Som forsker har jeg det ukyndige blikket i møte med kommunal barnevernledelse, og har reflektert over at jeg som forsker vet at jeg ikke ser alt som er å se, og dermed ikke forstår. Som forsker stiller jeg meg spørrende til det som skjer, og søker informasjon om det jeg ikke forstår. Det døde blikket er til den utenforstående, men som ikke er klar over denne posisjonen selv. Den utenforstående anerkjenner ikke

at det er noe man ikke ser og dermed heller ikke forstår (Saus, 2006). Begrepene til Meløe følger tradisjoner innen fenomenologisk hermeneutikk, og understreker betydningen av at jeg som forsker inntar den ukyndiges blikk når ulike sider ved barnevernledelse skal undersøkes og forstås.

4.2 Valg av forskningsmetode

Min vitenskapeteoretiske tilnærming legger føringer for valg av forskningsmetoder. Studiens eksplorerende formål gjør det naturlig å velge metoder som i først rekke gir et kvalitativt materiale (Conger, 1998). Kvalitative metoder egner seg godt til å undersøke praktisk utøvelse av ledelse og lederskjønn ved at de gir mulighet for å få innsikt i handlinger, forståelse og tolkninger som preger sosiale prosesser og sosialt samspill (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Merriam, 2009). Tradisjonelt har ledelsesforskningen vært basert på en omfattende bruk av ulike kvantitative undersøkelser, som er mindre egnet for å fange relasjoner, interaksjoner, meningsskaping, og andre sentrale dimensjoner som vi vanligvis assosierer med ledelse (Blom, 2016).

I min studie anvender jeg to ulike metoder; kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. En slik metodetriangulering bidrar til at de ulike perspektivene supplerer hverandre og belyser dermed den samme problematikken på en mer fullstendig måte (Christensen et al., 2015; Patton, 1990). Det kvalitative forskningsintervjuet er i overensstemmelse med en fenomenologisk og hermeneutisk forståelsesform (Kvale, 1990), og handler først og fremst om å innhente data basert på intervjupersonenes erfaringer med spesifikke situasjoner og hendelsesforløp, ikke deres generelle meninger, kunnskaper og synspunkter. I denne sammenhengen vil det være barnevernledernes erfaringer og opplevelser med å lede kommunal barneverntjeneste og utøvelsen av lederskjønn. I tillegg brukes kvalitative intervjuer til å innhente subjektive erfaringer og meninger om kommunal barnevernledelse fra kommunedirektører og representanter fra fylkesmennene. Hensikten med intervjuene

er å få deltakerne til å beskrive sine erfaringer og handlinger så presist som mulig og derigjennom kunne forstå barnevernleders utfordringer og ledelsespraksis. I innsamlingen av forskningsdata ble det i denne studien benyttet semistrukturerte intervjuer. Det defineres som en metode som er velegnet til undersøkelser hvor man ønsker en eksplorativ tilgang til data, og hvor man på forhånd har valgt ut tema som man ønsker intervjupersonens refleksjoner om (Kelly & Bakr Ibrahim, 1991; Kvale, 2014).

I studier av ledelse er det ofte relevant å bruke dokumenter i analysen fordi dokumenter spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i organisasjoner (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et dokument kan defineres som data som består av ord og/eller bilder som er blitt nedfelt uten forskerens innvirkning (Silverman, 2001). Dokumentanalyse er ofte brukt i kombinasjon med andre kvalitative metoder, og i denne studien anvendes tekst- og innholdsanalyse med et kvalitativt fokus. Det gir verdifulle data om den sammenhengen barnevernledelse foregår i. Disse dataene brukes for å kontekstualisere data samlet inn fra intervjuene (Bowen, 2009).

Ved å gå i dybden på meningen og betydningen av tekstens innhold vil det være mulig å finne ut hvordan forventninger og krav til barnevernlederne kommer til uttrykk. Dokumentanalyse blir gjerne sett på som både en tidsbesparende og kostnadseffektiv metode sammenlignet med andre metoder. Det er fordi den fordrer dataseleksjon framfor datainnsamling. Dokumentene er ikke påvirket av forskningsprosessen, og forskerens tilstedeværelse har ikke påvirket dokumentenes innhold. Dokumenter kan dekke et stort tematisk område, lange tidsperioder, mange hendelser og settinger (Bowen, 2009; Merriam, 2009).

4.3 Utvalg av deltakere

Utvalget består av totalt 128 deltakere. Disse er fordelt på tre grupper; 20 kommunale barnevernledere, 5 kommunedirektører og 3 representanter fra fylkesmannsembetene. Utvalget av 20 kommunale barnevernledere består av 18 kvinner og 2 menn. Utvalget gjenspeiler kjønnsfordelingen blant ansatte i kommunale barneverntjenester, hvor andelen kvinner utgjør rundt 89 prosent (Slettebø et al., 2019). Det er 13 av barnevernlederne som har formell lederutdanning utover grunnutdanning. Halvparten har mindre enn 5 års erfaring som barnevernleder, 5 har 5-10 års erfaring, og 5 har mer enn 10 års erfaring.

Lederne er geografisk plassert over hele landet, og de leder barneverntjenester som varierer i størrelse. De minste tjenestene betjener en befolkning på om lag 5500 innbyggere og de største opp mot 80 000 innbyggere. Størrelsen på tjenesten gjenspeiles også i organisering og i antall ansatte som barnevernleder har ansvaret for. Utvalget av kommunedirektører består av 5 deltakere (2 kvinner og 3 menn), hvor utvalget ivaretar kravet om geografisk spredning og variasjon i kommunestørrelse. Utvalget av representanter fra fylkesmannsembetene består av tre deltakere (alle kvinner). Det ivaretar også kravet om geografisk spredning og variasjon i størrelse. Tabell 4 viser oversikt over utvalget av deltakere.

Tabell 4 Presentasjon av utvalget

	Barnevernledere	Kommunedirektører	Representanter fra fylkesmannsembetene
Kjønn	2 menn 18 kvinner	3 menn 2 kvinner	3 kvinner
Grunnutdanning	9 sosionom 6 barnevernspedagog 2 førskolelærer/lærer 2 vernepleier 1 økonomi/ledelse	1 jurist 3 økonomi/ledelse 1 lærerutdanning	2 jurist 1 barnevernspedagog
Videreutdanning utover grunnutdanning	16	5	
Formell lederutdanning	13	5	
Relevant erfaring	Erfaring som barnevernleder: 1-5 år: 10 5-10 år: 5 10-15 år: 2 Over 15 år: 3	Ledererfaring: 10-15 år: 4 Over 15 år: 1	Antall år i nåværende stilling: 1-5 år: 1 10-15 år: 2
Interkommunal barneverntjeneste	6	1	
Kommunestørrelse ⁵			
Små kommuner	2	2	
Mellomstore kommuner	13	2	
Store kommuner	5	1	

I utvalget av deltakerne har det vært viktig å ivareta bredden i kommunale barneverntjenester både når det gjelder organisering, størrelse og geografisk plassering. Den geografiske fordelingen av deltakerne synliggjøres i figur 2.

⁵ Det tas utgangspunkt i Statistisk sentralbyrås gruppering av kommuner (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Små kommuner har færre enn 5000 innbyggere, mellomstore har fra 5000 - 19999 innbyggere, mens store kommuner har flere enn 20000 innbyggere. Der hvor det er snakk om interkommunale barneverntjenester er antall innbyggere i hver av samarbeidskommunene slått sammen.



Figur 2 Geografisk fordeling av deltakerne

I artikkel 1 og 2 utgjør intervjuene med de 20 barnevernlederne datagrunnlaget. I artikkel 3 utgjøres datagrunnlaget av intervjuer med barnevernledere, kommunedirektører og representanter fra fylkesmannsembetene, samt analyse av i alt 19 dokumenter. Grunnlaget for dette er at artikkel 1 og 2 har problemstillinger som mer er rettet mot utførelsesnivået og dermed knyttet til barnevernleders ledelsespraksis. I artikkel 3 undersøkes krav og forventninger til barnevernleders utøvelse av ledelse og lederroller, og det er dermed relevant å trekke inn intervjuer med kommunedirektører, fylkesmannsrepresentanter og dokumentanalyse.

4.4 Rekruttering av deltakere

Ut fra forskningsspørsmålene ble det besluttet å rekruttere barnevernledere i kommunalt barnevern, samt kommunedirektører og representanter for fylkesmannsembetene. For barnevernlederne var kriteriene for rekruttering og utvalg at de arbeidet som barnevernleder i en norsk kommune. Det ble ikke satt krav til ledererfaring eller lengde på arbeidsforhold som barnevernleder, og det ble ikke gjort et skille mellom kommunale og interkommunale barneverntjenester. For

kommunedirektører var kravene at vedkommende skulle arbeide som kommunedirektør i en norsk kommune. For representanter fra fylkesmannsembetene var kriteriet at vedkommende skulle ha oppfølging og tilsyn av kommunale barnevernstjenester som hovedarbeidsområde. Det var et kriterium at alle deltakerne skulle være geografisk spredt over hele landet, og at barnevernledere og kommunedirektører som ble inkludert i utvalget skulle lede virksomheter som varierte i størrelse. Det ble ikke satt et konkret antall for hvor mange deltakere som skulle rekrutteres fra hver av kategoriene, men det ble arbeidet ut fra at det skulle rekrutteres mer enn 20 barnevernledere, 6 kommunedirektører og 6 fra fylkesmannsembetene.

Rekruttering av barnevernledere ble gjennomført på ulike måter. Siden det ikke finnes et sentralt register eller en samlet oversikt over ansatte i kommunale barnevernstjenester i Norge, ble «søk og let»-metoden brukt. De første 20 barnevernlederne fikk henvendelse ved brev, med oppfølgende henvendelse på e-post. Dette ble endret til at det bare ble sendt e-post direkte til barnevernleder. For å nå ut til så mange barnevernledere som mulig ble medlemslisten til Norsk barnevernlederorganisasjon (NOBO) brukt i rekruttering. Medlemslisten ble hentet fra NOBOs hjemmeside 13.04.2018 (Norsk barnevernlederorganisasjon, 2018). Totalt ble det sendt henvendelse til 128 barnevernledere. Av disse var det 5 e-poster som kom i retur som følge av ugyldige e-postadresser og 8 ledere som svarte at de ikke ønsket å delta. De henvendelsene som ikke var besvart etter to uker, mottok en påminnelse. Totalt ubesvarte henvendelser til barnevernlederne var 95.

Rekruttering av kommunedirektører skjedde via e-post, basert på kontaktinformasjon fra den enkelte kommunes nettsted. Det ble sendt ut henvendelser til 7 rådmenn, hvor to ikke hadde mulighet for å delta. Totalt deltok 5 kommunedirektører. Rekruttering av representanter fra fylkesmannsembetene skjedde via brev og e-post. Totalt ble 6 fylkesmannsembeter kontaktet. Tre av disse ønsket å delta i studien og ett svarte at de ikke hadde tid til å delta. To av henvendelsene ble ikke besvart. Alle henvendelser til potensielle deltakere inneholdt en kort beskrivelse

av prosjektet og prosjektets formål, samt informasjon om samtykke og anonymitet ved deltakelse i prosjektet (vedlegg 2-4).

Oppsummert ble totalt 140 deltakere kontaktet. De deltakerne som ønsket å delta i studien ble fortløpende inkludert i studien da de tilfredsstilte kriteriene. Det er vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Intervjuene ble derfor gjennomført samtidig med rekrutteringen av deltakere, og rekrutteringen foregikk inntil jeg fikk et datamateriale som var stort nok, i tråd med Mason (2018, s. 62,63) sin beskrivelse av metningspunkt og når inkludering av flere deltakere ikke bidrar til ytterligere forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Rekruttering av deltakere vil sjeldent være et rent strategisk utvalg, selv om det er idealet. Ofte må man ty til andre løsninger for å tilgang til tilstrekkelig antall deltakere (Rapley, 2011). Utvalget i denne studien kan omtales som et strategisk utvalg og tilgjengelighetsutvalg (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.5 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene var lagt opp som semistrukturerte intervjuer (Justesen & Mik-Meyer, 2010), og fulgte en tematisk intervjuguide (vedlegg 5). Som en del av utviklingen av intervjuguiden for barnevernlederne ble det foretatt prøveintervjuer med tre barnevernledere. Disse inngår ikke i datagrunnlaget. I etterkant av gjennomføringen av prøveintervjuene ble intervjuguiden endret noe. Det ble ikke gjennomført prøveintervju med fylkesmannsansatte og kommunedirektører. Spørsmålene til disse ble utformet ut fra spørsmålene til barnevernlederne.

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet juli 2017-juni 2018, og 9 av intervjuene ble gjennomført ved besøk hos deltakerne og 19 ved telefonintervju. Intervjuene varte i 50-90 minutter. Kvalitative forskere baserer seg generelt på ansikt-til-ansikt intervjuer når semistrukturerte intervju skal gjennomføres. For å ivareta en geografisk spredning av barnevernledere ble telefonintervju valgt for de som var lengst unna. Det ble valgt av hensyn til besparelse både i tidsbruk og reisekostnader, noe som trekkes

fram som en av fordelene med telefonintervju (Irvine, Drew & Sainsbury, 2012; Sturges & Hanrahan, 2004). Semistrukturerte kvalitative intervjuer egner seg godt til telefonintervju (Irvine et al., 2012; Ward, Gott & Hoare, 2015). Det anbefales at telefonintervju kombineres med kommunikasjon på forhånd (Trier-Bieniek, 2012). I denne studien ble alle deltakerne kontaktet på forhånd, og formålet med intervjuene ble kommunisert. Dette ble repetert ved oppstart av intervjuet. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene. Det ble vurdert å bruke Skype som erstatter for telefon for å ivareta muligheten for at deltaker og forsker kunne se hverandre. Både nasjonale retningslinjer (NSD, 2020) og retningslinjer ved egen institusjon (UiT Norges arktiske universitet, 2020) tillot ikke at enheter som mobiltelefoner eller bærbare datamaskiner, som var tilkoblet internett, ble brukt til å ta opp lyd eller bilder. Det ble derfor brukt en høyttalende telefon, og intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en diktafon med ekstern lagringsenhet. Intervjuene ble transkribert av innleid assistent. Jeg sammenlignet derfor den transkriberte teksten opp mot lydfilen for å sjekke at disse stemte overens.

Deltakerne fikk lese gjennom sine transkriberte intervjuer. En slik deltakervalidering eller *member checks*, er en måte å søke gyldighet på, sammen med metodetriangleringen (Bloor, 1997; Denzin & Lincoln, 2018; Malterud, 2017; Olsen, 2003a). *Member checks* retter seg normalt ikke mot evaluering av funn og resultater, men mot for eksempel kontroll av intervjuutskrifter (Olsen, 2003a, s. 92). Ved deltakervalidering leser deltakeren gjennom det transkriberte intervjuet og/eller vurderer forskerens fortolkning (Denzin & Lincoln, 2018). I denne studien leste deltakerne gjennom sine egne transkriberte intervjuer. Deltakerne kunne på den måten avdekke svakheter og mangler, og dermed bidra til å styrke gyldigheten. En slik måte anses som relevant når forskningen sikter mot tykke beskrivelser (Olsen, 2003a, s. 92). Kvale (1996) framhever viktigheten av at prosessen med å få kunnskap om deltakernes erfaringer skjer i lojalitet til informantens egen versjon av sin historie. En utfordring ved transkriberte intervjuer er at muntlig samtale blir fordreid, også ved detaljert gjengivelse ord for ord. Deltakerne kan derfor, når de får sitt eget transkriberte intervju til gjennomlesing, oppleve at det de har sagt virker usammenhengende og uviktig.

Formålet med transkripsjonen er å fange opp samtalen i en form som best mulig representerer det som deltakeren hadde til hensikt å meddele. Teksten skal best mulig lojalt ivareta det opprinnelige materialet, særlig slik deltakerens erfaringer og meninger ble formidlet og oppfattet under intervjuet (Malterud, 2002). Ingen av deltakerne i studien valgte å tilføye eller endre noe i intervjuene etter å ha lest gjennom transkribert intervju. Det må understekes at teksten ikke nødvendigvis hadde vært mer gyldig om deltakeren hadde rettet den opp (Malterud, 2017; Olsen, 2003a). Det er problemstillingen, metoden og kvaliteten på dataene som avgjør hva som er relevante gyldighetsprosedyrer.

4.6 Utvalg av dokumenter og skriftlige kilder

For å belyse hvilke rammer barnevernledelse foregår innenfor, hvilke krav og forventninger som er rettet mot barnevernlederne fra ulike nivå, er det valgt ut et sett med ulike skriftlige kilder som grunnlag for dokumentanalysen. Utvalget inkluderer tre typer dokumenter som synliggjøres i tabell 5. Totalt består utvalget av 19 dokumenter. Det er vanskelig på forhånd å definere det nødvendige antall dokumenter som skal anvendes i en dokumentanalyse, da det avhenger av hva som skal undersøkes (Lynggaard, 2010). En fullstendig oversikt over dokumentene finnes i vedlegg 6. I utvalget av dokumenter ble det vektlagt dokumenter som kunne bidra til en forståelse av og innhold i begrepet ledelse i offentlig sektor, begrepet barnevernledelse, lederrolle i barnevernet, lederoppgaver i barnevernet, samt krav og forventninger til barnevernlederen og til barnevernet.

Tabell 5 Oversikt over typer dokumenter som danner grunnlaget for dokumentanalysen

Utvalg av dokumenter i dokumentanalysen	Type dokument
Nasjonale dokumenter om barnevern	Proposisjoner, strategier, retningslinjer, utredninger og evalueringer
Dokumenter fra fagforeninger	Høringsnotater og innspill til lovendringer og innhold i barnevernsutdanninger. Uttalelser om barnevernet
Nasjonale dokumenter om ledelse i offentlig sektor (utenom barnevern)	Retningslinjer, forskrifter og program

Dokumenter fra de siste seks årene er inkludert. Denne tidsperioden er valgt fordi barnevernreformen trådte i kraft i 2017, og at det forkant av denne reformen ble produsert dokumenter som la føringer på innholdet i denne reformen. I utvalget er det valgt å inkludere ulike dokumenter fra fagforeninger som organiserer ansatte i barnevernet fordi fagforeningene spiller en aktiv rolle i utviklingen av og prioriteringene på barnevernsfeltet. Det er også valgt å inkludere nasjonale dokumenter som omhandler ledelse i offentlig sektor generelt og i andre sektorer enn barnevern, slik som skole, barnehage og helse. Slike dokumenter anses å kunne gi et bidrag til forståelsen av hvilke forventninger som stilles til ledere i offentlig sektor i Norge, og hvilken ledelsesforståelse som legges til grunn for disse forventningene.

4.7 Analysestrategier

I dette avsnittet vil jeg presentere de analytiske vurderingene som er gjort i forbindelse med analyseprosessen. I kvalitativ metodelitteratur er det vanskelig å finne en analytisk hovedretning, og det er heller ikke enighet om hva som er den riktige retningen da ulike analysestrategier kan kombineres (Olsen, 2003a, s. 69). Jeg har valgt å bruke tematiske analyser i analysen av intervjuene fra alle deltakerne da jeg i stor grad retter oppmerksomheten mot temaer i materialet. Det betyr at jeg analyserer informasjon fra alle deltakerne om hvert tema, noe som gir meg muligheten til å gå i dybden på hvert tema. Tematisk analyse er en prosess for koding av kvalitativt datamateriale med et fenomenologisk hermeneutisk utgangspunkt, og som søker å

avdekke framtrepende temaer i teksten på ulike nivå (Attride-Sterling, 2001). Det er derfor en analyseprosess som er i overensstemmelse med mitt vitenskapsteoretiske ståsted.

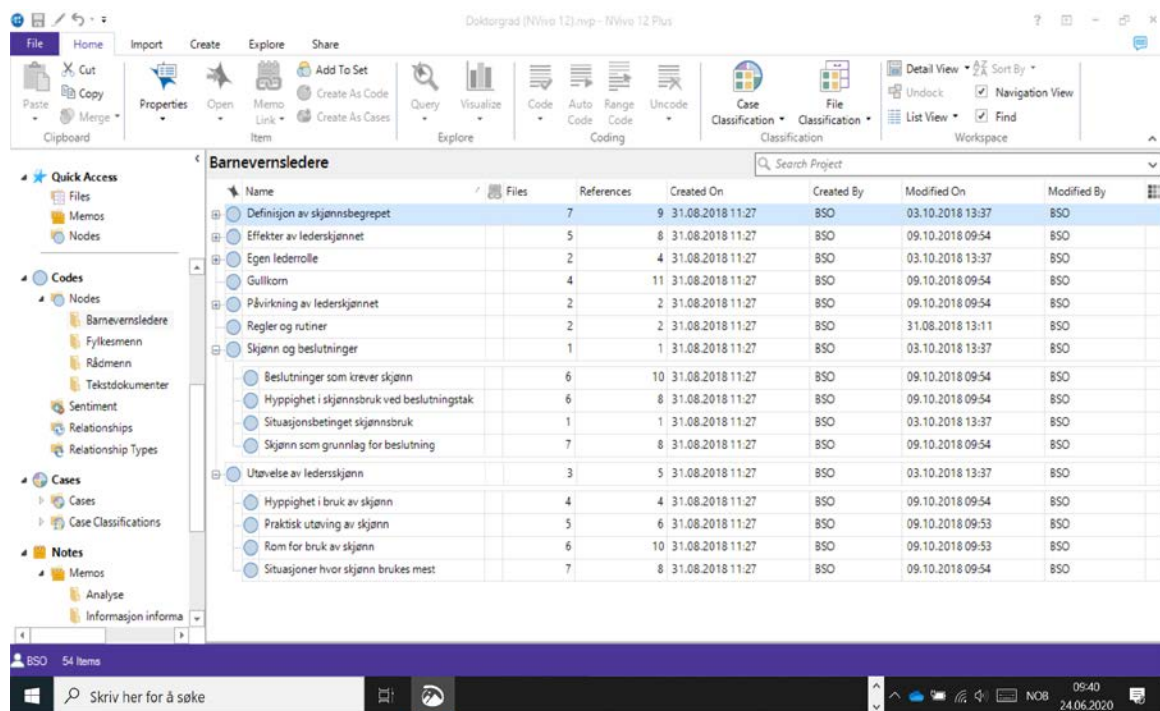
Et tema kan defineres som et mønster funnet i datamaterialet som minimum beskriver og organiserer mulige observasjoner eller som maksimum tolker aspekter ved fenomenet (Boyatzis, 1998). Det er et premiss for temasentrerte analyser at vi har informasjon fra alle deltakerne om de samme temaene, og hvor tekstene som analyseres følger en ordnet struktur (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Strukturen ble ivaretatt av at spørreguiden var organisert tematisk, noe som innebærer at alle deltakerne har kommentert de samme elementene og at intervjuene følger samme ordnede struktur.

Temasentrert analyse kritiseres for at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv ved at utsnitt fra tekster fra de ulike deltakerne løsriver fra sin opprinnelige sammenheng (Nowell et al., 2017). For å sikre en helhetlig forståelse av datamaterialet har jeg vurdert utsagnene fra hvert enkelt intervju opp mot intervjuet som helhet, i tillegg til at jeg også gjorde analyser av sammenhengen mellom temaene.

I analysen har jeg kombinert en deduktiv og en induktiv tilnærming i koding av materialet (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Det betyr at jeg har generert kodene både induktivt fra datamaterialet og deduktivt fra teori og tidligere forskning. Når man veksler mellom disse to tilnærmingene, kan det beskrives som en abduktiv analysetilgang (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). På denne måten kan det foregå en form for dialog mellom teori og data, der empirien er med på å bestemme hvilken teoretisk inngang som er mest formålstjenlig i drøftingen av empirien. Kodingen blir da en pendling mellom induksjon og deduksjon (Olsen, 2003a, s. 79). En kombinasjon av de to tilnærmingene anbefales for å unngå en «overkoding», og for at analysene skal bli mer oversiktlige og enklere å gjennomføre (Overgaard & Bovin, 2014, s. 244).

For artikkel 1 og 2 ble kodene lagt inn i data- og analyseverktøyet NVivo som noder. Bruk av analyseverktøy, som Nvivo, kan føre til at man kan minste overblikket

over teori, data og analyseprosess. Den elektroniske kodingsprosessen kan gjøres raskt, og det kan øke mulighetene for at det skjer en økt koding i forhold til manuell koding. Økt koding bidrar ikke nødvendigvis til økt forståelse av dataene (Midré, 2010; Welsch, 2002), og derfor må slike programmer betraktes kun som et hjelpemiddel i forskningsprosessen (King, 2004; Mason, 2018). Fordelen med bruk av programmer som Nvivo er at de stimulerer til en mer konsistent kategorisering og koding av datamaterialet sammenlignet med manuelle metoder (Midré, 2010). Skjermbildet i figur 3 viser en oversikt over kodingen av datamaterialet i Nvivo basert på intervjuene av barnevernlederne, og danner grunnlaget for artikkel 1 og 2. I tillegg ble det for artikkel 2 også foretatt en manuell koding av materialet.



Figur 3 Skjermbilde fra Nvivo med oversikt over noder (koder) benyttet i analyseprosessen

Kodingen i Nvivo ble gjort på følgende måte; Først kodet jeg materialet ut fra innholdet i spørsmålene i intervjuguiden. Intervjuguiden var strukturert ut fra forskningsspørsmålene, og hovedkategoriene ble i grove trekk til ut fra denne strukturen. Under kodingen med forhåndsdefinerte koder ble induktive koder

identifisert og knyttet til deler av data som beskrev nye tema observert i teksten. Kodene ble enten separert fra de forhåndsdefinerte kodene eller de utvidet en allerede eksisterende kode. Konkret startet jeg ut med kategoriene; definisjon av skjønnsbegrepet, effekter av lederskjønnet, egen lederrolle, hva påvirker lederskjønnet, opplevelse av egen lederrolle, regler og rutiner, skjønn og beslutninger, samt utøvelse av lederskjønn. Disse ble endret noe underveis i grovanalysen av intervjuene. Hver kategori fikk noen underkategorier, også i tråd med intervjuguiden. Etter hvert som grovanalysen ble gjort ble det opprettet noen kategorier ut fra funnene i materialet. Kategoriene ble altså til både ut fra at noen var forhåndsdefinerte ut fra intervjuguiden, og at noen ble definert som kategori/underkategori ut fra intervjumaterialet. I analysen foretatt i artikkel 1 ble det brukt ulike katalysatorer for analysen. I første del av artikkelen er katalysatorene hva som hemmer og fremmer skjønn i ledelse, og i andre del er intuitive/tause og bevisste prosesser anvendt som katalysatorer.

Analysen i artikkel 3 baserer seg både på analyse av intervjuene med barnevernlederne, kommunedirektører og representanter fra fylkesmannsembetene, samt dokumentanalyse. Kodingen av intervjuene ble gjort i Nvivo. Jeg brukte tematiske analyser i analyse av dataene, og data fra dokumentene er brukt til å kontekstualisere dataene samlet gjennom intervjuene. I dokumentanalysen brukte jeg både forhåndsdefinerte koder (deduktive), som var definert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i artikkel 3, og koder som framkom av datamaterialet. Dokumentene ble kodet manuelt. Det ble valgt da jeg i arbeid med dokumentene opplevde at dette ga en større oversikt over materialet. Nedenfor er kodene for både intervjumaterialet og dataanalysen presentert i tabell 6.

Tabell 6 Oversikt over koder brukt i analyseprosessen i artikkel 3

Koder i intervjumaterialet - barnevernledere	Koder i intervjumaterialet – kommunedirektører/ fylkesmannsrepresentanter	Koder i dokumentanalysen	Tilnærming
Definisjon av ledelse	Definisjon av ledelse	Definisjon av ledelse	Deduktiv/ Teoridrevet
Definisjon av barnevernledelse	Definisjon av barnevernledelse	Definisjon av barnevernledelse	Deduktiv/ Teoridrevet
Lederrolle (praktiske lederoppgaver)	Lederrolle	Lederrolle	Deduktiv/ Teoridrevet
	Forventninger til barnevernlederen	Forventninger til barnevernlederen	Induktiv/ Datadrevet
	Forventninger til barnevernet	Forventninger til barnevernet	Induktiv/ Datadrevet

Tabellen viser også på hvilken måte kodene er framkommet, enten gjennom en induktiv eller en deduktiv tilnærming. For å synliggjøre mønstrene mellom dataene brukte jeg både temabaserte og personsentrerte matriser. Dette var med på å skape en god oversikt over det samlede materialet. Matrisene finnes i vedlegg 7.

Bruk av tematisk analyse kan påvirkes av forskerens ståsted, utvalg og arbeidsmåte (Boyatzis, 1998). Jo sterkere forskerens teoretiske eller ideologiske ståsted er, jo mer kan forskeren bli fristet til å overføre sine verdier eller synspunkt på deltakerne som dataene er hentet fra. Det samme kan gjelde dersom man er for familiær med fenomenene man forsker på. For å minske min egen påvirkning som forsker har jeg prøvd å utvikle eksplisitte koder og gjøre konsistente vurderinger gjennom å holde meg tett til datamaterialet og forskningsspørsmålene i utviklingen av temaer og koder. Jeg har forsøkt å kode materialet ut fra ulike perspektiver, gjennom at de ulike artiklene tar utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver. I tillegg har jeg tolket disse ut fra ulikt kildemateriale, som intervjuer og dokumenter.

Som vist i tabell 6 hadde noen av kategoriene som ble brukt i analysen en deduktiv tilnærming, der de var bestemt på forhånd gjennom et teoretisk rammeverk. I artikkel 3 har kategorien *lederroller* en deduktiv tilnærming. Kategorien ble delt inn i to

underkategorier; moderne/hybride lederroller og tradisjonelle lederroller. Disse kategoriene er hentet fra teoretisk rammeverk basert på Klausen (2001, 2019) og Jacobsen (2019). Bakgrunnen for valg av de forhåndsdefinerte teoretiske kategoriene som grunnlag for analysen, var at jeg mente det ville bidra til å gi svar på mine forskningsspørsmål. I artikkel 2 har jeg brukt en annen innfallsvinkel. Der har jeg brukt teori som ikke var forhåndsdefinert, men som tok form ut fra at barnevernlederne snakket om sine opplevelser av paradokser i lederhverdagen. Jeg gjennomgikk derfor intervjuene på nytt for å få et bilde av datamaterialet fra et annet teoretisk rammeverk enn det som ble brukt i artikkel 1. Jeg benyttet meg av nye kategorier ut fra paradoksteori. Eksempler på deduktive kategorier brukt i artikkel 2 er paradokser knyttet til organisering, utførelse, tilhørighet og læring. De er basert på teoretisk rammeverk utviklet av Jarzabkowski et al. (2013, s. 247,248) og Lewis (2000).

Da den deduktive analysen av intervjuene var gjennomført vekslet jeg over til en induktiv tilnærming, hvor jeg lot empirien bestemme hvilke kategorier som var dominerende. Fortellinger fra deltakerne ble omgjort til nye tema eller undertemaer til allerede eksisterende kategorier. På den måten skapes en fram-og-tilbake-prosess mellom de ulike kategoriene og underliggende temaer, hvor jeg som forsker skaper virkelighetsbilder i møtet med materialet. Denne fram-og-tilbake-prosessen kan beskrives som den hermeneutiske sirkel. Både hermeneutikken og den hermeneutiske fenomenologi har den hermeneutiske sirkel som utgangspunkt, hvor man veksler mellom helhet og deler i vår forståelse av verden (Højberg, 2014; Rendtorff, 2014).

Jeg har i min redegjørelse forsøkt å vise at analyseprosessen foregår gjennom hele forskningsprosessen. Analysen starter når de første dataene er samlet inn, noe som er et sentralt poeng ved hermeneutiske undersøkelser (Olsen, 2003a, s. 70). De første analysene er dermed med på å kvalifisere min forståelse og danner grunnlaget for nye spørsmål som i utgangspunktet ikke var tenkt på (Kristiansen, 2017). Beslutninger om framgangsmåter tas dermed også underveis i prosessen, og bidrar til å drive det metodiske arbeidet framover (Haavind, 2000). Ved å legge den hermeneutiske sirkel

til grunn for analysen med veksling mellom helhet og deler, har det gitt meg mulighet til å kartlegge elementer i de overordnede nasjonale forventningene og se på hvordan disse påvirker barnevernlederens opplevelser av skjønn i sin lederhverdag. I tillegg har jeg studert barnevernleders opplevelser av lederskjønn, og kan gjennom disse opplevelsene avdekke overordnede forståelsers uttrykk i praksis. Analysene kan dermed bidra til at man både kan se på hvordan en overordnet helhetsforståelse påvirker og gir mening til mindre enkeltdeler, og hvordan man i enkeltdelene kan se tegn på en mer overordnet forståelse (Kristiansen, 2017).

4.8 Ivaretagelse av kvalitet i studien

Det er en pågående diskusjon om hvilke kriterier som skal gjelde for kvalitet i kvalitativ forskning (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Olsen, 2003b; Seale, 1999; Tracy, 2019). Noen kvalitetsbegreper, som for eksempel validitet, er utviklet innenfor naturvitenskapen og rettet mot kvantitativ forskning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Siden begrepene er utviklet innenfor naturvitenskapen med sine positivistiske idealer om streng objektivitet og følgelig har et annet vitenskapsteoretisk utgangspunkt enn kvalitativ forskning, er det utviklet andre begreper som man mener passer bedre for å si noe om kvaliteten i kvalitative undersøkelser (Lewis & Ritchie, 2003; Olsen, 2003a). Elementer og begreper som anses som nøkkelen til å vurdere studiens kvalitet og som samsvarer med målene og verdiene innen kvalitativ forskning er begreper som *troverdighet, konsistens, pålitelighet, transparens, oppriktighet og overførbarhet* (Lewis & Ritchie, 2003; Olsen, 2003b; Tracy, 2010). Min gjennomgang av studiens metodiske styrker og svakheter vil sees i forhold til disse kvalitetskriteriene.

Troverdighet, konsistens og pålitelighet

Validitet handler om gyldighet av de tolkninger som forskeren gjør av sine data. Ofte er validitet et begrep som presenteres med to dimensjoner, intern og ekstern validitet. (Seale, 1999). Validitet som kvalitetskriterium i eget prosjekt vil, ut fra mitt vitenskapsteoretiske ståsted, bety at det er naturlig å fokusere på det som betegnes som

intern validitet (Seale, 1999). Intern validitet handler om hvorvidt vi undersøker det vi har sagt at vi skal undersøke, og omtales som *troverdighet* og *konsistens* (Olsen, 2003a). Det er en annen dimensjon enn *ekstern validitet*, som handler om hvordan de tolkninger som gjøres i forskningsprosjektet kan være overførbar og ha gyldighet i andre kontekster eller settinger (Lewis & Ritchie, 2003). *Troverdighet* handler om påliteligheten, sannsynligheten og rimeligheten til forskningsresultatene, og kvalitativ troverdighet oppnås gjennom forskning som inkluderer tykke beskrivelser og triangulering (Tracy, 2010). For å være sikker på at mine spørsmål fikk fram data om det jeg ønsket å undersøke, ble prøveintervju foretatt før spørreguide ble endelig utformet.

Jeg har forsøkt å ivareta dataenes troverdighet og konsistens gjennom å etterstrebe tykke beskrivelser hvor man går i dybden og redegjør for rikelig med konkrete detaljer. Fordypelse i konkrete detaljer er nødvendig for at forskeren skal få tak i den skjulte kunnskapen. Skjult kunnskap kan beskrives som uartikulert, kontekstuell forståelse som ofte framkommer som nikk, stillhet, humor og andre artefakter (Tracy, 2010). Den optimale løsningen ville derfor ha vært å bruke ansikt-til-ansikt intervjuer for alle deltakerne. Telefonintervju kan gjøre det vanskelig for intervjueren å gå i dybden for å få med flere detaljer eller aspekter ved det intervjupersonen formidler (Sweet, 2002). Uartikulert kunnskap som nikk og andre artefakter som krever en ansikt-til-ansikt-situasjon har naturlig falt bort i telefonintervjuene, mens humor, stillhet og andre artefakter som ikke krever visuell kontakt ivaretas også i telefonintervjuene. En gjennomgang av de transkriberte intervjuene viser at det ikke er forskjell i lengde eller detaljrikdom mellom ansikt-til-ansikt intervjuene og telefonintervjuene. Ved at alle intervjuene ble gjennomført etter samme tematiske mal, så endret ikke innholdet i intervjuet seg ved bytte av medium for intervjuet. Det var i alle intervjuene mulig å gå i dybden og avklare poeng, og det er ikke mulig å skille telefonintervjuene fra ansikt-til-ansikt intervjuer ut fra utskriftene.

Jeg har i studien gjennomført deltakervalidering ved at deltakerne fikk lese de transkriberte intervjuene. Deltakervalidering kan innebære at vi ikke får et

øyeblikksbilde, de umiddelbare tankene, og at deltakerne får tid til å reformulere seg og sine tanker. Det kan gi andre typer data. Det kan også få deltakerne til å framstå som lite reflekterte når de leser sine egne intervjuer, hvor pauser, halve setninger og pauseord (som «eeh» og «vel») er en del av bildet. Dette kan få deltakerne til å endre sin måte å uttrykke seg på. I min studie kan det argumenteres for at dette er ledere som er vant til å få søkelyset rettet mot seg, og på den måten ikke er like sårbare som andre grupper kanskje kan være. De opprinnelige transkriberte intervjuene ble ikke endret da det ikke kom tilbakemeldinger eller ønsker om endringer fra deltakerne.

For å ivareta påliteligheten til datamaterialet er det av betydning at man ved bruk av dokumentanalyse som metode er klar over metodens begrensninger. En begrensning er at dokumentene er produsert for andre formål enn forskning, noe som betyr at de ikke alltid inneholder nok detaljer for å svare på forskningsspørsmålene (Yin, 2003). Forskerens utvelgelse av dokumenter er et annet element som kan utgjøre en svakhet ved metoden, og det understrekes at det er forskningsspørsmålene som må danne grunnlaget for utvelgelse av dokumenter og ikke forskerens egne preferanser (Insch, Moore & Murphy, 1997). Jeg har derfor forsøkt å være tro mot forskningsspørsmålene i utvelgelse av dokumenter. Triangulering framstilles som et viktig virkemiddel for å oppnå større troverdighet og pålitelighet (Tracy, 2010). Selv om man kan argumentere for at triangulering ikke nødvendigvis resulterer i økt nøyaktighet, anses bruken av flere forskere, datakilder, metoder og teoretiske innfallsvinkler som verdifullt av flere forskere fra ulike paradigmer (Olsen, 2003b). Ulike typer av data, andre forskeres synspunkt, teoretisk rammeverk og analysemetoder får fram ulike aspekter ved en problemstilling, utvider forståelsesrammen og oppmuntrer til mer konsistent fortolkning.

I min studie gjør jeg bruk av metodetriangulering ved å bruke kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. I tillegg gjennomføres det en empirisk triangulering ved at fenomenet lederskjønn belyses fra ulike kilder (barnevernledere, kommunedirektører og fylkesmannsembeter). Triangulering kunne vært ytterligere styrket ved bruk av observasjon av barnevernledernes lederpraksis. Observasjon kan

være egnet som metode fordi ledelse bør studeres kontekstuellt, mens det skjer (Czarniawska-Joerges, 2007). Ved at observasjonsstudier gjøres som en del av en metodetriangulering kan det gi et bedre grunnlag til å forstå konteksten og få et mer komplett bilde av situasjoner og hendelser. Man vil kunne få en situasjons- og praksisnær innsikt i hvordan lederskap utøves, og hva som synes å påvirke lederens hverdag og skjønnsutøvelse. Ved bare å intervjuere ledere står man i fare for kun å få en subjektiv informasjon basert på lederens egen hukommelse, egne erfaringer og egen fortolkning av hendelsesforløp (Askeland et al., 2015).

Barnevernledernes erfaringer og opplevelser framkommet i studien ved at de selv har beskrevet sin lederhverdag. Et kritisk spørsmål kan være om ikke barnevernledernes egne beskrivelser kunne vært styrket eller korrigert gjennom at jeg som forsker observerte den enkelte leder i sin lederhverdag. Observasjon var planlagt inn som en av metodene. De barnevernlederne som ønsket å delta i studien fikk forespørsel om å bli observert i egen praksis. Av 20 deltakere var det kun to som samtykket til dette. Det ble ansett som en for liten mengde, og observasjon ble derfor ikke gjennomført. Det var avklart med NSD om at studien kunne inneholde observasjon av barnevernlederne i sin lederpraksis, men med restriksjoner om at observasjon ikke kunne foregå når konkrete barnevernssaker ble drøftet. Intervjuene med barnevernlederne viste at de er mye involvert i daglig drift og konkrete barnevernssaker, noe som ville bidratt til at en observasjon av lederne ville blitt oppstykket og utfordrende å gjennomføre i praksis.

Transparens og oppriktighet

Andre kvalitetskriterier som bør ivaretas i kvalitative studier er *gjennomsiktighet* og *transparens*. Gjennomsiktighet og transparens innebærer at forskeren gjør eksplisitt sitt grunnlag for fortolkninger. Det kan gjøres gjennom selvrefleksjon og oppriktighet og ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner man kommer fram til (Tracy, 2010). Ut fra mitt vitenskapsteoretiske ståsted innebærer det å gjøre rede for min egen forforståelse og fordommer, da forståelse og tolkning preges av min forforståelse (Neumann & Neumann, 2012, s. 42). I tillegg legger min egen

historie føringer for forskningsvalg og fremgangsmåte, og både intervju spørsmålene, intervjusituasjonen, samt fortolkning og analyse vil være påvirket og preget av min forforståelse. Det krever kritisk refleksjon og etiske vurderinger fra min side. Ved at min forforståelse gjøres rede for i forskningsprosjektet, vil forskningen og forskningsprosessen gjøres så transparent og gjennomiktig så mulig. Det anbefales at bevissthet og oppriktighet rundt eget grunnlag for fortolkninger gjøres eksplisitt i tekstform (Tracy, 2019). Min forforståelse og refleksjon over min posisjon som forsker er derfor redegjort for i del 4.1, hvor jeg også inntar den ukyndiges blikk.

Min forforståelse og min erfaring som leder kan være både en styrke og en svakhet i studien. Som forsker kan det være en fordel å ha kunnskap om deltakernes hverdag og kontekst for å forstå hva de forteller meg, men på den andre siden må jeg unngå at intervju spørsmål og analyser søker å bekrefte mine egne opplevelser og fordommer. Underveis har jeg utfordret mine egne erfaringer og holdninger, og målet har vært bevissthet rundt min egen forforståelse. Innenfor hermeneutisk tradisjon framheves det som viktig at forskeren er åpen og undrende overfor deltakernes tanker, fortellinger og opplevelse. Likevel var jeg som forsker bevisst på at deltakerne i intervjusituasjonen ville kunne prege meg som forsker, fordi det i en slik kvalitativ forskningssituasjon vil oppstå en relasjon mellom meg og deltakeren. På den måten distanserte jeg meg fra det positivistiske idealet om nøytralt å observere sosiale fenomener utenfra uten selv å bli involvert (Neumann & Neumann, 2012, s. 42).

Transparens berører også analyseprosessen, og innebærer at forskeren gjør eksplisitt sitt grunnlag for fortolkninger. Det kan gjøres ved å gjøre rede for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner hun kommer fram til. Det betyr at fortolkningens styrke avgjøres av hvor grundig forskeren redegjør for fortolkningene sine (Tracy, 2019). Det er redegjort for analyseprosessen i del 4.7. for å ivareta kriteriet om transparens. Oppriktighet kobles ofte til begrepet transparens, og betyr at forskningen kjennetegnes av ærlighet og transparens i forhold til forskerens bias, mål og svakheter i tillegg til hvordan disse har spilt en rolle for metodene, det man har lyktes med og eventuelle feil ved forskningen. Oppriktighet som mål kan oppnås

gjennom selvrefleksjon, sårbarhet, ærlighet, transparens og datarevisjon (Seale, 1999; Tracy, 2010). Gjennom min refleksjon og redegjørelse for ståsted og prosess i min studie er dette forsøkt ivaretatt.

Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvordan de tolkninger som gjøres i forskningsprosjektet kan være overførbar og ha gyldighet i andre kontekster eller settinger (Lewis & Ritchie, 2003). Forskere som anbefaler bruk av begrepet ekstern validitet, oppfatter det ofte som ensbetydende med overførbarhet (Olsen, 2003a).

Studien er basert på et begrenset utvalg av deltakere. Utvalget har likevel en god geografisk spredning, samt variasjon i størrelse på både kommuner og barneverntjenester. Det er også god variasjon i erfaringsgrunnlaget til både barnevernlederne og de andre deltakerne som var inkludert i utvalget. Til tross for disse begrensningene vil studien kunne bidra med innsikt og kunnskap om barnevernledernes opplevelser av lederskjønn, hva de opplever som utfordringer i sitt lederskap og hvordan de håndterer disse utfordringene. Studien kan likevel styrkes med en oppfølging ved bruk av kvantitative metoder. Spørreskjemaundersøkelser med et stort utvalg kunne ha bidratt med funn av en mer generaliserbar karakter, siden funnene i denne studien kun kan generaliseres skjønnsmessig (Kvale & Brinkmann, 2015).

En undersøkelse med både kvantitativ og kvalitativ metode kunne ha bidratt til supplerende informasjon til mine forskningsspørsmål. Blant annet kunne barnevernleders verdigrunnlag vært undersøkt for å kunne utdype lederpraksis og valg av lederrolle. Forskning på verdier er alltid utfordrende fordi dette er personlige og vanskelig tilgjengelige faktorer (Kirkhaug, 2018a). Gjennom en kvantitativ undersøkelse vil deltakeren i større grad ha en distanse til forskeren, noe som kunne bidratt til større åpenhet hos deltakerne om sine verdier.

4.9 Ethiske refleksjoner

I forkant av rekruttering av deltakere og datainnsamling ble det sendt meldeskjema om behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Behandling av personopplysninger ble godkjent av NSD, se vedlegg 1. Ved oppbevaring, behandling og lagring av forskningsdataene har jeg fulgt retningslinjer ved egen institusjon (UiT Norges arktiske universitet, 2020). Ved innsamling av forskningsdata gjelder etiske prinsipper om konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av forskningssubjektenes integritet (NESH, 2016).

Ifølge forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi skal som hovedregel forskningsprosjekter som inkluderer personer settes i gang etter at deltakerne har gitt deres informerte og frie samtykke (NESH, 2016). At samtykket er fritt betyr at det er avgitt uten tvang eller press, og informert samtykke innebærer at deltakerne skal informeres om formålet med forskningen, metoder som benyttes og følgene av å delta (Ingierd, 2010). Denne informasjonen må gis på en måte som er forståelig for deltakeren. Jeg utarbeidet informasjonsskriv som ble lagt ved forespørslene om deltakelse som ble sendt ut. Her ble det redegjort for hva som var formålet med prosjektet, hvilke problemstillinger jeg ønsket å belyse og hvilke metoder som skulle brukes. Informasjonsskrivet inneholdt også en beskrivelse av hva deltakelse i studiet innebar, hvordan opplysningene og dataene ville bli håndtert og informasjon om at deltakelsen var frivillig. I tillegg ble det innhentet skriftlig samtykke fra alle deltakerne. Det er viktig at samtykket innhentes før man går i gang med forskningen (Fangen, 2010), noe som ble gjort i min studie. En kvalitativ tilnærming er fleksibel, dynamisk og prosessuell, og det er ikke uvanlig at problemstillinger og spørsmålsstillinger blir endret i løpet av forskningsprosessen. Det er derfor viktig at informasjonen som gis i starten av prosjektet ikke anses å være endelig, men at den suppleres muntlig underveis (Alver, 2015). I starten av hvert intervju ble derfor formålet med studien repetert, samt informasjon om samtykke og mulighet for å trekke seg fra studien.

Kravet om konfidensialitet omhandler forskerens plikt til å behandle all informasjon de får om personlige forhold på en varsom måte. Kravet omfatter både taushetsplikten og krav til hvordan man oppbevarer og tilintetgjør datamateriale. Taushetsplikten til forskeren består i at forskeren har en forpliktelse til å bevare taushet om sine kilder, det vil si identiteten til deltakerne eller opplysninger deltakerne gir. I kvalitative studier er det generelt vanskelig å ivareta anonymiteten til deltakerne fordi de bruker egne ord når de forteller om hendelser de har opplevd, og historien kan derfor bli mer gjenkjennelig for andre (Fangen, 2010). I min studie er forskningsmaterialet anonymisert. Jeg har sikret deltakernes konfidensialitet ved å endre personnavn, kjønn og annet som kan avsløre deltakernes identitet. Jeg har heller ikke samlet inn sensitive personopplysninger. Deltakerne er geografisk spredt over hele landet, og det er sørget for at flere av de barneverntjenestene som inngår i utvalget har relativt like kjennetegn. Kravene om konfidensialitet og taushetsplikt kan komme i konflikt med hensynet til etterprøvbarhet (Fangen, 2010; Ingierd, 2010). Når man anonymiserer ved å bruke omskrivninger av detaljer, kan ikke andre forskere oppsøke samme sted, organisasjon eller enkeltpersoner. Fangen (2010) mener at kravet om konfidensialitet må veie tyngre enn kravet om å legge til rette for etterprøvbarhet.

I forskningsprosjektet har jeg hatt et bevisst forhold til den enkelte deltakers rett til å verne om livsrom og personlig integritet, og at jeg har et ansvar for å ivareta denne retten. Samtidig har jeg som forsker rett til å kunne bringe fram ny kunnskap (Alver, 2015). Det har vært viktig å ivareta integriteten til deltakerne både under og i etterkant av intervjuene, blant annet når resultatene skulle presenteres og fortolkes. I denne situasjonen er det avgjørende at jeg som forsker er bevisst på at det ikke er en gjensidig relasjon mellom forsker og deltaker, og at det kan by på etiske dilemmaer for meg (Aase & Fossåskaret, 2014). Ved bruk av kvalitative intervju er formålet at deltakerne skal få uttrykke sine meninger og tolkninger. I slike situasjoner kommer man som forsker tett på deltakerne, og det kan ofte ligne på hverdagslig omgang. Det krever at jeg som forsker har et bevisst forhold til dette og skiller mellom vitenskapelig og dagligdags samhandling. Likevel må jeg ivareta hensynet i kvalitativ

forskning om at innlevelse er viktig for å oppnå forståelse. Skillet mellom nærhet og distanse, mellom innlevelse og objektivitet legger grunnlag for etiske refleksjoner som jeg som forsker må gjøre.

5 Presentasjon av artiklene

I denne delen presenteres artiklene og resultatene. I presentasjonen av hver artikkel vektlegges det hvilke problemstillinger som er besvart og hvilke resultater som framkommer i artikkelen. Hver av artiklene belyser deler av studiens forskningsspørsmål, men samlet utgjør artiklene en helhet som rammer inn og belyser barnevernledernes opplevelse av skjønnsutøvelse ut fra studiens samlede problemstillinger. Artiklene finnes i vedlegg 8.

5.1 Skjønn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger

Denne artikkelen er skrevet sammen med professor Merete Saus, og retter seg mot bruk av skjønn i ledelse. Artikkelen undersøker i hvilke sammenhenger lederskjønn utøves, hva som påvirker skjønnsutøvelsen og hva barnevernleder opplever som begrensninger for utøvelse av lederskjønn. Videre undersøkes det hva barnevernlederne gjør når de praktisk utøver skjønn.

Bakteppet for artikkelen er et økt nasjonalt fokus på ledelse i barnevernet. Forventningene om at ledelse i barnevernet bør forbedres, og at lederkompetansen dermed må styrkes kommer klart fram i nasjonale satsinger innen barnevernet. I tillegg har endringer i offentlig sektor over tid ført til at den kommunale barnevernlederen har fått et mer helhetlig lederansvar. I det begrensede tilfanget av forskning om barnevernledelse har man i liten grad berørt det helhetlige lederansvaret. Man har i større grad vektlagt barnevernleders faglige ledelse, hvor også faglig skjønn har vært berørt. Ved utøvelse av ledelse er bruk av skjønn en viktig del av det å gjøre vurderinger og fatte beslutninger, og skjønn har lenge vært et sentralt diskusjonselement innen ledelse. Det har i liten grad vært koblet til barnevernledelse. Formålet med artikkelen er derfor å bidra til forståelse av og innsikt i praktisk utøvelse av lederskjønn i lys av rammer og betingelser for barnevernledelse, samt bidra til et økt kunnskapsgrunnlag om lederskjønn.

Artikkelen baserer seg på kvalitative intervjuer med 20 barnevernledere. Teoretisk refererer denne artikkelen til studier av skjønn og av utøvelse av skjønn i ledelse. Disse settes i en barnevernfaglig kontekst. I analysen fokuseres det på hva som hemmer og fremmer skjønn i barnevernledelse samt intuitive/tause og bevisste prosesser i utøvelsen av lederskjønn. Det er derfor mulig å si noe om kontekst og rammer for utøvelse av lederskjønn og hva barnevernlederne praktisk gjør når de utøver lederskjønn.

Resultatet av studien viser at barnevernlederens skjønnsutøvelse i stor grad er en kollektiv prosess, hvor lederteamet og kollegiet ser ut til å være et viktig holdepunkt for skjønnsutøvelse. Den praktiske skjønnsutøvelsen hos barnevernlederen utgjør en blanding av analyse og intuisjon, og hvor blandingsforholdet varierer med situasjonen. Barnevernledernes beskrivelser viser likevel at det er de bevisste prosessene som utgjør hovedtyngden. Barnevernlederen opplever et stort rom for skjønn, men opplever at det er de organisatoriske forholdene som begrenser skjønnsutøvelsen. Til tross for et stort rom for skjønn, oppleves en del begrensninger. Krav og forventninger ovenfra oppleves ikke alltid som konsistente og virkelighetsnære, og rammene gir i liten grad tydelige føringer for skjønnsbruk og handlingsvalg i hverdagen. Ressurser som tid, økonomi og manglende tiltaksapparat begrenser skjønnsutøvelsen. I liten grad virker personlige forutsetninger, som egen kompetanse, begrensende på skjønnsutøvelsen.

Artikkelen avslutter med å diskutere hvilke implikasjoner dette kan ha for en profesjonalisering av lederrollen i barnevernet. Det løftes fram at de organisatoriske forutsetningene for utøvelse av ledelse og lederskjønn må vektlegges for å tydeliggjøre lederrollen. Lederskjønnet påvirkes av personlige, relasjonelle og situasjonelle faktorer, og konteksten for utøvelse av ledelse blir derfor viktig. Gode organisatoriske rammer og betingelser utgjør en forutsetning for å få til en profesjonalisering av ledelsen i barnevernet. Det er utfordrende å utøve en profesjonell og tydelig ledelse dersom ikke de organisatoriske forholdene understøtter dette.

5.2 Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity

I denne artikkelen, som er skrevet sammen med professor Merete Saus, identifiseres lederutfordringene som kommunale barnevernledere møter i sin lederhverdag. Empirisk grunnlag for artikkelen utgjøres av semistrukturerte kvalitative intervjuer gjort av 20 kommunale barnevernledere. Lederutfordringene beskrives og forklares ut fra en paradoksteoretisk vinkling, noe som i liten grad har vært brukt på ledelse innen barnevern. Bruk av paradoksteori bidrar til å utfylle eksisterende teori om lederskap, og understøtter synet på ledelse som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon.

Ledere i det kommunale barnevernet i Norge har ansvar for strategisk, faglig og verdimessig plattform for tjenesten, noe som kan føre til en opplevelse av at krav og forventninger går på tvers av hverandre. Resultatene av studien viser at barnevernledernes hverdag består av mange motstridende hensyn og at de opplever et stort press fra ulike hold. Barnevernlederne opplever motstridende og konkurrerende krav og spenninger i forhold til frihet vs. kontroll, standardisering vs. individuelle tilpasninger, organisatoriske krav vs. profesjonelle hensyn, utvikling vs. drift, dokumentasjonskrav vs. effektivitet og tverrfaglig/tverretatlig samarbeid vs. organisatorisk og juridisk rammeverk. Krysspresset mellom forventninger og krav opplever de kommer fra ansatte, fagledere, overordnede ledere og fra politisk hold. Barnevernlederne opplever altså paradoksale spenninger som følge av flere paradokser, og ikke bare ett enkelt. Paradoksene er konkrete, og oppleves som spenninger i tanker og følelser. Paradoksene kommer særlig fram i en hverdag hvor det oppstår knapphet, hvor hverdagen er preget av endring og hvor barnevernlederne opplever et stort mangfold av institusjonelle logikker, det vil si mange ulike spilleregler som de må forholde seg til.

Barnevernledernes opplevelser av paradokser utløser ulike responser eller tilnærminger til paradoksene. Barnevernlederne beskriver at de bruker både defensive og proaktive tilnærminger i håndtering av paradoksale spenninger. Ved å prioritere for

eksempel drift framfor utvikling prioriterer barnevernlederen det ene elementet i paradokset, og lar det dominere eller overstyre det andre. Dette regnes som en defensiv tilnærming til paradokser. I andre tilfeller forholder barnevernlederne seg til begge elementene i paradokset, og gir uttrykk for en forståelse av at begge elementene er viktige, at de er gjensidig avhengig av hverandre og at begge må imøtekommes. Denne måten å møte paradokser på kalles tilpasning, og regnes som en proaktiv tilnærming.

Artikkelen oppsummeres med at barnevernlederne må forholde seg til en stadig økende kompleksitet, både strategisk og praktisk. Barnevernlederne beskriver mange paradoksale spenninger i sin hverdag, og hvor disse spenningene skaper tvil om lederskjønnet og barnevernleders handlingsrom. En paradoksteoretisk tilnærming som er basert på en erkjennelse om at paradoksale spenninger aldri blir borte og hvor man tilnærmer seg paradokser dynamisk over tid, kan bidra til at barnevernlederne kan lære seg å leve og trives med paradokser framfor å streve med dem. Det betyr at lederkompetansen må utvides med både en bevissthet om og et verktøy til å håndtere de opplevde paradoksale spenningene. Paradokstenkning kan utgjøre et slikt verktøy.

5.3 Competing institutional logics affecting the leadership role of child welfare managers in Norway

Denne artikkelen er jeg eneforfatter på. Artikkelen undersøker hvordan konkurrerende institusjonelle logikker påvirker barnevernledernes lederrolle med utgangspunkt i hvilke forventninger som stilles til barnevernledere gjennom pågående reform i barnevernet. Det empiriske grunnlaget for artikkelen består av to hovedkilder av data. Den ene kilden er en dokumentanalyse av 19 dokumenter og den andre utgjøres av 28 kvalitative intervjuer med barnevernledere, kommunedirektører og representanter fra fylkesmannsembetene.

Ved hjelp av dokumentanalysen undersøkes det hvilke nasjonale forventninger som stilles til barnevernledelse og til ledelse av kommunalt barnevern og hvilken logikk disse bygger på. Dette ses i lys av reformer i offentlig sektor, som innføring av

NPM, samt nåværende barnevernreform. Intervjuene med kommunedirektører og representanter fra fylkesmannsembetene bidrar til å belyse hvilke forventninger som framsettes på disse nivåene overfor barnevernlederne. Ved hjelp av intervjuene med barnevernlederne får vi deres egen beskrivelse av hvilke lederroller de velger å utøve. Det gir et grunnlaget for å si noe om hvilken logikk som styrer barnevernleders lederidentitet og valg av lederrolle, og hvordan de velger å forholde seg til konkurrerende logikker. Teoretisk belyses og diskuteres problemstillingene og funnene ut fra teori om konkurrerende institusjonelle logikker, ledelsesroller og ledelse i offentlig sektor.

Artikkelen viser at forventningene som stilles til barnevernlederne både lokalt og nasjonalt, bidrar til ledernes opplevelse av konkurrerende logikker. Barnevernlederne utøver en faglig lederrolle og identifiserer seg sterkt med den profesjonelle logikken. De lar den profesjonelle logikken være avgjørende for de vurderinger som gjøres i lederrollen. Barnevernlederne velger i liten grad å forholde seg til den managerialistiske logikken, som er grunnlaget i de nasjonale forventningene. Det skjer stort sett bare når det er nødvendig. Alle barnevernledere hadde den samme oppfatningen av egen situasjon og lederrolle. Det kan forstås som et uttrykk for en ekstremt sterk fagkultur, og at utøvelsen av lederroller er flettet inn i profesjonelle normer og kulturelle verdier. Identiteten som barnevernsarbeider virker tilsvarende sterk.

Barnevernledernes utøvelse av en faglig lederrolle er derimot i tråd med forventningene fra kommunedirektørene og representantene fra fylkesmannsembetene. Det lokale nivået, hvor barnevernlederne og kommunedirektørene utøver sin virksomhet, ser ut til å ha en felles forståelse av barnevernlederens rolle som en faglig lederrolle. De nasjonale forventningene etterspør en hybrid lederrolle hos barnevernlederne. Det er en lederrolle som kombinerer en faglederrolle og en mer generisk lederrolle. Det inkluderer roller som både strateg, visjonær, kvalitetsutvikler og verdiskaper. Denne divergensen i forventninger til barnevernlederens lederrolle bidrar til opplevelsen av konkurrerende logikker hos barnevernlederen.

Det kan kanskje ikke forventes at ledelsespraksis og lederroller i barnevernet korresponderer helt med det lederidealet som presenteres gjennom de nasjonale forventningene. Det er et ideal framsatt av myndighetene, og utgjør et fremtredende element i kommunenes arbeid og statens styringspolitikk. Samtidig kan det pekes på at hvordan barnevernledere utøver sin lederrolle og hvilken logikk de identifiserer seg med, kan bidra til enten å styrke eller å svekke samspillet i det "store fellesskapet". Dersom barnevernlederne velger å forholde seg til nasjonale forventninger om profesjonalisering av lederrollen i barnevernet, kan det bidra til å styrke samspillet i det store fellesskapet. Ved å identifisere seg sterkt med den profesjonelle logikken og la den gjennomsyre all ledelsesaktivitet, kan det bidra til å svekke samspillet. Da vil både profesjonalisering av lederrollen og implementering av nye strategier og løsninger ha dårlige forhold.

5.4 Oppsummering artikler

Samlet belyser artiklene avhandlingens forskningsspørsmål. Ledelse av kommunalt barnevern utøves innen organisatoriske rammer med en klar hierarkisk inndeling av barnevernsfeltet. Ulike nivåer har ulike forventninger til den kommunale barnevernlederen. Det bidrar til å gjøre barnevernledelse komplisert og motsetningsfylt. Motsetningsfylte forventninger og krav fører til at barnevernlederne opplever paradoksale spenninger i sin lederhverdag. Det legger også føringer på om barnevernleder klarer å innfri de forventninger som rettes mot dem, blant annet til hvilke lederroller og hvilken form for ledelse de bør utøve. Betingelsene og mulighetene barnevernleder har for å ikle seg moderne lederroller påvirker også utøvelsen av lederskjønn og handlingsrommet for barnevernlederens lederskap. Ulike lederroller vil kunne gi ulikt rom for utøvelse av lederskjønn og ulikt handlingsrom for lederne.

6 Diskusjon

Diskusjonsdelen har som formål å skape en syntese av mine funn, teorier og min forståelse. Både ledelsesutfordringer og krav til ny lederrolle påvirker barnevernlederens opplevelse av lederskjønn og mulighet for utøvelse av lederskjønn. Det utfordrer barnevernledernes rolleforståelse og lederkompetanse. I tillegg utgjør konteksten hvor ledelsen foregår en viktig ramme for barnevernlederens skjønnsutøvelse og ledelsespraksis. Ulike kontekstuelle forhold, som profesjonskultur og motsetningsfylte logikker, bringes inn i diskusjonsdelen.

Diskusjonsdelen er bygd opp på følgende måte. I del 6.1. blir barnevernledernes opplevelser med lederskjønn diskutert ut fra både kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern og ut fra forhold knyttet til barnevernledernes praktiske skjønnsutøvelse. I del 6.2 tar jeg del 6.1 videre og diskuterer hva vi kan lære av barnevernledernes opplevelser av lederskjønn i dagens ledelsespraksis, og hvordan det vi har lært kan fungere som et grunnlag når morgendagens barnevernlederrolle skal utvikles. Samlet bidrar diskusjonen til å belyse studiens problemstilling om hvordan barnevernlederne opplever utøvelse av lederskjønn i praktisk ledelse.

6.1 Kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern

Kommunenes ansvar og oppgaver på barnevernområdet har over tid økt i omfang (Oterholm, 2016a). Det har medført at barnevernledere skal ivareta et vidt spenn av krav og hensyn. Ledelse av kommunalt barnevern beskrives som krevende og svært utfordrende, og foregår i en sektormessig kontekst med en hierarkisk organisering av barnevernet. Barnevernledere beskriver sin lederhverdag som krevende, følelsesladet og uforutsigbar med hyppige fokusforflytninger (Moe & Gotvassli, 2016a; Olsvik & Saus, 2019).

For å kunne besvare problemstillingen om hvordan barnevernlederne opplever sin utøvelse av lederskjønn, har et av forskningsspørsmålene i studien vært rettet mot å undersøke hvilke lederutfordringer kommunale barnevernledere møter og hvordan disse utfordringene påvirker lederskjønnet. Studiens resultater viser at barnevernledernes lederutfordringer framkommer som motstridende og konkurrerende krav og spenninger i forhold til en rekke elementer, som blant annet utvikling, drift, profesjonelle hensyn og organisatoriske krav (artikkel 2). Det innebærer at barnevernlederne må forholde seg til en stadig økende kompleksitet. Konkurrerende logikker bidrar til å skape paradokser, og hvordan barnevernlederne velger å forholde seg til logikkene og paradoksene styrer valg av lederrolle og ledelsespraksis (artikkel 3). Det påvirker derfor også ledernes skjønnsutøvelse.

6.1.1 Det kommunale barnevernet - en del av det store fellesskapet

Utviklingen innen barnevernet preges både av ulike faglige satsinger, og av at barnevernet utgjør en del av offentlig sektor hvor det skjer et samspill mellom politikk og administrasjon. I dette samspillet er det mange som er innbyrdes uenige, og samspillet påvirkes også av både interne og eksterne interessenter. Det innebærer at det er mange som mener mye om hvordan barnevernet jobber og i hvilken retning det bør utvikles. Både politikere, fagfolk og en kritisk presse bidrar til debatt og med kommentarer. Etter at flere norske barnevernssaker har blitt klaget inn for EMD har det norske barnevernet blitt gjenstand for kritikk fra flere hold, både nasjonalt og internasjonalt. EMD-dommene og den internasjonale kritikken av barnevernet står i kontrast til det bildet som over tid er skapt av barnevernet i Norge. Det er et idealbilde av et barnevern som er genuint opptatt av barnets beste og barns rettigheter, som også inkluderer barnets familie og nettverk.

En økende kritikk av barnevernet vil kunne medføre et økt press på den kommunale barnevernlederen siden mesteparten av barnevernets ansvar hviler på det kommunale barnevernet. Det kan bidra til barnevernlederens opplevelse av krysspress i form av motstridende forventninger og krav. Det kan oppleves både internt fra andre ledere og kollegaer, samt som en følge av nasjonale føringer overfor tjenesten. I dette

krysspresset oppstår gjerne dilemmaer, noe som gjør at lederens hverdag ofte preges av kompleksitet, usikkerhet og belastninger (Andrews & Gjertsen, 2014; Høst, 2014; Moe & Gotvassli, 2016a, s. 196,197; Olsvik & Saus, 2020; Sullivan, 2016). Et eksempel på krysspess kan være at økonomiske rammer og rapporteringskrav ikke alltid oppleves som forenelig med etiske og profesjonelle hensyn. Et annet eksempel er at det nasjonale ledelsesidealet i form av en hybrid og profesjonell lederrolle ikke ser ut til å passe inn i forhold til hvordan barnevernlederen oppfatter sin lederrolle og lederhverdag. Motstridende forventninger og krysspess utfordrer barnevernlederens opplevelse av lederskjønn og påvirker mulighetene barnevernlederne ser for å utøve lederskjønn.

Motstridende krav og forventninger til de kommunale barnevernlederne oppstår blant annet som et resultat av oppgavefordelingen mellom de ulike nivåene i barnevernet, hvor nasjonale myndigheter bestemmer de faglige satsingene mens de kommunale barnevernstjenestene skal utføre oppgavene. Barnevernlederne utgjør derfor et viktig bindeledd mellom hva som vedtas nasjonalt og det som skal utføres lokalt i tjenestene. Det er de som må håndtere og sortere krav og forventninger. Hvor kompleks og motstridende forventningene framstår, avhenger av hvordan de enkelte situasjonene blir forstått, fortolket og definert av barnevernlederen. Det vil igjen påvirke barnevernlederens valg av lederrolle (Kjekshus, 2020) og dermed også opplevelsen av lederskjønn.

Kryssende krav og forventninger kan ofte karakteriseres som innfløkte problemer (Gotvassli, 2020; Rittel & Webber, 1973), og de innfløkte problemene er noe av grunnen til at myndighetene griper inn og igangsetter reformer. Som en del av reformene i offentlig sektor, inkludert nåværende kompetansereform i barnevernet, finner vi et ønske om en profesjonalisering av lederne. Det er fordi implementering av reformene i stor grad fordrer profesjonelle ledere (Klausen & Nielsen, 2011). Men de innfløkte problemene kan også ses på som en følge av føringer og krav fra nasjonale myndigheter, da en del krav og målsetninger oppleves motsetningsfylte og utfordrende å etterleve i praksis. Det bidrar til barnevernledernes opplevelse av paradoksale

spenninger, som for eksempel spenninger mellom drift og utvikling og mellom ressurser og kvalitet på tjenestene. Det gjør at det faglige skjønnet ofte prioriteres framfor lederskjønnet.

De innfløkte problemene, i motsetning til de oversiktlige problemene, har ingen enkle tekniske løsninger og oppstår ofte som en konsekvens av løsningene i seg selv. Typisk for sektorer som er preget av innfløkte problemer er kompleksitet og divergerende interesser og til dels uklar beslutningsstruktur (Berg & Haug, 2014), noe vi også finner i barnevernet. Situasjoner som defineres som innfløkte krever deltakende og relasjonell ledelse, noe som ligner på det som kan omtales som fagledelse (Grint, 2005). Mens situasjoner som ses på som mer kritiske og enkle kan håndteres av instruksjoner og en type ledelse som kan beskrives som profesjonell ledelse, eller det hybride ledelsesidealet som etterspørres i barnevernet. De ulike situasjonene etterspør også ulik bruk og grad av kjønn.

Barnevernet, både i sin oppbygging og i sitt mandat, medfører stor kompleksitet både strukturelt og faglig. Problemene i barnevernet kan oppleves ulikt av de som er innenfor det kommunale barnevernet og de som er utenfor. Merton (1936) har berørt nettopp dette ved å belyse at når problemene ses utenfra kan de oppfattes som mer enkle og prinsipielle, mens innenfra oppleves problemene som innfløkte. Det betyr at problemene i barnevernet kan se annerledes ut for politikere og sentrale myndigheter enn de gjør for ansatte og barnevernledere i kommunal barneverntjeneste. Det som framstår som enkle løsninger for sentrale myndigheter kan virke komplekse når de skal omsettes i daglig drift i kommunene. På den måten kan man få utilsiktede effekter som for eksempel at problemene ofte tiltar ved innføring av reformer, siden dette gjerne bidrar til økt kompleksitet. Barnevernet i Norge er den offentlige tjenesten som har blitt utsatt for flest offentlige utredninger, reformer, evalueringer og lovendringer i løpet av de siste 20 årene (Vindsegg & Stang, 2016). Som en del av nåværende reform i barnevernet knytter det seg blant annet forventninger til økt kvalitet både i beslutninger og prosessene fram mot beslutningene, til valg av tiltak og til økende

tverrfaglig samarbeid. Dette skal skje innenfor begrensede ressurser for gjennomføring.

Kvalitet og kvalitetsutvikling har vært tema i barnevernet over lengre tid, og offentlige tilsyn med barnevernstjenestene viser at arbeidet med kvalitetsutvikling og kvalitetssikring ikke prioriteres godt nok (Riksrevisjonen, 2012, 2020; Statens helsetilsyn, 2017, 2019). De samme tilsynene viser også store forskjeller mellom de ulike barnevernstjenestene. Min studie viser at barnevernlederne i stor grad forteller om en tjeneste som jobber intensivt med å overholde frister og rapportere på kvantitative mål. Det kan derfor synes som om barneverntjenestene er presset inn i et mønster hvor det er kvantitative størrelser som etterspørres, som for eksempel fristberegninger, antall meldte og igangsatte saker samt antall besøk i fosterhjem. I dette arbeidet oppleves lederskjønnet å ha liten plass. Barnevernlederne opplever at de kontrollerende organer, som både fylkesmann og kommuneledelse, i liten grad er opptatt av hvordan sakene løses og av de faglige begrunnelsene. Det bidrar ikke nødvendigvis til de beste løsningene. Et overdrevet fokus på kvantitative mål kan gi et barnevern som er opptatt av å tilfredsstille systemet framfor å prioritere relasjonsbygging og helhet, noe som kan gå på bekostning av kvaliteten på det som gjøres. Når lederskjønnet gis liten plass i en slik situasjon bidrar det til at analytiske og kontekstuelle aspekter i liten grad vektlegges hos barnevernlederne.

Det utgjør et paradoks at man nasjonalt etterspør en forutsigbar og helhetlig barneverntjeneste med en nasjonal standard, når samtidig måleparameterne i stor grad er av kvantitativ art. Det gir i liten grad incitament til forbedringer når det i hovedsak fokuseres på kvantitative mål. Barneverntjenestene får tilbakemelding på at de ikke gjør jobben godt nok, men bare i begrenset grad svar på hva de bør bli bedre på. Det bidrar til en opplevelse av at det er få tilgjengelige verktøy for lederen, spesielt også når lederskjønnet mangler. Det mest nærliggende verktøyet er å øke kapasiteten ved å ansette flere. Ved at det i stor grad fokuseres på kvantitative mål vil mye av tiden i barneverntjenestene gå med til å svare ut alle rapporteringskrav og de vil dermed ikke ha tid til å ta flere verktøy i bruk. Satt på spissen vil da kvaliteten i tjenesten handle om

hvorvidt man har krysset av riktig, og ikke om å sikre legitimiteten i de avgjørelsene som tas. Man vil heller ikke utvikle evnen til å lære av sine feil, som kan anses som kjernen i kvalitetsbegrepet i barnevernet. Tendensen til at de samme feilene gjentas og at det mangler en kultur for endring i barnevernet fremheves i nyere undersøkelser av barnevernet (Slettebø et al., 2019). Det kan sees i sammenheng med at kontekstuelle og analytiske ferdigheter i liten grad tas i bruk gjennom utøvelse av lederskjønn.

6.1.2 Profesjonsproteksjonisme og reformresistens

Resultatet av de mange reformer og endringene i barnevernet ser ut til å ha styrket barnevernet som profesjon. Det har over tid vært satset på kompetanse og kompetanseheving, og de ansatte i barnevernet har blitt mer «barnevernsspesialister» enn generalister. Profesjonen har fått en sterkere stilling ved at de er blitt forvaltere av ekspertise. Det kan også synes som om jo flere reformer og endringer, jo «tettere» tjeneste. Vi kan bruke profesjons sosiologiens begrep om yrkesmessig lukking (Freidson, 2001) på det som har skjedd, hvor profesjonen har flettet sammen yrkesmessig innhold og institusjonell kontroll. En slik lukking kan forklare den sterke profesjonsidentiteten som barnevernlederne har, og at det faglige skjønnet prioriteres framfor lederskjønnet. Pågående kompetansereform underbygger utviklingen mot ekspertise og spesialister i barnevernet, blant annet ved at det foreslås at alle som skal jobbe som saksbehandlere i barnevernet må ha masterutdanning. Det er også vedtatt forskrift om nasjonale retningslinjer for to masterutdanninger som kvalifiserer for ulike oppgaver i barnevernet.

Innen profesjoner er høy kompetanse ofte synonymt med høy integritet (Abbott, 1988; Freidson, 2001). En av utfordringene med en yrkesmessig lukking av barnevernsprofesjonen er risikoen for at det oppstår en «profesjonsproteksjonisme» blant de som jobber i barnevernet. Ut fra en profesjonsproteksjonistisk holdning kan det oppstå en kamp om hvem som eier den evige sannhet, profesjonen eller «de andre», de som ikke tilhører profesjonen. Ved å dyrke spesialisering og ekspertise kan man komme i fare for å underkjenne «de andres» evne og mulighet til å være meningsberettiget om forhold som gjelder barnevernet. Det blir derfor ikke bare en

yrkesmessig lukking av profesjonen, men også en lukking av tjenesten i form av at kritiske stemmer ikke blir hørt.

Det faglige skjønn er framherskende, og det framsettes gjerne på en måte som vanskelig lar seg motsi av andre. Utstrakt bruk av faglig skjønn og manglende bruk av lederskjønn kan bidra til at det blir utfordrende å skape legitimitet for beslutninger som tas i barnevernstjenesten. Det er derfor et paradoks at intensjonen om at økt kompetanse skal bidra til en mer åpen, forutsigbar og helhetlig tjeneste heller ser ut til å styrke den faglige integriteten på en slik måte at det går på bekostning av nettopp helhetstenkning, rasjonelle beslutninger og lederskjønn i tjenesten.

En yrkesmessig lukking av barnevernsprofesjonen kan også ha bidratt til en viss reformresistens i barnevernet. Utfordringer med store forskjeller mellom de kommunale barnevernstjenestene og manglende kultur for å lære av sine feil kan være tegn på det. Når reformer har som mål å styrke kontroll og styring av barnevernet kan det medføre at profesjonens følelse av autonomi og medbestemmelse trues. Tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere anses som en viktig premiss for implementering av reformer (Petersen et al., 2019), og beskrives i mange sammenhenger som et positivt trekk ved de nordiske landene og karakteristisk for den nordiske velferdsstatsmodellen. Det har vært påpekt at arbeidstakerorganisasjoner opplever mindre medbestemmelse og at de i for liten grad blir lyttet til under reformer i offentlig sektor, og at det derfor kan føre til manglende tillit til reformer. Endringer og reformer i offentlig sektor er derfor i stor grad avhengig av et tillitsforhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I dette tilfellet kan vi se barnevernstjenestene med sine ledere som arbeidstakere og staten som arbeidsgiver. Sektorer med sterke profesjonsnormer og autonomi er særlig sårbare for at styring og kontroll fører til mistillit (Kjekshus, 2020). For å bygge og ivareta denne tilliten er medbestemmelse knyttet til utvikling av eget fagområde og faglige beslutninger viktig.

Reformresistens i barnevernet kan bety at det oppstår en manglende tillit til innholdet i reformer og manglende tro på at det som gjennomføres skal føre til noen

bedringer. Dermed utvikles det også en slags ledelsesresistens. Tradisjonelt har den kommunale barnevernlederrollen vært preget av en fagstyretradisjon, hvor lederen har hatt rollen som både saksbehandler, ekspert, tilrettelegger og veileder. Lederen har framstått som «fremst blant likemenn» (Høst, 2014; Sullivan, 2016; Toresen, 2014). I mange sammenhenger vil barnevernlederen derfor kunne oppfatte seg som både leder og kollega. I faglig ledelse foregår tradisjonelt styring gjennom normer og faglige standarder og sosialisering gitt i faget. Når det skal implementeres lederidealer og lederroller som strider imot det som barnevernledere oppfatter som riktig og nødvendig, utfordrer det tillitsforholdet mellom staten og den lokale konteksten. Det kan beskrives som et sammenstøt mellom den managerialistiske logikken og profesjonslogikken, og hvor dette sammenstøtet skaper verdi- og interessekonflikter som barnevernlederne må håndtere (Petersen et al., 2019). Da møtes to idealer for ledelse, fagledelse og profesjonell ledelse. Det er også et møte mellom det faglige skjønnnet og lederskjønnet, hvor lederskjønnet ser ut til å måtte vike hos barnevernlederne.

Barnevernledernes og barnevernets sterke identifisering med profesjonslogikken (artikkel 3) vil kunne bidra til at økt standardisering og kontroll som følge av den managerialistiske logikken oppleves som en motarbeidelse dersom det hindrer fleksibel utøvelse av barnevernsfaget og det faglige skjønnnet. Det vil også kunne bidra til at lederskjønnet ikke vektlegges. I gitte situasjoner kan det også oppstå mistillit, som når foreslåtte endringer går på tvers av faglige verdier og normer. Det kan føre til at man fortsetter å jobbe som før, og det kan utvikles en kultur som virker selvforsterkende og lite endringsvillig. På den måten står man i fare for at det vokser fram en rigid profesjonell identitet som styrer arbeidet, og som bidrar til å standardisere vurderingene som gjøres i forkant av beslutninger (Jørgensen & Heggen, 2020). Det vil kunne medføre en innskrenking av det faglige skjønnnet. Reformresistens kan altså føre til at man baserer seg på erfaringer og intuisjon i større grad enn system 2-tenkning, hvor analytiske og rasjonelle vurderinger vektlegges. Det vil kunne medføre at mulighetene for å overprøve skjønnnet reduseres, og at vurderingene i større

grad baseres på tilfeldigheter. Dette er noe av den kritikken som rettes mot barnevernet, også gjennom dommene i EMD.

6.1.3 Skjønnsutøvelse som en kollektiv prosess

Lederens doble identitet, hvor lederen identifiserer seg både som leder og med sine medarbeidere, ble i avhandlingens del 3.4 omtalt som *diskursiv managerialism*. Delt profesjonelle identiteter fører ofte til en lokal konstruksjon av skjønnsutøvelse, og gjerne i form av en kollektiv skjønnsutøvelse (Rutz & de Bont, 2020). Studiens resultater viser at det skjer en slik lokal konstruksjon av skjønnsutøvelse i det kommunale barnevernet. Barnevernlederne velger i stor grad å utøve et kollektivt skjønn i forkant av beslutninger, hvor medarbeidere og teamledere involveres i skjønnsprosessen (artikkel 1).

Kollektiv skjønnsutøvelse kobles ofte til utøvelse av faglig skjønn i kontekster hvor man behandler komplekse saker og der fasitsvarene er få (Andersen, Moldenæs & Torsteinsen, 2017a). I det kollektive skjønnnet vektlegger barnevernlederne bruk av egne erfaringer som grunnlag for de beslutningene som gjøres, og bruk av fag og faglige teorier ser ut til å ha liten plass i skjønnsprosessen. Taus kunnskap, fornemmelser og intuisjon med grunnlag i kunnskap fra grunnutdanning og erfaringer dominerer ledelsespraksisen framfor eksplisitte, bevisste og rasjonelle overveielser og helhetstenkning. Lederteamet og kollegiet ser ut til å være et viktig holdepunkt for skjønnsutøvelse. Barnevernlederens utøvelse av en faglig lederrolle som fremst blant likemenn ser ut til å påvirke hvordan lederskapet blir utøvd og hvordan det praktiske skjønnnet utøves. En sterk identifisering med egen profesjon og faglederrollen fører det til at det faglige skjønnnet dominerer og lederskjønnet får liten oppmerksomhet.

Barnevernledere opplever at skjønnsbruken påvirkes av kryssende forventninger, og at det skaper usikkerhet om hva som bør vektlegges (artikkel 1 og 2). Som en følge av dette oppstår paradoksale spenninger som skaper tvil om selve skjønnsprosessen og det skjønnnet som utøves. En kollektiv skjønnsutøvelse ser derfor ut til å bidra til at lederne opplever en større trygghet i de beslutningene som blir tatt på bakgrunn av en

kollektiv prosess. Paradoksale spenninger kan også føre til at barnevernlederne ønsker seg regler og prosedyrer for å minske ubehaget ved skjønnsutøvelsen. Dermed kan skjønnsutøvelsen bli en upersonlig, kognitiv og rasjonell øvelse. I barnevernet har det de senere årene vært en økt oppmerksomhet på manualer, rutiner og prosedyrer, samt økt kontroll og dokumentasjonskrav (Ponnert & Svensson, 2016). Dette kan forstås som et forsøk på å ramme inn skjønnet.

En kollektiv skjønnsutøvelse kan vi altså se på som at faglige komplekse problemer løses sammen med profesjonelle medarbeiderne og hvor kollektivt skjønn kan bidra til å minske ulempene ved skjønnsbruk. På denne måten skjer ledelsespraksisen til barnevernlederen ut fra en distribuert form for ledelse. De ansatte og lederen er sammen om å løse faglige utfordringer, og ledelsen blir dermed strukket over ansatte og situasjoner (Spillane et al., 2004). Ved en distribuert form for ledelse kan barnevernlederen sørge for at ferdigheter og styrker på tvers av tjenesten utnyttes (Gronn, 2002). Ledelsespraksisen blir dermed et produkt av samhandlingen mellom barnevernlederen, de ansatte og de sakene som skal løses. En slik ledelsespraksis, hvor beslutninger tas sammen som gruppe, kan bidra til å øke kvaliteten på beslutningene siden en gruppe samlet har mer relevant kunnskap enn enkeltpersoner (Yukl & Gardner, 2020). Det kan også bidra til å fremme samarbeidende og etisk praksis (Currie & Lockett, 2011).

Ulempene ved en distribuert ledelsespraksis hos barnevernlederne er flere. Det kan gi en slags falsk trygghet om at beslutningene som tas i barneverntjenesten og av barnevernlederen er gode beslutninger fordi de er utformet kollektivt. Lederskjønnet lar seg ikke nødvendigvis strekke over flere personer. En kollektiv forankring av barnevernlederens beslutninger bidrar heller ikke nødvendigvis til at barnevernlederen tar lederskjønnet i bruk eller ivaretar utviklingsperspektiver og læringspotensialet i organisasjonen. Ved kollektiv skjønnsutøvelse og beslutningstaking kan også gruppetenkning og falsk enighet oppstå (Yukl & Gardner, 2020). En kollektiv skjønnsutøvelse i barnevernet kan føre til at man blir så komfortabel med sin egen profesjons ekspertstatus at det oppstår en ukritisk kollegialitet. Siden den kollektive

skjønnsutøvelsen er av faglig karakter og denne prioriteres, får dermed lederskjønnet liten plass hos barnevernlederen.

6.1.4 De fire L-er i barnevernledelse

Gjennomgangen av kontekstuelle utfordringer for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern viser at betingelsene for ledelse av kommunalt barnevern har endret seg. Det påvirker også krav og forventninger til den kommunale barnevernlederrollen, som igjen har betydning for barnevernlederens opplevde handlingsrom og praktiske utøvelse av lederskjønn. Studiens forskningsspørsmål om på hvilken måte de nasjonale forventningene til barnevernledelse har betydning for hvordan den kommunale barnevernlederen utøver og opplever lederskjønn bidrar til å belyse nettopp dette. Forventningene kan sies å utgjøre et normativt uttrykk om hvordan en barnevernleder bør opptre, og i den faglige anbefalingen fra Bufdir (Bufdir, 2017) ligger det en klar forventning om at framtidens lederrolle i barnevernet er en hybrid lederrolle (Klausen, 2019) som skal utføres innenfor rammene av en managerialistisk logikk.

Barnevernlederen som en hybrid leder skal, i tillegg til å utøve faglig ledelse, også bidra til utvikling og strategisk tenking. I tillegg skal lederen kunne omsette styringssignaler og krav til egen hverdag. Utover dette skal barnevernlederen også beherske det juridiske handlingsrommet gjennom å ha en dypgående forståelse av hvilke lovmessige rammer og hvilke fullmakter barnevernet beveger seg innenfor. Det betyr at det forventes at barnevernlederen utøver sin praksis innenfor rammene av begreper som for eksempel «barnets beste». Barnevernlederen forventes også å skulle inneha gode administrative egenskaper som innebærer evne til planlegging, budsjettforståelse og økonomisk styring samt personalforvaltning. Krav og forventninger som framsettes fra nasjonalt hold kan vi se går ut over det en tradisjonell faglig lederrolle inneholder. Den faglige skjønnsutøvelsen alene vil ikke kunne ivareta og møte forventningene om en hybrid lederrolle. En hybrid lederrolle vil kreve stor grad av lederskjønn.

Den faglige lederrollen oppfattes ikke lenger som nok i ledelse av kommunal virksomhet, som for eksempel barnevernet. Ifølge Klausen (2019) eksisterer det i dag en annen forståelse av hva faglig ledelse innebærer, utover den tradisjonelle definisjonen av faglig ledelse. Det innebærer prioritering av fokus og oppgaver, fasilitering av både faglig og organisatorisk læring, utvikling og tilpasning samt dokumentasjon. Alt dette med sikte på at man som leder skal gjøre informerte valg og ta opplyste beslutninger, og man skal bidra til kommunens samlede utvikling. I barnevernleders tilfelle handler det i tillegg om å bidra til det nasjonale barnevernfeltets utvikling. Det er oppgaver som krever utøvelse av lederskjønn og ikke bare et faglig skjønn.

Det forventes at barnevernlederen skal utøve et slags *dobbelt lederskap*. Det innebærer ledelse i og mellom *det lille fellesskapet* i barneverntjenesten og *det store fellesskapet*. Det store fellesskapet handler om at lederen opererer i grensesnittet mellom egen organisasjon og omgivelsene (Klausen, 2001). For barnevernlederen er det nødvendig å samarbeide med andre både på tvers av faggrensener og sektorer, og på langs mellom ulike ledelsesnivåer i kommunene. Barnevernlederen må i tillegg forholde seg til nasjonale føringer og faglige direktiver fra fagdirektoratet (Bufdir). Det ligger en klar forventning om at de kommunale barnevernlederne skal oversette nasjonale strategier og implementere disse i egen tjeneste. I det store fellesskapet blir det avgjørende å kunne se seg selv som en del av noe større enn seg selv, og for barnevernlederen å kunne se utenfor sin egen tjeneste og dermed se tjenesten som en del av en helhet. Lederskjønnet har derfor en viktig plass i barnevernledelse. I de nasjonale forventningene framheves god rolleforståelse som sentralt hos barnevernlederen. Lederrollen som velges av barnevernlederen avhenger i stor grad av hvordan barnevernlederen oppfatter seg selv. Barnevernlederne identifiserer seg med en profesjonell logikk, og utøver en faglig lederrolle. Det gir et gap mellom ideal og praksis (artikkel 3), og som bidrar til å peke på noen utfordringer i anvendelse av lederskjønn i barnevernledelse.

De kontekstuelle utfordringene for utøvelse av lederskjønn i kommunalt barnevern har jeg valgt å oppsummere i tabell 7, presentert som de fire L-er i barnevernledelse. Begrepene logikk, lederidentitet, lederrolle og ledelsespraksis henger sammen og beskriver dagens situasjon i kommunalt barnevern (omtalt som praksis) og de nasjonale forventningene (det normative idealet). De fire L-ene påvirker barnevernledernes opplevelse av lederskjønn og hvordan de oppfatter mulighetene for å utøve denne type skjønn.

Tabell 7 De fire L-er i barnevernledelse

	Praksis	Forventninger – normativt ideal
Logikk	Profesjonslogikk	Managerialistisk logikk
Lederidentitet	Profesjonsidentitet Lederen med liten L	Organisasjonsidentitet Lederen med stor L
Lederrollen	Faglederen	Hybridlederen
Ledelsespraksis	Distribuert ledelse Kollektivt faglig skjønn Institusjonaliserte praksiser Ledelse i det lille fellesskapet	Ledersentrert lederskap Lederskjønn Ledelse i og mellom det lille og det store fellesskapet – dobbelt lederskap

De fire L-ene synliggjør hva som oppleves som motsetninger og paradokser hos barnevernlederne, og som dermed påvirker skjønnsbruken. Paradokser og motsetninger oppstår som en følge av at barnevernlederne identifiserer seg sterkt med den profesjonelle logikken. Barnevernlederen sterke identifisering med den profesjonelle logikken og sin klare oppfatning av egen lederrolle som en faglig lederrolle viser at barnevernlederen ikke har klart å ta inn over seg de nasjonale forventningene om en hybrid lederrolle. Det bidrar også til at lederskjønnet har dårlige vilkår. De nasjonale forventningene etterspør en individualistisk forståelse av ledelse, hvor forventninger til lederrollene er knyttet opp mot lederen som person. Når barnevernlederen utøver ledelse som en distribuert aktivitet, så blir det en kontrast til

forventningene og framstår som paradoksalt. Barnevernkonteksten skaper også et paradoks for utøvelse av distribuert ledelse fordi den er både sterkt profesjonsorientert og styres av sterke politiske føringer (Currie & Lockett, 2011).

Barnevernlederne har en klar faglig forankring, og identifiserer seg i første rekke med fag og ikke ledelse. Barnevernlederne er ledere i det lille fellesskapet, mens det kan se ut som om ledelse og bidrag i det store fellesskapet er mangelfullt. Barnevernlederne utøver ledelse med liten L i større grad enn ledelse med stor L (Edmondson, 2012), noe som virker begrensende på utøvelse av lederskjønnet. Manglende ledelse med stor L kan bidra til en manglende legitimitet om ledelse i barnevernet. Ledelse med stor L inkluderer utvikling av en organisasjonskultur hvor det å lære av feil som gjøres i organisasjonen, har en sentral plass. Også politikernes og medarbeidernes syn på ledelse har betydning for legitimiteten til barnevernledelse. Når profesjonsidentiteten er sterk hos både lederne og medarbeiderne og de i liten grad bidrar til å legitimere ledelse, så kan det vanskeliggjøre implementering av nye løsninger. Spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet produserer både krysspress og dilemmaer, noe barnevernlederne peker på. Når barnevernlederne sier at de opplever mangel på samsvar mellom formelle strukturer som mål, vedtak, planer og myndighetslinjer på den ene siden, og arbeidsprosesser og resultater på den andre, kan det oppstå det vi kaller løse koblinger eller løst koblede systemer (Weick, 2001).

Når krav og forventninger oppleves motsetningsfylte kan det lett skje en *dekobling* mellom det som er intensjonene og det som utgjør praksis, eller mellom det man sier og det man gjør. Det blir en dekobling mellom de formelle styringssystemene og det operative nivået, mellom Bufdir som fagdirektorat og de kommunale barneverntjenestene. Det innebærer at nye strategier og løsninger ikke implementeres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan kobles til utførelsesparadokser, hvor det oppstår motsigelser i det som skal oppnås og måten det skal oppnås på. En av årsakene til løse koblinger og dekobling er omfanget av taus kunnskap og skjønn som er involvert i arbeidet som utføres. Der hvor taus kunnskap utgjør en stor del av kunnskapen som er involvert i arbeidet som utføres, utvikles det lett personlige

handlingsteorier eller erfaringsbasert kunnskap (Argyris & Schön, 1978; Schön, 1992). De personlige handlingsteoriene er ofte mer styrende enn formelle planer.

Barnevernlederens kollektive skjønnsutøvelse handler i stor grad om å balansere ulike handlingsresepter, hvor både profesjonsnormer og samfunnsmessige forventninger inkluderes (Evans & Hupe, 2020a). Det kan forklare løse koblinger. I tillegg kan løse koblinger også forklares med kulturelle faktorer, som barnevernlederens profesjonsidentitet, organisasjonsforståelse og verdier. Dersom det skjer en dekobling i forhold til de forventningene som framsettes nasjonalt om at barnevernlederen bør innta en hybrid lederrolle kan det bety at implementering av ny lederrolle i det kommunale barnevernet vil ha magre kår. Det innebærer også at lederskjønnet i liten grad vil utvikles.

6.2 Fra kollektivt faglig skjønn til lederskjønn – endringer i framtidens lederrolle i det kommunale barnevernet

Studiens problemstilling reiser spørsmål om hvordan barnevernlederen opplever utøvelsen av lederskjønn. I del 6.1. ble barnevernledernes opplevelser med lederskjønn diskutert ut fra både kontekstuelle forhold og forhold knyttet til barnevernledernes praktiske skjønnsutøvelse. I denne delen tar jeg del 6.1 videre og diskuterer hva vi kan lære av barnevernledernes opplevelser av lederskjønn i dagens ledelsespraksis, og hvordan det kan fungere som et grunnlag når morgendagens lederskjønn og barnevernlederrolle skal utvikles.

En vinkling mot hvordan barnevernledernes opplevelser av lederskjønn kan bidra til en endring av framtidens barnevernlederrolle fører til at nye spørsmål dukker opp. Hva skal til for at dagens barnevernledere skal utvikle seg til hybride ledere som behersker både fag og ledelse? Hvilke implikasjoner får en hybrid lederrolle for ledernes skjønnsutøvelse? På hvilken måte kan barnevernlederne dra nytte av den kollektive skjønnsutøvelsen i sin ledelsespraksis? Og på hvilken måte kan ledernes

opplevelse av paradoksale spenninger møtes i en ny og hybrid lederrolle? Disse spørsmålene diskuteres med bakgrunn i avhandlingens problemstilling og resultater.

Lederskjønnet har magre vilkår i den kommunale barneverntjenesten og det faglige skjønnet dominerer. Det er vanskelig for barnevernlederen å skille mellom det faglige skjønnet og lederskjønnet (artikkel 1). Det medfører at implementering av den hybride lederrollen i kommunalt barnevern ikke har kommet langt, og det er i stor grad den faglige lederrollen som dominerer (artikkel 3). Det bidrar det til å skape et bilde av en kommunal barnevernstjeneste som har store ledelsesutfordringer. Mange av de utfordringene som er pekt på i del 6.1 kan i noen grad sees på som et resultat av manglende ledelse eller ledelsessvikt. Det inkluderer en manglende forståelse hos barnevernlederne for både egen rolle og for betydningen av både lederskjønn og ledelse.

Ledelse av kommunalt barnevern er en kompleks oppgave, men barnevernlederne har den fordelen at de kjenner godt til kjerneoppgaven og de kjenner til ledergjerningen. Likevel forventes barnevernlederne å bli bedre på å utøve lederskap, slik at de i større grad evner å bygge bro mellom det sentrale og det desentrale, mellom det lille og det store fellesskapet. De må også være i stand til å koble den den profesjonelle og den managerialistiske logikken (Klausen, 2019).

Denne delen diskuterer noen utvalgte elementer som vil være sentrale i framtidig barnevernledelse i kommunene. De elementene som jeg har valgt å trekke fram baserer seg på barnevernledernes opplevelser av lederskjønn, og hva vi kan lære av disse opplevelsene. Det handler om ledernes kompetanse, rolleforståelse, kultur for læring og hvordan kollektivt skjønn kan utgjøre en ressurs i utvikling av lederskjønn.

6.2.1 Utvikling av analytisk og kontekstuell kompetanse

Studien har vist at barnevernlederne har en forståelse av sin lederrolle som faglig leder, hvor veiledning og ivaretagelse av ansatte knyttet til faglige problemstillinger prioriteres høyt. Den faglige og sosiale kompetansen i lederskapet har stor plass. Men lederkompetanse består i tillegg til en sosial og faglig dimensjon også av en analytisk

og kontekstuell dimensjon (Døving, 2016). Samlet utgjør dette den helhetlige lederskapskompetansen til en hybridleder, og som bidrar til at en hybridleder kan agere både på profesjonens arena og på den generelle administrative arenaen. Både den kontekstuelle og analytiske dimensjonen ser i liten grad ut til å prioriteres hos barnevernlederne, og bør derfor utvikles i en framtidig lederrolle. Den kontekstuelle dimensjonen i barnevernledelse vil innebære at barnevernlederne forstår sin egen rolle som leder, både som leder i det lille fellesskapet og i og mellom det lille og det store fellesskapet (Klausen, 2001).

I det lille fellesskapet har barnevernlederen en sentral rolle i å utvikle andres ferdigheter og forme effektive prosesser, det vi kan kalle for ledelse med liten L (Edmondson, 2012). Dette er prosesser som må ledes og som sjelden kommer av seg selv. Det er derfor avgjørende at barnevernlederen tar denne rollen, og leder slike prosesser. Ledelse mellom det lille og det store fellesskapet, hvor nasjonale føringer og strategier skal omsettes til daglig virksomhet i den kommunale barneverntjenesten, krever både kontekstuell og analytisk kompetanse. Det krever også at lederskjønnet utvikles og tas i bruk. Analytisk kompetanse og bruk av lederskjønn innebærer at skjønnsprosessen må basere seg på noe mer enn erfaringer, taus kunnskap og intuisjon. Analytisk kompetanse forutsetter bruk av system 2-tenkning, hvor valg og beslutninger er et resultat av rasjonell tenkning og bevisste prosesser.

Både den kontekstuelle og den analytiske lederkompetansen kan bidra til økt rolleforståelse og dermed minske følelsen som barnevernlederne har av rolleoverbelastning. Rolleoverbelastning oppstår når barnevernlederen opplever at det forventes at hun skal fylle en rekke roller, og at hun ikke har nødvendige ressurser eller kompetanse for å møte opplevde krav og forventninger (Lazarus & Folkman, 1984). Mangelfull analytisk kompetanse bidrar også til at håndtering av paradokser og motsetninger oppleves som vanskelig for barnevernlederne.

Gjennom studien er det vist at barnevernlederne har ulik grad av bevissthet om de paradoksale spenningene de opplever og de håndterer paradoksene på ulike måter

(artikkel 2). Vi kan dermed si at barnevernledernes kompetanse i paradokshåndtering er svært forskjellig, og til dels mangelfull. Paradoksene oppstår som en følge av spenninger mellom den managerialistiske og den profesjonelle logikken, men oppstår også i situasjoner hvor barnevernlederne opplever knapphet i forhold til økonomi, personell, tid og kompetanse (Heiberg Johansen, 2018, s. 19; Smith & Lewis, 2011; Aagaard, 2016). Det er en utfordring for mange ledere å få tid til å lede (Andrews & Høgås, 2017; Olsvik & Saus, 2019). I mange profesjonelle virksomheter, deriblant barnevernet, kan det være særlig vanskelig å prioritere det ledelsesfaglige fordi den faglige kulturen og den faglige oppmerksomheten er så sterk (Nielsen et al., 2018, s. 37,38). Når det gjelder knapphet på kompetanse så kan det gjelde både hos barnevernlederen selv og hos medarbeiderne.

I en motsetningsfylt lederhverdag har lederne behov for kompetanse for å kunne håndtere paradoksene. Dilemmakompetanse kan utgjøre en slik kompetanse, og innbefatter både en analytisk og kontekstuell kompetanse. Dilemmakompetanse innebærer kunnskap om at paradoksene er til stede, samt strategier for å kunne leve med paradoksene. Barnevernlederne vil da ha behov for å utvikle ferdigheter, både praktiske og analytiske, til å håndtere paradoksene i den praktiske lederhverdagen (Lai, 2004). Dilemmakompetansen kan bidra til at lederne i større grad kan møte paradoksale situasjoner og spenninger med grundighet og troverdighet, og med en innstilling om at det er mulig å lede i paradoksale situasjoner.

Utvikling av dilemmakompetanse krever et prosessuelt perspektiv. Det betyr at barnevernlederne må trenes i å se hvordan hvert av elementene i det som oppfattes som et paradoks, påvirker hverandre. I paradokset som oppleves som spenning mellom drift og utvikling vil begge elementene gjensidig påvirke hverandre. Det er altså et dynamisk forhold mellom de motstridende kreftene (Fairhurst et al., 2016). Paradokser virker i hovedsak på to måter. De kan framkalle handlingslammelse og ubesluttsomhet, og de kan fremme kreativitet og innovasjon (Nielsen et al., 2018). Studiens resultater viser at paradoksene i stor grad framkaller handlingslammelse blant lederne i de kommunale barneverntjenestene, og i liten grad innovasjon. Ved å ta i

bruk et prosessuelt perspektiv kan oppmerksomheten til barnevernlederne rettes mot hvordan paradoksene konstrueres og hvordan de påvirker egen ledelsespraksis. Det kan bidra til å hindre handlingslammelse og ubesluttsomhet.

Ved hjelp av dilemmakompetanse kan barnevernlederen lære seg både å leve med og å arbeide seg gjennom opplevelsene av paradoksale spenninger (Jarzabkowski & Lê, 2017). Barnevernlederens håndtering av paradokser i hverdagen handler om en pågående prosess, og forutsetter at lederne øver seg i paradokstenkning. Paradokstenkning kan hjelpe barnevernlederne til kompleksitetshåndtering snarere enn til kompleksitetsreduksjon. Ved å fokusere på kompleksitetshåndtering framfor å forsøke å redusere paradoksene, vil det kunne bidra til utvidelse av det subjektive handlingsrommet til lederne (Espedal & Kvitastein, 2012). Ved å utvikle en bevissthet om paradoksale spenninger kan barnevernlederne styrke muligheten og rommet for å bruke lederskjønn, og dermed utvide det handlingsrommet de nå opplever innskrenkes som en følge av manglende kompleksitetshåndtering. En utvikling av barnevernledernes kompetanse i å håndtere kompleksitet innebærer ikke nødvendigvis at de vil oppleve en reduksjon av kompleksiteten i lederhverdagen, men de vil kunne gjøres i stand til å lede under motsetningsfylte vilkår og utvikle en profesjonell og hybrid lederrolle.

Et viktig element i utviklingen av dilemmakompetanse hos barnevernlederen innebærer en trening av lederskjønnet i håndtering av paradokser. Skjønnsutøvelsen ses da ut fra et prosessperspektiv (Kirkhaug, 2017), hvor skjønnsprosessen bevisst brukes på trening i å håndtere paradokser. Det kan bidra til at barnevernlederen lettere kan ikle seg rollen som hybrid leder. Ved å utvikle lederskjønnet for å kunne håndtere de motsetningene og spenningene som oppstår som følge av paradokser, kan utvikling og endring framstå mer overkommelig. Men også betingelsesperspektivet på skjønnsutøvelsen må vektlegges. De organisatoriske betingelsene for å utøve skjønn bidrar til en opplevelse hos barnevernlederne av at handlingsrommet er begrenset, til tross for stor autonomi. Det kan oppfattes som paradoksalt at barnevernlederen på en og samme tid opplever både stor autonomi og begrenset handlingsrom. Det kan

forklares med at barnevernleders autonomi gis i kraft av barnevernloven, og at denne autonomien og barnevernleders mandat ikke står i forhold til hvilke midler og myndighet barnevernleder har for å iverksette endrings- og utviklingstiltak. Det er i hovedsak andre enn barnevernlederne som bestemmer økonomiske rammer, faglige satsinger og prioriteringer. Barnevernlederens funksjon blir derfor å omsette prioriteringene i handling innenfor allerede gitte rammer. Dette kan utgjøre noe av årsaken til de paradoksale spenningene barnevernlederne sier at de opplever.

Det kan synes som om paradoksene oppstår som konflikter mellom målsetninger om hva man skal oppnå i barnevernet og motstridende idealer for ledelsespraksis. En hverdag med opplevde paradoksale spenninger kan vanskeliggjøre overgangen fra faglig lederrolle til hybrid lederrolle for barnevernlederen. Når lederhverdagen er kompleks ønsker lederne seg ofte forenkling, standardisering og ensretting, siden det oppleves som enklere å forholde seg til og kontrollere (Nielsen et al., 2018). Spesielt ser det ut til å være tilfelle når lederne opplever at tid er en knapphetsfaktor. Det kan bety at dersom barnevernlederne møter paradoksale spenninger med en strategi som fører til handlingslammelse, vil de velge å forholde seg til det som er velkjent og trygt. Da kan det være vanskelig å endre lederrollen fra faglederrolle til hybrid lederrolle. En styrking av den kommunale barnevernlederens dilemmakompetanse vil kunne bidra til å minke opplevelsen av rollekompleksitet og rolledivergens, og samtidig dyrke fram lederskjønnet.

6.2.2 Kultur for læring kan skape gode vilkår for lederskjønnet

Situasjonstilnærmingen til lederskap, som ble berørt i del 3.1.1, er opptatt av kunne identifisere hvilke betingelser som støtter eller begrenser lederskap. Barnevernlederne har i denne studien framhevet at de organisatoriske betingelsene for ledelse påvirker både skjønnsutøvelsen og handlingsrommet for ledelse (artikkel 1). I tillegg til begrenset med tid, ressurser og tiltaksapparat trakk flere barnevernledere fram intern kultur og mangel på et felles språk som faktorer som påvirker mulighet for ledelse og skjønnsutøvelse. Manglende felles språk handlet om en ulik forståelse av sentrale begreper i barnevernet. Både denne og andre studier (se for eksempel Slettebø et al.,

2019) har vist at det i barnevernet mangler en kultur for å lære av sine feil. I utviklingen av en organisasjonskultur hvor læring og utvikling har en plass, vil det være behov for å starte med å avklare det verdimesseige grunnlaget i organisasjonen.

Barnevernledere er ansvarlige for å utvikle både en faglig og verdimesseig plattform for organisasjonen de leder. Siden ledelse inkluderer arbeid med verdier, idealer og strategi vil en diskusjon om fortolkning av barnevernets grunnleggende verdier utgjøre et grunnlag for god ledelse og god praksis. Vi kan se på verdier som en kulturell og sosial grunnmur som mye av den operative kvaliteten og effektiviteten er avhengig av (Kirkhaug, 2018b). Verdier utgjør på mange måter fyrlykter som viser vei og som bidrar til å gi både lederskapet og skjønnsarbeidet riktig retning. I det nasjonale reformfokuset i barnevernet har de grunnleggende verdiene og fortolkningen av disse vært lite debattert. Det er sjelden uenighet om de generelle verdiene, men ofte er det fortolkningen av disse som skaper ulike praksiser. Det kommer til syne gjennom de norske barnevernssakene som er klaget inn til EMD, og hvor kritikken som har vært reist blant annet handler om fortolkningen og praktiseringen av «barnets beste».

Et spesielt trekk ved profesjonelt barnevernsarbeid er at det i stor grad er preget av verdiladete kjernebegreper. Begreper som barnets beste, det biologiske prinsipp og det minste inngreps prinsipp er alle normative begreper som gir føringer for hvordan barnevernet skal arbeide (Kristofersen, 2018). Rammene for arbeidet i barnevernet er i stor grad verdibasert, noe som gjør at vi kan se på verdier som en organisatorisk betingelse for ledelse i barnevernet. Verdier har en normativ karakter og er handlingsveiledende (Nordby & Halså, 2020). Når barnevernets praksis i stor grad hviler på verdiladete kjernebegrep, vil den skjønsmessige vurderingen som gjøres av lederne være verdibasert. Fortolkning av kjernebegrepene for omsetting i praksis, kombinert med at arbeidet krever gode situasjonsforståelser, bidrar til at det verdiladete skjønnnet forsterkes ytterligere. Derfor kan ledernes egne verdier og holdninger påvirke vurderinger ved handlinger, og avgjørelser baseres på taus og

erfaringsbasert kunnskap og en opplevelse av hva som er riktig. Det innebærer at system 1-tenkning får størst plass, og system 2-tenkning ikke prioriteres. Når verdiladede begreper åpner for variasjon i tolkninger og vektlegginger kan vi omtale det som skjønnets byrder (Grimen & Molander, 2008). Vi kan forstå barnevernledernes kollektive skjønnsutøvelse som et uttrykk for å minke skjønnets byrder. Når skjønnsutøvelsen i hovedsak blir verdibasert, vil det analytiske aspektet forsvinne. Det medfører at lederskjønn i liten grad vil ha en plass hos barnevernlederne.

Studien har vist at profesjonsidentiteten er sterk blant barnevernlederne og medarbeiderne. I den forbindelse kan vi snakke om at de kulturelle verdiene er sterke, da det er verdier som oppfattes som viktige for en spesiell gruppe (Nordby & Halså, 2020). Kulturelle verdier kan brukes for å beskrive profesjonskulturer. Kulturelle verdier i barnevernet har vært skiftende siden synet på oppdragelse, omsorg, kjønnsroller og forståelser av hva en god barndom og oppvekst er, endrer seg over tid. Verdier kan også sees på som operative lederredskaper, som berørt i del 3.1.1. Verdier skal da bidra til å sikre at lederne har de standardene for holdninger og atferd som organisasjonen ønsker. Det er ønskelig fordi ledernes holdninger og atferd ofte blir kopiert av medarbeiderne. Verdiene kan på den måten utgjøre en felles mental frekvens blant ansatte, for eksempel i barnevernet. Det framsettes at mål og visjoner i en organisasjon må støttes opp av verdier. Det er fordi det å bare sette mål uten en verdiforankring åpner opp for en høy grad av selvstyring når det gjelder hvordan man operasjonaliserer målene gjennom praktisk handling (Kirkhaug, 2019), noe vi ser i barnevernet ved at det oppstår svært ulike praksiser i de ulike kommunale barnevernstjenestene. Verdiene kan imidlertid bidra til å konkretisere virkemidlene som foreslås for å nå målene.

I stedet for en grunnleggende verdidebatt som et element i utviklingen av barnevernet og barnevernledelse, kan det synes som om det nasjonalt er valgt en mer instrumentell tilnærming hvor oppmerksomheten er rettet mot den enkeltes leders og

saksbehandlers kompetanse, tidsfrister, fristbrudd, manualer og rutiner for saksbehandling. Den samme tilnærmingen kan vi finne i Bufdirs krav og forventninger til operativ ledelse i barnevernet (Bufdir, 2017), hvor forventninger til profesjonell ledelsespraksis i stor grad handler om prosedyrer, rutiner, kontroll og kvalitetssikring. En av barnevernlederne i studien omtalte dette som en utvikling som har et for stort fokus på å gjøre tingene riktige, framfor å gjøre de riktige tingene. Vedkommende trakk også fram at det legges større vekt på hva som har skjedd de siste årene framfor å ha visjoner om hvordan organisasjonen og barnevernet skal se ut framover. Det er stor forskjell på disse to perspektivene, hvor det ene peker bakover og det andre framover i tid. Drivkraften for læring og endring er framover, og ikke bakover (Gotvassli, 2020). Vi kan forstå barnevernlederens utsagn som en etterspørsel etter en mer offensiv holdning til visjoner og endring i barnevernet, hvor også en debatt om verdiene får en plass. Det kan også bidra til en forklaring på løse koblinger innenfor kommunalt barnevern, siden løse koblinger kan forklares med faktorer som organisasjonsforståelse, verdier og normer.

Dersom vi ser på barnevernet som et løst koblet system, kan felles verdier og omforent forståelse av hva som er formålet med reformer, endringsinitiativ og innovasjoner, være en effektiv strategi for å kompensere for de løse koblingene (Orton & Weick, 1990, s. 217). Det innebærer at for å skape endring må lederne og de ansatte framforhandle en felles mening. En måte å skape felles mening på er gjennom en debatt om og fokus på verdier og mål ved barnevernets virksomhet. En enighet om mål, verdier, preferanser og normer kan bidra til «tette kulturelle koblinger» og en mer enhetlig praksis (Orton & Weick, 1990, s. 212). Gjennom en verdidiskusjon synliggjøres de grunnleggende oppfatningene som barnevernet bygger på, og de kan gjøres til gjenstand for kritisk vurdering. På den måten kan man skape mentale modeller, eller en felles mental frekvens for både ledere og medarbeidere i barnevernet (Kirkhaug, 2019; Senge, 1990).

Det kan være en fare for at en debatt om verdier og verdigrunnlag kan virke forsterkende på profesjonen og føre til en ytterligere yrkesmessig lukking (Freidson, 2001). Et verdiarbeid må derfor sees i sammenheng med utvikling av analytisk og kontekstuell kompetanse. På den måten vil en grunnleggende debatt om verdier også kunne bidra til at barnevernlederen i større grad kan gjøres i stand til å utøve lederskjønn og ivareta rollen som hybrid leder. Verdiarbeid i organisasjonen er grunnleggende for utøvelse av god ledelse. Ser vi det i sammenheng med tilhørighetsparadoksene, hvor barnevernlederen kan oppleve spenninger og motsetninger knyttet til egen identitet og tilhørighet, kan arbeid med verdier bidra til å styrke barnevernleders identitet som hybrid leder framfor faglig leder. Utvikling av en grunnleggende forståelse av paradokser hos barnevernlederen er derfor en viktig forutsetning for å forstå hvordan man kan lede i en verdibasert organisasjon. Samtidig vil barnevernlederen oppleve at å ivareta verdiene og å oppnå mål basert på disse verdiene ikke alltid er uten motsetninger og spenninger.

Det organisasjonsmessige arbeidet for å skape en kultur for å lære av sine feil krever mer enn bare et omforent verdimesig grunnlag. Det krever også en forståelse hos barnevernlederen om at prosesser som skal skape endring krever ledelse (Edmondson, 2012). Det krever ledelse med liten L i det lille felleskapet hvor prosessene med endring foregår, men det krever også ledelse med stor L. Denne type ledelse trengs for å utarbeide strategier og mål slik at barnevernlederne og medarbeiderne vet hva som skal være hensikten med endringene. Dersom man ikke lykkes med å skape en kultur for læring og endring i egen barnevernstjeneste, vil det være en fare for at dagens kultur forsterkes. Dagens kultur synes å være innebygd i sin egen selvforståelse og framstår derfor som resistent mot ytre påvirkning.

6.2.3 Kollektivt skjønn som ressurs

Barnevernlederens fagledelse innebærer at profesjonsutdanning og profesjonspraksis danner grunnlaget for ledelse av den kommunale barnevernstjenesten (Døving et al., 2016). Ledelse utgjør en implisitt del av faget og de faglige arbeidsoppgavene, og lar seg vanskelig skille fra kjernevirksomheten. Barnevernlederens ledelsespraksis og

skjønnsutøvelse foregår i stor grad som en kollektiv prosess (artikkel 1), og det faglige skjønnnet dominerer. Et faglig skjønn er gjerne bevisste prosesser med konkrete referanser til barnevernsfaget, og hvor referansene ikke bare består av konkrete data og modeller. De består også av normer og verdier som er sentrale i barnevernsfaget, og styres av profesjonslogikken. Når det faglige skjønnnet dominerer innebærer det at lederskjønnet i større grad må dyrkes fram hos barnevernlederen. Et stort innslag av kollektivt skjønnbruk hos barnevernledere kan vanskeliggjøre arbeidet med å utvikle en tydeligere og hybrid lederrolle. Samtidig som et kollektivt skjønn kan minske ulempene ved skjønnsbruk, som for eksempel vilkårlighet i saksbehandling og privatisering av beslutningstaking, kan det også bidra til å gjøre skillet mellom lederskjønn og faglig skjønn utydelig. Det kan bidra til en uklar lederrolle.

Ledelsespraksisen til barnevernlederne kan beskrives som en form for distribuert ledelse ved at medarbeiderne involveres i vurderinger og at beslutninger foregår i felleskap (Uhl-Bien, 2006). Hvordan kan det kollektive skjønnnet og den distribuerte formen for fagledelse i de kommunale barneverntjenestene brukes som en ressurs i utviklingen av profesjonelle barnevernledere og en kultur som evner å lære av sine feil?

Den kollektive måten å løse oppgavene på i barnevernet gjør at man som gruppe er vant til å samarbeide internt. Kollektiv skjønnsutøvelse bidrar til at man har skapt en kultur for at man sammen løser problemer og skaper resultater. Sett i lys av teorier om distribuert ledelse, så fokuserer den distribuerte formen for ledelse på mellommenneskelig dynamikker og ulike måter å samarbeid på for å oppnå felles resultat (Gronn, 2002). Utfordringen i kommunalt barnevern ser i liten grad ut til å være samarbeidet internt, men heller evnen til refleksjon og læring på organisasjonsnivå. Ved å utnytte potensialet som ligger i kollektivt forankrede arbeidsmåter vil det være mulig å få til lærende profesjonelle fellesskap. Profesjonelt læringsfellesskap er et begrep som i første rekke har oppstått innen skolesektoren i forbindelse med skoleutvikling, og kan beskrives som en gruppe mennesker som kontinuerlig deler og kritisk stiller spørsmål ved egen praksis. Det skjer på en

reflekterende, samarbeidende, inkluderende og læringsorientert måte (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006).

Profesjonelle læringsfellesskap er et begrep som kan overføres til barnevernet, hvor nettopp den reflekterende og kritiske praksisen som fører til læring etterspørres. Fellesskapsdimensjonen framheves fordi det handler om å utvikle felles normer og verdier som grunnlag for å utvikle den faglige kunnskapen og ferdighetene. I tillegg til felles verdier handler det om at lederne og medarbeiderne i det profesjonelle fellesskapet oppfatter det som et kollektivt ansvar å utvikle organisasjonen. Det må altså ligge en vilje til endring i bunn. I dette inngår det å utvikle felles mål, og hvor målet må være noe mer enn summen av de enkeltes medarbeiderne mål (Gotvassli, 2020).

Kollegagrupper eller team kan utgjøre en ressurs når beslutninger og skjønnsvurderinger skal gjøres (Edmondson, 2012; Yukl & Gardner, 2020). I et profesjonelt læringsfellesskap vil en korrigerende drøftingspraksis (Jørgensen & Heggen, 2020) ha sin plass, hvor kritisk refleksjon og diskusjon danner grunnlaget for de beslutninger som tas. Det kan ligne på det Edmondson (2012) kaller teaming, og en slik prosess vil derfor kreve både affektive og kognitive ferdigheter. Det betyr at man i større grad involverer system 2-tenkning framfor system 1-tenkning. Det kan bidra til å redusere systemrisiko for å unngå betydelige feil i barneverntjenestene. Denne type prosesser krever stor grad av trygghet og tillit i organisasjonen. Medarbeiderne må føle at det er trygt å gi uttrykk for egne meninger og følelser uten frykt for å bli straffet eller ydmyket.

Arbeid i kommunale barnevernstjenester er å regne som kunnskapsarbeid, som er et komplekst og sammensatt arbeid (Gotvassli, 2020). Denne type arbeid innebærer at man i stor grad er avhengig av hjelp og kompetanse fra andre, og at man er i stand til å spørre om hjelp for å kunne gjøre en god jobb, spesielt i situasjoner hvor man har begrenset oversikt. Trygghet og tillit er slik sett en forutsetning for et godt kunnskapsarbeid. Nettopp tillit til hverandre og muligheten for å ta risiko og gjøre feil

fremheves som et viktig element i et profesjonelt læringsfelleskap (Hargreaves & O'Connor, 2018). I tillegg må det bygges strukturer som ivaretar en kontinuerlig forbedring av det faglige arbeidet. Det kan være strukturer som ivaretar både planlegging, feedback og evalueringsprosesser.

Til tross for at distribuert ledelse og en kollektiv beslutningspraksis i barnevernet utgjør et paradoks i forhold til nasjonale myndigheters forventninger om en mer ledersentrert lederrolle og ledelsespraksis, så finnes det et uutnyttet potensiale i bruk av kollektive praksiser og skjønnsutøvelse til forbedring og læring. Det krever en bevissthet hos barnevernlederne om at interne læringsprosesser krever ledelse, og at nettopp en slik ledelse etterspørres i en hybrid lederrolle. Det utfordrer barnevernlederens rolleforståelse og utøvelse av lederskjønn. Det krever også systematisk jobbing med verdier, holdninger og organisasjonskultur. En etablering av profesjonelle læringsfelleskap kan bidra til å skape større legitimitet for faglige beslutninger ved at beslutningene tas på grunnlag av system-2 tenkning, og ikke ut fra intuisjon og erfaringer.

Endringer i barnevernet har ingen enkel løsning, men lederrollen i kommunalt barnevern utgjør et viktig element for å lykkes med endringer. Pågående kompetansereform ser i hovedsak ut til å være opptatt av den enkeltes barnevernsarbeiderens (manglende) kompetanse og opplæring i enkelte deltema. Det er rettet liten oppmerksomhet mot profesjonskultur og organisasjonskultur og hvordan begge både kan være til hinder og til hjelp for utvikling og endring. Det kan synes betimelig å stille spørsmål om manglende lederkompetanse og kompetanse hos barnevernansatte innenfor spesifikke områder alene kan forklare de store sakene som barnevernet får kritikk for i dag. Kan mangelfull rettsikkerhet for barn i utsatte omsorgssituasjoner og for foreldre som trenger bistand fra barnevernet, samt manglende tillit fra foreldre med minoritetsbakgrunn (Fylkesnes, Iversen, Bjørknes & Nygren, 2015; Sørensen et al., 2019) forklares kun ut fra manglende kompetanse i barnevernet? Disse spørsmålene peker mot at en større oppmerksomhet må vies organisasjonskultur i kommunale barneverntjenester, og hvor kompetanseheving bare

er en liten bit av helheten. Faren med ensidig fokus på kompetanseheving er en forsterking av og ytterligere lukking av en kultur som kan synes å være seg selv nok.

Det forventes at barnevernlederne skal bidra til implementering av foreslåtte endringer i barnevernet. Det kan synes som om at barnevernlederne i liten grad mestrer det, noe som skyldes både manglende rolleforståelse og manglende ledelseskompetanse. Manglende bruk av lederskjønn blir dermed en naturlig følge av det. Ledelse og lederskjønn har magre kår i kommunalt barnevern, og spørsmålet kan stilles om hvorvidt myndighetene har gjort barnevernlederne i stand til å ivareta rollen som hybrid leder ved ensidig å fokusere på faglig kompetanse og spesialisering. Gode organisatoriske rammer og betingelser, herunder en organisasjonskultur som fremmer læring, utgjør en forutsetning for at både utvikling av lederskjønn kan skje og at den økte lederkompetansen skal føre til en profesjonalisering av ledelsen i barnevernet. Det framstår som krevende og utfordrende å utøve både lederskjønn og en profesjonell ledelse dersom ikke de organisatoriske forholdene og egen profesjonskultur understøtter dette.

7 Avslutning

I denne avhandlingen har jeg undersøkt, analysert og diskutert hvordan kommunale barnevernledere opplever skjønn i praktisk ledelse. Jeg har undersøkt skjønnsutøvelse i kommunal barnevernledelse på et beskrevet handlingsnivå ut fra barnevernledernes egne erfaringer og opplevelser. Det innebærer at jeg har undersøkt hva som påvirker skjønnsutøvelsen til den kommunale barnevernlederen og på hvilken måte barnevernlederen praktisk utøver lederskjønn. Barnevernledernes egne erfaringer og opplevelser danner grunnlag for å belyse hvilke lederutfordringer de møter i utøvelsen av lederskap i det kommunale barnevernet og hvordan disse utfordringene påvirker lederskjønnet.

Barnevernledelse og skjønnsutøvelse er også undersøkt på et formuleringsnivå, gjennom analyse av nasjonale policydokumenter og andre dokumenter som sier noe om forventninger til hva barnevernledelse skal være og hva barnevernlederen skal gjøre. Dokumentene er normative i sin karakter og beskriver et ideal for ledelse og er ment å skulle danne grunnlag for praktisk lederskap. Studien undersøker derfor på hvilken måte de nasjonale forventningene til barnevernledelse har betydning for hvilken lederrolle den kommunale barnevernlederen iverksetter, og hvordan det påvirker lederskjønnet. Både gjennom intervjuer med barnevernledere, kommunedirektører og fylkesmannsrepresentanter samt analyse av dokumenter, har jeg forsøkt å beskrive og forstå lederskjønn og ledelse i barnevernet i en kommunal kontekst.

Jeg har valgt et helhetlig perspektiv på lederskapet til den kommunale barnevernlederen, hvor både økonomiske, barnevernfaglige og personalmessige hensyn og avgjørelser inngår. Det betyr at det også benyttes et helhetlig perspektiv på skjønnsutøvelse, noe som innebærer at det ikke fokuseres på hvordan skjønn er utøvd i konkrete beslutninger eller enkelthendelser. Lederhverdagen til den kommunale barnevernlederen består av mange vanskelige og krevende barnevernfaglige vurderinger og beslutninger, og det er ofte disse beslutningene som får mest oppmerksomhet. Den praktiske og operasjonelle virkeligheten som barnevernleder må

håndtere er mer omfattende enn konkrete barnevernfaglige vurderinger. Det er derfor redegjort inngående for konteksten for ledelse av kommunalt barnevern. En gjennomgang av forskning på ledelse i barnevernet viser at det i liten grad finnes forskning som ivaretar det helhetlige perspektivet på ledelse av kommunalt barnevern. Ved å bruke et helhetlig perspektiv rettes oppmerksomheten mot rammer og betingelser for ledelse og lederskjønn. Dette er rammer og betingelser som ikke bare påvirker de barnevernsfaglige beslutningene, men som påvirker hele lederskapet til den kommunale barnevernlederen.

Avhandlingens resultater og diskusjoner har vist at skjønn og barnevernledelse kan beskrives og forstås ut fra en rekke teoretiske vinklinger. Både eksisterende litteraturgjennomganger og egen gjennomgang av eksisterende forskning viser at de teoretiske perspektivene som er valgt i denne avhandlingen i begrenset grad har vært brukt på forståelse av barnevernledelse som fenomen. Søk i forskningslitteratur viser også at det finnes lite forskning på barnevernledelse, og da særlig kvalitativ forskning basert på barnevernledernes egne erfaringer og opplevelser. Lederskjønn som forskningstema, både generelt og relatert til barnevernledelse, er også lite berørt.

Hensikten med avhandlingen har vært å bidra med kunnskap om hva som særpreger ledelse av kommunalt barnevern, med særlig vekt på skjønnsutøvelse i praktisk lederskap. I dette arbeidet er det gitt rom til barnevernledernes egne opplevelser og erfaringer med utøvelse av lederskjønn. Skjønn betraktes som en viktig beslutningsmekanisme i ledelse, og lederskjønn kan bidra til informerte og gode beslutninger. Med det som utgangspunkt har det derfor vært et mål å identifisere hva som påvirker lederskjønnet og utøvelsen av dette.

Studiens forskningsbidrag

I forskningsarbeidet er det undersøkt hvordan barnevernlederne opplever lederskjønn i praktisk barnevernledelse. Resultatet av studien viser at barnevernlederne i liten grad utøver lederskjønn, og at de har vanskelig for å skille lederskjønn fra faglig skjønn. Barnevernlederens skjønnsutøvelse er i hovedsak en faglig skjønnsutøvelse og skjer

som en kollektiv prosess sammen med medarbeiderne. Dette underbygges av barnevernlederens sterke identifisering med en profesjonslogikk og en faglig lederrolle. Økende kompleksitet og opplevd mangel på konsistens i krav og forventninger ser ut til å føre til en opplevelse av paradoksale spenninger hos barnevernlederne. Disse spenningene bidrar å skape tvil om lederskjønnet og barnevernleders opplevde handlingsrom. Fordi barnevernlederne identifiserer seg med en faglig lederrolle, opplever de et mangfold av motsetninger og paradokser mellom de forventninger som framsettes fra nasjonale myndigheter og sin egen forståelse av lederrolle og ledelsespraksis.

De nasjonale forventningene bygger på en managerialistisk logikk og beskriver barnevernlederne som hybride ledere. Barnevernlederens forståelse av egen rolle og praksis bygger på en profesjonslogikk og barnevernlederne oppfatter seg selv som faglige ledere. Studien viser at barnevernlederne har liten oppmerksomhet rettet mot strategisk ledelse, langtidsplanlegging og utvikling, og ikler seg derfor den hybride lederrollen i begrenset omfang. De opplevde paradoksale spenningene gjør at barnevernlederne opplever en rolleoverbelastning, hvor ressurser og kompetanse ikke er tilstrekkelige for å møte opplevde krav og forventninger. Barnevernlederens manglende rolleforståelse, analytiske og kontekstuelle kompetanse bidrar også til at håndtering av paradokser og motsetninger oppleves som vanskelig for barnevernlederne.

Skjønnsutøvelsen som skjer hos barnevernlederne er av kollektiv karakter, men utgjør i liten grad et korrektiv for praksis. Studien viser at skjønnet i stor grad baseres på tidligere erfaringer og intuisjon i stedet for rasjonelle og faglig funderte valg. Barnevernlederne opplever ikke egen kompetanse som begrensende på skjønnsutøvelsen. Det skyldes i stor grad at skjønnsutøvelsen skjer innenfor en profesjon med sin egen institusjonaliserte praksis. Til tross for økt kompetanse i barnevernet ser det ut til at profesjonen blir mer lukket, og framstår som resistent både mot kritiske stemmer, reformer og endringer. Utøvelse av lederskjønn finner derfor ingen naturlig plass innenfor profesjonens rammer. Barnevernledernes opplevelser av

paradoksale spenninger kan utgjøre en hindring i profesjonalisering av ledelsen, og barnevernlederne må derfor gjøres i stand til å takle disse spenningene. Med utgangspunkt i studiens funn foreslås det at lederkompetansen utvides med både en bevissthet om og et verktøy til å håndtere de opplevde paradoksale spenningene. Utvikling av barnevernledernes dilemmakompetanse, hvor lederskjønnet har en sentral plass, ser ut til å være av betydning for å kunne ickle seg den hybride lederrollen.

Barnevernlederne peker på at lite konsistente krav og forventninger, knapphet i ressurser som tid, økonomi og manglende tiltaksapparat bidrar til å begrense skjønnsutøvelsen, men ser ikke personlig kompetanse som en begrensning. Nasjonalt vektlegges utvikling av kompetanse og liten oppmerksomhet rettes mot de organisatoriske betingelsene for ledelse. Studien peker på denne forskjellen, og løfter fram at de organisatoriske betingelsene for utøvelse av ledelse og lederskjønn er en viktig forutsetning for en tydeliggjøring av lederrollen og for en økt profesjonalisering av ledelse i barnevernet. Gode organisatoriske rammer inkluderer at oppmerksomheten rettes mot verdier og organisasjonskultur som et viktig element i utviklingen av profesjonelle barnevernsledere. I det kommunale barnevernet ser det ut til å være nødvendig å utvikle en organisasjonskultur hvor vilje til endring og forbedring er tilstede, og hvor det å lære av sine feil inngår som et kvalitetskriterium. En slik prosess krever ledelse og et utviklet lederskjønn.

Implikasjoner av studiens bidrag og spørsmål for videre forskning

Studiens forskningsmessige bidrag viser at lederskjønnet utgjør et sentralt element i barnevernledelse, men at det i dagens praktiske ledelse av kommunalt barnevern har magre vilkår. I utviklingen av ledelse i barnevernet har denne dimensjonen ved ledelse i liten grad vært kommunisert. Studiens funn har derfor noen implikasjoner for en videre profesjonalisering av lederskap og lederrollen i kommunalt barnevern.

Barnevernet beskrives som et område hvor det pekes på feil og mangler på flere områder; man er ikke god på å håndtere svikt i systemet, det er manglende erfaringslæring, mangelfull involvering av barn i egne saker og mangelfull innfrielse

av nasjonale forventninger. I tillegg beskrives ledelse i barnevernet som mangelfull og utilstrekkelig. Barnevernlederne blir ofte en skyteskive for de feil og mangler som framkommer i barnevernet. Siden barnevernet er avhengig av samfunnets tillit er det forståelig at ulike eksterne interessenter reagerer slik fordi barnevernet har stor makt til å gjøre inngripen i det enkelte barn og familiers liv.

Det kan være betimelig å rette oppmerksomheten mot ledelsessvikt i barnevernet, da manglende ledelse kan utgjøre en viktig faktor i de utfordringene det pekes på i barnevernet. Manglende ledelse kan synes å ha sitt utspring i en sterk profesjonskultur som framstår resistent mot reformer og mot ledelse. Internt i barnevernet kan det synes som om det i liten grad fokuseres på hvordan de feilene som er avdekket kan bidra til læring og forbedring. Dersom krav og forventninger fra politikere, innbyggere og samfunnet for øvrig skal imøtekommes, innebærer det at barnevernet må utvikle en kultur hvor man er kritisk til egne feil og lærer av disse. I denne prosessen vil barnevernlederne ha en sentral rolle siden lederne kan betraktes som viktige bærere av tradisjoner og kulturer i en organisasjon. Det krever endring av barnevernlederens rolleforståelse, ledelsespraksis og skjønnsutøvelse.

I videre forskning kan det derfor være interessant å undersøke barnevernledelse og skjønnsutøvelse ut fra et perspektiv om læring i organisasjoner. Et slikt perspektiv kan gi viktige bidrag til forståelsen av hvordan «feilene» kan bidra til læring og av hvilken betydning erfaringslæring kan ha for måten tjenesten er organisert på, rammer for skjønnsutøvelse og styrking av lederrollen. I endring av organisasjonskulturer utgjør felles verdier et viktig utgangspunkt for endring. En videre studie vil derfor også kunne inkludere en undersøkelse av hvilke verdier kommunale barnevernledere vektlegger i sitt lederskap. Det vil være interessant å skille mellom normative og operative verdier, og spesielt undersøke hvilke operative verdier som preger lederskapet og skjønnsutøvelsen i kommunalt barnevern. Det vil kunne gi nyttig kunnskap i arbeidet med en videre profesjonalisering av barnevernledelse. Det vil også kunne føre til en bevisstgjøring hos barnevernlederne som kan medføre at lederskapet får en større plass i ledelsespraksisen.

Referanseliste

- Abbott, A. (1988). *The system of professions : an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press
- Agevall, L. (2000). Hur välfärd organiseras - Spelar det någon roll? *Statsvetenskaplig tidskrift*, 103(1), 18-42.
- Alver, B. G. (2015). Ansvar for den enkelte. *De nasjonale forskningsetiske komiteer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Ansvar-for-den-enkelte/>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.
<https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017a). Lederes skjønnsutøvelse og situasjon - en sammenheng? I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon og forhandlinger* (s. 341-356). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (Red.). (2017b). *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon,forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andrews, T. & Gjertsen, H. (2014). *Sykepleieledere og ledelse*. NF-rapport nr. 4/2014: Nordlandforskning.
- Andrews, T. & Høgås, J. (2017). *Vilkår for ledelse. Om økonomi, kompetanse, ansvar og myndighet i norske helse- og omsorgstjenester*. NF rapport nr 10/2017: Nordlandforskning.
- Andrews, T., Lindeløv, B. & Gustavsen, A. (2015). *Interkommunalt samarbeid om barnevern i Norge. En kartlegging av erfaringer*. NF rapport nr 1/2015: Nordlandforskning.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse?* (2. utg.)Universitetsforlaget.
- Ask, T. A. & Eide, S. B. (Red.). (2018). *Barnevernets begreper - i bevegelse*. Oslo: Gyldendal.
- Askeland, H. (2013). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner?* Rapport 2013/10: Diakonhjemmet høgskole.
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis. Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3-30.
- Attride-Sterling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Backe-Hansen, E. (2009). Hva innebærer et kunnskapsbasert barnevern? *Fontene forskning*, (2), 4-16.
- Barneombudet. (2000). Vil rydde opp i barnevernet. Hentet 16.10.00 fra <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/qkdb1/vil-rydde-opp-i-barnevernet>
- Barneombudet. (2020). Det er krise i barnevernet fordi det mangler statlig styring. Hentet 04.03.20 fra <https://frifagbevegelse.no/barneombudet--det-er-krise-i-barnevernet-fordi-det-mangler-statlig-styring-6.158.683575.c7ba2da398>

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4. utg.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Benton, T. & Craib, I. (2011). *Philosophy of social science : the philosophical foundations of social thought* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Berg, B. (2016). Velferdsstatens sikkerhetsnett. I I. T. Ellingsen, I. Levin, B. Berg & L. C. Kleppe (Red.), *Sosialt arbeid* (s. 67-79). Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, L. N. (2015). *Multifaglig ledelse – hybridisering av sykehusledelse etter NPM-reformer*. Doktoravhandling: Universitetet i Bergen.
- Berg, L. N. (2017). Skjønn som individuell og kollektiv praksis i sykehusledelse. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 112-131). Bergen: Fagbokforlaget.
- Berg, O. & Haug, C. (2014). Helsevesenets floker. Tanker om deres årsaker og håndtering. *Nytt Norsk Tidsskrift*, (3), 367-382.
- Bjørnebekk, W. (2010). Utfordringer for utviklingen av et kunnskapsbasert barnevern. *Fontene forskning 1/10*, 91-103. Hentet fra <http://fonteneforskning.no/forskningsartikler/utfordringer-for-utviklingen-av-et-kunnskapsbasert-barnevern-6.19.264804.9be01ebe50>
- BLD. (2011). *Barnevernpanelets rapport*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Blom, M. (2016). Leadership studies - A Scandinavian inspired way forward? *Scandinavian Journal of management*, 32(2), 106-111. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.04.001>
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of management*, 31(4), 480-492. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>
- Blomgren, M. & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and organizations*, 2(1), 78-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jpo/jou010>
- Bloor, M. (1997). Techniques of Validation in Qualitative Research: a Critical Commentary. I G. Miller & R. Dingwall (Red.), *Context and Method in Qualitative Research*. London: Sage.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Bufdir. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Bufdir. (2019a). *Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024* Barne, ungdoms- og familiedirektoratet. Hentet fra

- https://bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/folgeevaluering_av_kompetansestrategien_for_det_kommunale_barnevernet_2018_2024-.pdf
- Bufdir. (2019b). *Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Bufdir. (2020). Om barnevernets historie i Norge. Hentet 12.05.20 fra https://bufdir.no/Barnevern/Om_barnevernet/barnevernets_historie_i_norge/
- Bøe, M. (2016). *Personalledelse som hybride praksiser*. Doktoravhandling 2016:143: NTNU.
- Chapman, C., Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobsen, W. S., Morse, R. S. & Sowa, J. E. (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship *Public Administration*, 94(1), 111-128. <https://doi.org/10.1111/padm.12199>
- Christensen, A. B., Jørgensen, S., Olesen, S.-P. & Rasmussen, T. (2015). *Viden og videnskabsteori i sosialt arbeid* København: Hans Reitzels Forlag.
- Colby Peters, S. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, 32(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/02650533.2017.1300877>
- Collinson, D. L. (2011). Critical Leadership Studies. I A. Bryman, D. L. Collinson, K. Grint, B. Jacksob & M. Uhl-Bien (Red.), *The Sage Handbook of Leadership* (s. 179-192). London: Sage.
- Committee on the Rights of the Child (2018). *Concluding observations on the combined fifth and sixth periodic reports of Norway*. United Nations. Hentet fra <https://www.nhri.no/wp-content/uploads/2018/06/CRC-5-6-218.pdf>
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- Cronin, T. E. & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters. Unlashing the power of leadership*. London: Paradigm Publishers.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Currie, G. & Lockett, A. (2011). Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective? *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 286-300. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00308.x>
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Malmö: Liber.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5. utg.). London: Sage.
- Dilthey, W. (1961). *Meaning in History: W.Dilthey's Thoughts on History and Society*. London: Allen & Unwin.
- Dworkin, R. (1978). *Taking rights seriously*. London: Duckworth.
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255-276). Bergen: Fagbokforlaget.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Eide, S. B. & Oltedal, S. (2016). Verdiens betydning for vår forståelse og vår handling. I I. T. Ellingsen, I. Levin, B. Berg & L. C. Kleppe (Red.), *Sosialt arbeid* (s. 80-96). Universitetsforlaget.
- Elofsson, S., Lundström, T. & Shanks, E. (2016). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, 19(5), 664-678. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1032894>
- Espedal, B. (2007). Why rules rather than discretion. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 95-108. <https://doi.org/10.1108/09534810710715306>
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*, 22, 20-38.
- Espedal, B. (2015). Is managerial discretion good or bad for organizational adaptiveness? *Leadership*, 11(2), 142-157.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8), 30-39.
- Evans, T. (2011). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2), 368-386. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq074>
- Evans, T. & Harris, J. (2004). Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion. *The British Journal of Social Work*, 34(6), 871-895. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch106>
- Evans, T. & Hupe, P. (2020a). Conceptualizing Discretion. I T. Evans & P. Hupe (Red.), *Discretion and the Quest for Controlled Freedom*. Palgrave Macmillan.
- Evans, T. & Hupe, P. (Red.). (2020b). *Discretion and the Quest for Controlled Freedom* Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19566-3>
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S. & Schad, J. (2016). Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-perspective. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423>
- Falconer, R. & Shardlow, S. M. (2018). Comparing child protection decision-making in England and Finland: supervised or supported judgement? *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 111-124. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02650533.2018.1438996>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Quality Methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S. & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: a missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237-248. <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>

- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367. <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00334.x>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Fylkesnes, M. K., Iversen, A. C., Bjørknes, R. & Nygren, L. (2015). Frykten for barnevernet - En undersøkelse av etniske minoritetsforeldres oppfatninger. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(2), 81-96.
- Gadamer, H.-G. (1989). *Truth and Method*. London: Sheed & Ward.
- Gaim, M. & Wåhlin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of management*, 32(1), 33-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Gilbert, N. (Red.). (1997). *Combatting child abuse: International perspectives and trends*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilbert, N., Parton, N. & Skivenes, M. (2011). *Child Protection system: International trends and orientations*, New York, Oxford University Press. New York: Oxford university Press.
- Gilje, N. (2017). Den praktiske kunnskapens elementære former. I S. Mausethagen & J.-C. Smeby (Red.), *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse* (s. 21-33). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjerde, S. (2018). Ledelse som løvetann: kritiske perspektiver på ledelse i kontekst. *Magma*, (5), 80-87.
- Goodin, R. E. (1986). Welfare, Rights and Discretion. *Oxford Journal of Legal Studies*, 6(2), 232-261.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2014). Endringsledelse i barnevernet. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 41-58). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2019). Bridging the gap – the role of leadership in professional judgement in child protection services. *Nordic Social Work Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2019.1694057>
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2020). Pedagogiske ledere og godt faglig skjønn. *Nordisk tidsskrift for utdanning og praksis*, 14(1), 39-55. <https://doi.org/10.23865/up.v14.2064>
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 71-86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2009). Skjønn som resonneringsform. I *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. Bergen: FORPRO.
- Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 179-196). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grinde, T. V. (1989). *Barn og barnevern i Norden : samfunnets respektive familiens ansvar for barna*. Oslo: TANO.

- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human relations (New York)*, 58(11), 1467-1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational administration*, 46(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Gronn, P. (2009). Hybrid leadership. I K. Leithwood, B. Mascall & T. Strauss (Red.), *Distributed leadership according to the evidence* (s. 17-41). Routledge.
- Grund, J. (2016). Ledelse av profesjonsutøvere - personlige erfaringer og refleksjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 320-346). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gneriussen, W. (1999). *Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene* (2. utg.) Tano Aschehoug.
- Gunnarsdóttir, H. M. (2016). Autonomy and Emotion Management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(S1), 87-108. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887>
- Hagebakken, G. & Nilsen, E. A. (2017). Førstelinjeledernes handlingsrom - bur eller ballsal? I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. (s. 93-111). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, G. (2001). *Barnevernets historie : om makt og avmakt i det 20. århundret*. Oslo: Akribe.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hargreaves, A. & O'Connor, M. T. (2018). *Leading collaborative professionalism* (Seminar series 274). Centre for Strategic Education.
- Havnen, K. J. S., Christiansen, Ø., Hesvik Ljones, E., Lauritzen, C., Paulsen, V., Jarlby, F. & Vis, S. A. (2020). *Barnevernets undersøkelsesarbeid, delrapport 5. Å medvirke når barnevernet undersøker. En studie av barn og foreldres medvirkning i barnevernets undersøkelsesarbeid* Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU), Nord.
- Heiberg Johansen, J. (2018). *Paradoksledelse. Jagten på verdi i kompleksitet*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Hestbæk, A.-D. (1998). *Tvangsanbringelser i Norden. En komparativ beskrivelse af de nordiske landes lovgivning*. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Heum, I. (2014). *Skjønn : perspektiver på skjønnsutøvelse i NAV*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, 14(3), 267-282. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>

- Hupe, P. L. (2013). Dimensions of discretion: Specifying the object of street-level bureaucracy research. *Der Moderne Staat: Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management*, 6(2), 425-440.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of management*, 29, 264-281.
- Højberg, H. (2014). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskabene. I L. Fuglsang, P. Bitsch Oslen & K. Rasborg (Red.), *Videnskapsteori i samfundsvidenskabene. På tvers av fagkulturer og paradigmer* (3. utg., s. 289-324). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haavind, H. (2000). På jakt etter kjønnede betydninger. I H. Haavind (Red.), *Kjønn og fortolkende metode* (s. 7-59). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ingierd, H. (2010). Humaniora, samfunnsfag, juss og teologi. *De nasjonale forskningsetiske komiteer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Innforing-i-forskningsetikk/Humaniora-samfunnsfag-juss-og-teologi/>
- Insch, G. S., Moore, J. E. & Murphy, L. D. (1997). Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 1-25. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90028-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90028-X)
- Irvine, A., Drew, P. & Sainsbury, R. (2012). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research*, 13(1), 87-106. <https://doi.org/10.1177/1468794112439086>
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarzabkowski, P. & Lê, J. K. (2017). We Have To Do This and That? You Must be Joking: Constructing and Responding to Paradox Through Humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462. <https://doi.org/10.1177/0170840616640846>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K. & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (Red.). (2017). *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. København: Hans Reitzels forlag.

- Jørgensen, T. & Heggen, K. (2020). Det barnevernfaglege skjønnet og verdien av kollegiale drøftingar. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 97(4), 236-249. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2020-04-02>
- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Kakabadse, N. K., Lee-Davies, L. & Kakabadse, A. (2009). Leadership discretion: a developmental experience. *Strategic Change*, 18(3-4), 111-124. <https://doi.org/10.1002/jsc.842>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keegan, A., Brandl, J. & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management*, 33(2), 79-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F2397002218810312>
- Kelly, J. & Bakr Ibrahim, A. (1991). Executive behavior: Its facts, fictions, and paradigms. *Business Horizons*, 34(2). [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90063-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90063-2)
- King, N. (2004). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. I C. Cassell & G. Symon (Red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (bd. 2, s. 256-270). Sage Publications.
- Kirkebøen, G. (2012). *Hva er intuisjon?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkebøen, G. (2013). Kan vi stole på fagfolks skjønn? I A. Molander & J.-C. Smeby (Red.), *Profesjonsstudier II*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). Lederskapsskjønn. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 33-52). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018a). *Etisk refleksjon og verdibevissthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling. Evalueringsrapport*. Kommunenes sentralforbund. Hentet fra https://www.ks.no/contentassets/e0a7fb15701d4bf895ba6be77b83a277/evalueringssrapport_sek_jan2019.pdf
- Kirkhaug, R. (2018b). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjekshus, L. E. (2020). Ledelse og styring i helsesektoren – en balansekunst mellom tillit og kontroll. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 97(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.7577/nat.4090>
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? : organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsen forlag.
- Klausen, K. K. (2019). Hybridledelse. I L. H. Petersen, P. Sørensen & K. Klaudi Klausen (Red.), *Ledelse i den kommunale praksis* (s. 153-179). Odense: Syddansk universitetsforlag.
- Klausen, K. K. & Nielsen, D. M. (2011). Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?, . *Ledelse & Ervervsøkonomi*, (3), 7-18.

- Knight, E. & Paroutis, S. (2017). Becoming Salient: The TMT Leader's Role in Shaping the Interpretive Context of Paradoxical Tensions. *Organization Studies*, 38(3-4), 403-432. <https://doi.org/10.1177/0170840616640844>
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kristiansen, S. (2017). Fortolkning, forforståelse og den hermeneutiske cirkel. I M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvantitativ analyse – syv tradisjoner* (s. 153-173). København: Hans Reitzels forlag.
- Kristofersen, L. B. (2018). Regionale variasjoner i barneverntiltak: Et gammelt problem i ny drakt? *Fontene forskning*, 11(1), 56-71.
- Kvale, S. (1990). Det kvalitative interview. I I. Andersen (Red.), *Valg af organisations sociologiske metoder: et kombinationsperspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research writing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. (2014). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Interviewing* (3. utg.). London: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvillo, Ø. & Moe, T. (Red.). (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lewis, J. & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. I J. Ritchie & J. Lewis (Red.), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers* (s. 263-286). London: Sage Publications.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57317866>
- Lotsberg, D. Ø. (1990). *Rolle teori som analyseinstrument i ledelsesforskningen: En byggekloss i forholdet mellom individ og organisasjon. Notat 90/20*. Bergen: LOS-senteret.
- Lynggaard, K. (2010). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (s. 137-151). Danmark: Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>

- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskr Nor Lægeforen*, 122, 2468-2472.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. utg.). E-reader version: Sage Publications.
- McFadden, P., Campbell, A. & Taylor, B. (2014). Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546-1563. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>
- McNicoll, A. (2017). Ten years on from Baby P: social work's story. I. <https://www.communitycare.co.uk/2017/08/03/ten-years-baby-p-social-works-story/>.
- Meld.St. 7. (2009-2010). *Gjennomgang av særlovshjemler for statlig tilsyn med kommunene* Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-7-2009-2010/id588279/?ch=1&q=>
- Meløe, J. (1997). Om å forstå det andre gjør. I A. Greve & S. Nesset (Red.), *Filosofi i et nordlig landskap* (s. 338-345). Tromsø: Universitetsbiblioteket i Tromsø.
- Meløe, J. (2003). Bruddstykket av et parti sjakk. Til forklaring av begrepene observasjon innenfor en virksomhet og observasjon av en virksomhet og av forholdet mellom dem, samt av begrepet kyndig blikk. Universitetet i Tromsø, Upublisert.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merton, R. K. (1936). The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904.
- Midré, G. (2010). Dataprogrammer i kvalitativ forskning: Administrativ bistand eller positivistisk tvangstrøye? *Sosiologisk tidsskrift*, 18(3), 227-247.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2001). Managing Exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759-771.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Moe, T. & Gotvassli, K. A. (2016a). Ledelse og beslutningspraksis. I Ø. Christiansen & B. H. Kojan (Red.), *Belutninger i barnevernet* (s. 195-213). Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, T. & Gotvassli, K. A. (2016b). Å lede til barns beste - Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for økt lederkompetanse? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(03-04), 166-182. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-03>
- Moe, T. & Gotvassli, K. A. (2017). Barnevernledelse - skjønnsutøvelse og ansvarliggjøring. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 132-155). Bergen: Fagbokforlaget.

- Moe, T. & Valstad, S. J. (2014). Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 22-40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Molander, A. (2011). Etter eget skön:om beslutsfattande i professionellt arbete. *Socialvetenskaplig tidsskrift*, 4, 320-335.
- Needham, C. (2020). Managerial Discretion. I T. Evans & P. Hupe (Red.), *Discretion and the Quest for Controlled Freedom* (s. 295-312). Palgrave Macmillan.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
- Neumann, C. B. & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nielsen, R. K., Hjalager, A.-M., Holt Larsen, H., Bévort, F., Henriksen, T. D. & Vikkelsø, S. (Red.). (2018). *Ledelsesdilemmaer - og kunsten at navigere i moderne ledelse*. København: Djøf forlag.
- Noordegraaf, M. (2007). From “Pure” to “Hybrid” Professionalism. *Administration & Society*, 39(6), 761-785. <https://doi.org/10.1177/0095399707304434>
- Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring Professional Work. *Administration & Society*, 48(7), 783-810. <https://doi.org/10.1177/0095399713509242>
- Nordby, H. & Halså, A. (Red.). (2020). *Verdier i barnevern*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Norsk barnevernlederorganisasjon. (2018). Medlemsliste. Hentet 13.04.2018 fra http://www.barnevernledere.no/medlemmer-nobo/#medlemsliste/?view_25_page=1
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.) SAGE Publications.
- NOU 2000:12. *Barnevernet i Norge. Tiltaksvurderinger, nye perspektiver og forslag til reformer*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- NOU 2009:08. *Kompetanseutvikling i barnevernet*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-08/id558007/?ch=1&q=>
- NOU 2009:22. *Det du gjør, gjør det helt — Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge* Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-22/id587673/?ch=1&q=>
- NOU 2012:5. *Bedre beskyttelse av barns utvikling — Ekspertutvalgets utredning om det biologiske prinsipp i barnevernet*. Oslo.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- NRK. (2020). Menneskerettighetsjurist krever full gransking av norsk barnevern. I. <https://www.nrk.no/nordland/menneskerettighetsjurist-krever-full-gransking-av-norsk-barnevern-1.15008737>.
- NSD. (2020). Norsk senter for forskningsdata. Hentet 04.03.20 fra <https://nsd.no/nsd/english/index.html>

- Nyathi, N. (2018). Child protection decision-making: social workers' perceptions. *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 189-203. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1448768>
- Olaison, A., Torres, S. & Forssell, E. (2018). Professional discretion and length of work experience: what findings from focus groups with care managers in elder care suggest. *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 153-167. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1438995>
- Olsen, H. (2003a). Kvalitative analyser og kvalitetssikring. Tendenser i engelsksproget og skandinavisk metodelitteratur. *Sociologisk Forskning*, 40(1), 68-103.
- Olsen, H. (2003b). Veje til kvalitativ kvalitet? Om kvalitetssikring af kvalitativ interviewforskning. *Nordisk Pedagogik*, 23, 1-20.
- Olsvik, B. & Saus, M. (2019). Skjøn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger. *Norges barnevern*, (4), 262-281. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2019-04-05>
- Olsvik, B. & Saus, M. (2020). Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity. *Child Care in Practice*. <https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1776683>
- Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177%2F0020852313489945>
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308154>
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Ospina, S. M. & Foldy, E. G. (2016). Collective Dimensions of Leadership. I A. Farazmand (Red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing.
- Oterholm, I. (2016a). Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten - ulike aktørers synspunkter. *Norges barnevern*, 93(3-4), 146-164. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-02>
- Oterholm, I. (2016b). Skjønnsutøvelse i velferdsorganisasjoner. I I. T. Ellingsen, I. Levin, B. Berg & L. C. Kleppe (Red.), *Sosialt arbeid* (s. 171-183). Universitetsforlaget.
- Overgaard, D. & Bovin, J. S. (2014). Hvordan bliver forskning i sygepleje bedre med NVivo? *Nordisk sykeplejeforskning*, 4(3), 241-250.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. I M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Red.), *Institutional logics in action. Part B. Research in the sociology of organizations* (s. 3-35). Bingley, UK: Emerald.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Peters, S. C. (2017). Social Work Leadership: An Analysis of Historical and Contemporary Challenges. *Human Service Organizations: Management*,

- Leadership & Governance*, 41(4), 336-345.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1302375>
- Petersen, L. H., Sørensen, P. & Klausen, K. K. (Red.). (2019). *Ledelse i den kommunale praksis* Syddansk Universitetsforlag.
- Petterson, I. J. & Solstad, E. (2014). Managerialism and Profession-Based Logic: The Use of Accounting Information in Changing Hospitals. *Financial Accountability & Management*, 30(4), 363-382.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.
- Pollit, C. (1993). *Managerialism and the public services*. Oxford: Blackwell.
- Pollit, C. (2016). *Advanced Introduction to Public Management and Administration*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation—the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3-4), 586-599.
<https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. (Special Forum on Theory Building). *Academy of management review*, 14(4), 562.
- Popa, A. B. (2012). A Quantitative Analysis of Perceived Leadership Practices in Child Welfare Organizations. *Journal of Public Child Welfare*, 6(5), 636-658.
<https://doi.org/10.1080/15548732.2012.723974>
- Prop. 73 L. (2016-2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Prop. 106 L. (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Rank, M. G. & Hutchison, W. S. (2000). An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education*, 36(3), 487-502.
<https://doi.org/10.1080/10437797.2000.10779024>
- Rapley, T. (2011). Interviews. I C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice* (s. 16-34). Sage Publications Ltd.
- Rasmusson, B., Hyvönen, U., Nygren, L. & Khoo, E. (2010). Child-centered social work practice — three unique meanings in the context of looking after children and the assessment framework in Australia, Canada and Sweden. *Children and youth services review*, 32(3), 452-459.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2009.10.025>
- Rendtorff, J. D. (2014). Fænomenologien og dens betydning. I L. Fuglsang, P. Bitsch Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne: På*

- tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 259-289). København: Samfundslitteratur.
- Riksrevisjonen. (2012). *Undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. Dokument 3:15 (2011-2012).
- Riksrevisjonen. (2020). *Riksrevisjonens undersøkning av om statlege barnevernsmyndigheter sikrar det beste for barn i barnevernsinstitusjonar*. Dokument 3:7 (2019-2020).
- Rittel, H. J. W. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Journal Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Rutz, S. & de Bont, A. (2020). Organized Discretion. I T. Evans & P. Hupe (Red.), *Discretion and the Quest for Controlled Freedom* (s. 279-294). Palgrave Macmillan.
- Saus, M. (2006). *Det kyndige blikk, det ukyndige blikk og det døde blikk*. Tromsø: Barnevernets Utviklingscenter Nord-Norge.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Schad, J., Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107-119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F1476127018786218>
- Schiefloe, P. M. (2019). *Mennesker og samfunn : innføring i sosiologisk forståelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schön, D. A. (1992). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* Routledge.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Searle, J. R. (1998). *Mind, Language and Society*. New York: Basic Books.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shanks, E., Lundström, T. & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1871-1887.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu061>
- Shotter, J. & Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 224-243.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications.
- Slettebø, T., Briseid, K., Brodtkorb, E., Skjeggstad, E., Sverdrup, S. & Sørensen, T. (2019). *Godt nok barnevern? Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barneverntjenesten*. VID Rapport 2019/3: VID vitenskapelige høgskole.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational forum*, 69(2), 143-150.
<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Spillane, J. P. & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
<https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- St.meld. nr. 40. (2001-2002). *Om barne- og ungdomsvernet*. Oslo: Barne- og familiedepartementet
- Stang, E. G. (2007). *Det er barnets sak: barnets stilling i sak om hjelpetiltak etter barnevernloven § 4-4*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statens helsetilsyn. (2012). *Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2011 med kommunalt barnevern – undersøkelse og evaluering. Rapport 2/2012*.
- Statens helsetilsyn. (2017). Bekymring i skuffen. Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2015 og 2016 med barnevernets arbeid med meldinger og tilbakemelding til den som har meldt. I. Rapport 1/2017: Statens helsetilsyn.
- Statens helsetilsyn. (2019). *Det å reise vasker øynene. Gjennomgang av 106 barnevernssaker*.
- Statistisk sentralbyrå. (2020a). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2018* (Rapport 2020/18).
- Statistisk sentralbyrå. (2020b). Statistikk for barnevernet. Hentet fra
<https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/statistikker/barneverng>
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7-13. <https://doi.org/10.2307/257243>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford, England: Ohio State University, Bureau of Busin.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of educational change*, 7(4), 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sturges, J. E. & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118. <https://doi.org/10.1177/1468794104041110>
- Sullivan, W. P. (2016). Leadership in the Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, 52(sup1), 51-61.
<https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1174644>
- Sweet, L. (2002). Telephone interviewing: is it compatible with interpretive phenomenological research? *Contemporary Nurse*, 12(1), 58-63.
<https://doi.org/10.5172/conu.12.1.58>

- Sørensen, C. B. (2020). Langvarige fosterhjemsplasseringer og forholdsmessighetskravet i EMK art. 8. *Lov og Rett*, 59(2), 103-122. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3061-2020-02-04> ER
- Sørensen, T., Skjeggstad, E. & Slettebø, T. (2019). *Faglig forsvarlighet i barnevernet: En kvantitativ undersøkelse av forsvarlighet, internkontroll, avvik og arbeidskultur i den kommunale barnevernstjenesten, VID rapport 2019/2*. Oslo.
- Tham, P. & Strömberg, A. (2020). The Iron Cage of Leadership - the Role of First-Line Managers in Child Welfare. *The British Journal of Social Work*, 50(2), 369-388. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz156>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press, Incorporated.
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen - et kommunalt kinderegg? I T. Moe & Ø. Kvello (Red.), *Barnevernledelse* (s. 286-293). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torsteinsen, H. (2017). Ledere som pragmatiske instrumentalister. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 75-92). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2. utg.) Wiley-Blackwell.
- Tredget, D. A. (2010). Practical wisdom and the Rule of Benedict. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 716-723.
- Trier-Bieniek, A. (2012). Framing the telephone interview as a participant-centred tool for qualitative research: a methodological discussion. *Qualitative Research*, 12(6), 630-644. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794112439005>
- TV2. (2020). Vil gå til erstatningssak mot tidligere barnevernsjef. I. <https://www.tv2.no/a/11465760/?fbclid=IwAR0Fi8EGxPsHNdSBCIdke7ilxWce9PjoB23jTgeSDUNy9xX0yNutHTmAG9U>.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- UiT Norges arktiske universitet. (2020). Retningslinjer for personvern i forskings- og studentprosjekt. Hentet fra https://uit.no/forskning/art?dim=179056&p_document_id=604029
- Van Wart, M. (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years. *Public Administration*, 91(3), 521-543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>
- Vindsegg, J. & Stang, E. G. (2016). Utvikling av kritisk refleksjon i barnevernet gjennom evaluering og selvregulering. *Norges barnevern*, 93(03-04), 200-212.
- Voxted, S. (2018). Er offentlig frontlinjeledelse noget særligt? *Lederliv*. Hentet fra <https://www.ledertiliv.dk/artikel/er-offentlig-frontlinjeledelse-noget-s%C3%A6rligt>

- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E. & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.006>
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135. <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Ward, K., Gott, M. & Hoare, K. (2015). Participants' views of telephone interviews within a grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2775-2785. <https://doi.org/10.1111/jan.12748>
- Weber, M. (1949). *Methodology of the social sciences* Glencoe: Free Press. Online version.
- Weick, K. E. (2001). Management of organizational change among loosely coupled elements. I K. E. Weick (Red.), *Making sense of the organization* (s. 380-403). Malden MA: Blackwell Publishing.
- Welsch, E. (2002). Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.17169/fqs-3.2.865>
- Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse: En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*. Odense: Syddansk universitetsforlag.
- Wällstedt, N. & Almqvist, R. (2015). From 'either or' to 'both and': Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 7-25.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. I A. Bryman, D. L. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Red.), *The Sage handbook of leadership* (s. 286-298). Los Angeles, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8, Global utg.). Essex: Pearson.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9, Global utg.). Essex: Pearson.
- Aagaard, P. (2016). Læring i organisationer på det specialiserede socialområde. *Nordiske Organisasjonsstudier*, (1), 10-30.
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Bodil Severinsen Olsvik
Institutt for lærerutdanning og pedagogikk UiT Norges arktiske universitet

9006 TROMSØ

Vår dato: 08.05.2017

Vår ref: 53780 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53780	<i>Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bodil Severinsen Olsvik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2021, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

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



UTVALG OG REKRUTTERING

Utvalget består av ledere av kommunale barnevernstjenester og ansatte hos Fylkesmannen. Prosjektleder tar skriftlig kontakt med mulige informanter ved å sende ut informasjonsskriv.

METODE FOR INNSAMLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Personopplysninger skal samles inn via intervju (kommunale barnevernsledere og ansatte hos Fylkesmannen) og deltagende observasjon. I e-postkorrespondanse med forsker er det avklart at det i observasjonen av barnevernsledere kun skal registreres personopplysninger om lederene. Forsker vil ikke få tilgang til eller innsyn i opplysninger om hverken barn/familier eller ledernes medarbeidere gjennom observasjonene. Eksempel på observasjonsområder kan være møte med rådmann (overordnet), nettverksmøter med andre samarbeidene etater (på overordnet nivå, ikke om enkeltsaker hvor barn/familier er tema), i budsjettmøter med kommunal ledelse. Vi anbefaler at alle som er til stede ved observasjonene, blir informert og samtykker til dette, selv om det ikke skal registreres personopplysninger om disse.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

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

TAUSHETSPLIKT

Personvernombudet minner om de ansatte har taushetsplikt, og anbefaler at prosjektleder tar dette opp med informantene i forbindelse med intervjuet. Forsker og informant har et felles ansvar for at det ikke kommer taushetsbelagte opplysninger inn i datamaterialet. Forsker må stille spørsmål på en slik måte at taushetsplikten kan overholdes. Det må utvises varsomhet ved bruk av eksempler, og vær oppmerksom på at ikke bare navn, men også identifiserende bakgrunnsopplysninger må utelates, f.eks. alder, kjønn, tid, sted og eventuelle spesielle hendelser/saksopplysninger. Personvernombudet forutsetter at det ikke innhentes personopplysninger om noen brukere og at taushetsplikten ikke er til hinder for den behandling av opplysninger som finner sted.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker følger UiT Norges arktiske universitet sine rutiner for datasikkerhet.

DATABEHANDLER

Det vil brukes transkriberingsassistent i utskrivning av intervjuene. Oppdraget skal kontraksreguleres mht taushetsplikt. UiTs standardkontrakt for slike oppdrag benyttes. Transkriberingsassistenten er databehandler for prosjektet. UiT Norges arktiske universitet skal inngå skriftlig avtale med transkriberingsassistenten om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet->

internkontroll/Databehandleravtale/.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.06.2021. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandleren må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til barnevernledere

Barnevernstjenesten v/leder

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet om ledelse og kjønn

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blick på den kommunale barnevernslederen”

Vedlagt oversendes forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt ved UiT – Norges arktiske universitet. Prosjektets tittel er: «*Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blick på den kommunale barnevernslederen*», og er et doktorgradsarbeid som undertegnede gjennomfører.

Som et ledd i datainnsamlingen til prosjektet er det ønskelig med intervju av kommunale barnevernsledere. Det er også ønskelig med observasjon av noen av barnevernslederne. Det understrekes at samtykke til intervju og observasjon gjøres separat, slik at deltakelse i intervju medfører ikke automatisk observasjon (se vedlagte mal for samtykkeskjema). Man kan altså reservere seg mot observasjon selv om man deltar i intervju.

Etter at intervjuer og eventuelle observasjoner er gjennomført og analysearbeidet startet vil du som informant inviteres til å gi tilbakemelding på foreløpige funn underveis. På den måten involveres du som leder også i prosessen med analyse og forståelse av datamaterialet. Det vil skje gjennom et «giving-back»-seminar/lederseminar.

Jeg håper du finner tid til å delta i forskningsprosjektet og vil sette stor pris på din deltakelse. Det er fint om du melder tilbake på e-post/telefon dersom du ønsker å delta. Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt med meg. Datainnsamling (intervju og evt observasjon) vil foregå i løpet av høsten 2017/våren2018 og etter nærmere avtale. Intervjuet tar 1-1,5 timer.

Vennlig hilsen

Bodil S. Olsvik
stipendiat

—
bodil.s.olsvik@uit.no
77 05 81 05 / 400 07 540

Vedlegg:

1. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt
2. Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet om ledelse og skjønn

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen ”

Bakgrunn og formål

Studiens hovedformål er å bidra med kunnskap om skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap gjennom å belyse og skape innsikt i den kommunale barnevernslederens lederhverdag. Studiens problemstillinger vil kunne gi ny kunnskap om utøvelse av lederskap i praksis og vilkår for ledelse av profesjonalisert velferd.

Mer spesifikt kan studiens forskningsspørsmål formuleres slik:

- 1) Hvordan utøver barnevernslederen skjønn i sitt praktiske lederskap?
- 2) Hvordan brukes skjønn som grunnlag for lederens beslutninger?
- 3) Hva påvirker lederskjønnet og utøvelsen av dette?
- 4) Hvordan virker skjønnsbruken inn på tjenesteutøvelsen?

Gjennom studien vil vi undersøke hvordan barnevernslederen utøver lederskjønn og hvilket mulighetsrom lederen har for å utøve skjønn. Først og fremst vil barnevernsledere intervjues. I tillegg vil ansatte hos Fylkesmannen, som har tilsyn med kommunalt barnevern, intervjues om skjønn og ulike aspekter ved bruk av skjønn. Prosjektet er en doktorgradsarbeid ved UiT- Norges arktiske universitet.

Hver enkelt leder som inngår i studien er tilfeldig valg ut blant landets kommunale barnevernsledere ut fra ønskede forutsetninger om at utvalget representerte kommuner som var geografisk fordelt, som varierer i størrelse og som innbefatter både by- og landkommuner.

Ansatte ved fylkesmannsembetene, som har tilsyn med kommunalt barnevern som en av sine arbeidsoppgaver, er tilfeldig valgt ut blant landets fylkesmannsembeter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I hovedsak innebærer deltakelse i studien at forsker intervjuer deg. Intervjuene vil vare ca 1-1,5 time, og vil bli tatt opp på lydopptaker. Opplegget innebærer også at det er ønskelig at leder kan bli «skygget» i 1 til inntil 3 dager. Målet er at omtrent halvparten av lederne vil la seg skygge. Det betyr at forsker kan gjennomføre deltakende observasjon, dvs å følge deg i din lederhverdag. Til denne observasjonen er det utarbeidet eget observasjonsskjema som vil gjøres kjent for de som skal observeres. Det er ønskelig med skygging relatert til lederaktiviteter, og ikke i situasjoner hvor leder er i møter med familier/barn og hvor spesifikke barnevernssaker diskuteres. Intervju og observasjon vil skje etter nærmere avtale med deg. I etterkant av intervjuet vil det bli skrevet ut og sendt til deg for gjennomlesing og justering. De som skygges vil også få tilsendt utskrift av observasjonsskjemaet.

Det understrekes at du kan la deg intervjuet uten at du tillater observasjon, siden samtykke til intervju og observasjon gjøres separat. Samtykke til intervju medfører altså ikke observasjon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være forsker Bodil S. Olsvik som har tilgang til data. De data som samles inn gjennom observasjon vil bli kodet og de vil ikke registreres på en slik måte at den enkelte leder vil gjenkjennes. Hver leder vil bli registrert med en unik kode, som oppbevares i en separat liste (excel-ark), kun tilgjengelig for forsker. Tilsvarende vil gjelde for intervjumaterialet. Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2020. Etter denne tid, ca 1.juni 2021, vil informasjon registrert i Excel-ark samt intervjumaterialet bli slettet fra forskerens pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Bodil S. Olsvik, telefon arbeid 77 05 81 05 /mobil 40 00 75 40. E-post: bodil.s.olsvik@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

- i intervju
- i observasjon/skygging

(sett kryss for det som er aktuelt)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til kommunedirektører

Rådmann/administrasjonssjef/kommunedirektør

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blick på den kommunale barnevernslederen”

Vedlagt oversendes forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt ved UiT – Norges arktiske universitet. Prosjektets tittel er: «*Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blick på den kommunale barnevernslederen*», og er et doktorgradsarbeid som undertegnede gjennomfører.

Som et ledd i datainnsamlingen til prosjektet er det ønskelig med intervju av rådmenn/administrasjonssjefer/kommunalsjefer, som er barnevernsleders overordnede. Intervjuet vil ta ca 30 minutter, og vil gjøres på telefon.

Etter at intervjuer og observasjoner er gjennomført og analysearbeidet startet vil du som informant inviteres til å gi tilbakemelding på foreløpige funn underveis. På den måten involveres du også i prosessen med analyse og forståelse av datamaterialet. Det vil skje gjennom et «giving-back»-seminar.

Jeg håper du finner tid til å delta i forskningsprosjektet og vil sette stor pris på din deltakelse. Det er fint om du melder tilbake på e-post/telefon dersom du ønsker å delta. Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt med meg.

Vennlig hilsen

Bodil S. Olsvik
stipendiat

bodil.s.olsvik@uit.no
77 05 81 05 / 400 07 540

Vedlegg:

1. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt
2. Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen ”

Bakgrunn og formål

Studiens hovedformål er å bidra med kunnskap om skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap gjennom å belyse og skape innsikt i den kommunale barnevernslederens lederhverdag. Studiens problemstillinger vil kunne gi ny kunnskap om utøvelse av lederskap i praksis og vilkår for ledelse av profesjonalisert velferd. Gjennom studien vil vi undersøke hvordan barnevernslederen utøver lederskjønn og hvilket mulighetsrom lederen har for å utøve skjønn. Først og fremst vil barnevernsledere intervjues. Men også rådmenn, som barnevernsleders overordnede, og ansatte hos Fylkesmannen, som har tilsyn med kommunalt barnevern, vil intervjues om skjønn og ulike aspekter ved bruk av skjønn. Prosjektet er et doktorgradsarbeid ved UiT-Norges arktiske universitet.

Rådmenn som blir forespurt om å delta i studien er tilfeldig valgt ut blant landets rådmenn.

Ansatte ved fylkesmannsembetene, som har tilsyn med kommunalt barnevern som en av sine arbeidsoppgaver, er tilfeldig valgt ut blant landets fylkesmannsembeter. Hver enkelt barnevernsleder som inngår i studien er tilfeldig valgt ut blant landets kommunale barnevernsledere ut fra ønskede forutsetninger om at utvalget representerte kommuner som er geografisk fordelt, som varierer i størrelse og som innbefatter både by- og landkommuner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære at forsker intervjuer deg. Intervjuet vil vare ca 30-40 min, og vil bli tatt opp på lydopptaker. I etterkant av intervjuet vil det bli skrevet ut og sendt til deg for gjennomlesing og med mulighet for justering.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være forsker Bodil S. Olsvik som har tilgang til data. Hver informant vil bli registrert med en unik kode, som oppbevares i en separat liste (excel-ark), kun tilgjengelig for forsker. Tilsvarende vil gjelde for intervjumaterialet.

Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2020. Etter denne tid, ca 1.juni 2021, vil informasjon registrert i Excel-ark samt intervjumaterialet bli slettet fra forskerens pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Bodil S. Olsvik, telefon arbeid 77 05 81 05 /mobil 40 00 75 40. E-post: bodil.s.olsvik@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til representanter fra fylkesmannsembetene

Ansatte ved Fylkesmannen som har tilsyn med kommunalt barnevern som en av sine arbeidsoppgaver

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen”

Vedlagt oversendes forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt ved UiT – Norges arktiske universitet. Prosjektets tittel er: «*Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen*», og er et doktorgradsarbeid som undertegnede gjennomfører.

Som et ledd i datainnsamlingen til prosjektet er det ønskelig med intervju av ansatte ved ulike fylkesmannsembeter som har tilsyn med kommunalt barnevern som en av sine arbeidsoppgaver. Intervjuet vil ta ca 30 minutter, og vil gjøres på telefon.

Etter at intervjuer og observasjoner er gjennomført og analysearbeidet startet vil du som informant inviteres til å gi tilbakemelding på foreløpige funn underveis. På den måten involveres du også i prosessen med analyse og forståelse av datamaterialet. Det vil skje gjennom et «giving-back»-seminar.

Jeg håper du finner tid til å delta i forskningsprosjektet og vil sette stor pris på din deltakelse. Det er fint om du melder tilbake på e-post/telefon dersom du ønsker å delta. Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt med meg.

Vennlig hilsen

Bodil S. Olsvik
stipendiat

bodil.s.olsvik@uit.no
77 05 81 05 / 400 07 540

Vedlegg:

1. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt
2. Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap - et blikk på den kommunale barnevernslederen ”

Bakgrunn og formål

Studiens hovedformål er å bidra med kunnskap om skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap gjennom å belyse og skape innsikt i den kommunale barnevernslederens lederhverdag. Studiens problemstillinger vil kunne gi ny kunnskap om utøvelse av lederskap i praksis og vilkår for ledelse av profesjonalisert velferd. Gjennom studien vil vi undersøke hvordan barnevernslederen utøver lederskjønn og hvilket mulighetsrom lederen har for å utøve skjønn. Først og fremst vil barnevernsledere intervjues. Men også rådmenn, som barnevernsleders overordnede, og ansatte hos Fylkesmannen, som har tilsyn med kommunalt barnevern, vil intervjues om skjønn og ulike aspekter ved bruk av skjønn. Prosjektet er en doktorgradsarbeid ved UiT- Norges arktiske universitet.

Ansatte ved fylkesmannsembetene, som har tilsyn med kommunalt barnevern som en av sine arbeidsoppgaver, er tilfeldig valgt ut blant landets fylkesmannsembeter.

Hver enkelt barnevernsleder som inngår i studien er tilfeldig valgt ut blant landets kommunale barnevernsledere ut fra ønskede forutsetninger om at utvalget representerte kommuner som var geografisk fordelt, som varierer i størrelse og som innbefatter både by- og landkommuner. Det samme gjelder utvalget av rådmenn.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære at forsker intervjuer deg. Intervjuene vil vare ca 1-1,5 time, og vil bli tatt opp på lydopptaker. I etterkant av intervjuet vil det bli skrevet ut og sendt til deg for gjennomlesing og justering.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være forsker Bodil S. Olsvik som har tilgang til data. Hver informant vil bli registrert med en unik kode, som oppbevares i en separat liste (excel-ark), kun tilgjengelig for forsker. Tilsvarende vil gjelde for intervjumaterialet.

Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2020. Etter denne tid, ca 1.juni 2021, vil informasjon registrert i Excel-ark samt intervjumaterialet bli slettet fra forskerens pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Bodil S. Olsvik, telefon arbeid 77 05 81 05 /mobil 40 00 75 40. E-post: bodil.s.olsvik@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguider

Forskningsprosjekt: «Skjønnets plass i utøvelse av praktisk lederskap»

Intervjuguide - intervju med barnevernledere

Bakgrunnsinformasjon:

Faglig bakgrunn

Hvor lenge har du vært barnevernleder?

Veien inn i lederposisjon – kan du si noe om den?

Har du noen formell lederutdanning?

Egen lederrolle:

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling?

Føler du at du har et klart mandat for din lederrolle? Hvis ikke – hva består uklarheten i?

Føler du at du får ivaretatt ditt mandat som leder? Hvis nei, hva mangler?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utformingen av lederrollen?

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hva vil du si karakteriserer hverdagen din som barnevernleder?

Om utøvelse av lederskjønn

Hva legger du i begrepet skjønn (relatert til ledelse)?

Hva gjør du når du utøver skjønn i ditt lederskap? – gi gjerne eksempler

I hvor stor grad er det rom for bruk av skjønn i din lederhverdag?

Hvor ofte vil du si at du bruker skjønn?

I hvilken type situasjoner bruker du skjønn mest – og hvorfor?

Skjønn og beslutninger

Bruker du skjønn som grunnlag for dine beslutninger? Hvis ja, på hvilken måte?

Er det noen type beslutninger som krever bruk av skjønn mer enn andre? Hvis ja, hvorfor?

Er det noen situasjoner hvor det er mer naturlig enn andre å bruke skjønn? Hvis ja, hvilke?

Hvis du skulle gjøre en vurdering, hvor ofte bruker du skjønn når beslutninger skal fattes – i motsetning til f.eks regler og rutiner?

Om påvirkning av lederskjønnet

Opplever du noen utfordringer i utøvelsen av skjønn? Hvis ja, hvilke?

Er det noen forhold/faktorer som begrenser din mulighet for å bruke skjønn? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte opplever du begrensningene?

Kjenner du til om det finnes noen retningslinjer for bruk av skjønn? Hvis så, hvilke?

Har dere rutiner (skrevne) eller «tommelfingerregler» (uskrevne) som begrenser skjønnsutøvelsen? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte?

Føler du at Fylkesmannens tilsyn påvirker din skjønnsutøvelse? Hvis ja, på hvilken måte?

Om effekter av skjønnbruk

Hvilke effekter tror du skjønnbruken har?

Virker skjønnbruken inn på tjenesteutøvelsen ved den enheten du leder når det gjelder

- Kvalitet
- Effektivitet
- Fordeling
- Jobbtilfredshet
- koordinering med andre?

Hvor viktig er muligheten for å bruke skjønn for din motivasjon som leder?

Annet

Er det noe jeg ikke har spurt om, men som du synes er relevant og som du vil ha med i intervjuet?

Intervjuguide - intervju med ansatte hos Fylkesmannen

Kan du si noe om din faglige bakgrunn?

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

Hva legger du i skjønnsbegrepet?

Hvilke faktorer mener du er viktig å ta hensyn til når skjønn skal utøves?

Hva tror du påvirker barnevernleders bruk av skjønn?

Er det formelt rom for bruk av skjønn i barnevernleders hverdag?

Er det noen type beslutninger som barnevernleder tar som krever bruk av skjønn mer enn andre?

Hvis ja, hvorfor?

Er det noen forhold/faktorer som begrenser barnevernsleders mulighet for å bruke skjønn? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte?

Tror du at Fylkesmannens tilsyn og kontrollfunksjon har innvirkning på barnevernsleders skjønnsutøvelse? Hvis ja, på hvilken måte?

Kjenner du til om det finnes noen retningslinjer for bruk av skjønn i de kommunene du har hatt tilsyn med? Hvis så, hvilke?

Kjenner du til om det i de kommunene du har hatt tilsyn med finnes rutiner (skrevne) eller «tommelfingerregler» (uskrevne) som begrenser skjønnsutøvelsen? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte?

Hvilke effekter tror du skjønnsbruk kan ha?

(kvalitet, effektivitet, fordeling av arbeidsoppgaver, jobbtilfredshet, koordinering med andre...??)

Intervjuguide - intervju med rådmenn/adm.sjefer/kommunedirektører

Kan du si noe om din faglige bakgrunn?

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

Har du noen formell lederutdanning?

Hva legger du i skjønnsbegrepet?

Hvilke faktorer mener du er viktig å ta hensyn til når skjønn skal utøves?

Bruker du skjønn som grunnlag for dine beslutninger? Hvis ja, på hvilken måte?

Hva tror du påvirker barnevernleders bruk av skjønn?

Er det formelt rom for bruk av skjønn i barnevernleders hverdag?

Er det noen type beslutninger som barnevernleder tar som krever bruk av skjønn mer enn andre?

Hvis ja, hvorfor?

Er det noen forhold/faktorer som begrenser barnevernsleders mulighet for å bruke skjønn? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte?

Tror du at du som barnevernsleders overordnede har innvirkning på barnevernsleders skjønnsutøvelse? Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?

Kjenner du til om det finnes noen retningslinjer for bruk av skjønn i din kommune?

Kjenner du til om det i de kommunene du har hatt tilsyn med finnes rutiner (skrevne) eller «tommelfingerregler» (uskrevne) som begrenser skjønnsutøvelsen? Hvis ja, hvilke og på hvilken måte?

Hvilke effekter tror du skjønnsbruk kan ha?

(Virker skjønnsbruken inn på tjenesteutøvelsen ved den enheten du leder når det gjelder

- Kvalitet
- Effektivitet
- Fordeling
- Jobbtilfredshet
- koordinering med andre?)

Vedlegg 6: Oversikt over dokumenter i dokumentanalysen

Type of documents	Number	Year	Norwegian Naming	English Translation
National child welfare documents	1	2016-2017	Prop.73L (2016-2017) Endringer i barnevernloven (barnevernsreform) (Prop. 73 L, 2016-2017)	Amendments to the Child Welfare Act (Child Welfare Reform)
	2	2017	Operativ ledelse i barnevernet (Bufdir, 2017)	Operational management in child welfare services
	3	2017	Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024 (BLD, 2017)	More knowledge - better child welfare. Competence Strategy for Municipal Child Welfare 2018-2024
	4	2018	Slutføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien: Anbefalinger av modeller for videre utredning (Bufdir, 2018)	Completion of phase one in work on assessments in the competence strategy: Recommendations of models for further evaluation
	5	2019	Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet (Bufdir, 2019b)	Assessment of competence-raising measures in the child welfare service
Documents from the unions	6	2015	Fagforbundet*** / FO*: Bemanningsnorm i barnevernet (Fagforbundet & FO, 2015)	Manning requirement in the child welfare service
	7	2017	FOs innspill til NOU 2016:16 Ny barnevernslov (FO, 2017)	FO's input to NOU 2016: 16 New Child Welfare Act
	8	2016	NTL**: Høring- forslag til endringer i barnevernloven. Kvalitets- og strukturreform (NTL, 2016)	Hearing proposal for amendments to the Child Welfare Act.
	9	2018	Fagforbundet: Barnevernet skaper ikke forskjellene i Norge (Fagforbundet, 2018)	The child welfare service does not create the differences in Norway
	10	2018	FO: Hørings svar på forslag til nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfagutdanninger – barnevernspedagogutdanningen (FO, 2018)	FO: Response to consultation on proposals for national guidelines for health and social care education - child welfare education
	11	2019	FO: Nok ansatte i barnevernet er selve grunnmuren! (FO, 2019b)	Sufficient employees in child welfare are the foundation!
	12	2019	FOs innspill på høring om forslag til ny barnevernslov (FO, 2019a)	FO's input on consultation on proposals for new Child Welfare Act
	13	2020	FOs innspill til barnevernsutdanninger på masternivå (FO, 2020)	FO's input on child welfare education at the master's degree level
Evaluation reports	14	2019	Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024 (Bufdir, 2019a)	Participatory evaluation of the competence strategy for municipal child welfare 2018–2024
National documents about public sector management	15	2014	God ledelse i staten (KMD, 2014)	Good public management
	16	2014	Program for bedre styring og ledelse i staten 2014-2017 (KMD, 2017)	Program for Better Governance and Management in the State 2014-2017
	17	2017	Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (Helse- og omsorgsdepartementet, 2017)	Regulations on management and quality improvement in the health and care service
	18	2018	Ledelse i barnehagen – forventninger til styreren (Utdanningsdirektoratet, 2018)	Kindergarten management - expectations towards the manager
	19	2020	Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor (Utdanningsdirektoratet, 2020)	School management - requirements and expectations of a principal

* FO = The Norwegian Union of Social Educators and Social Workers. **NTL = The Norwegian Civil Service Union. ***Fagforbundet: Norwegian Union of Municipal and General Employees

Referanser til dokumentene

- BLD. (2017). *Mer kunnskap - bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024*. Barne- og likestillingsdepartementet.
- Bufdir. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Bufdir. (2018). *Slutføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien: Anbefalinger av modeller for videre utredning*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Bufdir. (2019a). *Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet. Hentet fra https://bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/folgeevaluering_av_kompetansestrategien_for_det_kommunale_barnevernet_2018_2024-.pdf
- Bufdir. (2019b). *Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Fagforbundet. (2018). Barnevernet skaper ikke forskjellene i Norge. Hentet fra <https://www.fagforbundet.no/nyheter/a/1050/kronikk-barnevernet-skaper-ikke-forskjellene-i-norge/>
- Fagforbundet & FO. (2015). Bemanningsnorm i barnevernet – faglig forsvarlig barnevern for barn og unge Hentet fra https://www.fo.no/getfile.php/134085-1543245599/Dokumenter/2015/Bemanningsnorm_barnevernet_hefte_2.pdf
- FO. (2017). FOs innspill til NOU 2016:16 Ny barnevernslov. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/bld/hoyringar/hoeringsdok/2016/horing-nou-2016-16-ny-barnevernslov2/Download/?vedleggId=26d07524-2646-421f-a959-087c22d251a3>
- FO. (2018). Høringssvar på forslag til nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfagutdanninger – barnevernspedagogutdanningen Hentet fra <https://www.fo.no/getfile.php/1311274-1548923229/Dokumenter/FO%20mener/2018/H%C3%B8ringssvar%20-%20Utkast%20til%20retningslinjer%20for%20barnevernspedagogutdanningen.pdf>
- FO. (2019a). FOs innspill på høring om forslag til ny barnevernslov Hentet fra <https://www.fo.no/getfile.php/1318649-1565078298/Dokumenter/FO%20mener/Politikk/Innspill%20til%20regjering%20og%20partier/2019/FOs%20innspill%20p%C3%A5%20h%C3%B8ring%20om%20forslag%20til%20ny%20barnevernslov.pdf>
- FO. (2019b). Nok ansatte i barnevernet er selve grunnmuren! Hentet fra <https://www.fo.no/uttalelser-presse-m-m/nok-ansatte-i-barnevernet-er-selve-grunnmuren-article6326-948.html>
- FO. (2020). FOs innspill til barnevernsutdanninger på masternivå. Hentet fra <https://www.fo.no/nyhetsarkiv/her-er-fos-innspill-til-barnevernsutdanninger-pa-masterniva-article7196-28.html>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2017). *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*
- KMD. (2014). *God ledelse i staten* Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- KMD. (2017). *Program for bedre styring og ledelse i staten*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- NTL. (2016). Høring- forslag til endringer i barnevernloven. Kvalitets- og strukturreform Hentet fra <https://www.ntl.no/Content/135729/barnevernloven.pdf>
- Prop. 73 L. (2016-2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Utdanningsdirektoratet. (2018). *Ledelse i barnehagen – forventninger til styreren*
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor*

Vedlegg 7: Matriser brukt i analyseprosessen

Temabasert matrise – på bakgrunn av dokumentene i dokumentanalysen

	Dok 1 Operativ ledelse i barnevernet	Dok 2 Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet	Dok 3 Slutføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien : Anbefalinger av modeller for videre utredning	Dok 4 Prop.73L (2016-2017) Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)	Dok 5 Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet	Dok 6 Dokumenter fra fagforeninger (FO, Fagforbundet, NTL)	Dok 7 Følgeevaluering av kompetanse-strategien for det kommunale barnevernet 2018-2024	Dok 8 Dokumenter vedr ledelse i staten / kommunene
Definisjon av ledelse Hvordan defineres ledelse? Hvilke ord brukes til å beskrive hva ledelse er?	Selve begrepet ledelse defineres ikke. Barnevernledelse er ledelse i offentlig forvaltning (fremme samhandling, oppnå resultater og kvalitet, avklare oppdrag – omsette de til lokale mål og strategier, tydeliggjøre ansvar, roller og krav i egen organisasjon, utvikle organisasjonen kontinuerlig. Presenterer 6 hovedoppgaver for ledelse i barnevernet – som sorterer under følgende ledelsesområder: 1.Barnevernledelse=organisere og forvalte operativt barnevern, 2.Fagledelse=fag- og utviklingsarbeid, kompetanseprosesser, 3.Strategiledelse=strategisk arbeid med langsiktige mål, 4.Personalledelse= arbeidsmiljø- og personalarbeid, 5.Økonomiledelse=ressurs- og økonomistyring, 6.Offentlig ledelse=tverrfaglig og tverretatlig arbeid		Viser til dokumentet «Operativ ledelse i barnevernet»		Viser til dokumentet «Operativ ledelse i barnevernet», se s 35			Ledelse defineres for rektorer slik; Å ta ansvar for at en oppnår gode resultater på en god måte, gjennom et godt og utviklende arbeidsmiljø. Ivareta samfunnsoppdraget i tillegg til daglig ledelse av skolen. Praksisnær tilnærming til læring av ledelse. For barnehagestyrere defineres ledelse slik: ta ansvar for å oppnå resultater sammen med andre. Lede gjennom andre. Samfunnsmandatet framheves. Ellers likt som for skolelederrollen. Begge rollene skal drive utvikling g endring, styring og administrasjon, organisasjonsbygging. Ledelse i staten: God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomslagskraft, oppnår resultater og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Fremme demokrati og rettsikkerhet, faglig integritet og effektivitet. *ledelse i offentlig forvaltning

								<p>Leder bør ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> *resultatkompetanse (utnytte tildelte ressurser, øke produktiviteten, omstilling og effektivisering) *utviklingskompetanse, sette brukerens behov i sentrum. Skape utvikling og endring, legge til rette for innovasjon og nye ideer. *relasjonskompetanse (kommunisere godt og bygge relasjoner – for å oppnå tillit) *systemkompetanse – forstå systemet du er en del av. God forvaltningsskikk, fellesskapets beste.
<p>Lederrolle På hvilken måte beskrives en god barnevernsleder?</p>	<p>Påpeker at ledernes rolleforståelse tydeliggjøres opp mot kommunal ledelse, bufetat, saksbehandlere og eksterne parter</p>			<p>God barnevernledelse omfatter seks hovedoppgaver, med forventninger til hvordan disse utføres. Barnevernleder skal kunne ...- ref dok 1</p>				
<p>Utfordringer Hva beskrives som ledelsesutfordringer?</p>	<p>For dårlig ledelseskompetanse For dårlig rolleforståelse</p>		<p>Barnevernsreformen gir kommunene større ansvar for barnevernet – stiller krav til ledelse og styring av barnevernet I dag: ingen klare krav til kompetanse i det kommunale barnevernet, ei heller til lederne -mangel på systematikk og analysekompetanse -mangel på ledelseskompetanse -svak styring i barnevernstjenestene (mangler på rutiner internkontroll, uklare</p>	<p>Svakheter både ved organisering og ansvarsdeling, og i forankring og styring av barnevernet, i tillegg til kompetanseutfordringer i tjenesten. -kommunens øverste ledelse må ta eierskap til barnevernet, ha god kjennskap til innholdet i tjenestetilbudet, sørge for nødvendige prioriteringer i ressursbruken, og ha kontroll med tjenesten (barnevernet er i dag en stat i staten, oppfattes som et lukket barnevern).</p>	<p>Kompetansemangel. Beskriver manglende juskompetanse, men barnevernleder selv (85% mener de i stor grad/svært stor grad har kompetanse til å anvende lovverket i praksis) Høy turnover Få formelle kompetansestrukturer</p>		<p>Manglende kompetanse på ledelse Manglende kompetanse på analyse og systematikk -Begrenset kapasitet til å delta i nettverk og kompetansehevingstiltak -Organisering, ledelse og organisasjonskultur (kommunespesifikke utviklingsmål)</p>	

			rapporteringslinjer, etc) -høy turnover i barnevernet	Styrke kvalitet og kompetanse i barnevernet -behov for bedre styring og ledelse av kommunalt barnevern -svak styring og ledelse er en betydelig kilde til svikt i det kommunale barnevernet – både daglig ledelse og den overordnede styringen fra kommunen.				
Forventninger til barnevern-lederen Hvordan og hva formuleres som forventninger til barnevernlederne? (kobles til lederrolle – hvilken rolle skal fylles?)	-god forståelse for lovkrav -forsvarlig praksis -effektiv og tydelig ledelse – (men defineres ikke) -profesjonell ledelse = faglig ledelse - ledelse må kontinuerlig profesjonaliseres -forstå og forvalte grunnprinsippene i norsk barnevern (barnets beste, rettsprinsippet) -den delegerte myndigheten skal utøves lik på tvers av kommuner -forventninger til <u>profesjonell</u> praksis for hver deloppgave som beskrives (prioritere/vurdere/kvalitetssikre / implementere/ innarbeide/ etablere/sørge for/kontrollere/følge opp). Profesjonell praksis defineres ikke. -skjønnsutøvelse ut fra kunnskap, men innenfor juridiske rammer. Forventninger formulert som SKAL (skal sørge for/forvalte/organisere) og MÅ (kunne/tilrettelegge/planlegge) -skal ha kjennskap til endringsledelse -må kunne situasjonsbestemt ledelse (som er tilpasset den enkelte medarbeiders modenhet og kompetanse)	- Sette av tid til kompetanseutvikling -ta i bruk ny kunnskap i praktisk arbeid			FO: leder må være sosionom eller bv- pedagog - må ha erfaring fra arbeid i barnevernet -Må ha videreutdanning i ledelse, på sikt bør de ha en mastergrad - årlig rapportering til kommunestyret – framlegges muntlig av barnevernleder.			

	<ul style="list-style-type: none"> -tilrettelegge for individuell læring og organisasjonslæring -må ha god rolleforståelse -må ha god styringsevne -jobbe systematisk og strategisk -sørge for system for avvik og intern revisjon -veilede medarbeidere -utvikle visjoner og mål -utvikle faglig og verdimeisig plattform for barnevernorganisasjonen 							
Forventninger til barnevernet	<ul style="list-style-type: none"> -skal bestå av lærende organisasjoner -krav til kompetanseutvikling, kvalitetsutvikling og forsvarlighet -ledelse må forbedres -lederkompetansen må styrkes -forutberegnelighet -gjennomsiktighet 	<ul style="list-style-type: none"> Jobbe forebyggende og kunnskapsbasert -Kravene til kompetanse skal bli tydeligere -ønsker en felles faglig plattform for barnevernet -mer enhetlig praksis i kommunene -bedre samarbeid kommunene imellom 						
Notater	<p>Operativt barnevern=det tjenesteledet som er i direkte kontakt med barn som har behov for vern</p> <p>Forventninger refererer til skjønnet.</p> <p>Krav refererer til lovbestemmelser.</p>	<p>Strategien skal gi et <u>historisk</u> kompetanseløft</p> <ul style="list-style-type: none"> -veiledningsteam og lederstøtte til kommuner der det er høy risiko for svikt i tjenesten -videreutdanning i barnevernledelse videreføres - Tjenestestøtteprogram – en del er rettet spesielt mot lederne -kompetansekrav til barnevernledere utredes -vil styrke kommunal styring av barnevernet 	<p>48% av barnevernlederne har en videreutdanning på 30 sp eller mer og 14% har en mastergrad. Sier ikke noe om hvor mange som har lederutdanning.</p> <p>75% av ansatte i barneverntjenestene er sosionomer og barnevernspedagoger (8% har en mater).</p> <ul style="list-style-type: none"> -utrede kompetansekrav til lederne (mastergrad eller 30 sp ledelse) 	<ul style="list-style-type: none"> -vurdere lovens regulering av barnevernsleders myndighet (innskrenke denne – og øke mulighet for kommunal styring); foreslår en endring hvor kommunens politiske og administrative ledelse kan instruere og overprøve barnevernleder og fastsette retningslinjer som begrenser leders faglige ansvar og kompetanse. -stille formelle kompetansekrav til barnevernleder -legge til rette for Bufdir legitimitet som faglig normgiver for hele barnevernet -se s 43 om at 40% av rådmenn oppfatter at de har liten kontroll med barnevernet 	<p>Berører i liten grad lederne</p>	<p>FO:-Ønsker lovfesting av kompetanse-krav til både leder og ansatte i barnevernet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Forskriftsfestet bemanningsnorm (også Fagforbundet) -Ønsker at leder med vedtakskompetanse er sosionom eller barnevernspedagog - ønsker autorisasjonsordning for ansatte i barnevernet 	<p>Tilbud i barnevernledelse; 32 plasser hvert år.</p>	<p>Skoleleder har viktige utfordringer knyttet til: Rolleforståelse, trygghet i lederrollen, mot og kraft til å lede, personlig og faglig styrke til å stå opp og ta lederskap, identitet som leder, legitimitet, lojalitet. Ønsker ledere som er tydelige, demokratiske, selvstendige, trygge og modige. Må ha et avklart forhold til egen lederrolle.</p> <p>Ledelse er en helhetsfunksjon og en integrerende funksjon. Ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten: Pl</p>

Persontentrert matrise - barnevernledere

PERSONSENTRERT MATRISE	Definisjon av ledelse/ barnevernledelse Hva legger barnevernlederen i det å utøve ledelse?	Lederrolle Opplevelse av egen lederrolle Utforming av lederrollen Rolleforståelse
Leder 1	Gjøre seg selv overflødig Gjøre sine medarbeidere trygg og god nok til å utføre sitt arbeid, uten innblanding fra leder Å drifte forsvarlig Bidra til godt omdømme for kommunen	
Leder 2	Løfte og styrke de ansatte. Stille seg bak de ansatte – ikke være på detaljnivå og puste folk i nakken med å være kontrollerende. Løfte fram de gode tingene – lære av feil. Skape trygge fagpersoner – tillit og ansvar. Fokus på forskning – opptatt av effekt og målinger.	Vurdere ansatte ifht kompetanse og kapasitet. Bruke skjønn. Å være barnevernleder er ikke bare faget, det er like mye personalgruppen. Får lite innspill på egen lederrolle. Er ganske alene - ensom rolle. Jeg går ikke over grenser
Leder 3	Legge til rette for at de ansatte kan gjøre en god jobb (faglig kompetanse, myndighet, økonomi, fasiliteter). Være en god rollemodell Fasilitator og fyrtårn	
Leder 4		Saksbehandling Diskusjon om barnevernsaker Veiledning av ansatte Personalsaker Blir «oppstilt» Mangler struktur Lite erfaring som leder
Leder 5	Lojal mot egen leder. Krever lojalitet av egne ansatte. Ta veivalg Følge med faglig – opptatt av å utvikle seg og sine ansatte. Finne balansegang mellom nytt og eksisterende.	Ha faglig oversikt – være en stabil base – vite hva jeg holde på med. Trygge en selv og sine ansatte
Leder 6	Å gjøre de andre gode til å gjøre sin jobb. Jeg tenker at det å utøve ledelse vil være ulikt ut fra hvilket ledernivå du er på.	Lederrolle som er mer på overordnet nivå. Har det totale, helhetlige blikket på tjenesten. Min jobb er mye rettet inn på de avdelingslederne, å sørge for at de har det de skal ha for å kunne utøve ledelse. Kontakten opp mot politisk nivå, og til øverste administrative ledelse i kommunen. Kunne prioritere; Være bevisst på å delegerer, være bevisst på hva man skal gå inn i, og ikke gå inn i. Når de begynner med akuttsakene og drøfter med meg, så har jeg jo så skrekkelig lyst til å være med de ut på akuttoppdrag og sånn, og det må jeg jo bare skjønne, at det kan jeg ikke.

		<p>Utfordring å løfte seg på det strategiske plan; det å planlegge, det å ha det overordnede blikket. Utfordringen nå handler om å jobbe strategisk, langsiktig og overordnet.</p> <p>Tidligere så utøvde jeg mye mer direkte ledelse ovenfor personal, mye mer inne i personalsaker, mer tilrettelegger. Nå leder jeg via avdelingslederne mine, så det handler mye å hjelpe dem. Både i forhold til den kompetansen med at de skal vite hvor de finner ting, at de skal vite hvordan de håndterer saker. Det å gi dem lederstøtte når de har utfordringer</p>
Leder 7	Ivareta ansatte Støtte og «se» ansatte	<p>Identiteten min er veldig mye en fagleder.</p> <p>Det er det jeg liker med denne jobben, og da tenker jeg også fagleder i form av ivaretagelse av personalet også, men jeg er ikke glad i budsjettarbeid og gjentatte kontroller og rapporteringer. De vil ingen ende ta.</p> <p>Jeg ønsker at den faglederbiten som jeg egentlig tenker for meg er barnevernleder, at jeg skulle hatt mer kapasitet til den. Fordi at det jeg føler at jeg har best kompetanse på og er flinkest til, men også fordi det er liksom det jeg liker, det er der hjertet mitt ligger.</p> <p>En demokratisk leder,</p> <p>Jeg liker å se på meg selv som en teamleder.</p> <p>Jeg liker ikke å bestemme over andre. Jeg liker ikke å be eller presse folk til å gjøre ting de ikke har tro på selv, eller ikke er enig i selv. Så jeg bruker tid på argumenter, men også å høre på hva de mener, og prøver jo så langt det er mulig, og komme frem til beslutninger som de ansatte også kan slutte seg til og ha et eierforhold til.</p> <p>Opptatt av å være tilgjengelig</p> <p>Veiledning og oppfølging av ansatte</p> <p>Opptatt av rutiner og faste møtepunkter (fordeling av saker, etc)</p>
Leder 8	Du leder alltid. Ledelse er mye. Personalansvar Fagansvar Økonomiansvar Følge opp personalet – ivareta folk hele tiden. Rørt, rammet og rystet – du er det verktøyet du tar med deg inn i situasjoner.	Mange prosesser samtidig – disse må tas roligere innen barnevernet enn andre steder pga stort press (antall saker).
Leder 9	Administrasjon- Rapportering og økonomi. Fagledelse; råd, veilede personalet, lese journaler, støtte personalet, drøfte saker, gjøre beslutninger. Utvikling; pådriver i prosesser, samarbeid med andre tjenester, Endring- og utviklingsarbeid	Utvikle tjenestetilbudet Være pådriver

Leder 10	Løse de daglige oppgavene i barnevernet Sørge for at tjenesten er kvalitativt god Redde barn som ikke har det bra Kvalitet, relasjonskompetanse, forutsigbarhet, likebehandling Legge til rette for at ansatte klarer oppgavene Portvokter for å hindre dårlige avgjørelser	
Leder 11	Forutsigbarhet for tjenesten og for de ansatte Involvere de ansatte i diskusjoner om organisering, etc innad i bv.-tjenesten. Ansattes muligheter for å påvirke er viktig Tydelig og klar leder Forutsigbar og godt humør. Det skal ikke være tvil om hva lederen mener.	Lang erfaring, mye å bidra med faglig. Bidra til at bv-tjenesten får et godt renommé
Leder 12	Synlig Tilstede Tilgjengelig Bv-feltet krever en stor tilstedeværelse – en av de viktigste tingene Veiledning og tilbakemelding til ansatte Sette ut i praksis og holde varmt det strategiske arbeidet Ledelse; gjøre ting tilgjengelig, både for en selv og ansatte (faglig materiell for å være en god barnevernsarbeider)	Motivator Samlende Være tilstede når folk trenger deg Støtte i beslutninger Opptatt av rutiner – gjøre ting forutsigbar Ha en strategisk plan for hele kontoret – vise vei.
Leder 13	Legge til rette for at de andre skal få hentet fram det beste potensialet i seg – og få gjort en god jobb. Sørge for gode rammevilkår og ressurser Være tilgjengelig – nærhet og tilgjengelighet Støtte de ansatte Ta del i beslutninger «Åpen dør»	
Leder 14		Tilgjengelig – sentral person når ulike ting skal avklares (ansatte som vil ha leders vurderinger)
Leder 34	Ha et blikk framover og her og nå. Ha en tydelig retning. Være et bindeledd	
Leder 16		Ta de vanskelige beslutningene Personaloppfølging Sikre god faglig standard i tjenesten. Veilede ansatte Holde seg oppdatert på både faglig, da tenker jeg både barnevernfag og juridisk.
Leder 17	Føler opp personalet Være drøftingspartner Drøfter fagsaker med teamledere Legge til rette for kompetanseutvikling hos ansatte Gå foran ifht arbeid med verdier og hva barnevernet bygger på. Å få driften til å gå Å ha de rette folkene på de rette stedene.	Å være barnevernleder er nok en friere rolle enn å være leder lengre opp i systemet- hvor ting er mer sentralstyrt.

	Oversikt over frister, og andre kritiske ting. Delegere oppgaver.	
Leder 18	Tydelig faglig leder; tydelig i hvordan jobben skal bli gjort, faglige standarder, hvordan man forstår lovverket. Personalmessige avgjørelser Ha gode relasjoner og tillitsforhold til medarbeiderne – myndighetsarbeid (la ansatte komme fram med sine faglige kvaliteter). Skape god struktur og rammer – unngå personavhengige strukturer	
Leder 33	Kommunikasjon og samhandling Samarbeid Bryte ned de overordnede planene til målbare størrelser på lokalt nivå – også for å gjøre det forståelig for den enkelte ansatte- for å forstå samfunnsoppdraget. Se barnevernstjenesten i relasjon til øvrig kommunal virksomhet.	Krysspress mellom forventninger fra ansatte, fra fagledere, fra overordnede, fylkesmannen og politisk hold. Stort handlingsrom Større press
Leder 20		Utøve forsvarlighet – innenfor lovverk Nærhet til de ansatte Tilgjengelighet Ivareta ansatte Veldig involvert i de daglige oppgavene Faglig oppfølging og veiledning av de ansatte

Temabasert matrise – basert på intervjuer med kommunedirektører og representanter for fylkesmannsembetene

	RM 27	RM 28	RM 29	RM 31	RM 32	FM 21	FM 22	FM 23
Definisjon av ledelse	X	X	X	X	X	X	X	X
Lederrolle På hvilken måte beskrives en god barnevernsleder?	Trygge på faget sitt (barnevern) Gjøre lovpålagte ting	Skape tillitt til forvaltningen Barnevernfaglig Personalmessig Økonomisk	Kjenne regelverk godt Godt barneverns-faglig kunnskapsgrunnlag	Økonomi Fag (barnevern) Personal Beslutninger	Dokumentere Teamledelse Rutiner	Implementering av rutiner og retningslinjer	Barnevernfaglig kompetanse. Juridisk kompetanse Gode rutiner. Nettverk	Oppfølging Rutiner Planmessighet/struktur Dokumentere
Forventninger til barnevern-lederen Hvordan og hva formuleres som forventninger til barnevernlederne? (kobles til lederrolle – hvilken rolle skal fylles?)	Så jeg tror at de som er trygge på faget sitt, de gjør nok en bedre jobb, og kanskje er det da sånn at det å ha god kapasitet og tid til å gjøre alle de lovpålagte tingene, slipper å ha fylkesmannen hengende over skuldrene og rådmannen, ikke sant. Alt det her med fylkesmannens rapportering, tilbakemeldinger og så videre, det gjør jo at det ofte kan ta fokus vekk fra det som er viktig. Nemlig det utslitte begrepet «barnas beste». Det må være et stort handlingsrom, i og med at det er så store forskjeller på hvordan barnevernet sin arbeidssituasjon kommer til uttrykk, gjennom saker, konflikter og så videre. Så må det være sånn, at det er stort	For en barnevernsleders hverdag er jo sammensatt. Det er jo, holdt jeg på å si, det handler jo om mange ting. Det handler jo om det barnevern-faglige, det handler om det personalmessige, det handler om det økonomiske, Bygge relasjoner og å se sine medarbeidere. Skape tillitt til forvaltningen - fordi at det er jo det du gjør. Du forvalter jo ulike lovverk og ulike reglementer og retningslinjer og alt det her, det er jo det du gjør som leder.	Du må kjenne godt til det regelverket du skal praktisere skjønnet innenfor. Du må ha oppdatert kunnskap om hva man i barnevernet har som «riktig» fortolkning av regelverket. Du må ha god barnevernfaglig kompetanse Gode rutiner må etableres	Høy etisk bevissthet	Må bli flinkere til å dokumentere det de gjør av vurderinger, dokumentere skjønnet de bruker, ikke bare lovmessighetene Kollektivt skjønn er viktig Teamledelse		Bruke kompetansen man har. Kunnskap til regelverket Viktig med nettverk – å ha noen å drøfte ting med Ha gode rutiner	

	handlingsrom, eller det kan være små handlingsrom, fordi man holder seg veldig strikt til lover og regler, ikke sant.							
Forventninger til barnevernet	Det er en kraftig oppfølging, og det er en kraftig stigmatisering av de barnevernene som ikke lykkes, og det gjør jo at de kan få mindre bra miljø av det også. Det er min overbevisning i alle fall.		Barnevernet må ha en evne til å forstå bilde de har fremfor seg og analysere det. Det som er situasjonen i mange av disse kompliserte sakene som barnevernet går inn i, det er at bilde av det som er den reelle, faktiske situasjonen, det vil se annerledes ut, ut i fra hvem du snakker med og hvordan synsvinkel du ser det. De skal gjøre en myndighetsutøvelse til slutt i en del saker. De må vurdere hvilke tiltak skal de sette i verk. Viktig å få en oversikt over hva som er den reelle, faktiske situasjonen for barnet, og i den sosiale settingen som barnet lever i, er utrolig viktig. Det er mange feilhåndteringer av saker, fordi at man ikke har klart å få et riktig bilde av situasjon. Kompetanse Tilstrekkelig kapasitet For en kommune så er det viktig at barnevernet har nødvendig tid til å gjøre gode skjønsmessige vurderinger, og at det		Tror ikke barnevernet mangler kompetanse. Tror mer det handler om hvordan man bruker skjønn, (sub)kulturer, ledelsesstrukturer og organisering av barnevernet (team, størrelse). Hvordan man organiserer, systematiserer og strukturerer arbeidet. Nå bruker de for mye tid på ting som egentlig burde vært gode rutiner på, Verktøykassen deres må bli bedre. I større grad lære av de som har lyktes.	Viktig at hvordan man kommer fram til beslutninger dokumenteres. Mer transparens inn i barnevernet		Planmessighet Dokumentasjon Oppfølging av systemer Rutiner Internkontroll Organisering av virksomheten – optimal Viktig med kollektiv skjønnsbruk – diskusjon i saker Lære av hverandre. Gjøre hele kontoret gode, endre praksis.

			faktisk også kan lønne seg økonomisk for en kommune. At du ser det ganske fort igjen på budsjettene. Et ekstra årsverk i drift er mye billigere enn hvis du kan unngå ei langvarig plassering i en privat barneverninstitusjon					
Notater	<p>Mange av beslutningene blir jo tatt under et veldig sterkt press. Veldig lite gunstig forhold egentlig, så jeg tenker at barnevernleder sine beslutninger de tas under forhold eller omstendigheter som mange ledere ellers slipper å ha hengende over seg i det øyeblikket de fatter en så avgjørende beslutning, som det de tar.</p> <p>Jeg tenker at barnevern i slike vertskommunesamlinger, kan fort bli litt imperialistisk i måten å være på, og ha en tendens til å vokse av seg selv liksom.</p>	<p>Hvis det stormer i media, i tjenesten, så er det klart at det preger jo en leder. Hvis du ser det i en kontekst, ikke sant. Du blir fanget av omgivelsene, fordi at man kanskje ikke blir så modig som man ville vært, hvis det hadde vært rolig rundt en tjeneste. Men hvis det blåser rundt en tjeneste så blir man kanskje mer forsiktig og man blir kanskje litt mer påholden i de avgjørelsene man tar.</p>				<p>Utfordringer er at barneverntjenestene ikke lærer av sine feil. Det kan skyldes stor turnover. Men vi ser at de samme feilene gjentas. Nye rutiner eller retningslinjer blir ikke ordentlig implementert i organisasjonen</p>	<p>Økonomien er veldig begrensende for barnevernet. Det samme er manglende tiltak.</p>	<p>Min påstand er jo at det blir gjort veldig, veldig mye gode faglig vurderinger og skjønnsvurderinger der ute, men de blir ikke synliggjort.</p>

RM: Rådmann/kommunedirektør

FM: Fylkesmannsrepresentanter

Vedlegg 8: Artikkelsamling

Artikkel I

BODIL S. OLSVIK OG MERETE SAUS

Skjønn i praktisk barnevernledelse; Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger

Til tross for økt fokus på både barnevernledelse og lederskjønn, er praktisk utøvelse av lederskjønn et lite utforsket område. Artikkelen omhandler skjønn i praktisk barnevernledelse. Oppmerksomheten er rettet mot hva barnevernleder gjør når hun praktisk utøver skjønn, og hva som påvirker og begrenser utøvelsen av lederskjønn. Datamaterialet er innhentet gjennom kvalitative intervjuer med barnevernledere. Studien viser at barnevernlederens skjønnsutøvelse i stor grad er en kollektiv prosess. Videre viser undersøkelsen at barnevernlederen opplever et stort rom for skjønn, men at det er de organisatoriske forholdene som begrenser skjønnsutøvelsen. Egen kompetanse anses i liten grad å begrense skjønnsutøvelsen. Avslutningsvis drøfter forfatterne funnene samt peker på hva disse kan bety for en profesjonalisering av ledelse av barnevernet.

Nøkkelord: skjønn, lederskjønn, barnevernledelse, barnevern



Bodil S. Olsvik:

Stipendiat, Institutt for barnevern og sosialt arbeid, UiT Norges arktiske universitet
bodil.s.olsvik@uit.no



Merete Saus:

Førstemanuensis, Regionalt kunnskaps-senter for barn og unge (RKBU Nord), UiT Norges arktiske universitet
merete.saus@uit.no

Abstract

Despite increased focus on both child welfare leadership and discretion, discretion in practical leadership is an unexplored area. This article deals with discretion in practical child welfare leadership. Attention is directed towards what the child welfare leader does when using discretion, and what affects and curtails discretion. The empirical data are based on qualitative interviews with child welfare leaders. The study shows that the child welfare leader's discretion is a collective process. Further, the child welfare leader experiences broad room for discretion, but the organizational conditions curtail discretion. One's own competence is not considered to curtail discretion. Finally, we discuss the findings as well as the practical implications for a professionalizing of the leadership of the child welfare service.

Keywords: Discretion, Leadership discretion, Child welfare leadership, Child welfare service

nnledning

Ledelse av barnevernet blir ofte beskrevet som svært krevende (McFadden, Campbell & Taylor, 2014; Moe & Gotvassli, 2016b; Moe & Valstad, 2014; Toresen, 2014). Gjennom omfattende endringer i offentlig sektor har også barnevernledere fått et mer helhetlig lederansvar. Det innebærer økt ansvar og ledelse innenfor områdene økonomi og personal i tillegg til barnevernsfaglig område (Døving, Elstad & Storvik, 2016, s. 52). De senere årene har vi sett et økt fokus på ledelse i barnevernet. Nasjonalt er det formulert klare forventninger om at ledelse i barnevernet bør forbedres, og at lederkompetansen dermed må styrkes (Prop. 106 L, 2012-2013, s. 55; Riksrevisjonen, 2012; Statens Helsetilsyn, 2012). Det har blant annet ført til etablering av en nasjonal utdanning for barnevernsledere (Barne- ungdoms- og familiedirektoratet, 2017; Moe & Valstad, 2014). Det finnes i dag lite forskning som gjelder ledelse av barnevernet (Shanks, Lundström & Wiklund, 2015; Toresen, 2014). Den forskningen som finnes har i stor grad fokus på barnevernleders faglige ledelse, hvor blant annet beslutninger i barnevernsfaglige spørsmål og faglig skjønn har vært vektlagt (Kvello & Moe, 2014; Moe &

Gotvassli, 2016a, 2017). Denne forskningen har stor verdi for å tydeliggjøre hvor komplekst barnevernfeltet er og hvor utfordrende ledelse av dette feltet kan være. Det finnes derimot lite empirisk forskning på det helhetlige lederskapet til barnevernlederen. Når ledelse utøves er bruk av skjønn en viktig del av det å gjøre vurderinger og fatte beslutninger, og skjønn har lenge vært et sentralt diskusjonselement innen ledelse (Kakabadse, Lee-Davies & Kakabadse, 2009; Kirkhaug, 2017; Wangrow, Schepker & Barker, 2015). Likevel er kunnskapen som finnes for mangelfull til å kunne gi grundige og relevante beskrivelser, forklaringer og vurderinger av leder-skjønn. Utøvelse av skjønn trekkes fram som særegent for profesjoner (bl.a. Abbott, 1988), men det finnes få studier som tar for seg de profesjonelles skjønnsutøvelse når de inntar en generell lederrolle (Berg, 2017). Det mangler også studier av selve prosessen hvor skjønnsbaserte avgjørelser tas (Shotter & Tsoukas, 2014).

Denne artikkelen handler om barnevernleders bruk av skjønn i praktisk lederskap med utgangspunkt i barnevernleders helhetlige lederrolle. Artikkelen er empirisk nær og støtter seg på intervjuer med 20 kommunale barnevernsledere.

Formålet med artikkelen er å bidra til forståelse av og innsikt i praktisk utøvelse av lederskjønn i lys av rammer og betingelser for barnevernledelse, samt bidra til et økt kunnskapsgrunnlag om lederskjønn. Problemstillingen er: På hvilken måte utøves skjønn i praktisk barnevernledelse? I artikkelen undersøkes det i hvilke sammenhenger lederskjønn utøves, hva som påvirker skjønnsutøvelsen og hva barnevernleder opplever som begrensninger for utøvelse av lederskjønn. Videre undersøkes det hva barnevernleder gjør når hun praktisk utøver skjønn.

Teoretisk rammeverk

Innenfor ledelseslitteraturen har man tradisjonelt vært opptatt av forskjellen mellom administrasjon og ledelse. Ledelse har fokusert på det relasjonelle, mens administrasjon handler om tilrettelegging ved å fastsette mål, verdier, rammer og regler samt kontrollfunksjon (Kirkhaug, 2015; Sullivan, 2016). Et begrep som ofte brukes på disse funksjonene er styring. Nyere ledelseslitteratur har i stor grad gått bort fra dette skillet, og har tatt i bruk begrepet lederskap. Lederskap inkluderer både administrative og relasjonelle funksjoner. Det omfatter utvikling og ivaretagelse av medarbeidere, det kollegiale settes foran det individuelle og man tar hensyn til alle interessenter (Kirkhaug, 2015). Den relasjonelle siden av lederskapet har likhetstrekk med profesjonsutøvelse ved at arbeidet er preget av usikkerhet og med et stort innslag av skjønn (Døving et al., 2016). Nyere lederskapstilnæringer omfatter lederskap i profesjonelle og sosiale kontekster, og i denne sammenhengen oppfattes lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon (Kirkhaug, 2013, 2015).

Barnevernet har en særegen posisjon i norsk oppvekst- og omsorgspolitik, og gjennom lovverket har barnevernet fått vide fullmakter. Ledelse av kommunalt barnevern beskrives som krevende fordi barnevernets hverdag ofte preges av kompleksitet, usikkerhet og belastninger (Moe & Gotvassli, 2016a, s. 196,197). Det er i mange tilfeller usikkert hva som blir konsekvensene av de handlingsvalg som gjøres. Colby Peters (2018, s. 32) peker på tre ting som kjennetegner ledelse innen sosialt arbeid. Lederskapet inneholder et sterkt følelsesmessig aspekt og det bygger i stor grad på samarbeid med andre. Lederskapet er styrt av formålet med tjenestene, som er å sørge for individuell og samfunnsmessig velferd. Lederne må dermed implementere og følge opp statlige og organisatoriske retningslinjer og pålegg (Popa, 2012). Barnevernlederen har ansvar for tjenestens strategiske, faglige og verdimessige plattform, og skal ivareta et vidt spenn av hensyn og krav. Ofte kan slike krav gå på tvers av hverandre og dilemmaer oppstå. Krysspresset mellom ulike styringskrav pekes på av flere (Agevall, 2000; Gaim & Wählin, 2016; Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Kirkhaug, 2015; Kvello & Moe, 2014; Pettersen & Solstad, 2014; Shanks et al., 2015; Wällstedt & Almqvist, 2015).

Skjønn er ikke et entydig begrep. Utøvelse av skjønn trekkes fram som særegent for profesjoner (Abbott, 1988; Freidson, 2001; Molander & Terum, 2013b), og er da gjerne knyttet til utøvelse av et profesjonelt eller faglig skjønn. Skjønn og utøvelse av skjønn utgjør en stor del av barnevernleders hverdag, både i barnevernfaglige vurderinger og i ledelsesfaglige beslutninger. Skjønnsbegrepet kan sees ut fra to hovedbetydninger, strukturell og episte-

misk forståelse av skjønn (Grimen & Molander, 2008). I en strukturell forståelse er skjønn et vernet rom for valg eller beslutninger. Man kan sammenligne skjønn med hullet i en smultring, hvor hullet utgjør skjønnet og selve smultringen utgjør restriksjoner som rammer inn skjønnet (Dworkin, 1978). En epistemisk forståelse av skjønn legger til grunn at skjønn er en kognitiv aktivitet (Grimen & Molander, 2008). Formålet med skjønnsutøvelsen blir da å skille noe fra noe, og for å komme fram til en begrunnet konklusjon om hva som bør gjøres (Grimen, 2009). Skjønn kan sies å være praktisk argumentasjon under uklare omstendigheter.

Faglig skjønn og skjønnsutøvelse i barnevern og sosialt arbeid er rikt beskrevet fra ulike perspektiver. Bjørnebekk (2010) snakker om hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn for det barnevernsfaglige skjønnet. Andre, som for eksempel Evans og Harris (2004), Molander (2011), Olaison, Torres og Forssell (2018) og Nyathi (2018), undersøker skjønn som element i beslutningstaking i profesjonelt arbeid. I ledelseslitteraturen understrekes skjønn som en viktig egenskap ved ledelse, og det å utøve ledelse innebærer bruk av lederskjønn (Evans, 2011; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kakabadse et al., 2009; Kirkhaug, 2017; Shotter & Tsoukas, 2014). Som følge av økende krav om endring, sterke innslag av uforutsigbarhet, kompleksitet og dilemmaer, samt uklare referanser for beslutningene, har skjønn fått økende oppmerksomhet i lederskapssammenheng (Hagebakken & Nilsen, 2017, s. 95; Olaison et al., 2018). Ledere bruker skjønn for å ta beslutninger og for å handle i ulike organisatoriske kontekster. Lederskjønn formes av både organisatoriske krav og restriksjoner,

samt individuelle forutsetninger. En lederhverdag med økt tidspress og forventninger om at komplekse beslutninger må tas og implementeres nesten umiddelbart utfordrer lederskjønnet. Lederskjønnet kan derfor hjelpe lederen å ta riktige beslutninger gjennom å balansere følelser og disiplin, effektivitet og tilpasning, langsiktig og kort-siktig perspektiv, samt stabilitet og endring (Espedal & Kvitastein, 2012). Ofte framsettes det at stort rom for skjønn er en utfordring, og at skjønnet dermed må begrenses og erstattes med regler og rutiner (Espedal, 2015). Andre er uenige i dette og mener at flere regler og rutiner ikke nødvendigvis innskrenker skjønnet (Evans, 2011; Evans & Harris, 2004; Høybye-Mortensen, 2015; Nyathi, 2018; Ponnert & Svensson, 2016). Goodin (1986) trekker fram at bruk av skjønn kan medføre manipulering og utnyttelse, samt vilkårlighet og uforutsigbarhet i saksbehandling. Det kan bidra til usikkerhet om utfall og en privatisering av beslutningstaking. Disse utfordringene ligger innbakt i skjønnsbrukens natur, og vil kun løses ved å fjerne muligheten til å bruke skjønn.

Mye av det som er skrevet om skjønn og ledelse handler om strukturelt skjønn. Vi finner også definisjoner av lederskjønn hvor skjønn knyttes til taus kunnskap og praktisk visdom eller klokskap (Shotter & Tsoukas, 2014; Tredget, 2010). I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i Kirkhaugs klargjøring og avgrensning av lederskapsskjønn i organisasjoner (Kirkhaug, 2017, s. 35), og ser barnevernsleders praktiske skjønnsutøvelse ut fra to perspektiver; betingelsesperspektivet og prosessperspektivet.

Betingelsesperspektivet kan knyttes til strukturelt skjønn, og omhandler forutset-

ningene for å utøve skjønn. Det utgjøres av både personlige og organisatoriske forutsetninger. Personlige forutsetninger kan være personlighet og ulike mentale kapasiteter. Mentale kapasiteter kan være intelligens, kompetanse og kreativitet. Praktisk sunn fornuft og klokskap beskrives også som en mental kapasitet og utgjør en personlig forutsetning for skjønnsutøvelse. Organisatoriske forutsetninger kan være organisasjonsformer, organisasjonskultur og det handlingsrommet ledere har til å utøve ledelse og fatte beslutninger (Kirkhaug, 2017).

Prosessperspektivet utgjør den epistemiske dimensjonen og handler om selve skjønnsprosessen. Det vil si hva som foregår bevisst og ubevisst når skjønn utøves. Prosessperspektivet fokuserer på hva som gjøres konkret i skjønnsutøvelsen, og om skjønnsutøvelsen er forankret i analytiske og eksplisitte eller i intuitive og tause prosesser. Skjønn er ofte et resultat av både bevisste/eksplisitte og intuitive prosesser. Bevisste prosesser handler om å identifisere og diagnostisere, søke etter alternativer for løsning, evaluering og ta endelig valg. Intuitive prosesser er erfaringsbasert, slik som taus kunnskap, sanser og magefølelse (Kirkhaug, 2017).

Dersom vi tar utgangspunkt i vår definisjon av lederskap som situasjonsbetinget og kontekstavhengig vil en slik inndeling for å forstå lederskjønn være fruktbar. Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) framhever at lederskjønn påvirkes av personlige, relasjonelle og situasjonelle faktorer, og at konteksten for utøvelse av ledelse anses som viktig. Skjønn framstår heller ikke som statisk, men endrer seg kontant avhengig av situasjonen (Evans & Harris, 2004).

Metode og gjennomføring

For å forstå hvordan barnevernslederen utøver sitt skjønn i praktisk lederskap har artikkelen et hermeneutisk utgangspunkt. Vi ser på ledelse og skjønnsutøvelse som kontekstavhengig ved at begge utøves i praksis innenfor ulike rammer. Ledelse i barnevernet har også en individuell dimensjon gjennom barnevernslederens egen fortolkning av sin rolle. Konteksten hvor barnevernsleder utøver sin ledelse kan ikke kun betraktes som en objektiv virkelighet utenfor barnevernslederen. Konteksten inneholder også et subjektiv element gjennom barnevernslederens aktuelle tolkning av den (Hollis, 2002). Dermed vil lederpraksis kunne variere ut fra kontekst (Mintzberg, 2001). Ved å knytte kontekstbegrepet til meningssammenheng vil vi kunne forstå hva praktisk barnevernsledelse og skjønnsutøvelse er og hvordan det foregår. Utøvelsen av både ledelse og skjønn vil være vevd inn i normer og kulturelle verdier (Askeland, 2016; Askeland, Blomander & Aasen, 2015; Højberg, 2014). Barnevernslederens skjønnsutøvelse og ledelsespraksis må derfor forstås ut fra den konteksten disse utøves i, som er kommunalt barnevern.

Datamaterialet er innhentet gjennom semistrukturerte kvalitative intervjuer. Det er en metode som er velegnet til undersøkelser hvor man ønsker en eksplorativ tilgang til data (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hensikten har vært å få barnevernslederne til å beskrive sine erfaringer og handlinger så presist som mulig (Kvale, 1990), og dermed kunne forstå den praktiske dimensjonen i skjønnsutøvelsen (Askeland et al., 2015; Kelly & Bakr Ibrahim, 1991). Det kvalitative forskningsintervjuet er i overensstemmelse med en hermene-

utisk forståelsesform (Kvale, 1990). Ledelsesforskningen har tradisjonelt basert seg på en omfattende bruk av ulike kvantitative undersøkelser, og har i mindre grad vært

basert på kvalitativt materiale (Askeland et al., 2015, s. 4).

Utvalget består av 20 kommunale barnevernslidere, og presenteres i følgende oversikt:

Tabell 1 Presentasjon av utvalget

Kjønn	2 menn 18 kvinner
Grunnutdanning	9 sosionom 6 barnevern 2 førskolelærer/lærer 2 vernepleier 1 økonomi/ledelse
Videreutdanning utover grunntdanning	16
Formell lederutdanning	13
Erfaring som barnevernleder	1–5 år: 10 5–10 år: 5 10–15 år: 2 Over 15 år: 3
Leder av interkommunal barneverntjeneste	6

Barnevernstjenestene inkludert i utvalget varierer i størrelse, og betjener en befolkning fra omtrent 5500 innbyggere for de minste og opp mot 80 000 innbyggere for de største. Det gjenspeiles i organisering og antall ansatte som barnevernslidere har ansvaret for. Lederne er geografisk plassert over hele landet.

Rekruttering av barnevernslidere ble gjennomført på ulike måter. Det ble tatt direkte kontakt basert på kontaktinformasjon fra den enkelte kommunes nettside. De første 20 fikk henvendelse ved brev, med oppfølgende henvendelse på e-post. Dette ble endret til at det bare ble sendt e-post direkte til barnevernslidere. For å nå ut til så mange barnevernslidere som mulig ble medlemslisten til Norsk barnevernorganisasjon (NOBO) brukt i rekruttering.

Medlemslisten var tilgjengelig på NOBOs hjemmeside (Norsk barnevernlederorganisasjon, 13.04.2018). Totalt ble 128 barnevernslidere kontaktet. Medlemslisten dekket både nåværende og tidligere ledere, noe som førte til at e-poster også ble sendt til ugyldige e-postadresser. Vi inkluderte fortløpende de som ønsket å delta inntil vi fikk et datamateriale som var stort nok til å gi en forståelse av barnevernsliders utøvelse av lederskjønn, i tråd med Thagaard (2016, s. 65) sin beskrivelse av metningspunkt når inkludering av flere enheter ikke bidrar til ytterligere forståelse.

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet juli 2017–juni 2018, 8 ved besøk hos barnevernslidere og 12 ved telefonintervju. Kvalitative forskere baserer seg generelt på ansikt-til-ansikt intervjuer når semistruk-



Figur 1 Geografisk fordeling av deltakerne

turente intervju skal gjennomføres. Telefonintervju blir gjerne sett på som passende for korte, strukturerte intervju eller i situasjoner hvor ansikt-til-ansikt intervjuer ikke er mulig. Vi ser derimot at bruk av telefon ved semistrukturerte intervju er økende (Ward, Gott & Hoare, 2015), og det ikke uvanlig å finne kvalitative studier i ulike disipliner hvor alle eller noen av intervjuene er utført ved bruk av telefon (Irvine, Drew & Sainsbury, 2012). Sammenligninger gjort av kvaliteten på data samlet inn ved hjelp av begge metodene i en og samme undersøkelse viser liten forskjell mellom de to metodene (Sturges & Hanrahan, 2004). Man bør likevel være bevisst på forskjellene mellom de to intervju typene. Den største forskjellen mellom telefonintervju og ansikt-til-ansikt intervjuet er fraværet av visuelt møte. Mangel på visuell

kontakt kan legge begrensninger på utvikling av forståelse og det å få til et «naturlig» møte, elementer som er ansett for å være viktig for å generere rike kvalitative data (Novick, 2008). Vi har forsøkt å ivareta dataenes troverdighet (Tracy, 2010) og konsistens (Olsen, 2003) gjennom å etterstrebe «tykke beskrivelser» som går i dybden, har rikelig med konkrete detaljer og redegjør for kulturelt situerte meninger (Tracy, 2010). Uartikulert kunnskap som nikk og andre artefakter som krever en ansikt-til-ansikt situasjon har naturlig falt bort i telefonintervjuene, mens humor, stillhet og andre artefakter som ikke krever visuell kontakt ivaretas også i telefonintervjuene.

For å ivareta et geografisk spredt utvalg av barnevernsledere ble telefonintervju valgt for de som var lengst unna. Det ble

valgt både av hensyn til tidsbruk og reisekostnader. Besparelse i reisekostnader og tidsbruk trekkes fram som en av fordelene med telefonintervju (Irvine et al., 2012; Sturges & Hanrahan, 2004). Ulike undersøkelser viser at semi-strukturerte kvalitative intervjuer egner seg godt til telefonintervju, men at de bør kombineres med kommunikasjon på forhånd, for eksempel gjennom e-poster (Trier-Bieniek, 2012). I dette studiet ble alle barnevernlederne kontaktet på forhånd og avtaler om intervju ble gjort på e-post. Før intervjuet fikk alle intervjupersonene oversendt beskrivelse av forskningsprosjektet hvor formålet med intervjuene var redegjort for. Dette ble repetert ved oppstart av intervjuet. I denne studien er det ikke forskjell i lengde eller detaljrikdom mellom ansikt-til-ansikt intervjuene og telefonintervjuene. Intervjuene varte fra 50-90 minutter. Bytte av medium for intervju førte ikke til at innholdet i intervjuet endret seg. Telefonintervju kan gjøre det vanskelig for intervjueren å gå i dybden for å få med flere detaljer eller aspekter ved det intervjupersonen formidler (Sweet, 2002). I alle intervjuene var det mulig å gå i dybden og avklare poeng som intervjupersonen kom med uavhengig om intervjuet foregikk over telefon eller ansikt-til-ansikt. Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av diktafon, og transkribert i etterkant. Alle barnevernlederne fikk tilsendt utskrift av intervjuene for gjennomlesing og mulighet for endring og tilføyelser i etterkant. Det er ikke mulig å skille telefonintervjuene fra ansikt-til-ansikt intervjuer ut fra utskriftene. Vi ser derfor ikke at det er noen systematiske skjevheter i datamaterialet som skulle være utslagsgivende for analysen. Undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for

forskningsdata og er gjennomført i tråd med etiske retningslinjer om samtykke og mulighet for å trekke seg uten begrunnelse. I presentasjonen av analysene er deltakerne anonymisert.

Analysestrategi

Analysen av dataene er lagt opp som tematiske analyser. Tematisk analyse er en prosess for koding av kvalitativt datamateriale. Et tema er et mønster funnet i datamaterialet som minimum beskriver og organiserer mulige observasjoner eller som maksimum tolker aspekter ved fenomenet (Boyatzis, 1998). Ifølge Thagaard (2016) er det et grunnleggende premiss for temasentrerte analyser at vi har informasjon fra alle deltakerne om de samme temaene, og hvor tekstene vi analyserer følger en ordnet struktur. I denne studien er alle intervjuer gjennomført slik at alle deltakerne i undersøkelsen kommenterer de samme spørsmålene. I analysen ble kodene utviklet ut fra forskningsspørsmålene og teoretisk utgangspunkt, såkalt teoridrevet koding. Kodene ble lagt inn i data- og analyseverktøyet NVivo som noder. Under kodingen med forhåndsdefinerte koder ble induktive koder identifisert og knyttet til deler av data som beskrev nye tema som var observert i teksten. Kodene ble enten separert fra de forhåndsdefinerte kodene eller de utvidet en allerede eksisterende kode. Temasentrert analyse kritiseres for at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv ved at utsnitt fra tekster fra de ulike deltakerne løsrives fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 2016, s. 181). For å unngå en slik fragmentering har vi vurdert utsagnene fra hvert enkelt intervju opp mot intervjuet som helhet. Vi har også gjort analyser av sammenhengen mellom temaene,

noe vi mener gir grunnlag for en helhetlig forståelse av datamaterialet.

I presentasjon av deltakerne er de gruppert ut fra de kategoriene vi har anvendt (kjønn, erfaring, grunnutdanning, lederutdanning og befolkningsgrunnlag). An-

tall års erfaring som barnevernleder har vært den styrende kategorien. For å opprettholde anonymisering er situatene som brukes knyttet til disse gruppene, og ikke til hvem de faktisk er. Gruppene har vi gitt personnavn.

Tabell 2 Presentasjon av deltakerne

Navn	Erfaring	Grunnutdanning	Lederutdanning	Befolkningsgrunnlag
Anita	1–5 år	Barnevernspedagog/ sosionom	50/50	Ca. 10 000
Berit	5–10 år	Sosionom	Ja	Ca. 20 000
Catherine	10–15 år	Barnevernspedagog/ annen utdanning	Ja	20–50 000
Dag	Over 15 år	Sosionom	Ja	5–over 50.000

Resultat og analyse

Analysene vi har gjort av datamaterialet blir presentert i to deler, og viser at datamaterialet deler seg mellom det vi kaller kontekst og rammer og hva barnevernleder praktisk gjør når hun utøver skjønn. I første del har vi brukt hva som hemmer og fremmer skjønn i ledelse som katalysatorer for analysen. I andre del er intuitive/tause og bevisste prosesser anvendt som katalysatorer for analysen.

Kontekst og rammer

Barnevernlederne beskriver sin lederhverdag som hektisk og arbeidsom. Den er krevende, følelsesladet og uforutsigbar med hyppige fokusflyttinger og stor møteaktivitet. De fleste praktiserer «åpen dør» for å være tilgjengelig, noe som fører til mange avbrytelser i løpet av dagen. Veiledning av de ansatte i barnevernsfaglige problemstillinger, samt oppfølging av personalet tar tid og fokus. Samtidig beskriver de hverda-

gen som interessant, spennende og givende. Barnevernlederen fungerer i stor grad som en tilrettelegger for at arbeidsdagen skal flyte så godt som mulig for alle. I utøvelse av sitt lederskap bruker barnevernlederen skjønn, og det er noe alle sier at de bruker «hver dag» eller «hele tiden». Anita beskriver det slik;

Jeg tror at en stor del av hverdagen går til å bruke skjønn. Det hørt litt rart ut. Jeg har ikke tenkt over det. Men når du spør sånn direkte så tenker jeg at jeg gjør det i stor grad.

Vi ser at skjønn er noe som brukes hele tiden og i mange situasjoner, og at skjønnsutøvelse utgjør en del av konteksten for ledelse i barnevernet. Barnevernlederne opplever at rommet for å bruke skjønn i sin lederhverdag er stort. En av lederne framhever at dette rommet noen ganger oppleves som for stort.

Hva påvirker barnevernleders utøvelse av skjønn?

Barnevernlederne ga utfyllende og grundige svar på hva de mener påvirker deres skjønnsutøvelse. Svarene til barnevernsl lederne er gruppert i tre kategorier; usikkerhet om utfall av skjønnsutøvelsen, ressurser og ulike preferanser og manglende rammer. Kategoriene presenteres i rangert rekkefølge ut fra hva flest barnevernsledere vektla i sine svar.

Barnevernlederne mener det påvirker skjønnsutøvelsen at man ikke vet hvilke konsekvenser en beslutning basert på skjønnsutøvelse får. De er usikker på hva som er riktig konklusjon, og usikkerheten knyttes til at det sjelden finnes noen fasitsvar innen barnevern. Det er mange ukjente faktorer og lederne opplever ofte forventninger fra andre om å kunne presentere et fasitsvar. Lederne opplever dilemmaer i forhold til hva som bør vektlegges fordi krav og forventninger ofte er kryssende. Det gjør det utfordrende å konkludere.

Ressurser som tid, økonomi og personal påvirker skjønnsutøvelsen. Barnevernlederne mener at mangel på ressurser virker inn på skjønnsutøvelsen i form av manglende grundighet og dermed et svekket kunnskapsgrunnlag for å ta beslutninger. Det fører til en emosjonell belastning i form av stress og usikkerhet knyttet til skjønnsutøvelse.

Barnevernlederne trekker fram at ulike preferanser og manglende rammer kan påvirke skjønnsutøvelsen. Ulik erfaringsbakgrunn innebærer at man som leder vil vektlegge ulike ting, og at det påvirker hvordan man forklarer og forsvarer de skjønnsmessige vurderingene overfor andre. Lederne mener at et diffust lovverk og uklare retningslinjer også påvirker skjønnsutøvelsen

gjennom at rommet for skjønnsutøvelse blir for stort. Det pekes på at mangel av «et felles språk» er en utfordring i utøvelsen av lederskjønn. Et eksempel som trekkes fram er at en ulik forståelse av sentrale begreper, som for eksempel barnets beste og forsvarlighet, kan påvirke utøvelsen av skjønn.

Begrensninger på skjønnsutøvelsen

I tillegg til at barnevernlederne beskriver hva som påvirker skjønnsutøvelsen, opplever de også en del forhold som de mener begrenser deres mulighet for å bruke lederskjønn. Begrensningene som lederne opplevde var disse; tid, lovverk, regler og retningslinjer, manglende eller begrenset tiltaksapparat, økonomi, intern kultur og kritikk fra samarbeidsparter. Noe av det lederne mener påvirker skjønnsutøvelsen oppleves også som begrensninger.

Tid oppleves som en begrensning av skjønnsutøvelsen til en viss grad. Ved høyt arbeidstempo og stort press må ting skje raskt. Barnevernlederne har ansvaret for at tidsfrister skal overholdes, noe som av og til oppleves som vanskelig fordi man ikke har alle opplysningene man trenger for å ta en beslutning. Informasjon må innhentes fra ulike instanser, og tidsaspektet gjør at man av og til må gjøre skjønnsutøvelsen ut fra ufullstendig informasjon.

Lovverk, regler og retningslinjer begrenser også skjønnsutøvelsen. Barnevernlederne opplever en økning i regler og retningslinjer, og økte krav til hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Dag sier det slik; «Det blir et 'overfokus' på å gjøre ting riktig framfor å gjøre de riktige tingene.» Barnevernlederne mener at de politiske føringene og dermed kravene til barnevernet har blitt tydeligere. Det er med på å ramme inn skjønnet. Det er blitt tydeligere hva som er

tillatt/ikke tillatt. En barnevernleder nevner klare føringer og forventninger om færre omsorgsplasseringer som et eksempel, og opplever dette som en begrensning for seg som leder. Det gjør at man føler et press for å fatte «riktig» beslutning.

Barnevernlederne er samstemte i at et manglende eller begrenset tiltaksapparat legger begrensninger på skjønnsutøvelsen. Barnevernlederne forteller at de ut fra skjønnsvurderingen ofte ender med å velge det nest beste alternativet fordi det ønskede tiltaket ikke finnes blant de tiltakene man har til rådighet.

Økonomi oppleves som en klar begrensning. Flere barnevernsledere refererer til dårlig kommuneøkonomi. Det innebærer klare krav om økonomistyring. Dårlig kommuneøkonomi legger begrensninger på de skjønsmessige vurderingene som gjøres i forhold til både barnevernfaglige og personalmessige tiltak, slik som sertifisering av ansatte, videreutdanning og kompetanseheving generelt. Intern kultur kan virke begrensende på skjønnsutøvelsen ved at de ansatte takler skjønnsutøvelse ulikt og noen føler seg lett urettferdig behandlet. Kritikk fra samarbeidsparter både internt og eksternt oppleves ofte som urettmessig, og kan virke begrensende på barnevernleders skjønnsutøvelse.

I hvilke sammenhenger utøves skjønn?

Barnevernleder bruker skjønn stort sett hele tiden, og det er to områder eller situasjoner som skiller seg ut når det gjelder omfang av skjønnsbruk; skjønn i personalsituasjoner og skjønn i komplekse barnevernsfaglige saker.

De fleste barnevernlederne fremhever at skjønn brukes i situasjoner som gjelder personalet. Som eksempler nevnes ansettelses-

saker, fordeling av saker mellom ansatte, oppfølging av personalet med faglig veiledning og i personalsaker generelt. Dag fremhever følgende: «Ja, viktigste jobben, viktigste skjønnsutøvelsen jeg gjør, er jo når jeg skal ansette folk. Og der er det jo ikke noe oppskrift.» Anita formulerer seg slik:

Ja, det er nok litt vanskelig å si noe om det. For man driver jo ikke akkurat og vokter det da. Jeg tror jo at det er i den menneskelige jobben, altså i forhold til personaloppfølging og personaljobbing i det hele tatt, og i forhold til barnevernssaker. Det er vel der jeg bruker mest skjønn.

Det andre området hvor skjønn ble mest brukt var i situasjoner som omhandlet komplekse og vanskelige problemstillinger. Cathrine beskriver slike situasjoner som situasjoner «der du kunne ønske at du hadde sluppet å bruke skjønn.» Det er situasjoner som er så tunge, alvorlige og komplekse at du skulle ønske at du slapp å bruke skjønn og at det fantes et svar med to streker under. Sakene som trekkes fram av barnevernlederne er barnevernssaker som er akutt eller hvor omsorgsovertakelse vurderes. I begge typer saker skal det gjøres valg og tas avgjørelser av alvorlig karakter.

Felles for situasjonene hvor barnevernslederne sier de bruker mest skjønn, er at skjønn brukes i situasjoner der det handler om mennesker eller mellommenneskelige relasjoner. Skjønn brukes altså mest i situasjoner som omhandler det relasjonelle, ikke det materielle. Ingen av barnevernslederne framhever økonomi som et område hvor de bruker mye skjønn, og Berit formulerer seg slik:

Altså, det er jo i forhold til faget man bruker skjønnet mest. Det er jo ikke i forhold til økono-

mi, for å si det sånn. Men selvfølgelig så gjør man jo også det i forhold til personaloppfølging.

Hva gjør barnevernleder når hun praktisk utøver lederskjønn?

For å forstå hvordan barnevernlederne utøver skjønn i praktisk ledelse er det fornuftig å klargjøre hva de legger i begrepet skjønn. Skjønn og skjønnsbegrepets innhold var vanskelig for barnevernlederne å beskrive. Innholdet i skjønnsbegrepet var noe de fleste ikke hadde reflektert over. Noen fant det vanskelig å beskrive, og mente at skjønn rommet så veldig mye. Til tross for dette kan vi gjøre en oppsummering av barnevernledernes oppfatning av hva skjønn er. De oppfatter skjønn som noe subjektivt og som ikke er statisk. Skjønn utgjøres av sunn fornuft, kompetanse og erfaring. Det handler om både fagkunnskap, faktakunnskap, erfaringskunnskap og kunnskap om lover og rammerverk. Det innbefatter også relasjons-

kompetanse. Skjønn er også vurdering og veloverveide beslutninger, og det gir rom for kreativitet. En av barnevernsliderne oppsummerer det slik: «skjønn er summen av alt.»

Ut fra barnevernsliders forståelse av skjønnsbegrepet og hennes beskrivelse av de situasjoner hvor skjønn brukes mest, er det interessant å se hvordan lederskjønn utøves i praksis. Hva gjør barnevernlederen når hun utøver skjønn? Hvilke arbeidsoppgaver eller prosesser foregår når skjønn utøves? Hva består skjønnsutøvelsen av? Barnevernsliderne ble spurt om hva de gjør når de utøver skjønn, og ble bedt om å gi konkrete eksempler.

I tabell 1 har vi oppsummert barnevernledernes beskrivelser av hva de konkret gjør når de utøver skjønn. Barnevernledernes utsagn er plassert i ulike kategorier og rangert ut fra hva flest barnevernslidere vektla i sine svar. Tallene i parentes viser rangering ut fra vektlegging. Beskrivelsene er delt inn i bevisste og intuitive prosesser.

Tabell 3 Barnevernsliders praktiske skjønnsutøvelse

Bevisste prosesser (analytisk og eksplisitte)	Intuitive og tause prosesser
Snakker med andre (2)	Bruker sine erfaringer (1)
Setter seg inn i fakta (3)	Bruker sunn fornuft og magesfølelse (11)
Ser saken fra ulike sider og ut fra ulike perspektiv (4)	
Forholder seg til ulike rammer (5)	
Gjør vurderinger (6)	
Bruker fag og faglige teorier (7)	
Har fokus på beslutningen (8)	
Gjør individuelle tilpasninger (9)	
«Sover på det» - venter med handling (10)	

Barnevernslederne bruker sine erfaringer når de utøver skjønn. Dag beskriver det slik:

Hva jeg gjør? Det er jo en sånn mer eller mindre taus kunnskap da [...] Jeg bruker jo min kompetanse og min erfaring og prøver å bruke de enkelte faktorene som jeg får kjennskap til i det problemet jeg skal håndtere. Og finner ut hvordan jeg skal bruke min erfaringskunnskap og min kompetanse, og se litt sånn distansert på det da.

Barnevernslederne snakker med andre når de utøver skjønn. Det kan være ledergruppa, tillitsvalgte, hovedverneombud, samarbeidsparter eller saksbehandlere. Oftest snakker de med ledergruppa eller nestleder. De drøfter den konkrete saken, de får innspill og mottar andres vurderinger. De lytter og får råd. Barnevernslederne setter seg inn i fakta i saken, og tilegner seg kunnskap om saken. De forsøker å se saken fra ulike sider og ut fra ulike perspektiv, og forsøker å redusere usikkerheten. Barnevernslederne forholder seg til ulike rammer, som for eksempel lovverk og retningslinjer. Noen trekker også fram etikk og kultur i denne forbindelsen. Barnevernslederne gjør vurderinger når de utøver skjønn. De tenker, reflekterer og sorterer vekk det uvesentlige. De vektet ulike faktorer, konkretiserer, systematiserer og analyserer. Det gjøres avveininger og i noen grad skiftliggjøres momenter underveis i skjønnsprosessen. Berit beskriver hva hun gjør:

Jeg prøver å få på plass noen fakta og prøver å finne typiske knagger å henge det på. Altså, prøver å isolere en situasjon, prøver å sortere vekk det uvesentlige og prøve å finne ut hva det handler om [...] Også blir det jo da en vektning av

ulike faktorer, også er det de andre som er med i drøftingene, enten de som kom med problemet eller noen andre, så blir det da hva som blir vektlagt, hvilke perspektiver er det som står sterkest.

Barnevernslederen bruker fag og faglige teorier i sin skjønnsutøvelse, og har fokus på den beslutningen skjønnsprosessen skal føre til når det brukes skjønn. Utøvelse av skjønn medfører at det gjøres individuelle tilpasninger og det tas individuelle hensyn i forhold til hvem og hva saken gjelder. I noen tilfeller venter man med å handle og bruker tid, og «sover på det». I skjønnsutøvelsen brukes også sunn fornuft og magefølelsen.

Diskusjon

I denne delen drøfter vi funnene fra forskningsspørsmålene på et overordnet nivå. Med utgangspunkt i prosessperspektivet drøfter vi hva som foregår når barnevernleder utøver skjønn. Videre drøfter vi hva barnevernleder opplever som begrensningene for sin skjønnsutøvelse. Det drøftes ut fra betingelsesperspektivet, hvor også barnevernleders handlingsrom og rom for skjønnsutøvelse berøres.

Hva foregår når skjønn utøves? Skjønn som kollektiv analytisk prosess.

Barnevernlederens skjønnsutøvelse kan sies å være av en sosial og kollektiv karakter, og består i hovedsak av bevisste prosesser. En viktig del av barnevernlederens skjønnsutøvelse er å snakke med andre, gjerne lederteam eller nestleder. Her drøftes sakene og man får hjelp til å belyse saken fra ulike perspektiv. Ved å snakke med andre, sette seg inn i sakens fakta, se saken fra ulike perspektiv samt gjøre vurderinger ut fra fag og faglige teorier, vekt-

legges de analytiske og eksplisitte prosessene. I barnevernleders tilfelle er disse prosessene i stor grad av kollektiv karakter. Barnevernlederen framhever at det å lytte til og lære av andre er sentralt. Barnevernlederen utøver skjønn sammen med sine ansatte, og skjønnsutøvelsen blir mer en kollektiv aktivitet enn en individuell prosess. Kollektivet utgjør et holdepunkt for skjønnsutøvelse i form av barnevernleders meningsutveksling, diskusjoner og forhandlinger med andre. Lederteamet og kollegiet ser ut til å være et viktig holdepunkt for skjønnsutøvelse, noe som også understøttes av Moe og Gotvassli (2017).

Hvordan kan vi forklare at det er de analytiske og eksplisitte prosessene som vektlegges i barnevernleders skjønnsutøvelse, og at disse prosessene i hovedsak er av kollektiv karakter? En forklaring kan være at skjønnsutøvelsen i stor grad er knyttet til fag og faglig skjønnsutøvelse. Kollektiv skjønnsutøvelse er situasjons- og kontekstavhengig, og kobles ofte til utøvelse av faglig skjønn i kontekster hvor man behandler komplekse saker og der fasisvarene er få (Andersen, Moldenæs & Torsteinsen, 2017). Det sammenfaller med beskrivelsene barnevernleder gir av egen lederhverdag. De fleste barnevernlederne har bakgrunn som enten barnevernspedagog eller sosionom, og de har med seg en kompetanse på utøvelse av faglig skjønn. Utøvelsen av skjønn foregår da på bakgrunn av den kunnskapen og erfaringen de som profesjonelle har med seg inn i sin lederrolle. Skjønnen knyttes til å definere hva problemet består i, vurdering av hvilke løsninger som finnes og beslutning av hvilken handling eller tiltak som skal iverksettes (Molander & Terum, 2013a, s. 16). Dette støttes av Bjørnebekk

(2010) sine funn om at det barnevernsfaglige skjønnen utøves ut fra forståelser av kunnskap der skjønnen skal være upersonlig, kognitivt og rasjonelt, og hvor fakta skilles fra vurderinger.

Skjønn som prosess framstår sjelden som ren analyse eller ren intuisjon, og skjønnsutøvelse i praksis utgjør en blanding av disse elementene. Det gjør det også hos barnevernslederen, selv om de bevisste prosessene utgjør hovedtyngden. Ifølge Kirkhaug (2017) vil blandingsforholdet variere med situasjonen. Barnevernledere beskriver at de i sin skjønnsutøvelse også vektlegger egne erfaringer. Det utgjør i stor grad de intuitive og tause prosessene som barnevernleders skjønnsutøvelse består av. Årsaken til at barnevernlederne vektlegger bruk av egen erfaring i sin skjønnsutøvelse i så stor grad, kan være at allmenne handlingsregler sjelden gir klare svar på hva som bør gjøres i konkrete situasjoner (Molander & Terum, 2013b). Her kommer dømmekraften hos lederen til anvendelse, gjennom å utøve skjønn i forhold til å fatte beslutninger til det beste for den det gjelder samtidig som egne erfaringer ligger til grunn.

Handlingsrom med organisatoriske begrensninger

Betingelser for skjønn kan deles inn i personlige og organisatoriske forutsetninger. Betingelsesperspektivet beskriver de organisatoriske forutsetningene som strukturelle og kulturelle trekk ved organisasjonen og posisjonen skjønnen utøves i (Kirkhaug, 2017). Det handler blant annet om hvordan barneverntjenesten er organisert og hvilke krav som stilles til det kommunale barnevernet. Barnevernlederne beskriver en hverdag hvor de er opptatt av daglig

drift, som de selv sier «fanger deg som leder». Lederne er i varierende grad involvert i konkrete barnevernssaker, men i veiledning og oppfølging av ansatte fokuseres det i hovedsak på barnevernsfaglige spørsmål. Barnevernlederne fungerer i stor grad som tilretteleggere som sørger for og bidrar til at de ansatte får utført jobben sin på best mulig måte. De er i mindre grad opptatt av det helhetlige perspektivet på tjenesten de leder, på utvikling og mål for virksomheten.

De organisatoriske forutsetningene handler også om barnevernleders handlingsrom. Rommet for skjønnsutøvelse oppleves av barnevernlederne som stort. Dette opplever de til tross for at utviklingen i barnevernet går i retning av at skjønnnet utfordres i stadig større grad. Skjønnnet utfordres ovenfra, ved at struktur og standardisering blir vektlagt i større grad (Ponnert & Svensson, 2016), og nedenfra ved at forventninger fra foreldre og brukere ikke innfris (Moe & Gotvassli, 2017). Lederne påpeker at lovverk og retningslinjer begrenser rommet for skjønn, men hevder likevel at de i noen tilfeller har et for stort rom for skjønn. Det skyldes blant annet uklart lovverk. Rommet for skjønnsutøvelse antas å være mindre i stabile situasjoner enn i situasjoner preget av endring og krise. Ledere med liten erfaring kan ofte oppleve at handlingsrommet er mindre enn ledere med lang erfaring (Olaison et al., 2018). Dette ser ikke ut til å stemme for barnevernslederen. Barnevernlederne kan sies å lede under relativt stabile betingelser. I tillegg mente alle barnevernlederne at de hadde stort rom for skjønn, uavhengig av antall års erfaring som barnevernsleder. Rommet for skjønnsutøvelse vil ofte oppleves som stort dersom krav og forventnin-

ger ovenfra er lite konsistente og virkelighetsnære (Hagebakken & Nilsen, 2017). Barnevernleders opplevelse av hvor stort rommet er for bruk av skjønn ser ut til å være situasjonsavhengig. I de situasjoner som er krevende og hvor vanskelige avgjørelser må tas, oppleves rommet for skjønn som for stort fordi rammene ikke gir tydelige føringer for skjønnsbruk og handlingsvalg i hverdagen.

Hos barnevernlederne er den barnevernsfaglige delen av lederrollen i fokus også når de skal beskrive hva som påvirker og begrenser skjønnsutøvelsen. En del av begrensningene barnevernslederne trekker fram er ikke nødvendigvis begrensninger på selve skjønnsutøvelsen, men utgjør mer en begrensning på handlingsrommet og de handlingsalternativer leder opplever at hun har. Barnevernleder opplever at få handlingsalternativer og dermed manglende handlingsrom legger begrensninger på skjønnsutøvelsen. Det betyr at barnevernlederne opplever at det i stor grad er de organisatoriske forutsetningene som påvirker og begrenser skjønnsutøvelsen. Opplevelsene til barnevernlederne viser at skjønnets begrensninger ikke alltid lar seg skille fra skjønnets handlingsrom. Figur 2 viser hva barnevernlederne framhever som faktorer som påvirker og begrenser skjønnsutøvelsen. Vi har organisert disse ut fra personlige og organisatoriske forutsetninger.

Figuren viser en klar overvekt av organisatoriske forutsetninger som oppleves som begrensninger for skjønnsutøvelsen. Konteksten for utøvelse av skjønnnet, den kommunale barneverntjenesten, danner ramme for ledernes utøvelse av skjønn. Denne konteksten aktiverer ulike begrensninger for skjønn, og skaper dermed ulike betingelser og handlingsrom for skjønn. Bar-



Figur 2 Barnevernleders oppfatning av hva som påvirker og begrenser skjønnsutøvelsen

nevernslederne opplever få eller ingen personlige forutsetninger som begrensende på skjønnnet. Kompetanse nevnes ikke som en begrensning. Derimot oppleves de organisatoriske forutsetningene som begrensende for skjønnsutøvelsen og handlingsrommet, og dermed den friheten de har til å velge virkemidler og fatte beslutninger.

Avslutning

I artikkelen har vi undersøkt i hvilke sammenhenger lederskjønn utøves, hva som påvirker skjønnsutøvelsen og hva barnevernleder opplever som begrensninger for utøvelse av lederskjønn. Vi har også undersøkt hva barnevernleder gjør når hun praktisk utøver skjønn. Vi har funnet at skjønn praktiseres som et kollektivt skjønn og at det er organisatoriske begrensninger på skjønnsutøvelsen.

Ledelse av barnevernet er utfordrende, og barnevernlederne har over tid fått utvidet sitt ansvarsområde til å gjelde både fag,

personal og økonomi. Barnevernlederen beskriver en hverdag som er uoversiktlig og kompleks, med økte forventninger og kryssende styringskrav. Det utfordrer lederskjønnet. Likevel opplever barnevernlederne rommet for skjønnsutøvelse som stort. Rommet for skjønn representerer noen muligheter, men hvordan mulighetene tas i bruk er dels opp til den enkelte. Det varierer fra barnevernleder til barnevernleder hvilke premisser de vektlegger og hvordan de etterlever dem. Til tross for et stort rom for skjønn, oppleves en del begrensninger. Krav og forventninger ovenfra oppleves ikke alltid som konsistente og virkelighetsnære, og rammene gir i liten grad tydelige føringer for skjønnbruk og handlingsvalg i hverdagen. Det er de organisatoriske forholdene som oppleves som begrensende på skjønnsutøvelsen, ikke de personlige. Egen kompetanse og andre personlige forutsetninger anses i liten grad som begrensninger for skjønnsutøvelsen.

I Barne- og likestillingsdepartementets kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024 (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017) framheves en styrking av barnevernleders kompetanse. Nasjonale krav og forventninger til ledelse i barnevernet er tydeliggjort (Barne- ungdoms- og familiedirektoratet, 2017). Det vektlegges en profesjonalisering av lederrollen, med økt rolleforståelse hos lederne og vekt på en effektiv og tydelig ledelse.

Barnevernleder ser i liten grad egen kompetanse som begrensning på skjønnnet. Det er forståelig siden skjønnnet utøves kollektivt og man derfor kan bruke av en felles kompetanse. De organisatoriske begrensningene oppleves da tydeligere. Samtidig som et kollektivt skjønn kan minske ulempene ved skjønnbruk, som for eksempel vilkårlighet i saksbehandling og privatisering av beslutningstaking, kan det vanskeliggjøre arbeidet med å utvikle en tydeligere lederrolle. Barnevernleders skjønnutøvelse høster av mange kilder og skillet mellom lederskjønn og faglig skjønn er utydelig. Det bidrar til en uklar lederrolle.

Styrking av kompetansen hos barnevernlederne er av stor betydning. Utfordringen er hvilket kunnskapssyn man baserer kompetansehevingen på. Dersom kompetansehevingen er basert på en byråkratisk forståelse av kunnskap (Bjørnebekk, 2010), hvor skjønnutøvelsen blir en teknisk øvelse som er upersonlig, kognitiv og rasjonell utfordrer det arbeidet med å skape god ledelsespraksis i barnevernet. Lederskjønnet påvirkes av personlige, relasjonelle og situasjonelle faktorer, og konteksten for utøvelse av ledelse anses som viktig. For å tydeliggjøre lederrollen i barnevernet bør man derfor også vektlegge de organisatoriske forutsetningene for utøvelse av ledelse og lederskjønn. Kompetanse og rammer for å nyttegjøre seg kompetansen må sees i sammenheng. Gode organisatoriske rammer og betingelser utgjør en forutsetning for at den økte lederkompetansen skal bidra til en profesjonalisering av ledelsen i barnevernet. Det er utfordrende å utøve en profesjonell og tydelig ledelse dersom ikke de organisatoriske forholdene understøtter dette.

REFERANSER

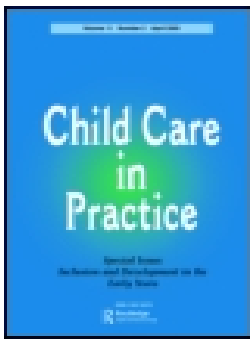
- Abbott, A. (1988). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press
- Agevall, L. (2000). Hur välfärd organiseras – Spelar det någon roll? *Statsvetenskaplig tidskrift*, 103(1), 18–42.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). Leders skjønnutøvelse og situasjon – en sammenheng? I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnutøvelse. Analyse, intuisjon og forhandlinger* (s. 341–356). Bergen: Fagbokforlaget.
- Askeland, H. (2016). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis* Det teologiske Menighetsfakultetet, Oslo.
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis. Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3–30.
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2017). *Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024*.
- Barne- ungdoms- og familiedirektoratet. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Oslo.
- Berg, L. N. (2017). Skjønn som individuell og kollektiv praksis i sykehusledelse. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnutøvelse* (s. 112–131). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjørnebekk, W. (2010). Utfordringer for utviklingen av et kunnskapsbasert barnevern. *Fontene forskning* 1/10, 91–103. Hentet fra <http://fonteneforskning.no/>

- forskningsartikler/utfordringer-for-utviklingen-av-et-kunnskapsbasert-barnevern-6.19.264804.9be01e-be50
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Colby Peters, S. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, 32(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/02650533.2017.1300877>
- Dworkin, R. (1978). *Taking rights seriously*. London: Duckworth.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. (2016). Profesjon, ledelse og organisasjon – perspektiver og begreper. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 31–60). Bergen: Fagbokforlaget.
- Espedal, B. (2015). Is managerial discretion good or bad for organizational adaptiveness? *Leadership*, 11(2), 142–157.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8), 30–39.
- Evans, T. (2011). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2), 368–386. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq074>
- Evans, T. & Harris, J. (2004). Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion. *The British Journal of Social Work*, 34(6), 871–895. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch106>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gaim, M. & Wählin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of management*, 32(1), 33–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Goodin, R. E. (1986). Welfare, Rights and Discretion. *Oxford Journal of Legal Studies*, 6(2), 232–261.
- Grimen, H. (2009). Skjønn som resonneringsform. I *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. Bergen: FORPRO. Hentet fra <https://profesjon.no/wp-content/uploads/2012/09/19124a5241f1c7cf7.pdf>
- Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagebakken, G. & Nilsen, E. A. (2017). Førstelinjelernes handlingsrom – bur eller ballsal? I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hollis, M. (2002). *The Philosophy of social science: an introduction* (Rev. and updated utg.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of management*, 29, 264–281.
- Højberg, H. (2014). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskabene. I L. Fuglesang, P. Bitsch Osloen & K. Rasborg (Red.), *Videnskapsteori i samfundsvidenskabene. På tvers av fagkulturer og paradigmer* (3.utgave. utg., s. 289–324). Fredriktsberg: Samfundslitteratur.
- Høybye-Mortensen, M. (2015). Decision-Making Tools and Their Influence on Caseworkers' Room for Discretion. *The British Journal of Social Work*, 45(2), 600–615. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct144>
- Irvine, A., Drew, P. & Sainsbury, R. (2012). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research*, 13(1), 87–106. <https://doi.org/10.1177/1468794112439086>
- Justesen, L. & Milk-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.
- Kakabadse, N. K., Lee-Davies, L. & Kakabadse, A. (2009). Leadership discretion: a developmental experience. *Strategic Change*, 18(3–4), 111–124. <https://doi.org/10.1002/jsc.842>
- Kelly, J. & Bakr Ibrahim, A. (1991). Executive behavior: Its facts, fictions, and paradigms. *Business Horizons*, 34(2). [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90063-2](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90063-2)
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). Lederskapskjønn. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1990). Det kvalitative interview. I I. Andersen (Red.), *Valg av organisasjons sosiologiske metoder: et kombinasjonsperspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Kvillo, Ø. & Moe, T. (Red.). (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- McFadden, P., Campbell, A. & Taylor, B. (2014). Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic

- Literature Review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546–1563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>
- Mintzberg, H. (2001). Managing Exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759–771.
- Moe, T. & Gotvassli, K.-Å. (2016a). Ledelse og beslutningspraksis. I Ø. Christiansen & B. H. Kojan (Red.), *Belutninger i barnevernet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, T. & Gotvassli, K.-Å. (2016b). Å lede til barns beste – Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for økt lederkompetanse? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(03–04), 166–182. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-03>
- Moe, T. & Gotvassli, K.-Å. (2017). Barnevernledelse – skjønnsutøvelse og ansvarliggjøring. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 132–155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Moe, T. & Valstad, S. J. (2014). Lederutfordringer, leders ansvar og en modell for barnevernledelse. I Ø. Kvello & T. Moe (Red.), *Barnevernledelse* (s. 22–40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Molander, A. (2011). Etter eget skön: om beslutsfattande i professionellt arbete. *Socialvetenskaplig tidsskrift*, 4, 320–335.
- Molander, A. & Terum, L. I. (2013a). Profesjonsstudier – en introduksjon. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (3. utg., s. 13–28). Oslo: Universitetsforlaget.
- Molander, A. & Terum, L. I. (Red.). (2013b). *Profesjonsstudier* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk barnevernlederorganisasjon. (13.04.2018). Medlemsliste. Hentet fra http://www.barnevernledere.no/medlemmer-nobo/#medlemsliste/?view_25_page=1
- Novick, G. (2008). Is There a Bias Against Telephone Interviews in Qualitative Research? *Research in Nursing & Health*, 31, 391–398. <https://doi.org/10.1002/nur.20259>
- Nyathi, N. (2018). Child protection decision-making: social workers' perceptions. *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1448768>
- Olaison, A., Torres, S. & Forssell, E. (2018). Professional discretion and length of work experience: what findings from focus groups with care managers in elder care suggest. *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 153–167. <https://doi.org/10.1080/02650533.2018.1438995>
- Olsen, H. (2003). Kvalitative analyser og kvalitetssikring. Tendenser i engelsksproget og skandinavisk metodelitteratur. *Sociologisk Forskning*, 40(1), 68–103.
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2014). Managerialism and Profession-Based Logic: The Use of Accounting Information in Changing Hospitals. *Financial Accountability & Management*, 30(4).
- Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation—the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3–4), 586–599. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>
- Popa, A. B. (2012). A Quantitative Analysis of Perceived Leadership Practices in Child Welfare Organizations. *Journal of Public Child Welfare*, 6(5), 636–658. <https://doi.org/10.1080/15548732.2012.723974>
- Prop. 106 L. (2012–2013). *Endringer i barnevernloven*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-106-l-20122013/id720934/?ch=1&q=>
- Riksrevisjonen. (2012). *Undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler* (Dokument 3:12 (2011–2012)). Oslo: Riksrevisjonen.
- Shanks, E., Lundström, T. & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1871–1887. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu061>
- Shotter, J. & Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 224–243.
- Statens Helsetilsyn. (2012). *Oppsummering av landsomfattende tilsyn med kommunalt barnevern 2011 – undersøkelse og evaluering. Rapport 2/2012*. Oslo: Statens Helsetilsyn.
- Sturges, J. E. & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794104041110>
- Sullivan, W. P. (2016). Leadership in the Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, 52(sup1), 51–61. <https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1174644>
- Sweet, L. (2002). Telephone interviewing: is it compatible with interpretive phenomenological research? *Contemporary Nurse*, 12(1), 58–63. <https://doi.org/10.5172/conu.12.1.58>
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen – et kommunalt kinderegg? I T. Moe & Ø. Kvello (Red.), *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight «Big-Tent» Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tredget, D. A. (2010). Practical wisdom and the Rule of Benedict. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 716–723.

- Trier-Bieniek, A. (2012). Framing the telephone interview as a participant-centred tool for qualitative research: a methodological discussion. *Qualitative Research*, 12(6), 630–644. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794112439005>
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99–135. <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Ward, K., Gott, M. & Hoare, K. (2015). Participants' views of telephone interviews within a grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2775–2785. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.12748>
- Wällstedt, N. & Almqvist, R. (2015). From 'either or' to 'both and': Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 7–25.

Artikkel II



Coping with Paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity

Bodil S. Olsvik & Merete Saus

To cite this article: Bodil S. Olsvik & Merete Saus (2020): Coping with Paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity, *Child Care in Practice*, DOI: [10.1080/13575279.2020.1776683](https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1776683)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1776683>



© 2020 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group



Published online: 20 Jul 2020.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 227



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

Coping with Paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity

Bodil S. Olsvik^a and Merete Saus^b

^aDepartment of Child Welfare and Social Work, UiT—The Arctic University of Norway, Tromsø, Norway;

^bDepartment of Education, UiT—The Arctic University of Norway, Tromsø, Norway

ABSTRACT

The child welfare service in Norway is in the spotlight internationally after the European Court of Human Rights (EMD) convicted Norway of human rights violations in several child welfare cases. Norwegian child welfare services are presented as having weaknesses in competence, prioritization, structure and supervision. The child welfare service in Norway has a decentralized structure, and most tasks are a municipal responsibility. The paper explores what leadership challenges the municipal child welfare leaders are facing at a time when the service is under great pressure, and how we can understand these challenges using paradox theory. The empirical data are based on qualitative interviews with child welfare leaders from different municipalities in Norway. The study shows that Norwegian child welfare leaders have to deal with increasing complexity, and experience tensions between contradictory demands. Child welfare leaders manage multiple, interrelated paradoxes, and handle tensions in different ways. Further, the study shows that paradoxical tensions challenge the professional judgement and that the child welfare leaders' managerial discretion is reduced. Finally, we discuss the findings as well as the practical implications for managing child welfare services in Norway.


KEYWORDS

Child welfare leadership; paradox theory; managerial discretion

Introduction

Norway's child welfare service is in the spotlight internationally. The European Court of Human Rights (ECHR) has convicted Norway of human rights violations in several child welfare cases and 35 Norwegian child protection cases have been referred to the ECHR. This is attracting international attention (Hansen, 2019), and Norwegian child welfare is being presented as a system with weaknesses in competence, prioritization, structure and supervision (Totland, 2019).

The child welfare service in Norway has a decentralized structure, and most tasks are assigned at the municipal level. The article highlights what leadership challenges the leaders of municipal child welfare are facing at a time when this service is under great

CONTACT Bodil S. Olsvik  bodil.s.olsvik@uit.no  Department of Child Welfare and Social Work, UiT—The Arctic University of Norway, Box 1063, Harstad N-9480, Norway

© 2020 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

pressure, and how we can use paradox theory to improve our understanding of these challenges. The article is based on interviews with 20 municipal child welfare leaders in various Norwegian municipalities.

Child welfare leadership is often characterized as challenging and demanding (McFadden, Campbell, & Taylor, 2014; Moe & Gotvassli, 2016b; Moe & Valstad, 2014; Toresen, 2014). New ideals of governance and reforms in the public sector have both led to changes in the conditions for child welfare leadership. Child welfare leaders have been given more responsibility for budgets, departments and staff (Shanks, Lundström, & Wiklund, 2015). This implies that leadership has to be exercised in new ways and adapted to new situations. Leadership skills are in increasing demand, and expectations towards leaders are clearer. In Norway, expectations and requirements for leadership in the child welfare service have been specified in a professional recommendation from the state level (The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2017). It contains a clear expectation that the leadership should be professionalized.

Contradictory and competing demands are part of everyday life in many organizations, including child welfare. Leaders in the municipal child welfare service in Norway are responsible for the service's strategic, professional and value-based platform, which can lead to a perception that demands and expectations work against each other (Agevall, 2000; Gaim & Wåhlin, 2016; Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Kirkhaug, 2015; Kvello & Moe, 2014; Pettersen & Solstad, 2014; Wällstedt & Almquist, 2015). The intersection of demands and expectations can lead to paradoxical tensions (Knight & Paroutis, 2017). Paradox theory offers a way to understand and address the tensions that arise as a result of these conflicting demands and can supplement existing theory on leadership (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016).

The purpose of the article is firstly to identify the leadership challenges that municipal child welfare leaders face; secondly, to describe and explain these challenges in light of paradox theory; and thirdly, to contribute to an increased knowledge base on child welfare leadership. The problem at hand is twofold: What leadership challenges do municipal child welfare leaders face, and to what extent can paradox theory help us describe and explain these challenges?

There is an increased scope for the use of paradox theory for understanding both organizational tensions and leadership challenges (Schad, Lewis, & Smith, 2019). Research on paradoxes within organizations and management is to be found not only in management studies, but also in interdisciplinary social sciences writ large (Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016). Despite this, reviews by Schad et al. (2016) and Heiberg Johansen (2018) demonstrate that paradox theory has been applied to leadership in child welfare and social work to only a limited extent.

To date, there has been little research on the leadership of child welfare (Shanks et al., 2015; Toresen, 2014). The research that does exist focuses principally on child welfare leaders' professional leadership and decision-making in child welfare issues (Falconer & Shardlow, 2018; Kvello & Moe, 2014; Moe & Gotvassli, 2016a, 2017; Nyathi, 2018). This research helps to underline how complex the field of child welfare is, and how challenging leadership of it can be.

The Norwegian child welfare services

The child welfare service in Norway is part of a publicly organized system of care that is often referred to as the Nordic welfare state model. Unlike the welfare states in continental Europe, the Nordic welfare state mainly provides the health and care services itself (Gunnarsdóttir, 2016; Hvinden, 2009). The child welfare service in Norway is organized into state and municipal components in which the most essential child welfare functions are a municipal responsibility. All municipalities must have a child welfare service that performs the day-to-day tasks required by the Child Welfare Act (Ministry of Children and Families, 2016). The service is responsible for targeted in-home child protection services for “at-risk” families in particular, predominantly given on a voluntary basis (e.g. kindergarten, counselling and economic assistance), out-of-home placements and approval of foster homes (Pösö, Skivenes, & Hestbæk, 2014). Out-of-home placement is used only as a last resort and when home-based assistance has proved to be insufficient. The Child Welfare Act regulates the child welfare service, as well as the measures available to assist children in need of protection. In Norway, the principles “the best interests of the child”, “the biological principle” and “the principle of “the least intrusive” form of intervention” are important guidelines in the child welfare legislation (Kristofersen, 2018; The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2020).

Norway has a decentralized structure for child welfare services, and the municipalities have great autonomy both in the execution of the work and in the organization of the service. Due to the variation in both size of the municipality and how each municipality have organized the child welfare service, we thus find a variety of leadership structures and approaches to the delegation of functions (Moe & Gotvassli, 2016a). Over time there has been a transfer of responsibility and functions from the state level to the municipal (Oterholm, 2016). Regardless of municipal organization, the objective is that everyone should receive the same offering, irrespective of place of residence. This is a challenge to the municipal child welfare services and contributes towards making the leadership of child welfare complex and intricate. Child welfare leaders describe their lives as leaders as demanding, emotionally charged and unpredictable, with frequent shifts in focus. Colby Peters (2018, p. 32) points out three elements that characterize leadership in this context. Leadership contains a powerful emotional aspect and is largely based on collaboration with others; also, leadership is guided by the service objective, which is to ensure individual and social welfare and security. It thus also deals with the implementation and follow-up of state and organizational instructions and guidelines (Popa, 2012). In this way, child welfare leaders are subject to conflicting pressures between differing normative requirements (Sullivan, 2016). The services provided are individualized and require a high degree of discretion, while at the same time having to be allocated and granted following current laws and regulations. Difficult prioritizations often have to be made, placing great demands on leaders. The combination of differing demands often appears contradictory and contributes to the perception of paradoxical tensions.

Theoretical framework—leadership seen through a paradox lens

The perception of a complex and changing environment has resulted in several organizational and leadership theories regarding complexity. According to complexity theory,

organizations consist of many factors working in concert. The factors can be technological, structural, cultural, social and operational (Heiberg Johansen, 2018; Kirkhaug, 2015). Leadership is one of these factors, and the various factors interact with differing degrees of predictability. From a complexity perspective, leadership can be conceived of as a factor that both influences and is influenced by its changing surroundings. For this reason, leadership will be subject to constant change (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Within the literature on leadership, there has traditionally been a focus on the difference between administration and management. More recent literature on management has largely departed from this distinction and instead uses the term *leadership* (Crosby & Bryson, 2018, p. 1268). This encompasses the development and safeguarding of employees, putting the collegiate ahead of the individual, and taking into account all stakeholders (Crosby & Bryson, 2018; Kirkhaug, 2015). It has become more common to view leadership as an integrated function in which totality, balance, vision, philosophy and science assume a central place. Leaders should face all the challenges that arise when all primary stakeholders (service users, co-workers, and owners) are also taken into consideration, which is regarded as vital to ensuring legitimacy, balance and stability (Crosby & Bryson, 2018; Kirkhaug, 2015; Orazi, Turrini, & Valotti, 2013; Ospina, 2017). Thus, more recent approaches to leadership view it as a complex, paradoxical and situational function (Kirkhaug, 2015).

In this study, leadership in child welfare is viewed from a paradoxical perspective. Complexity theory is seen as a necessary basis for paradox theory. While complexity theory focuses on unpredictable and complex interactions between a variety of factors within organizations, paradox theory emphasizes that some contradictions exist simultaneously and persist over time (Smith & Lewis, 2011, p. 382). The paradox perspective emerged in the late 1970s and has since increased in scope because other perspectives do not sufficiently accommodate the increasing complexity of organization and leadership (Heiberg Johansen, 2018; Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Schad et al., 2019; Smith & Lewis, 2011).

Paradoxes can occur at different organizational levels, such as conflicts between models of governance, objectives, or the contradictory ideals of leadership practices (Heiberg Johansen, 2018, p. 13). The paradoxes can be divided into four typologies (Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013, pp. 247, 248; Lewis, 2000): the paradoxes of organizing, performing, belonging and learning.

The paradox of organizing has been identified as an ongoing tension of organizational integration and differentiation (Jarzabkowski et al., 2013). There will be boundaries between those inside and those outside the organization and through the marking of internal dividing lines. Tensions arise between structure and actions and between stability and change (Lüscher & Lewis, 2008). The paradoxes of organizing provide the framework for the other paradoxes. The challenge for leaders is to find the optimal organization in which one can benefit from the advantages while stemming the disadvantages of the tensions that arise.

The paradox of performing addresses tensions in demands and expectations. Leaders experience paradoxes related to execution and effort through conflicting roles and functions (Jarzabkowski et al., 2013; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). There may be different expectations related to behaviour and results—that is, contradictions in what is to be achieved and how it is to be achieved. Within child welfare leadership,

tensions may arise between the quality of the services provided and the time available to provide the service.

The paradox of belonging concerns contradictions in identity and relationships. The leader may experience tensions and contradictions between different groups both within and outside the organization, and the leader's identity and belonging can be challenged. The ability to execute the leadership function will, therefore, be related to how the child welfare leader sees herself concerning the different groupings (Heiberg Johansen, 2018).

The paradox of learning deals with tensions in the perception of time. It is challenging to simultaneously stabilize and change the organization (Jarzabkowski et al., 2013). Often, managers have to juggle the demands for both a short-term and a long-term perspective on what one does. For child welfare leaders, time is a scarce resource (Olsvik & Saus, 2019), which can lead to one being more concerned about the short-term perspective than the organization's long-term needs. The tensions between exploitation and exploration may emerge as a paradox.

The study focuses on the micro-level in leadership, in which the child welfare leader's experiences of paradoxes and paradoxical tensions are investigated. Paradox scholars centre their analyses at one level, primarily the organizational level (Waldman, Putnam, Miron-Spektor, & Siegel, 2019). The paradoxes are experienced in leaders' "everyday interactions" related to functions, and where roles and activities are often contradictory (Jarzabkowski & Lê, 2017). The paradoxes are concrete, and the leaders perceive them as tensions in thoughts and emotions. This means that they are mental conceptions and that what we perceive as contradictions are not necessarily so in reality (Kirkhaug, 2015).

The child welfare leaders are key actors in the formal structure of municipal child welfare, and play a crucial role in collaboration with other actors, such as health nurses and schools. This means that leaders have to navigate between differing expectations of other actors in and around the organization. They may, therefore, encounter role complexity and may perceive themselves as being pulled between directives from the national authority, the wishes of key stakeholders, and the perspectives of co-workers and collaborators (Heiberg Johansen, 2018, p. 103). Child welfare leaders may also experience role divergence in that different expectations can make leaders feel caught between conflicting demands.

Method

Data collection was conducted using semi-structural qualitative interviews. This method gives exploratory access to data (Justesen & Mik-Meyer, 2012), and allows for precise descriptions of the child welfare leaders' everyday lives (Kvale, 2014). A hermeneutic-phenomenological perspective (King, 2004a) provides an opportunity to understand and describe the challenges that child welfare leaders face and what they perceive as paradoxes based on the contexts in which these arise and are performed (Kelly & Bakr Ibrahim, 1991). This is underpinned by the methodological foundation of paradox theory, which has a holistic approach with a phenomenological perspective (Lewis & Smith, 2014, pp. 141, 142). Leadership is regarded as context-dependent (Mintzberg, 2001) and thus emphasis is placed on the child welfare leader's interpretation (Hollis, 2002) of his/her reality.

The sample consists of 20 municipal child welfare leaders, of which 18 are women and 2 men. The leaders are geographically located throughout the country and manage child welfare services that vary in size. The services are organized in different ways, and the size of the services varies in the number of employees and in the size of the population they serve. The smallest services serve a population of 5,500 inhabitants and the largest up to 80,000 inhabitants. Of the sample, 13 have formal leadership training in addition to formal education. Half of the leaders have less than five years of experience as child welfare leaders, five have 5–10 years of experience, and five have more than 10 years of experience (Figure 1).

To cover a large geographical area and services with different size, the membership list of NOBO (Organization for Norwegian child welfare leaders) was used in the recruitment of informants. The membership list was available on the NOBOs website (Norsk



Figure 1. Geographical distribution of informants.

barnevernlederorganisasjon, 2018). A total of 128 child welfare leaders were contacted by email. 8 replied that they did not want to participate. 5 emails returned as a result of invalid email addresses. 95 of our emails were not answered, nor after a reminder. The interviews were conducted in parallel with the recruitment of new informants. After 20 interviews, the interviews did not add new elements related to our research questions. We considered the data material as large enough, in line with Mason (2018, pp. 62, 63) specification of the saturation point and of when data material is sufficiently large. This study is based on limited data material. The sample still covers the entire country and variation in the size of municipalities and services. Despite limitations, the study will provide insights and knowledge in the form of general trends about leaders' perceived challenges and paradoxical tensions, which is a little-explored area.

The interviews were conducted during the period of July 2017–June 2018: eight of them during face-to-face interviews, and 12 during telephone interviews. Semi-structured qualitative interviews are usually conducted as face-to-face interviews, while telephone interviews are generally used in structured interviews or in situations where face-to-face interviews are not possible. Use of the telephone in semi-structured interviews is increasing (Ward, Gott, & Hoare, 2015), and it is not uncommon to find qualitative studies in which all or some of the interviews have been carried out by telephone (Irvine, Drew, & Sainsbury, 2012).

Norway is a country of great geographical distances. Telephone interviews were used for those farthest away to obtain a sample that reflects the variation in Norwegian municipal child welfare services.¹ In addition to geographical diversification, this resulted in savings in both time and travel costs, which is highlighted as one of the advantages of telephone interviews (Irvine et al., 2012; Sturges & Hanrahan, 2004).

All leaders were contacted in advance, which is recommended if conducting semi-structured qualitative interviews over the telephone (Trier-Bieniek, 2012). The interviews lasted from 50–90 min, and there was no difference in length or detail between the face-to-face and the telephone interviews. The content of the interviews was not altered by the change of medium, something that is supported by comparisons made of the quality of data collected using both methods in the same study (Sturges & Hanrahan, 2004). However, combining the two interview types into one study requires an awareness of the differences. In the case of a telephone interview, a visual meeting will be absent. Such absence can limit our understanding and the possibility of a “natural” meeting, which is important for generating rich qualitative data (Novick, 2008). To preserve the credibility (Tracy, 2010) and consistency of the data (Olsen, 2003), “thick descriptions” that go into greater depth are sought (Sweet, 2002). Artefacts that do not require visual contacts, such as humour and silence, are preserved over the telephone, while nods and other artefacts that require a visual encounter naturally cease to apply in telephone interviews. The interviews were recorded and transcribed and sent to the leaders for review. From the printouts, it is not possible to distinguish the telephone interviews from the face-to-face interviews, and it is, therefore, difficult to point out any systematic bias in the data material that would be decisive for the analysis. The study was approved by the Norwegian Centre for Research Data and was conducted following ethical guidelines.

Thematic analyses have been used in the analysis of the data. This is a coding process that seeks to unearth the themes salient in a text at different levels (Attride-Sterling, 2001, p. 387). The study contains information from all participants on the same themes, which is a premise

for theme-centred analyses (Nowell, Norris, White, & Moules, 2017). Deductive and inductive approaches are combined in the coding of the data (Fereday & Muir-Cochrane, 2006), which is recommended to avoid “overcoding” and to make the analyses more transparent, and simpler to complete (Overgaard & Bovin, 2014, p. 244). Nvivo was used to assist in the process of analysis. The use of computer-assisted qualitative data analysis (CAQDAS), such as Nvivo, can lead to a reduction in the overall picture of theory, data and analysis process. Since the coding process can be done quickly, increased coding with the use of software in comparison to manual coding may occur (Welsch, 2002). Such programs should therefore only be considered as an aid (King, 2004b; Mason, 2018). The criticism that has been directed at theme-centred analysis is grounded in the failure to take an overall perspective (Nowell et al., 2017). To maintain a comprehensive understanding of the data material, the statements from each interview were compared with the interview as a whole, and analyses of the relationship between the themes were performed.

Results and analyses

This section presents the analysis of the data material. The analysis shows that the data material is twofold. It centres in part on what challenges the child welfare leaders face, and in part on whether the child welfare leaders experience these challenges as paradoxical tensions. When there is congruence in what the leaders perceive as challenges, it is referred to as the “child welfare leaders”. When there are differences in the leaders’ answers, these are described.

Contradictory elements in the child welfare leaders’ everyday practice

In the interviews with child welfare leaders, it emerges that their ordinary working lives consist of many contradictory considerations and that they experience a great deal of pressure from different quarters. Some say that they find themselves at the intersection of conflicting pressures between expectations and demands from employees, professional leaders, superiors and political groups. Figure 2 summarizes the contradictions to which child welfare leaders have to relate. We use the figure in further analysis.

Freedom and control

The child welfare leaders experience a great deal of freedom in the exercise of their leadership functions. 18 of 20 say that despite constraints on resources, they have

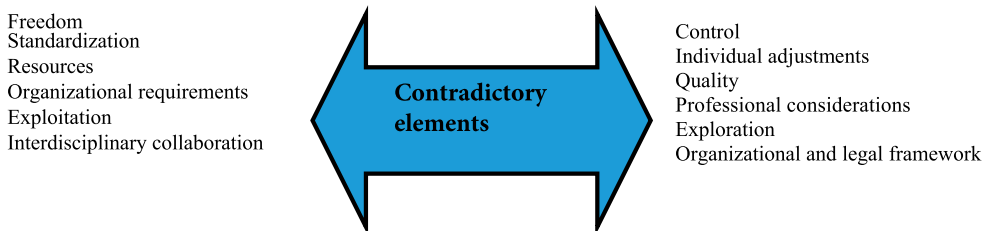


Figure 2. Contradictory elements that trigger paradoxical tensions.

managerial discretion to attend to operations in an acceptable manner. At the same time, they are experiencing greater control via increased requirements for reporting and documentation, as well as an increased focus on the service from national authorities, agencies with which they cooperate, and wider society. The mandate forms part of the framework for the child welfare leaders' managerial discretion. The leaders' main emphasis is that they have a clear mandate for the job as child welfare leader. Only 2 leaders considered the mandate as unclear. They highlighted that in the administrative part of the position it is unclear what the mandate entails, and believe this is because the administrative part of the job has grown without clarifying what the responsibilities of the leader are. When asked whether the child welfare leaders can attend to their mandate, the response is divided. Half of the leaders say that they can. Half say that they are only capable of fulfilling part of the mandate, at the same time pointing out some of the challenges that make it difficult to adequately fulfil the mandate. Lack of time means that they cannot perform all the functions properly. Broader functions, an increase in the number of concern reports and complex issues, growing expectations and increased requirements for knowledge and competence all render it challenging to fulfil the mandate.

Standardization and individual adjustments

All the leaders are experiencing an increasing demand for standardization in the form of manuals and national programs in the work with children and their families. It is still expected that individual adjustments are made. In the work with the staff, situation-based leadership is expected to be arranged for each staff member to the greatest degree possible. Having to make individual adjustments while fulfilling expectations of an efficient service is perceived as a contradiction.

Resources and quality

The child welfare managers talk about lack of resources or wrongly assembled resources in the form of time, initiatives, expertise, finances and personnel, while at the same time there is a need to satisfy differing quality requirements related to the profession, expertise, documentation and reliability. The child welfare leaders describe the increasing degree of national regulations and believe that they do not always have the necessary managerial discretion to fulfil these. The conflicting considerations they have to make are often perceived as contradictory.

Organizational requirements and professional considerations

All of the child welfare leaders highlights that organizational requirements often have to give way to professional considerations. Achieving ideal solutions for children and families, it is perceived that professional and professional considerations, as well as the safeguarding of staff, may constitute a contradiction to the resources available. It is often expected that one has clear answers, something that child welfare leaders find difficult to provide in a service characterized by discretion.

Exploitation and exploration

All of the leaders perceive the relationship between exploitation and exploration as challenging and contradictory. Requirements and expectations for work on development and transformation can be met to a lesser degree, and the focus on day-to-day tasks is what draws their attention. The leaders point out that it is challenging to make time for development because the service has increased in scope and the resources are not commensurate with the functions of the work. In the absence of resources, daily operations are prioritized over other tasks. The data material shows that the child welfare leaders are largely task-oriented when it comes to what the leaders devote their attention to. They are oriented towards functions and employees. Very few (3 out of 20) are oriented towards the work of transformation, and none towards strategy. Task orientation is displayed through statements from child welfare leaders that they aim to act properly, solve daily tasks, be gatekeepers to prevent poor decision-making, provide sufficient resources, plan, as well as create reliable structures and frameworks.

Interdisciplinary collaboration and organizational and legal framework

When it comes to demands for interdisciplinary and interagency cooperation, child welfare leaders experience both organizational and legal barriers. As an example, child welfare, health care and psychiatry are all governed by differing legislation. This is not perceived as a common offering, rather several offerings side by side. They describe a situation characterized by the duplication of effort, and one where it is difficult to achieve seamless coordination for children and young people. This is perceived as contradictory when seen against the demands and expectations for cooperation for the benefit of the child.

That which the child welfare leaders perceive as contradictory considerations are twofold. This is in part a question of contradictions related to how national demands and expectations can be satisfied in their municipal service, and in part of contradictions related to their expectations of the service. For example, some child welfare leaders want more room for discretion, while at the same time seeking clearer legislation and guidelines. Both are perceived as paradoxical tensions, and centre upon how the child welfare leaders perceive their situations as leaders and their scope for action to lead.

Discussion

Our analysis and [Figure 2](#) shows that child welfare leaders perceive contradictory elements. The elements work together and trigger paradoxical tensions. This section contains a discussion on how we can understand the leadership challenges that child welfare leaders face based on paradox theory.

In each context, such as child welfare leadership, the identification of paradoxes depends on what actors perceive as contradictory yet interrelated elements (Keegan, Brandl, & Aust, 2019; Putnam et al., 2016). Child welfare leaders experience paradoxical tensions, and they face multiple—not just single—paradoxes. The paradoxes are experienced in connection with leaders' job functions, in which roles and activities are often contradictory (Jarzabkowski & Lê, 2017). The paradoxes are particularly evident in an environment where scarcity occurs, where working life is characterized by change, or

where we find ourselves in the context of a plurality of institutional logics, actors and demands. Logic can be defined as norms, values and incorporated ways of thinking that guide judgements and decisions (Blomgren & Waks, 2015), meaning that managers have to adhere to many different rules of play (Heiberg Johansen, 2018, p. 19; Smith & Lewis, 2011).

Drawing on the paradox typologies presented earlier, child welfare leaders experience conflicting and paradoxical situations related to the paradox of organizing, the paradox of performing and the paradox of learning. To a lesser degree, paradoxical tensions can be explained by the paradox of belonging. Under the paradox of organizing, there are contradictions between freedom and control, organizational requirements and professional considerations as well as interdisciplinary cooperation and organizational and legal frameworks. The child welfare leaders encounter the demands of different teams, both nationally and locally, and ordinary working life is characterized by plurality in institutional logics. National authorities emphasize different considerations than local partners and to some extent the child welfare leaders themselves do, and the leader has to deal with these often contradictory logics. There are expectations from national authorities that the leadership role of the child welfare leader is professionalized through the clarification of leaders' understandings of roles, and the strengthening of leadership competence (The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2017). It is expected that the child welfare leader has broad competence, practices effective leadership, as well as exercises professional discretion that is legally grounded. The child welfare leader has to be able to master different types of leadership: child welfare management, professional management, strategic management, personnel management, financial management and public management (The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2017). Comparing this with the child welfare leaders' description of their challenges, we see that this lays the groundwork for paradoxical tensions to arise.

Under the paradox of performing, discretion is challenged and paradoxical tensions are experienced between demands and expectations for standardization and individual adjustments. This applies both to assistance given to the individual child and family, and to employees. Paradoxical tensions arise when there are contradictions in demands and expectations both in how the work is performed and of the efforts invested in it. It is difficult to achieve a balance between execution and effort if, as a child welfare leader, one experiences scarcity in finances, staff, time and expertise.

The paradox of learning centres on tensions in the perception of time. Child welfare leaders have to concurrently stabilize and transform the organization. Turnover is a major problem in Norwegian child welfare services (Johansen, 2014), and child welfare leaders must, therefore, ensure that employees are recruited with the right expertise and at the same time prevent a large degree of turnover in positions. This is done through the supervision and follow-up of the employees. National authorities have pointed to a lack of expertise in Norwegian child welfare (The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2016). Increasing and retaining the expertise in each municipal child welfare service requires that child welfare leaders have both a short-term and a long-term perspective on what they do. We see that with child welfare leaders, demands and expectations for both exploration and exploitation lead to paradoxical tensions, and they, therefore, prioritize exploitation over exploration. For many leaders, the expectations to work strategically with long-term operational, adaptive and development goals while at

the same time making a pragmatic budgetary priority where children at greatest risk are ensured optimal assistance first (The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs, 2017, p. 10) can actuate paradoxical and contradictory situations. (text moved from the previous page). To deal with this situation, they prioritize short-term over long-term actions.

We are not able to identify child welfare leaders as perceiving paradoxes related to belonging—that is, tensions related to their identities as leaders or their belonging in the organization. This may be because the child welfare leaders have a strong affinity for their professions (Toresen, 2014, p. 292), and that one has specialized expertise in a demarcated area. In this way, both one's identity and belonging are strengthened, and one appears confident in one's role.

The child welfare leaders experience these paradoxes at different levels across level, time and phenomenon—such as fewer resources—but increased expectations of quality and impact. One of the consequences of paradoxical tensions is that doubts about professional discretion are formed. At the same time, child welfare leaders have to manage scarce resources, innovate and improve quality all while developing new core competencies and becoming better at utilizing existing expertise.

Coping with and working through paradoxes

The analysis shows that child welfare leaders perceive tensions between contradictory demands and deal with them in different ways. The perception of paradoxical tensions can trigger various responses; research has identified several different types, see for example Smith and Lewis (2011) and Poole and Van de Ven (1989). The responses are grouped based on whether they lead to negative or positive implications, such as defensive, avoidance-based or proactive responses (Keegan et al., 2019). Defensive responses provide short-term relief from paradoxical tensions; proactive responses try to deal with paradoxes on a longer-term basis (Jarzabkowski & Lê, 2017).

Paradox scholars focus on how alternative strategies for handling tensions can foster virtuous and avoid vicious cycles (Keegan et al., 2019). How child welfare leaders respond to tensions, and whether responses lead to virtuous and vicious cycles, is dependent on many factors. One of these factors is whether leaders are open to contradictions and avoid simplification, such as by choosing one or the other. Defensive responses to paradoxes foster vicious cycles. Vicious cycles can emerge when child welfare leaders simplify paradoxical tensions, prioritize either one or another contradictory element, and choose between them (Smith & Lewis, 2011).

The child welfare leaders' reactions to paradoxes can be viewed as an interactive and dynamic process in which the leaders negotiate with themselves while experiencing the situation as paradoxical, and often switch from one reaction to another. The child welfare leader prioritizes exploitation over exploration—that is, the leader prioritizes one element and allows it to dominate or override the other element of the paradox. The child welfare leader is *suppressing* demands (Jarzabkowski et al., 2013). This is a defensive response. The child welfare leader faces the paradoxical tensions between professional considerations and organizational requirements by a *splitting* response.

That is, dealing with tensions by separating elements temporarily, such as dealing with one, then the other (Keegan et al., 2019). The professional considerations are first solved

by the fact that the child welfare leaders are task-oriented and largely concerned with the process-active leadership functions. They are concerned with the procedural, such as coordinating, motivating and providing social support by follow-up and supervision of employees (Kirkhaug, 2019, pp. 83, 84). The principal focus seems to be the emphasis on professional leadership, in which guidelines are laid down for how the job should be performed and what professional standards should be maintained in the service.

Concerning most of the paradoxical tensions described by the child welfare leaders, they relate to both elements of the paradoxes and make it known that both elements are important, that they are mutually dependent, and that both must be accommodated. One such way of responding to paradoxical tensions is called *adjusting*, and is a proactive response (Jarzabkowski et al., 2013). To achieve virtuous cycles, one must effect a proactive response to paradoxical tensions. In this way, negative and paralysing emotions associated with paradoxical tensions can be overcome (Keegan et al., 2019).

In attempting to understand child welfare leadership from a paradoxical perspective, it is important to assume that a dynamic relationship exists between the conflicting forces that create paradoxical tensions. This requires a processual perspective so that we can understand how each element of the paradoxes continuously informs and defines the others. It is also important to understand what constitutes the sources of paradoxical tensions. Both structures and child welfare leaders' perceptions are sources of paradoxical tension, and leaders may only experience these tensions under particular circumstances (Fairhurst et al., 2016). When child welfare leaders have to deal with paradoxes, it is a question of an ongoing process of "coping with" or "working through" paradoxes. Awareness of paradoxical tensions helps leaders to focus on how their response is constructed "in everyday practice" (Jarzabkowski & Lê, 2017). Paradoxes can cause paralysis and indecision, and they can foster creativity and innovation. An important skill for the child welfare leader is therefore to practice paradoxical thinking. Paradoxical thinking contributes to complexity management rather than to complexity reduction. When the everyday working lives of leaders are complex, we often desire simplification, standardization and alignment (Nielsen et al., 2018). This is perceived as both easier to relate to and easier to control.

Concluding comments

This article identified challenges that leaders of Norwegian child welfare services face in their everyday practice. These are described and explained from a paradoxical perspective. The analyses show that child welfare leaders manage multiple, interrelated paradoxes. Child welfare leaders have to relate to ever-increasing complexity, both strategically and practically. Against the current situation in Norwegian child welfare, it can seem as though child welfare leaders prioritize professional considerations and standards over national organizational requirements for deadlines, manuals, requirements for documentation and procedures, and that they see that their value and professional standards are often difficult to reconcile with national bureaucratic demands.

Leadership contains dilemmas and paradoxes, and we see that the number of paradoxes has increased and that priorities and leadership decisions have a limited shelf life. Paradoxical tensions foster doubts about professional judgement. We are seeing this today in the contours of Norwegian child welfare. Professional judgement is being placed under the microscope and is framed by the introduction of requirements for expertise,

more rules and procedures, the use of manuals, as well as growing requirements for documentation and control. Professional judgement is viewed from a bureaucratic understanding of knowledge (Bjørnebekk, 2010) in which the exercising of discretion is transformed into a technical exercise that is impersonal, cognitive and rational. This leads to paradoxical tensions for the child welfare leader, who largely exercises collective judgement, alongside his or her colleagues, in which personal, relational and situational factors play a role (Olsvik & Saus, 2019). The child welfare leaders point out that there is too much focus on doing things right rather than doing the right things. This contributes to reducing the leaders' managerial discretion.

If we are to fully understand child welfare leadership, we need to see it from different angles, and then paradox theory can contribute with its approaches (Kirkhaug, 2015 Schad et al., 2016;). Paradox theory focuses on approaching paradoxes dynamically over time based on a recognition that such tensions never go away (Keegan et al., 2019). Such an approach would be able to give leaders awareness of and a tool to deal with the paradoxical tensions that they perceive. Yukl (2013) emphasizes that leadership must be adapted to circumstances. This means that leadership skills must also be adapted to the circumstances, which can be challenging in a leader's ordinary working day challenged by scarcity, change and a great diversity in institutional logics. Learning to live and thrive with paradoxes will be a vital skill of child welfare leaders. Despite the relatively low number of informants, we have demonstrated the relevance of paradox theory for understanding the leadership in child welfare. We recommend further research in this area.

Note

1. We considered use of skype instead of telephone interview, but because of the introduction of the General Data Protection Regulation (The European Parliament, 2016), recording of personally identifiable material such as audio and video files became more strictly regulated. Both national guidelines (NSD- Norwegian Centre for Research Data, 2020) and policy at **UiT The Arctic University of Norway (2020)** do not allow devices (e.g. mobile phones and laptops) connected to the network to be used for recording sound or image. We used a speaker telephone and the interviews were recorded on a recorder with an external memory card.

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

Notes on contributors

Bodil S. Olsvik is a Ph.D. student at Department of Child Welfare and Social Work, UiT—The Arctic University of Norway, Tromsø, Norway

Dr Merete Saus is an associate professor at Department of Education, UiT—The Arctic University of Norway, Tromsø, Norway

References

- Agevall, L. (2000). Hur välfärd organiseras—Spelar det någon roll? *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 103 (1), 18–42.

- Attride-Sterling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1*(3), 385–405.
- Bjørnebekk, W. (2010). Utfordringer for utviklingen av et kunnskapsbasert barnevern. *Fontene Forskning, 1/10*, 91–103. Retrieved from <http://fonteneforskning.no/forskningsartikler/utfordringer-for-utviklingen-av-et-kunnskapsbasert-barnevern-6.19.264804.9be01ebe50>
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organizations, 2*(1), 78–102. doi:10.1093/jpo/jou010
- Colby Peters, S. (2018). Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice, 32*(1), 31–44. doi:10.1080/02650533.2017.1300877
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review, 20*(9), 1265–1286. doi:10.1080/14719037.2017.1348731
- The European Parliament. (2016). General Data Protection Regulation. ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 173–182. doi:10.5465/19416520.2016.1162423
- Falconer, R., & Shardlow, S. M. (2018). Comparing child protection decision-making in England and Finland: Supervised or supported judgement? *Journal of Social Work Practice, 32*(2), 111–124. doi:10.1080/02650533.2018.1438996
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Quality Methods, 5*(1), 80–92. doi:10.1177/160940690600500107
- Gaim, M., & Wählin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management, 32*(1), 33–44. doi:10.1016/j.scaman.2015.12.002
- Gunnarsdóttir, H. M. (2016). Autonomy and emotion management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic Journal of Working Life Studies, 6* (S1), 87–108. doi:10.19154/njwls.v6i1.4887
- Hansen, A. (2019). Sjøkkangrep mot norsk barnevern. *Dagbladet*. Retrieved from <https://www.dagbladet.no/nyheter/sjokkangrep-mot-norsk-barnevern/71363829>
- Heiberg Johansen, J. (2018). *Paradoksledelse. Jagten på verdi i kompleksitet København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.*
- Hollis, M. (2002). *The philosophy of social science: An introduction* (Rev. and updated ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART), 14*(3), 267–282. doi:10.1093/jopart/muh019
- Hvinden, B. (2009). Den nordiske velferdsmodellen: Likhet, trygghet - og marginalisering? *Sosiologi i dag, 1*, 11–36.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2012). ‘Am I not answering your questions properly?’ clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research, 13*(1), 87–106. doi:10.1177/14687941112439086
- Jarzabkowski, P., & Lê, J. K. (2017). We have To Do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through Humor. *Organization Studies, 38*(3-4), 433–462. doi:10.1177/0170840616640846
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization, 11*(3), 245–280. doi:10.1177/1476127013481016
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet SSB Rapport nr. 18/2014*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.

- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. København: Gyldendal.
- Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management*, 33(2), 79–95. doi:10.1177%2F2397002218810312
- Kelly, J., & Bakr Ibrahim, A. (1991). Executive behavior: Its facts, fictions, and paradigms. *Business Horizons*, 34(2), doi:10.1016/0007-6813(91)90063-2
- King, N. (2004a). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 2, pp. 11–23). London: SAGE Publications.
- King, N. (2004b). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 2, pp. 256–270). London: SAGE Publications.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knight, E., & Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization Studies*, 38(3-4), 403–432. doi:10.1177/0170840616640844
- Kristofersen, L. B. (2018). Regionale variasjoner i barneverntiltak: Et gammelt problem i ny drakt? *Fontene Forskning*, 11(1), 56–71.
- Kvale, S. (2014). *Interviews: Learning the craft of qualitative interviewing* (3rd ed.). London: Sage.
- Kvello, Ø, & Moe, T. (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. doi:10.2307/259204
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. doi:10.1177/0021886314522322
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. doi:10.5465/AMJ.2008.31767217
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching* (3rd ed.). E-reader version. Retrieved from <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9781526422019/>
- McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2014). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organisational themes from a systematic literature review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546–1563. doi:10.1093/bjsw/bct210
- Ministry of Children and Families. (2016). The Child Welfare Act. <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/the-child-welfare-act/id448398/>
- Mintzberg, H. (2001). Managing exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759–771.
- Moe, T., & Gotvassli, K-Å. (2016a). Ledelse og beslutningspraksis. In Ø Christiansen, & B. H. Kojan (Eds.), *Belutninger i barnevernet* (pp. 195–214). Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, T., & Gotvassli, K-Å. (2016b). Å lede til barns beste - Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for økt lederkompetanse? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92 (03-04), 166–182. doi:10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-03
- Moe, T., & Gotvassli, K-Å. (2017). Barnevernledelse - skjønnsutøvelse og ansvarliggjøring. In O. J. Andersen, T. Moldenæs, & H. Torsteinsen (Eds.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (pp. 132–155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Moe, T., & Valstad, S. J. (2014). Lederutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse. In Ø Kvello, & T. Moe (Eds.), *Barnevernledelse* (pp. 22–40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Nielsen, R. K., Hjalager, A.-M., Holt Larsen, H., Bévort, F., Duus Henriksen, T., & Vikkelsø, S. (Eds.). (2018). *Ledelsesdilemmaer - og kunsten at navigere i moderne ledelse*. København: Djøf forlag.
- Norsk barnevernlederorganisasjon. (2018, April 13). Medlemsliste. http://www.barnevernledere.no/medlemmer-nobo/#medlemsliste/?view_25_page=1

- The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs. (2016). *Kartlegging av kompetansebehov i det kommunale barnevernet*. Oslo.
- The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Oslo.
- The Norwegian Directorate for Children; Youth and Family Affairs. (2020). Role and structure of the Norwegian child welfare services. Retrieved from https://bufdir.no/en/English_start_page/The_Norwegian_Child_Welfare_Services/role_of_the_norwegian_child_welfare_services/
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31, 391–398. doi:10.1002/nur.20259
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), doi:10.1177/1609406917733847
- NSD—Norwegian Centre for Research Data. (2020, March 4). NSD—Norwegian Centre for Research Data. <https://nsd.no/nsd/english/index.html>
- Nyathi, N. (2018). Child protection decision-making: Social workers' perceptions. *Journal of Social Work Practice*, 32(2), 189–203. doi:10.1080/02650533.2018.1448768
- Olsen, H. (2003). Kvalitative analyser og kvalitetssikring. Tendenser i engelsksproget og skandinavisk metodelitteratur. *Sociologisk Forskning*, 40(1), 68–103.
- Olsvik, B. S., & Saus, M. (2019). *Skjønn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger*. Norges barnevern (4).
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. doi:10.1177%2F0020852313489945
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. doi:10.1111/puar.12706
- Oterholm, I. (2016). Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten - ulike aktørers synspunkter. *Norges barnevern*, 93(3-4), 146–164. doi:10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-02
- Overgaard, D., & Bovin, J. S. (2014). Hvordan bliver forskning i sygepleje bedre med NVivo? *Nordisk sygeplejeforskning*, 4(3), 241–250.
- Petterson, I. J., & Solstad, E. (2014). Managerialism and profession-based logic: The use of accounting information in changing hospitals. *Financial Accountability & Management*, 30, 4.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. (Special Forum on Theory Building). *Academy of Management Review*, 14(4), 562.
- Popa, A. B. (2012). A quantitative analysis of perceived leadership practices in Child Welfare Organizations. *Journal of Public Child Welfare*, 6(5), 636–658. doi:10.1080/15548732.2012.723974
- Pösö, T., Skivenes, M., & Hestbæk, A.-D. (2014). Child protection systems within the Danish, Finnish and Norwegian welfare states—time for a child centric approach? *European Journal of Social Work*, 17(4), 475–490. doi:10.1080/13691457.2013.829802
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. doi:10.1080/19416520.2016.1162421
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. doi:10.1080/19416520.2016.1162422
- Schad, J., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107–119. doi:10.1177%2F1476127018786218
- Shanks, E., Lundström, T., & Wiklund, S. (2015). Middle managers in social work: Professional identity and management in a marketised welfare state. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1871–1887. doi:10.1093/bjsw/bcu061

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. doi:10.5465/AMR.2011.59330958
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: A research note. *Qualitative Research*, 4(1), 107–118. doi:10.1177/1468794104041110
- Sullivan, W. P. (2016). Leadership in the social work: Where are we? *Journal of Social Work Education*, 52(sup1), 51–61. doi:10.1080/10437797.2016.1174644
- Sweet, L. (2002). Telephone interviewing: Is it compatible with interpretive phenomenological research? *Contemporary Nurse*, 12(1), 58–63. doi:10.5172/conu.12.1.58
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen - et kommunalt kinderegg? In T. Moe, & Ø Kvello (Eds.), *Barnevernledelse* (pp. 286–293). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Totland, T. W. (2019). Hvordan havnet 26 norske barnevernssaker i Strasbourg?. *Aftenposten*. Retrieved from <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/rAXmgR/hvordan-havnet-26-norske-barnevernssaker-i-strasbourg-thea-w-totland>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “Big-Tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. doi:10.1177/1077800410383121
- Trier-Bieniek, A. (2012). Framing the telephone interview as a participant-centred tool for qualitative research: A methodological discussion. *Qualitative Research*, 12(6), 630–644. doi:10.1177/1468794112439005
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.009
- UiT The Arctic University of Norway. (2020). *Retningslinjer for personvern i forsknings- og studentprosjekt*. Retrieved from https://uit.no/forskning/art?dim=179056&p_document_id=604029
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. doi:10.1016/j.obhdp.2019.04.006
- Ward, K., Gott, M., & Hoare, K. (2015). Participants’ views of telephone interviews within a grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2775–2785. doi:10.1111/jan.12748
- Wällstedt, N., & Almqvist, R. (2015). From ‘either or’ to ‘both and’: Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 7–25.
- Welsch, E. (2002). Dealing with data: Using NVivo in the qualitative data analysis process. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(2), Retrieved from http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/865/1880&q=nvivo+manual&sa=x&ei=zah_t5pqoyubhqfe9swgbq&ved=0cc4qfjaj
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Essex: Pearson.

Artikkel III

Competing institutional logics affecting the leadership role of child welfare managers in Norway

Abstract

This article explores how the leadership roles of child welfare managers (CWMs) in Norway relate to different institutional logics and contradictory expectations as a result of recent reforms. The article is based on a qualitative design using document analyses and semi-structured interviews. The document analysis is based on 19 documents and interviews with 28 participants. The data indicate that CWMs exercise a professional leadership role and strongly identify with the professional logic. They choose, to a lesser extent, to relate to the managerial logic that governs national expectations. The professional leadership role, on the other hand, is in line with local expectations. In the ongoing child welfare reform, there are expectations of the professionalisation of leadership. The CWMs' exercise of a professional leadership role, supported by a common local understanding, does not contribute to a professionalisation of the leadership role. The results have limited generalisability due to the small sample size of the interviews. However, the study contributes to contextual knowledge that is relevant in understanding the practices of managers in municipal child welfare services as complex systems.

Keywords: child welfare leadership, competing institutional logics, leadership role, child welfare

Introduction

In this article, I address management in the public sector by exploring how the roles of child welfare managers (CWMs) relate to different institutional logics and contradictory expectations as a result of recent reforms. Further, I examine what expectations are set for the CWMs' leadership role and the logic by which these are influenced.

The public sector has become more complex and challenging (Jacobsen, 2019a; Klausen, 2001, 2019). The modernisation of the public sector and the introduction of the New Public Management (NPM) has led to increased attention to efficiency, financial operation and increased cooperation to develop effective solutions in addition to ensuring democratic anchoring. This provides a framework for a complex role for public managers (Christensen & Lægreid, 2018). Public managers increasingly have to deal with several stakeholders, markets and civil society, in addition to the state (Orazi et al., 2013). This means that public managers must act more strategically and that a special knowledge base is needed for managers that separates them from the professionals (Klausen, 2001).

The child welfare service in Norway is part of a publicly organised care system. Over time, we have seen a transfer of responsibilities and tasks from the state level to the municipalities (Oterholm, 2016). There has also been increasing criticism of child welfare services, and weaknesses in leadership, structure and competence have been pointed out (BLD, 2017; Prop. 106 L, 2012-2013, p. 55; Riksrevisjonen, 2012, 2020; Statens Helsetilsyn, 2012). The criticism has led to the ongoing reform, adopted in 2017, which entails an increased focus on management and further expansion of the municipalities' professional and financial responsibility (Prop. 73 L, 2016-2017). In the ongoing reform, there are expectations of increased quality together with the

professionalisation of leadership. These expectations are often contradictory to a professional logic and can lead to uncertainty about which leadership roles the CWM should play (Lok, 2010).

CWMs increasingly face changing conditions. This means that they have to deal with greater complexity and relate to competing institutional logics (Northouse, 2018). Institutional logics prescribe what constitutes legitimate individual and organisational behaviour in a social context and the social mechanisms that influence that behaviour (Thornton & Ocasio, 2008, p. 122). The context in which leadership takes place establishes different frameworks and conditions for the exercise of leadership (Yukl, 2013). Leadership is therefore about putting together and dealing with dynamic, complex and paradoxical environments (Cronin & Genovese, 2012).

Managing professional work and professional service organisations has been a focus in institutional logics research, for example, in respect to hospitals (Berg et al., 2017), labour and welfare administration (Fossestøl et al., 2015), faith-based hospitals and religious organisations (Sirris, 2019) and mergers within school and health care (Olsen & Solstad, 2020). In child welfare, institutional logics are applied in studies about ownership structures and treatment ideas (Lundström et al., 2020). To date, there has been little research on child welfare management (Gotvassli & Moe, 2019; Shanks et al., 2015; Toresen, 2014). How CWMs relate to different logics and how this affects leadership practice is an unexplored area (Elofsson et al., 2016; Shanks et al., 2015; Tham & Strömberg, 2020). This article will address this research gap.

Because of changes in child welfare as a result of ongoing reform, I would argue that the professional logic of the CWM is challenged by a managerial logic. This means that CWMs must relate to competing institutional logics. Furthermore, how the CWM relates and responds to the competing logics will influence leadership identity and the

leadership role. The connection between the status of child welfare, the need for reform, leadership as a tool for implementing the reform and the CWM is visualised in Figure I. These are some of the conditions for leadership in the child welfare service.

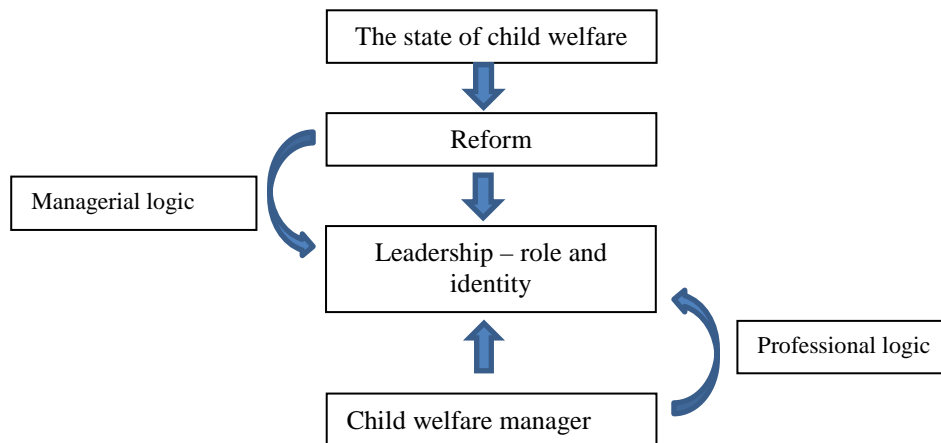


Figure I. *Conditions for management in the child welfare service*

The aforementioned literature and research review have led me to ask whether or not CWMs' response to different logics has an impact on how leadership is exercised. The problem at hand is formulated in the following questions: What expectations are set for CWMs through the reform? and How do competing institutional logics affect CWMs' leadership role? The article is based on two main sources of data: one is analyses of 28 interviews with managers and representatives from child welfare services in Norway, and the second is an analysis of 19 national documents.

Context

Municipal child welfare services in Norway is an relevant context within which to investigate how managers respond to competing logics. Child welfare is one of the social tasks that has been exposed to the most public studies, evaluations and legislative changes over the last 20 years (Vindsegg & Stang, 2016). This includes the ongoing

reform adopted in 2017. The influence of managerialism and marketisation in public administration has resulted in an expansion of administrative and budgetary responsibilities that CWMs are expected to handle (Djupvik et al., 2019; Elofsson et al., 2016; Noordegraaf, 2020; Shanks et al., 2015; Wällstedt & Almqvist, 2015).

The child welfare service is organised at the state and municipal levels. The system is complex, with three levels of hierarchy: the municipalities, the county administration (CA), and the state's child welfare service. The authority is mostly regulated through the Norwegian Child Welfare Act (Ministry of Children and Families, 2016), which is the primary legislation that shapes state action, guidelines and instructions of a general nature. Although most of the tasks are the municipalities' responsibility, it is the state child welfare service that provides guidelines on what the municipality child welfare services should prioritise, formulating criteria regarding the service quality as well as expectations for CWMs' effectiveness (Bufdir, 2020). The CA has a control authority ensuring that the municipalities act according to the state's guidelines and the Norwegian Child Welfare Act.

The municipalities have limited leeway to decide on professional priorities. The CWM must, to a large extent, directly follow the guidelines established by the national authorities and not just work within the municipal management structure. Municipal CWMs are in a unique position compared with most other disciplines (Gotvassli & Moe, 2019). They are the ultimate authority for decisions taken in the municipalities under the Norwegian Child Welfare Act and cannot be directed in their professional work by the chief municipal executive (CME). This means that different logics are at play and the managers must deal with these in a complex setting. It is therefore relevant to examine how CWMs relate and respond to competing logics in terms of which leadership role they choose to play.

Theoretical framework

Reforms and institutional changes often lead to competing logics since the implementation of reforms affects the mix of logics (Thornton et al., 2012). I used theories of institutional logics as a backdrop to investigate the identities and roles emanating from the institutional logics in child welfare management. Institutional logics not only direct what CWMs want (interests) and how they are to proceed (guidelines for action) but also who or what they are (identity) (Lok, 2010).

Competing institutional logics

Institutional logics are powerful because they manifest themselves in CWMs' everyday work and roles and are enacted through identities (Thornton et al., 2012). It can therefore be challenging for managers to deal with competing logics because the logics often express different expectations for the leadership role. How managers choose to relate to competing logics will vary amongst organisations and contexts (Pache & Santos, 2013).

Individuals relate to institutional logics in different ways; they may be a *novice*, they may be *familiar* with a specific logic or they may be *identified* with a given logic (Pache & Santos, 2013). A novice has little or no knowledge or information about this logic. CWMs may be novices if they have not been exposed to the logic or if they adhere so strongly to another logic, such as professional logic, that they do not see alternative logics. CWMs are familiar with a given logic if they have available knowledge about it but have not built strong ties to it. The CWMs may keep their distance from the logic and not make the logic a part of their practice. A CWM who is identified with a given logic feels emotionally and ideologically committed to it (Pache & Santos, 2013), and the logic strongly affects their identity and behaviour.

Traditionally, CWMs are identified with professional logic. Professional logic is based on values, experience, attitudes and beliefs developed through education and practice in a profession (Berg et al., 2017; Freidson, 2001). It is closely related to professional identity and will influence how the manager should act (Lok, 2010).

Individuals can respond in several ways when facing competing institutional logics. CWMs may respond with ignorance, compliance, defiance, compartmentalisation or a combination of these (Pache & Santos, 2013). *Ignorance* refers to the managers' lack of reaction to a given institutional logic and its demands. When the manager fully adopts the values, norms and practices prescribed by a given logic, it is referred to as *compliance*. *Defiance* refers to when the managers explicitly reject the values, norms and practices prescribed by a given logic.

Compartmentalisation refers to a manager's attempt at purposefully segmenting their compliance with competing logics. *Combination* is when the manager attempts to blend some of the values, norms and practices prescribed by the competing logics. Figure II presents an overview of individuals' relationships and responses to institutional logics based on Pache and Santos (2013).

		Individuals' relationship to institutional logics		
		<i>Novice</i>	<i>Familiar</i>	<i>Identified</i>
Individuals' responses to institutional logics	Ignorance			
	Compliance			
	Defiance			
	Compartmentalization			
	Combination			

Figure II. *Individuals' relationship and responses to institutional logics.*

Ignorance, compliance and defiance are responses that consider only one of the logics the managers respond to, and compartmentalisation and combination consider two or more logics (Olsen & Solstad, 2020).

Leadership role

I adopted the concept of the leadership role as an analysing tool to understand differences between the expected leadership role of CWMs, based on the established guidelines for action, and the leadership role they describe that they play in terms of their interests and identity. Role concepts can be useful as an analytical concept in understanding leadership and providing a suitable theoretical framework for understanding the challenges of CWMs (Strand, 2010; Tham & Strömberg, 2020). In this article, the concept of the leadership role is used as a tool to describe the effects of competing institutional logics and how CWMs experience and respond to competing institutional logics.

The leadership role can be described as a link between structure and the individual. It balances the institutional logic requirements and expectations of others with the manager's own choices and interpretations (Strand, 2010). To obtain a credible picture of the various leadership roles, we must include how the surrounding context functions and how the manager perceives and experiences this situation (2010). These perceived expectations influence managers' actual behaviour (Jacobsen, 2019a).

The context in which leadership takes place sets different frameworks and conditions for the exercise of leadership (Yukl, 2013). Conditions can be requirements and needs of the employees, users, owners and the environment. In addition, the size of the organisation, which services are provided, the degree of professionalisation and which sector the organisation belongs to also constitute conditions for leadership

(Kirkhaug, 2019). Contingency theories help us identify the conditions that limit or support leadership. They help us to clarify that there are factors outside the manager themselves that determine the premises for leadership and that different types of leadership are necessary for different contexts (Yukl, 2011).

In the management literature, we find a variety of leadership roles (Klausen, 2001; Mintzberg, 1976; Yukl & Gardner, 2020). Leadership roles can be explored from two perspectives: an expectation perspective and an exercise perspective. The first is based on what expectations are in place for the manager. According to this perspective, we can understand roles as generalised expectations of behaviour, rights and duties tied to the position of manager, not to the manager as a person (Gjerde & Ladegård, 2019). Meeting role expectations is important for managers who wish to be perceived as effective (Fondas & Stewart, 1994). The second perspective is based on how the manager exercises leadership – what the manager does in the role of manager (Jacobsen, 2019a). The approach to the leadership role in this study attempted to combine both expectation and exercise perspectives by using document analysis to clarify what expectations are set for CWMs. This is contrasted with the CWMs' descriptions of who they are (identity), what they do and what kind of leadership role they perform.

Traditionally, CWMs are often associated with a professional leadership role (Toresen, 2014). This is a leadership role based on professional knowledge and perspectives, with the manager as a loyal official and first amongst equals (Klausen, 2001). In the public sector, expectations are often set for a leadership role that can be defined as a hybrid leadership role. Such a role combines both professional leadership and generic leadership. The generic part of the leadership role emphasises the leader as a visionary, strategist, negotiator, bridge-builder and network creator (Klausen, 2019).

Institutional logics provide a link between individual behaviour and institutional practices and rule structures (Thornton & Ocasio, 2008). Based on this, the CWMs' identity and choice of leadership role are influenced by institutional logics in that the logics set the expectations for the leadership role. If competing logics set differing expectations, this may lead to uncertainty about which leadership roles the CWM should perform (Lok, 2010). Expectations of the CWMs' leadership role constitute the guidelines for action. The expectations specify the meaning and character of the role, as enacted in the situation (Høiland & Klemsdal, 2020). Because identity and action are closely linked, the CWMs' identity based on a particular institutional logic involves the leadership role practice.

Methodology

This study employed a qualitative research design using semi-structured interviews and document analyses. This allowed me to explore how the competing institutional logics affect the CWMs' role and identity and how the CWMs experience and respond to competing institutional logics. By using a hermeneutic-phenomenological perspective, I took into account the context in which these logics arise and the leadership roles are performed (King, 2004).

Interviews

The sample consisted of 28 participants: 20 municipal CWMs, 5 CMEs and 3 representatives from CAs in social welfare. To preserve the variation in both size and geography in the child welfare services, municipalities and CAs, the sample consisted of participants who were located throughout the country. A total of 140 participants were contacted, either by letter or email. I contacted 128 CWMs, 7 CMEs and 5 representatives from CAs in social welfare. Those who wished to participate were

included in the sample until the data material was large enough, in line with Mason’s (2018, pp. 62, 63) specification of the saturation point and of when data material is sufficiently large. I conducted 9 of the interviews face-to-face and 19 over the telephone, all during the period from July 2017–June 2018. Semi-structured qualitative interviews are usually conducted as face-to-face interviews, while telephone interviews are generally used in structured interviews or in situations where face-to-face interviews are not possible. The use of a telephone in semi-structured interviews is increasing (Ward et al., 2015), and there are qualitative studies in which all or some of the interviews have been carried out by telephone (Irvine et al., 2012). Table I presents the selection of participants.

	Municipal child welfare managers	Chief municipal executives	Representatives from the county administration
Gender	2 men 18 women	3 men 2 women	3 women
Relevant work experience	Experience as a child welfare manager 1-5 years: 10 5-10 years: 5 10-15 years: 2 Over 15 years: 3	Management experience 10-15 years: 4 Over 15 years: 1	Number of years in current position 1-5 years: 1 10-15 years: 2
Municipality size Small municipalities (< 5000 inhabitants) Medium-sized municipalities (5000- 19900 inhabitants) Large municipalities (> 20000 inhabitants)	2 13 5	2 2 1	

Table I. *Presentation of the selection of participants*

The sample covered the entire country and variation in the size of both the municipalities and the services, although the small sample size in the interviews means these results have limited generalisability. However, the study provided insights and knowledge by identifying the general trends concerning how CWMs respond to competing logics and how this affects their leadership role. Together with the analysed

written documents, the interviews with CMEs and representatives from the CAs provided a more comprehensive picture of the expectations that exist for CWMs.

The use of semi-structured interviews was a suitable method for obtaining a precise description of CWMs' everyday lives and provided exploratory access to data (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Semi-structured qualitative interviews are usually conducted face-to-face, but the use of the telephone in conducting interviews is increasing (Ward et al., 2015). Since Norway is a country of great geographical distances, I used telephone interviews for those farthest away to obtain a sample that would reflect the variation in Norwegian municipal child welfare services. This enabled me to reduce both time and travel costs, which is one of the advantages of telephone interviews (Irvine et al., 2012). However, by using a telephone interview, a visual contact was not possible. Artefacts that require visual contacts naturally cease to apply in telephone interviews, thus limiting our understanding and the possibility of generating rich qualitative data (Novick, 2008). To offset this, I sought 'thick descriptions' by going into greater depth to preserve the credibility and consistency of the data (Tracy, 2019).

The interviews lasted from 50–90 minutes, and there was no difference in the length or content of the face-to-face and telephone interviews, which is supported by comparisons made of the quality of data collected using both methods in the same study (Sturges & Hanrahan, 2004). The interviews were recorded and transcribed. From the printouts, it was not possible to discern any differences between the telephone and the face-to-face interviews. This made it difficult to pinpoint any systematic bias in the data material that might have had an impact on the analysis.

Document analyses

In studies of management, it is often relevant to use documents in the analysis because documents play a decisive role concerning actions and decisions (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Document analysis is a systematic procedure for reviewing documents and is often used in combination with other qualitative methods, the purpose of which is to triangulate data (Bowen, 2009). Documents can help us uncover meaning, develop understanding and reveal insights relevant to the research topic (Merriam, 2009). They also provide broad coverage over long periods, many events and multiple settings (Bowen, 2009). Despite this, document analysis has some limitations.

Documents are generally produced for purposes other than research, which means they do not usually provide sufficient details to answer research questions (Yin, 2003). The documents selected for this analysis helped elucidate which institutional logic governs the requirements, guidelines and expectations placed on municipal CWMs.

The sample included government publications and written submissions from the unions that organise workers in child welfare and social care, 19 documents in total. Documents from the last six years were included since the Norwegian Child Welfare Reform has been central in this period. In the sample, government publications about generic public management and leadership in other disciplines, such as health care and education, were included because they contribute towards an overview of the expectations that are established for leadership in the public sector in Norway. The union documents were included because they are relevant to professional development and priorities related to child welfare professions. Table II presents the documents included in the document analysis.

Type of documents	Number	Year	Norwegian Naming	English Translation
National child welfare documents	1	2016-2017	Prop.73L (2016-2017) Endringer i barnevernloven (barnevernsreform) (Prop. 73 L, 2016-2017)	Amendments to the Child Welfare Act (Child Welfare Reform)
	2	2017	Operativ ledelse i barnevernet (Bufdir, 2017)	Operational management in child welfare services
	3	2017	Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024 (BLD, 2017)	More knowledge - better child welfare. Competence Strategy for Municipal Child Welfare 2018-2024
	4	2018	Sluttføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien: Anbefalinger av modeller for videre utredning (Bufdir, 2018)	Completion of phase one in work on assessments in the competence strategy: Recommendations of models for further evaluation
	5	2019	Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet (Bufdir, 2019b)	Assessment of competence-raising measures in the child welfare service
Documents from the unions	6	2015	Fagforbundet*** / FO*: Bemanningsnorm i barnevernet (Fagforbundet & FO, 2015)	Manning requirement in the child welfare service
	7	2017	FOs innspill til NOU 2016:16 Ny barnevernslov (FO, 2017)	FO's input to NOU 2016: 16 New Child Welfare Act
	8	2016	NTL**: Høring- forslag til endringer i barnevernloven. Kvalitets- og strukturreform (NTL, 2016)	Hearing proposal for amendments to the Child Welfare Act.
	9	2018	Fagforbundet: Barnevernet skaper ikke forskjellene i Norge (Fagforbundet, 2018)	The child welfare service does not create differences in Norway
	10	2018	FO: Hørings svar på forslag til nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfagutdanninger – barnevernspedagogutdanningen (FO, 2018)	FO: Response to consultation on proposals for national guidelines for health and social care education - child welfare education
	11	2019	FO: Nok ansatte i barnevernet er selve grunnmuren! (FO, 2019b)	Sufficient employees in child welfare are the foundation!
	12	2019	FOs innspill på høring om forslag til ny barnevernslov (FO, 2019a)	FO's input on consultation on proposals for new Child Welfare Act
	13	2020	FOs innspill til barnevernsutdanninger på masternivå (FO, 2020)	FO's input on child welfare education at the master's degree level
Evaluation reports	14	2019	Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024 (Bufdir, 2019a)	Participatory evaluation of the competence strategy for municipal child welfare 2018–2024
National documents about public sector management	15	2014	God ledelse i staten (KMD, 2014)	Good public management
	16	2014	Program for bedre styring og ledelse i staten 2014-2017 (KMD, 2017)	Program for Better Governance and Management in the State 2014-2017
	17	2017	Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (Helse- og omsorgsdepartementet, 2017)	Regulations on management and quality improvement in the health and care service
	18	2018	Ledelse i barnehagen – forventninger til styreren (Utdanningsdirektoratet, 2018)	Kindergarten management - expectations towards the manager
	19	2020	Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor (Utdanningsdirektoratet, 2020)	School management - requirements and expectations of a principal

* FO = The Norwegian Union of Social Educators and Social Workers. **NTL = The Norwegian Civil Service Union.

***Fagforbundet: Norwegian Union of Municipal and General Employees

Table II. *Overview of documents included in the document analysis.*

The study was approved by the Norwegian Centre for Research Data (NSD). It was conducted following ethical guidelines such as anonymisation of participants, informed consent and the right to withdraw at any time without explanation.

Analysis strategy

I used thematic analysis in the analysis of the data. This is a coding process that seeks to unearth the themes salient in a text at different levels (Attride-Sterling, 2001, p. 387). The study contained information from all participants and documents on the same themes, which is a premise for theme-centred analyses (Nowell et al., 2017). In the coding process, I used both deductive codes based on the research questions and inductive codes that emerged from the data material (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). This approach is recommended to avoid ‘overcoding’ and to make the analyses more transparent (Overgaard & Bovin, 2014, p. 244). Table III shows an overview of the codes used in the analysis process.

Codes in the interview material - child welfare managers	Codes in the interview material – chief municipal executives/representatives from county administration	Codes in document analysis	Approach
Concept of leadership	Concept of leadership	Concept of leadership	Deductive
Concept of child welfare leadership	Concept of child welfare leadership	Concept of child welfare leadership	Deductive
Leadership role	Leadership role	Leadership role	Deductive
	Expectations for the child welfare manager	Expectations for the child welfare manager	Inductive
	Expectations for the child welfare service	Expectations for the child welfare service	Inductive

Table III. *Overview of codes used in the analysis process.*

Both theme-based and person-centred matrices were used to display the patterns amongst the data. Data drawn from documents were used to contextualise data collected from the interviews.

Results and analyses

This section presents the results and analyses of the data material. First, I present the expectations set for the CWMs' leadership role. The document analysis and the interviews with CMEs and representatives from CAs in social welfare provided answers to what expectations are set for the CWMs' leadership role. Second, I present the CWMs' descriptions of their identity and leadership roles. The interviews with the CWMs provided answers to how they experience competing institutional logics and how they respond in meetings with these logics.

Please note that when documents are referenced, the document number listed in Table II will appear. Each participant is numbered.

Expectations for CWMs

The document analyses showed that the concept of leadership was defined in three of the documents (16, 18, 19). These were national documents. One document (16) established the national guidelines for management in public administration. Leadership was defined as achieving results with and through others and was highlighted as an integrated function. In the documents about kindergarten and school (18, 19), the same definition was used. Both the kindergarten manager and the principal were expected to deal with development, change, management and administration.

None of the CMEs or representatives from CAs in social welfare defined the concept of leadership. The CMEs all described child welfare leadership as personnel management, maintaining budgets, managing finances and day-to-day decision-making. Two of the participants pointed out that child welfare management is team management. None of the participants emphasised visions and strategy work as a part of child welfare leadership.

The concept of child welfare leadership was described in document 2. Other documents (4, 5) referred to this document when it came to understanding child welfare leadership. The national authorities had a general definition of child welfare leadership as management in public administration. Child welfare leadership was presented as one of six types of leadership needed in child welfare services. The other types of leadership were professional leadership, personnel management, financial management, strategic leadership and public management.

In two of the government documents (2, 3), I found expectations and guidelines for leadership in child welfare. The documents stated that the CWM should promote cross-level and sectoral interaction, achieve results and quality, develop and implement local goals and strategies and continuously develop the organisation. Competence requirements for the CWMs and regulation of the managers' authority were discussed in seven of the documents (1, 2, 4, 5, 6, 7, 14). A proposal has been made to limit the authority of CWMs and increase the scope for municipal control.

The CMEs and representatives from CAs expressed a mixture of expectations concerning how the CWMs should exercise the leadership role and the personal qualities of the manager. In reference to exercising the leadership role, the participants expressed expectations as to which leadership tasks were preferred. They noted that daily operations, such as documentation, planning, internal control, building relationships both inward and outward, developing good routines and follow-up decisions, should be prioritised. The CMEs emphasised that CWMs should ensure that budgets are maintained. One of the CMEs put it this way:

Child welfare leadership is about professional work, it is about the personnel, and it is about finances. (CME 28)

The participants emphasised that the CWMs' decisions are often based on collective discretion and that the managers should be concerned with documenting these decisions. To ensure that children, families and employees are properly cared for, the manager should ensure an internal control system. According to the participants, the CWM must be able to display both ethical and situational awareness. This is one of the prerequisites for establishing good relationships both internally and externally and is vital for most people to have confidence in child welfare.

The representatives from the CAs were concerned that the CWMs made their professional decisions based on a correct understanding of the Norwegian Child Welfare Act. One of the representatives pointed out the following:

What we are concerned about is how the tasks are solved according to the Child Welfare Act. There are major decisions that the child welfare manager must make, which also involves the use of discretion. (CA 22)

Both the CMEs and the representatives from CAs emphasised that the CWM should exercise a professional leadership role, where the professional daily tasks should have priority. Although the CMEs were concerned that the CWM should adhere to budgets, they highlighted the CWM's authority in professional matters. They said that they expected the decisions made by the CWM to be professionally justified. No expectations for the CWMs to work with strategy and development were expressed.

The document analysis showed that the national authorities expect the CWM to perform a leadership role that includes many types of leadership: professional leadership, personnel management, financial management, strategic leadership, resource management, effective leadership, change management and situational leadership. These different types of leadership emphasise accountability, efficiency, prioritisation, evaluation, controlling and quality assurance. They also require a CWM who identifies

with the organisation rather than with the profession. Also, the unions stressed the need for the CWM to identify with the profession.

CWMs' descriptions of their identity and leadership roles

In presenting the findings, where the statements of the CWMs are coincident, these will be referred to as the view of the 'child welfare managers'. When there are differences, these are described.

The CWMs defined leadership as solving day-to-day tasks and focusing on operational work. One of the CWMs said it like this:

I will solve the daily tasks in child welfare, and make sure that we do a good job.

(CWM 10)

The CWMs stated that leadership is about being present and accessible by giving the employees professional support and guidance. Leadership is also about providing resources and clear boundaries.

The CWMs described that they wanted to be role models and to create confident professionals by building their trust and giving them responsibility. They noted that much time is spent supervising employees on professional matters. All CWMs highlighted professional work as central to their everyday leadership. One of the managers put it this way:

I spend a lot of time on professional management, such as giving advice in professional matters, reading journals in child welfare cases, discussing and making decisions in these cases. (CWM 9)

The CWMs emphasised the use of discretion as an important part of decision-making and in adapting measures for children and their families. Decision-making is often a collective process that is done together with the employees. They underlined the

value of collaboration with other services, even though they pointed out the challenges in such collaborations. In the interviews, the CWMs did not emphasise strategy work and development, but they stated that they do provide for professional development.

One of the CWMs noted:

The challenge is first of all the relationship between operation and development. It is challenging to have time for development. The day-to-day tasks take all my time. (CWM 17)

Only 2 of 20 managers highlighted strategy work when describing their leadership practice.

When the CWMs discussed their identity as a leader and the leadership role they played, they emphasised the professional perspective. This was consistent for all the managers interviewed. One of them said:

My identity is as a professional leader. That's what I like about my job as a child welfare manager. I do not like budget work and repeated checks and reports. It will somehow never end. (CWM 7)

The idea of professional identity emerged clearly in the interviews, and professional work was highlighted by all the managers as being the most important. These participants were very involved in daily tasks, and some of them often operated as caseworkers. One of the managers characterised herself as a gatekeeper to prevent bad professional decisions. When the CWMs described their leadership role, they were clear that it was a professional leadership role. One of the CWMs stated:

The leadership role for me is to be a professional manager. (CWM 18)

In summary, the CWMs explained how they meet the expectations by emphasising the professional leadership role. The leadership tasks such as decision-making, reporting, planning, organising, accounting, supervision, control and

collaboration with other services are done from a professional perspective. The professional identity is strong.

Discussion

This study explored how competing institutional logics affect CWMs' role and identity and how CWMs experience and respond to these logics. In this section, first I discuss what expectations are set for the child welfare leaders' leadership role. Then, I will explain the connection between these expectations and how child welfare leaders relate to and respond to competing logics. Finally, I offer some considerations about the contextual conditions for competing institutional logics in child welfare services.

Expectations of a hybrid leadership role based on a managerial logic

The national documents present expectations of the leadership role the CWM should perform. Leadership requirements are often presented as normative requirements (Petersen et al., 2019), and we can understand the expectations of what leadership role the CWM should perform as an ideal. There are many expectations for both leadership roles and leadership tasks. This renders child welfare leadership a form of 'all-inclusiveness' leadership (Blom, 2016) with a vague and all-embracing definition (Blom & Alvesson, 2015).

The national expectations and normative requirements for child welfare leadership are based on a managerial logic. A managerial logic emphasises accountability, efficiency, resource management, management by objectives, hierarchy and organisational identity (Berg et al., 2017). The national authorities expect CWMs to exercise a hybrid leadership role, where the professional work must take place within the framework of the managerial logic.

The national authorities expect a hybrid leadership role in which transformation, empowerment, creativity, innovation and development are prioritised. However, both the CMEs and the CAs in social welfare have recognised the CWM as a professional manager, not a hybrid manager. This is in line with how CWMs perceive themselves. This shows that CWMs are exposed to conflicting logics from different levels in the hierarchy, which also implies that there are varying expectations for different leadership roles. The managers in the public sector are often subject to contradictory expectations (Jacobsen, 2019a) and can only fulfil these expectations to a limited extent (Klausen, 2019).

There has been an increased focus on improving the quality of Norwegian child welfare, and a transition from professional to hybrid leadership roles has been one of the recipes for achieving this. In the absence of well-functioning child welfare leadership, the national authorities have introduced substitutes for leadership, such as rules and procedures, greater controls and follow-up as well as manuals and checklists. Structure and standardisation are emphasised to a greater degree (Ponnert & Svensson, 2016). This is in line with managerial logic and reduces the professional autonomy and the ability of the leader to use discretion (Alvesson & Spicer, 2012; Jacobsen, 2019a, 2019b; Jermier & Kerr, 1997). Discretion and professional autonomy characterise professional work (Freidson, 2001).

CWMs' relations and responses to competing logics

CWMs seem to be working in a context where professional logic and managerial logic act as competing institutional logics. How CWMs relate and respond to these logics influence the leadership role they choose to play.

The analyses showed that CWMs identify with the professional logic and are deeply committed to it. Professional thinking pervades everything they do. In the interviews, they described their leadership role as a professional one. They noted that their leadership tasks are associated with daily management, professional guidance and the immediate organisation of work, what we can call day-to-day management (Klausen, 2019). The majority of the managers have had many years of experience as managers and are familiar with managerial logic. Thus, these CWMs understand the demands of managerial logic. In the interviews, they emphasised how managerial logic conflicts with professional logic when it comes to how the work is to be carried out in terms of priorities, efficiency and quality measurement. It seemed that they relate to managerial logic and do what this logic requires of work tasks. However, they did not identify with the managerial logic or feel emotionally and ideologically committed to it. Other studies have also shown that CWMs often experience conflicting expectations and demands, within which roles and activities are often contradictory (Olsvik, 2021; Olsvik & Saus, 2020).

The CWMs underlined that they spend most of their time on daily tasks such as checking, reporting and accounting. Still, the managers are highly faithful to the professional logic. This may be because these CWMs identified strongly with their profession (Toresen, 2014) and that they had specialised expertise in a demarcated area. They did not perceive any tensions related to their identities as managers or their belonging to the organisation (Olsvik & Saus, 2020). In this way, both their identity and belonging were strengthened, and they were confident in their role.

The CWMs stressed that they have difficulty making time for and seeing the value of strategic and innovative work. They did not perceive themselves as transformative leaders, but rather as professionals and colleagues first and leaders

second. This is in line with studies of leadership and professional identity in social work. Local managers largely expressed a commitment to their profession and identified more with their employees from their profession than with the leadership role (Evans, 2011). Tham and Strömberg (2020) investigated how CWMs in Sweden perceive and respond to the content and demands of their professional roles. They found that the organisation seems to be pushing managers towards a leadership role characterised by control and authority, one in which quantitative measuring, monitoring and control processes are expected. The managers spent most of their time managing day-to-day realities and did not perform strategic work and long-term planning.

The analysis showed that the CWMs' identification with the professional logic keeps them focused on ensuring the prevalence of this logic. They maintain a high level of compliance with professional logic. Because they are familiar with how managerial logic operates, they can demonstrate some compliance with managerial logic when necessary. This is accomplished through a decoupling of the two logics, separating the managerial logic from the professional. The CWMs experience of mismatch between formal structures, such as goals, decisions, plans and lines of authority on the one hand, and work processes and results on the other, can lead to loose couplings or loosely coupled systems can occur (Weick, 2001).

Decoupling is often adopted in situations where requirements prescribed by the national authorities conflict with an institutionalised practice promoted by CWMs (Pache & Santos, 2013). When demands and expectations are perceived as contradictory, there can be a decoupling between what the intentions are and what constitutes practice, or between what one says and what one does. It may involve a decoupling between the formal management systems and the operational level, between Bufdir (The Norwegian Directorate for Children, Youth and Family Affairs) as a professional directorate and

the municipal child welfare services. This means that new strategies and solutions are not implemented (Jacobsen & Thorsvik, 2019). One of the reasons is the CWMs' strong identification with professional logic rather than managerial logic. Managerial logic presupposes that the manager identifies with the organisation, not the profession (Klausen, 2019). CWMs have a strong professional identity that governs which leadership tasks they prefer and how they choose to solve them. Tasks that relate to managerial logic are performed within the framework of professional logic.

Contextual conditions for competing institutional logics

The hierarchical level is a contextual factor that affects CWMs' opportunities to exercise different leadership roles (Antonakis & Atwater, 2002). For the manager, the space to exercise hybrid leadership roles is more likely narrower than for higher-level managers since the front-line managers have less autonomy than higher-level managers (Jacobsen, 2019b). This affects their managerial discretion and their ability to perform their leadership roles (Nesheim, 2018; Petersen et al., 2019). It may also encourage the professional leadership role rather than the hybrid leadership role since there is often more focus on day-to-day tasks with more pressing deadlines. The interpretation of what managerial discretion the individual manager has and how this affects the leadership role can vary depending on their perception of the situation (Jacobsen, 2019b).

All CWMs had the same perception of their leadership situation. This can be understood as an expression of an extremely strong professional culture, and that the exercise of leadership roles is woven into professional norms and cultural values (Askeland, 2016; Askeland et al., 2015; Højberg, 2014). The identity as a child welfare worker also seemed to be correspondingly strong amongst this study's participants.

Despite this, the national authorities expect leadership roles that more closely fit high-level managers. The CWMs are expected to act as change agents by translating the intentions behind decisions taken at the national level into new child welfare practices. Changes are expected to take place at the same time as day-to-day operations continue (Gjørseter & Kyvik, 2018).

It is expected by national authorities that the CWM should exercise a kind of double leadership. This involves leadership in and between the *small community* of the child welfare service and the *large community* of the municipality, where cooperation between the child welfare service and other municipal services constitutes an important dimension (Klausen, 2001). In addition, the large community consists of guidelines and professional requirements proposed by the national authorities. For CWMs, it is necessary to collaborate across professional boundaries and sectors in the municipalities. They must also relate to the national level. Expectations are expressed for the CWMs to implement national strategies in their service.

External leader role expectations (from the large community) and internal leader role identities diverge, and the CWMs are faced with a dilemma: Should they meet role expectations or behave in line with how they see themselves in the role? This can be described as role overload (Lazarus & Folkman, 1984). To be able to handle the situation, the CWMs choose to continue in their professional leadership role.

It is rare to expect that the leadership practice and the leadership role correspond to the leadership ideal presented. This is an organisational ideal put forward by the authorities, and it is a prominent element in the municipalities' work and the state's management policy. Conversely, how CWMs exercise their leadership role and what logic they identify with can contribute to either strengthening or destroying the performance in the large community. If the CWMs choose to comply with national

guidelines and expectations of professionalisation of the leadership role in child welfare services, then it could strengthen the interaction in the large community. However, identifying too strongly with the professional logic and letting it permeate all leadership activity can contribute to the interaction in the large community being destroyed or weakened. As a result, both the professionalisation of the leadership role and the implementation of new strategies and solutions will not exist in conditions that will encourage their mutual success.

Conclusion

This article has identified how competing institutional logics affect CWMs' roles and how they experience and respond to these logics in terms of leadership roles. The expectations set for the CWMs both locally and nationally contribute to the managers' experience of competing logics.

The CWMs exercise a professional leadership role in the local context and identify strongly with the professional logic. They let the professional logic be decisive for the managerial assessments. They choose to a lesser extent to relate to the managerial logic that governs national expectations, and mostly only when necessary. There is a gap between the local context, where the professional work takes place, and the national context, where expectations appear in guidelines, instructions and goals.

The CWMs' exercise of a professional leadership role, on the other hand, is in line with expectations from the CMEs and the representatives from the CAs. The local context seems to match the managers' perception, but it deviates from national expectations. The fact that the local level seems to have a common understanding of the role of the CWM does not contribute to strengthening the interaction in the large community or to the development of the child welfare organisation.

The results of this study have limited generalisability due to the small sample size of the interviews. However, the study provides insights and knowledge in the form of general trends about how CWMs relate and respond to competing institutional logics and how the logics affect the managers' role and identity. The findings can contribute to an understanding of the complexity of the child welfare context when proposing the necessary tools for change in general and in child welfare leadership in particular.

References

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.
doi:10.1177/0018726711430555
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Askeland, H. (2016). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. Det teologiske Menighetsfakultetet, Oslo.
- Askeland, H., Blomander, C., & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis. Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3-30.
- Attride-Sterling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Berg, L. N., Puusa, A., Pulkkinen, K., & Geschwind, L. (2017). Managers' identities: Solid or affected by changes in institutional logics and organisational amendments? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(1), 81-101.
- BLD. (2017). *Mer kunnskap - bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018-2024*. Barne- og likestillingsdepartementet
- Blom, M. (2016). Leadership studies - A Scandinavian inspired way forward? *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 106-111.
doi:10.1016/j.scaman.2016.04.001
- Blom, M., & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480-492.
doi:10.1016/j.scaman.2015.08.001
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. doi:10.3316/QRJ0902027
- Bufdir. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet
- Bufdir. (2018). *Sluttføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien: Anbefalinger av modeller for videre utredning*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet
- Bufdir. (2019a). *Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024* Retrieved from https://bufdir.no/globalassets/global/nbbf/barnevern/folgeevaluering_av_kompetansestrategien_for_det_kommunale_barnevernet_2018_2024-.pdf
- Bufdir. (2019b). *Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet
- Bufdir. (2020). Role and structure of the Norwegian child welfare services. Retrieved from https://bufdir.no/en/English_start_page/The_Norwegian_Child_Welfare_Service/s/role_of_the_norwegian_child_welfare_services/
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2018). An Organization Approach to Public Administration. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Cronin, T. E., & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters. Unlashing the power of leadership*. London: Paradigm Publishers.
- Djupvik, A. R., Pithouse, A., Myklebust, V., Rees, A., Ekeland, T.-J., & Brookfield, C. (2019). New public management and practitioner autonomy in children's

- services in Norway and Wales: views from the frontline. *European Journal of Social Work*, 1-13. doi:10.1080/13691457.2019.1693338
- Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (2016). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, 19(5), 664-678. doi:10.1080/13691457.2015.1032894
- Evans, T. (2011). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2), 368-386. doi:10.1093/bjsw/bcq074
- Fagforbundet. (2018). Barnevernet skaper ikke forskjellene i Norge. Retrieved from <https://www.fagforbundet.no/nyheter/a/1050/kronikk-barnevernet-skaper-ikke-forskjellene-i-norge/>.
- Fagforbundet, & FO. (2015). Bemanningsnorm i barnevernet – faglig forsvarlig barnevern for barn og unge Retrieved from https://www.fo.no/getfile.php/134085-1543245599/Dokumenter/2015/Bemanningsnorm_barnevernet_hefte_2.pdf.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Quality Methods*, 5(1), 80-92. doi:10.1177/160940690600500107
- FO. (2017). FOs innspill til NOU 2016:16 Ny barnevernslov. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/bld/hoyringar/hoeringsdok/2016/horing-nou-2016-16-ny-barnevernslov2/Download/?vedleggId=26d07524-2646-421f-a959-087c22d251a3>.
- FO. (2018). Høringssvar på forslag til nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfagutdanninger – barnevernspedagogutdanningen Retrieved from <https://www.fo.no/getfile.php/1311274-1548923229/Dokumenter/FO%20mener/2018/H%C3%B8ringssvar%20-%20Utkast%20til%20retningslinjer%20for%20barnevernspedagogutdanningen.pdf>.
- FO. (2019a). FOs innspill på høring om forslag til ny barnevernslov Retrieved from <https://www.fo.no/getfile.php/1318649-1565078298/Dokumenter/FO%20mener/Politikk/Innspill%20til%20regjering%20og%20partier/2019/FOs%20innspill%20p%C3%A5%20h%C3%B8ring%20om%20forslag%20til%20ny%20barnevernslov.pdf>.
- FO. (2019b). Nok ansatte i barnevernet er selve grunnmuren! Retrieved from <https://www.fo.no/uttalelser-presse-m-m/nok-ansatte-i-barnevernet-er-selve-grunnmuren-article6326-948.html>.
- FO. (2020). FOs innspill til barnevernsutdanninger på masternivå. Retrieved from <https://www.fo.no/nyhetsarkiv/her-er-fos-innspill-til-barnevernsutdanninger-pa-masterniva-article7196-28.html>.
- Fondas, N., & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00334.x
- Fossestøl, K., Breit, E., Andreassen, T. A., & Klemsdal, L. (2015). Managing institutional complexity in public reform: Hybridization in front-line service organizations. *Public Administration*, 93(2), 290-306. doi:10.1111/padm.12144
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of leadership & organizational studies*, 26(1), 44-59. doi:10.1177/1548051818774553

- Gjørseter, Å., & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*(5), 21-30.
- Gotvassli, K. A., & Moe, T. (2019). Bridging the gap – the role of leadership in professional judgement in child protection services. *Nordic Social Work Research*, 1-13. doi:10.1080/2156857X.2019.1694057
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2017). *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*
- Høiland, G. C. L., & Klemsdal, L. (2020). Organizing professional work and services through institutional complexity - how institutional logics and differences in organizational roles matter. *Human relations (New York)*, 1-33. doi:10.1177/0018726720970274
- Højberg, H. (2014). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskabene. In L. Fuglsang, P. Bitsch Oslen, & K. Rasborg (Eds.), *Videnskapsteori i samfundsvidenskabene. På tvers av fagkulturer og paradigmer* (3 ed., pp. 289-324). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2012). ‘Am I not answering your questions properly?’ Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research*, 13(1), 87-106. doi:10.1177/1468794112439086
- Jacobsen, D. I. (2019a). *Ledelse og den offentlige dimensjonen. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019b). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*(2), 46-54.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jermier, J. M., & Kerr, S. (1997). “Substitutes for leadership: Their meaning and measurement” — Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101. doi:10.1016/S1048-9843(97)90008-4
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative Research Methods in Organisation Studies*. København: Gyldendal.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (Vol. 2, pp. 11-23): SAGE Publications.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon*. (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? : organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsen forlag.
- Klausen, K. K. (2019). Hybridledelse. In L. H. Petersen, P. Sørensen, & K. Klaudi Klausen (Eds.), *Ledelse i den kommunale praksis* (pp. 153-179). Odense: Syddansk universitetsforlag.
- KMD. (2014). *God ledelse i staten* Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- KMD. (2017). *Program for bedre styring og ledelse i staten*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335. doi:10.5465/AMJ.2010.57317866
- Lundström, T., Sallnäs, M., & Shanks, E. (2020). Stability and change in the field of residential care for children. On ownership structure, treatment ideas and

- institutional logics. *Nordic Social Work Research*, 10(1), 39-50.
doi:10.1080/2156857X.2018.1541016
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3 ed.). E-reader version: Sage Publications.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ministry of Children and Families. (2016). The Child Welfare Act. In. <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/the-child-welfare-act/id448398/>.
- Mintzberg, H. (1976). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Nesheim, T. (2018). Ledelse i strukturell kontekst. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*(5), 10-11.
- Noordegraaf, M. (2020). Protective or connective professionalism? How connected professionals can (still) act as autonomous and authoritative experts. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 205-223. doi:10.1093/jpo/joaa011
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8 ed.): SAGE Publications.
- Novick, G. (2008). Is There a Bias Against Telephone Interviews in Qualitative Research? *Research in Nursing & Health*, 31, 391-398. doi:10.1002/nur.20259
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>. doi:10.1177/1609406917733847
- NTL. (2016). Høring- forslag til endringer i barnevernloven. Kvalitets- og strukturereform Retrieved from <https://www.ntl.no/Content/135729/barnevernloven.pdf>.
- Olsen, T. H., & Solstad, E. (2020). Changes in the power balance of institutional logics: Middle managers' responses. *Journal of management & organization*, 26(4), 571-584. doi:10.1017/jmo.2017.72
- Olsvik, B. (2021). Ledelse av profesjonalisert velferd i et paradoksteoretisk perspektiv. In B. L. Lind Kassah, H. Nordahl-Pedersen, & W.-A. Tingvoll (Eds.), *Handlingsrom for profesjonalisert velferd* (pp. 105-129). Oslo: Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).
- Olsvik, B., & Saus, M. (2020). Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity. *Child Care in Practice*. doi:10.1080/13575279.2020.1776683
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. doi:10.1177%2F0020852313489945
- Oterholm, I. (2016). Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten - ulike aktørers synspunkter. *Norges barnevern*, 93(3-4), 146-164. doi:10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-02
- Overgaard, D., & Bovin, J. S. (2014). Hvordan bliver forskning i sygepleje bedre med NVivo? *Nordisk sykeplejeforskning*, 4(3), 241-250.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action. Part B. Research in the sociology of organizations* (pp. 3-35). Bingley, UK: Emerald.
- Petersen, L. H., Sørensen, P., & Klausen, K. K. (Eds.). (2019). *Ledelse i den kommunale praksis*: Syddansk Universitetsforlag.

- Ponnert, L., & Svensson, K. (2016). Standardisation—the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3-4), 586-599. doi:10.1080/13691457.2015.1074551
- Prop. 73 L. (2016-2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet
- Prop. 106 L. (2012-2013). *Endringer i barnevernloven*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet
- Riksrevisjonen. (2012). *Undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. Dokument 3:15 (2011-2012)
- Riksrevisjonen. (2020). *Riksrevisjonens undersøkelse av om statlege barnevernsmyndigheter sikrar det beste for barn i barnevernsinstitusjonar*. Dokument 3:7 (2019-2020)
- Shanks, E., Lundström, T., & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1871-1887. doi:10.1093/bjsw/bcu061
- Sirris, S. (2019). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4), 101063. doi:10.1016/j.scaman.2019.101063
- Statens Helsetilsyn. (2012). *Oppsummering av landsomfattende tilsyn med kommunalt barnevern 2011 - undersøkelse og evaluering. Rapport 2/2012*. Retrieved from Oslo:
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118. doi:10.1177/1468794104041110
- Tham, P., & Strömberg, A. (2020). The Iron Cage of Leadership - the Role of First-Line Managers in Child Welfare. *The British Journal of Social Work*, 50(2), 369-388. doi:10.1093/bjsw/bcz156
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-128): SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press, Incorporated.
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen - et kommunalt kinderegg? In T. Moe & Ø. Kvello (Eds.), *Barnevernledelse* (pp. 286-293). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2 ed.): Wiley-Blackwell.
- Utdanningsdirektoratet. (2018). *Ledelse i barnehagen – forventninger til styreren*
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor*
- Vindsegg, J., & Stang, E. G. (2016). Utvikling av kritisk refleksjon i barnevernet gjennom evaluering og selvregulering. *Norges barnevern*, 93(03-04), 200-212.
- Ward, K., Gott, M., & Hoare, K. (2015). Participants' views of telephone interviews within a grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2775-2785. doi:10.1111/jan.12748
- Weick, K. E. (2001). Management of organizational change among loosely coupled elements. In K. E. Weick (Ed.), *Making sense of the organization* (pp. 380-403). Malden MA: Blackwell Publishing.

- Wällstedt, N., & Almqvist, R. (2015). From 'either or' to 'both and': Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 7-25.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3 ed. Vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. In A. Bryman, D. L. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 286-298). Los Angeles, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8, Global ed.). Essex: Pearson.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9, Global ed.). Essex: Pearson.

