

# Lederskjønnets utfordringer i kommunalt barnevern: Om spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn

Bodil S. Olsvik og Merete Saus

## Sammendrag

I den pågående barnevernreformen sees ledelse som en av nøklene til økt kvalitet i barnevernet. I denne artikkelen utforsker vi hvordan barnevernlederne håndterer spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn. Det drøftes hvilke fallgruver som kan oppstå ved bruk av et faglig kollektivt skjønn som grunnlag for lederbeslutninger, samt hvordan et kollektivt faglig skjønn kan fungere som en støtte for lederbeslutninger og lederskjønnet. Artikkelen bygger på intervjuer med kommunale barnevernsledere og dokumentanalyse av nasjonale dokumenter. Barnevernledere opplever at lederskjønnet er vanskelig å utøve, og prioriterer bruk av faglig skjønn. Det faglige skjønn utøves gjerne som en kollektiv prosess. Barnevernledernes skjønnsutøvelse ser ut til å ha betydning for i hvilken grad de nasjonale forventningene om barnevernlederrollen som en hybrid lederrolle innfris.

Nøkkelord: Barnevernledelse, skjønn, lederskjønn, faglig skjønn

## Abstract

The ongoing child welfare reform sees leadership as a key to increased quality in child welfare. In this article, we explore how child welfare leaders handle tensions between professional judgement and managerial discretion. We discuss which pitfalls can arise when using a professional collective judgement as a basis for decisions, and how a collective professional judgement support leadership decisions and managerial discretion. The article is based on interviews with municipal child welfare leaders, as well as document analysis of national documents. Child welfare leaders find managerial discretion difficult to exercise and prioritize professional judgement, exercised as a collective process. The child welfare leaders' discretion can have an impact on whether the national expectations of the child welfare leader's role are fulfilled.

Keywords; Child welfare leadership, discretion, leadership discretion, professional judgement

## Innledning

De stadige reformene i velferdssektoren uttrykker en forventning om profesjonalisering i form av modernisering, omstilling, fornyelse og forbedring (Reichborn-Kjennerud & Vabo, 2017). Profesjonalisering av ledelse blir sett på som løsningen på utfordringene i velferdssektoren (Klausen, 2020; Wiedemann, 2016). Det har ført til at lederutvikling er høyt prioritert i offentlig sektor (Grøn et al., 2019). Også i barnevernet har de mange endringene ført til økt oppmerksomhet på ledelse og forskning på barnevernledelse (Gotvassli & Moe, 2019). Flere offentlige tilsyn og rapporter peker på at lederkompetansen i barnevernet må styrkes (Riksrevisjonen, 2012, 2020; Statens helsetilsyn, 2017, 2019). Profesjonalisering av ledelse har også vært en del av den pågående barnevernreformen, hvor bedre ledelse framheves som avgjørende for økt kvalitet på tjenestene som barnevernet leverer (Bufdir, 2017).

Forskning innenfor barnevernledelse bidrar til å understreke kompleksiteten i barnevernet, og viser hvor utfordrende barnevernledelse kan være (Kvelling & Moe, 2014; Olsvik, 2021). Et sentralt element i ledelse er bruk av lederskjønn (Kirkhaug, 2015, 2017). Skjønnsutøvelse handler generelt om hvordan en vurderer og handler i uklare situasjoner hvor det er få normative holdepunkter (Grimen, 2009). Eksisterende forskning innenfor barnevernledelse fokuserer i hovedsak i barnevernfaglige spørsmål knyttet til arbeidet med familier og lite på bruk av skjønnsutøvelse i spørsmål knyttet til ledelse, som oppfølging av ansatte, organisering av tjenesten, økonomisk styring samt langsiktig og strategisk planlegging, se f.eks. (Falconer & Shardlow, 2018; Moe & Gotvassli, 2016, 2017; Nyathi, 2018; Olsvik, 2021; Shanks et al., 2015). Skjønn kan sies å ha en viktig plass i alle typer lederskap når lederne skal fatte beslutninger (Kirkhaug, 2017). Faglig skjønn kan beskrives som praktisk resonnement basert på erfaringer og faglig kunnskap, og brukes for å finne begrunnede svar på hvordan man bør handle i en gitt situasjon (Gotvassli, 2020). Det kan f.eks. være den skjønnsutøvelsen som finner sted når en vurderer omsorgen for barn i en familie. Mens det faglige skjønnet er knyttet til barnevernfaglige beslutninger om barnets omsorgssituasjon og eventuelle tiltak som settes skal settes i verk, handler lederskjønnet i tillegg om utøvelsen av så vel administrative som relasjonelle oppgaver og plikter, som for eksempel å legge til rette for kollektive faglige vurderinger, felles læring og utvikling av praksis. Lederskjønnet kan dermed forstås som en situasjonsbetinget prosess som varierer i form og mengde alt etter behov, og hvor holdninger, atferd, redskaper og beslutninger må tilpasses til den aktuelle situasjonen (Kirkhaug, 2017). Innen forskning på ledelse i offentlig sektor finnes det få empiriske studier med utgangspunkt i barnevern. Det finnes studier som

utforsker ledelse innen sosialt arbeid (Colby Peters, 2018; Fisher, 2009; Peters, 2017; Rank & Hutchison, 2000), men disse berører i liten grad ledernes skjønnsbruk. Til tross for at skjønn har fått økende oppmerksomhet i ledelsessammenheng (Hagebakken & Nilsen, 2017, s. 95; Olaison et al., 2018), er den forskningsmessige kunnskapen om lederskjønn i barnevernet begrenset (Kirkhaug, 2017).

Det er ikke nødvendigvis noen motsetning mellom lederskjønn og faglig skjønn, da faglig skjønn inngår som et viktig element i lederskjønnet. Likevel opplever kommunale barnevernledere at lederskjønnet er vanskelig å utøve, og at vektingen mellom faglig skjønn og lederskjønn er utfordrende. Det gjør at barnevernlederne prioriterer bruk av faglig skjønn framfor lederskjønn (Olsvik, 2021). De forteller at lederskjønnet utfordres av en faglig skjønnsutøvelse hvor de gjør barnevernfaglige vurderinger basert på egne erfaringer og barnevernfaglig kunnskap. De prioriterer i liten grad å ta lederskjønnet i bruk. Imidlertid er myndighetenes forventninger til lederne i kommunalt barnevern klare på at både fag og ledelse skal vektlegges. De krever at lederskjønnet må ha en sentral plass (Klausen, 2019). Tidligere forskning har vist at kravet om mer vektlegging av ledelse og lederskjønn oppleves som spenningsfylt for lederne i kommunalt barnevern fordi forventningene myndighetene har til dem og de forventninger de har til seg selv og hverandre, er ulike (Olsvik, 2021). Manglende utøvelse av lederskjønn ser ut til å ha betydning for i hvilken grad de nasjonale forventningene til barnevernlederrollen innfris og for den pågående profesjonaliseringen av ledelse i barnevernet.

Formålet med artikkelen er å bidra til forståelse og innsikt i barnevernledernes utøvelse av lederskjønn og hvordan lederskjønnet utfordres av den kollektive faglige skjønnsutøvelsen. Problemstillingen er: *Hvordan håndterer lederne spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn?* I artikkelen undersøkes det hva det innebærer at en faglig skjønnsutøvelse prioriteres framfor utøvelse av lederskjønn. Det drøftes hvilke fallgruver som kan oppstå ved bruk av faglig kollektivt skjønn som grunnlag for lederbeslutninger, samt hvordan et faglig kollektivt skjønn kan fungere som en støtte for lederbeslutninger og i utviklingen av lederskjønnet. Bakgrunnen for diskusjonen er analyser av intervjuer av kommunale barnevernledere og nasjonale styringsdokumenter i barnevernsfeltet.

### [Teoretisk rammeverk](#)

I denne delen redegjør vi ut fra eksisterende teori og forskning for ulike aspekter av relevans for vår problemstilling. Begrepene faglig skjønn og lederskjønn settes inn i en teoretisk sammenheng, hvor teori om system 1- og 2-tenkning brukes for å belyse hvordan

skjønnsutøvelsen i forkant av beslutninger kan være basert på intuitiv tenkning eller analytisk tenkning og refleksjon. Vi setter også barnevernledelse inn i en ledelsesteoretisk sammenheng ved å se ledelse av barnevernet i lys av begrepene faglig ledelse og hybrid ledelse.

#### Faglig skjønn

Skjønn knyttes ofte til situasjoner hvor man må foreta en skjønsmessig vurdering på grunnlag av en gitt mengde informasjon for å finne svar på hvilken handling eller løsning situasjonen krever. Slike situasjoner handler om å finne svar på komplekse spørsmål, og det finnes altså ingen fasit som kan gi ett riktig svar (Kirkebøen, 2012).

Skjønnebrevet forbindes ofte med utøvelse av et profesjonelt eller faglig skjønn, og utøvelse av skjønn trekkes fram som særegent for profesjoner (Abbott, 1988; Freidson, 2001). Skjønnsbegrepet kan sees ut fra to betydninger, betingelser for skjønnsutøvelse og selve den praktiske utøvelsen av skjønn. Vi kan kalle dette for «tildelt skjønn» og «praktisk skjønn» (Hupe, 2013). Tildelt skjønn er den friheten som gis til barnevernledere for å ta beslutninger. Regler og retningslinjer spesifiserer når og i hvilken grad barnevernlederen får lov til å bestemme over ulike handlinger og retningsvalg. Praktisk skjønn er en form for praktisk argumentasjon under uklare omstendigheter (Grimen, 2009). Det handler om hva barnevernledere gjør når de benytter seg av friheten til å ta beslutninger. I barnevernet står en ofte overfor situasjoner det ikke finnes entydige løsninger på. I sin praktiske utøvelse av skjønn kan barnevernlederen ta initiativ til å tolke, balansere eller avvike fra regler og retningslinjer. Barnevernlederen må da ta i bruk praktisk resonnement basert på erfaringer og faglig kunnskap for å finne begrunnede svar på hvordan man bør handle i en gitt situasjon (Gotvassli, 2020).

Faglig skjønn er sjelden presist definert i litteraturen (Gotvassli & Moe, 2020) og knyttes ofte til begreper som praktisk kunnskap, taus kunnskap og intuisjon. Praktiske handlinger i barnevernet er ofte karakterisert ved at det brukes faglig skjønn i form av intuisjon når beslutninger skal tas (Gotvassli et al., 2014). 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). Intuisjon, eller en intuitiv handling, defineres som en praksisutøvelse uten at det på forhånd har foregått en intellektuell prosess (Kirkebøen, 2012). Det innebærer at intuisjon er en tankeprosess som gir et svar eller en løsning, uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak.

## Lederskjønn

Skjønn er en sentral del av det å utøve ledelse (Evans, 2011; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kakabadse et al., 2009; Kirkhaug, 2017; Shotter & Tsoukas, 2014). Lederskjønn omhandler de faglige vurderingene som ligger i faglig skjønn, men i tillegg handler lederskjønn om vurderinger som knyttes til ledelsesmessige forhold som personal, økonomi, strategi og organisasjonen for øvrig. Det utgjør et viktig element i utvikling av kompetanse hos medarbeiderne og i utvikling av organisasjonen. Lederskjønn kan forstås som en prosess og ikke noe som kan besittes i form av en egenskap. Prosessen kan være mer eller mindre bevisst og bli påvirket av barnevernlederens personlighet, følelser og mentale kapasitet (Kirkhaug, 2019, s. 91). Det innebærer at lederskjønn ikke bare handler om vurderinger gjort etter maler og oppskrifter, men også om å tilpasse holdninger, atferd, redskaper og beslutninger i den aktuelle situasjonen (Kirkhaug, 2017).

I barnevernlederens opplevde spenning i prioritering mellom faglig skjønn og lederskjønn i ledelse, vil en prioritering av kun det faglige skjønnet kunne begrense eller hindre en profesjonalisering av ledelse og en utvikling av lederskjønnet (Olsvik, 2021). Det faglige skjønnet er knyttet til faglige beslutninger, mens lederskjønnet i tillegg handler om å lede en faggruppes felles læring og utvikling av praksis. Å legge til rette for kollektive faglige vurderinger og praksis blir dermed sentralt i lederskjønnet.

## System 1- og system 2-tenkning

Kahneman (2013) har utviklet en modell for to ulike tankesystemer: system 1- og 2-tenkning. System 1-tenkning er en intuitiv tenkning og skjer automatisk og hurtig. Det handler om det ubevisste, følelser og inntrykk. System 2-tenkning er en analytisk tenkning av mer bevisst og rasjonell karakter og krever stor grad av refleksjon. Det handler om det resonnerende selvet som har overbevisninger og som treffer bevisste valg.

Tabell 1: Oversikt over system 1- og system 2-tenkning

<b>System 1: intuitiv tenkning</b>	<b>System 2: analytisk tenkning</b>
Ubevisst, ikke anstrengende, intuitiv og emosjonell	Bevisst, anstrengende, analytisk, reflektert
Automatisk	Kontrollert og presist
Genererer hurtige inntrykk og effektiv atferd	Overvåker inntrykk og genererer optimal atferd
Kontekstuell	Abstrakt
Gjenkjenning, persepsjon	Sammenligning, evaluering

(Kahneman, 2013)

Khaneman (2013) framhever at utøvelsen av faglig skjønn innebærer en rekke beslutninger som er intuitive og affektive, og baserer seg ofte på system 1-tenkning. Beslutninger i usikre situasjoner tas raskt og automatisk. Selv om mye faglig skjønn er preget av slike beslutningsformer, kan det også baseres på system 2-tenkning. Beslutninger i usikre situasjoner på system 2-tenkning tar lengre tid og er preget av refleksjon og erfaringslæring. Mens system 1-tenkning har sitt fortrinn for å kunne jobbe hurtig og effektivt, har system-2 tenkning sitt fortrinn i systematisk læring. System 2-tenkning er derfor en måte å rettlede system 1-tenkning. Lederskjønnet vektlegger en system 2-tenkning. Ledelsesmandatet er å legge til rette for systematisk refleksjon og endring basert på grundige analyser, noe som ligger i system 2-tenkningen.

Lederskjønn basert på system 2-tenkning kan utøves både alene og med støtte fra medarbeidere, gjennom refleksjonsmøter og faglige nettverk (Gotvassli, 2019). Dersom lederskjønn utøves med støtte fra medarbeiderne kan det danne grunnlag for en korrigerende drøftingspraksis i tjenesten. Jørgensen og Heggen (2020) introduserer begrepet «korrigerende drøftingspraksis» om barnevernfaglige beslutninger. Vi opplever dette begrepet som relevant å bruke når det gjelder ledelsesmessige beslutninger og skjønnsutøvelse. En korrigerende drøftingspraksis kjennetegnes ved at noen utfordrer en dominerende problemforståelse og at det åpnes opp for å diskutere alternative forståelsesmåter. Kritisk refleksjon og diskusjon danner grunnlaget for de beslutninger som tas, og summen av læringserfaringene i gruppen danner grunnlaget for utvikling av skjønnet. En drøftingspraksis som virker korrigerende, betyr at man i større grad involverer system 2-tenkning framfor system 1-tenkning. Dette kan kobles mot begrepet dobbeltkretslæring til Argyris og Schön (1978), som handler om å sette spørsmålstegn ved hvorfor vi gjør som vi gjør. I dobbeltkretslæring endres ikke bare adferden, men også holdningene og verdiene som motiverer adferden vår.

Dersom det bare brukes system 1-tenkning i skjønnsutøvelsen, hvor egne erfaringer og taus kunnskap legges til grunn, kan det bidra til enkeltkretslæring. Denne type læring er av instrumentell karakter, og har til hensikt å effektivisere noe innenfor eksisterende mål og rammer. Enkeltkretslæring er oftest konkret og oppgavespesifikk, og moralske og etiske spørsmål blir ikke berørt (Argyris & Schön, 1978). Ved bruk av system 1-tenkning kan det oppstå en stabiliserende drøftingspraksis i kollegagrupper. Det innebærer at hele kollegagruppen inntar den samme kunnskapsmessige og normative posisjonen i vurderingen av saker (Jørgensen & Heggen, 2020). Dersom denne posisjonen ikke blir utfordret, kan det bidra til å utvikle rigide tolkningsrammer, og dernest stabilisere en ensidig forståelse.

Stabiliserende drøftinger vil derfor kunne føre til liten utvikling av lederskjønnet og til kun system 1-tenkning. Brukt på læring i organisasjoner så vil enkeltkretslæring ikke fremme ny kunnskap (Gotvassli, 2020).

#### Faglig ledelse, generell ledelse og hybrid ledelse

Tradisjonelt har barnevernlederen hatt en forankring i faglig ledelse, med utgangspunkt i profesjonskunnskap og faglige perspektiver (Toresen, 2014). I faglig ledelse er fagspesifikk viten en sentral lederkvalifikasjon, og det faglige skjønnet har en sentral plass. En faglig leder har en identitet som fagprofesjonell og forholder seg til en faglig etikk. Lederoppgavene i faglig ledelse er ofte forbundet med dag-til-dag-ledelse, faglig veiledning og arbeidets umiddelbare organisering (Klausen, 2001). Møller og Grøn (2021) definerer faglig ledelse som en relasjonell ledelsestilnærming som er rettet mot å aktivere faglig viten og normer og utvikle sterke faglige fellesskap med henblikk på å kvalifisere den faglige skjønnsutøvelsen, samt sikre bevisste og faglig funderte prioriteringer. Faglig ledelse handler altså om at lederen, i samarbeid med sine medarbeidere, forsøker å skape enighet om hva faglig kvalitet innebærer, og innfri dette i praksis. Det innebærer likevel ikke at faglig ledelse sikrer at faglig kvalitet eller felles forståelse nødvendigvis oppnås i praksis (Lund, 2021).

Man kan sette generell ledelse opp mot faglig ledelse. Generell ledelse handler om å ha innsikt i generelle ledelsesmessige og administrative forhold. Den som leder på bakgrunn av generell ledelse, generalistlederen, defineres som en leder som har en ren ledelsesidentitet og opptrer ut fra ledelsesnormer og byråkratisk etikk, ikke faglige normer og fagetiske vurderinger (Klausen, 2019).

I de senere årene har det i offentlig sektor framkommet et ideal om hybrid ledelse (Berg, 2015; Klausen, 2019; Moralee & Bailey, 2020), en form for ledelse som kombinerer både fagledelse og generell ledelse (Klausen, 2019). Det innebærer økt oppmerksomhet på både lederskjønnet og på hvordan lederne kan integrere både fagspesifikke vurderinger og ledelsesspesifikke vurderinger i sine beslutninger. Da oppstår en hybrid form for ledelse hvor to ulike vurderingsformer kombineres. Hybridlederen sees på som en blanding av generalistlederen og den faglige lederen og med karaktertrekk fra begge. Vedkommende har gjerne også en blandet identitet (Klausen, 2020). Hybride ledere forventes å være gode brobyggere både oppover og nedover i systemet og dermed skape legitimitet for strategier og beslutninger begge veier.

Vi kan forstå den hybride barnevernlederens skjønnsutøvelse som at det handler om å balansere handlingsreseppter som kommer fra ulike kilder. Slike handlingsreseppter inkluderer ikke bare formelle administrative og byråkratiske regler, men også barnevernets profesjonsnormer og samfunnsmessige forventninger både til barnevernet og til barnevernlederen (Evans & Hupe, 2020). Det innebærer at de vurderingene som barnevernledere må gjøre, er komplekse. Skjønnsutøvelsen påvirkes også av hvilken oppfatning barnevernlederne har av seg selv og sin lederrolle, deres evne til å lære og deres kapasitet til å ta i bruk kunnskapen de har lært (Filstad et al., 2021). Noen ledere uttrykker en forpliktelse overfor egen profesjon og identifiserer seg mer med sine medarbeidere fra egen profesjon enn med lederrollen (Evans, 2011; Lund, 2021). På den måten utvikles en dobbel identitet hos lederne. Slike doble identiteter kan føre til en lokal konstruksjon av skjønnsutøvelse mellom ledere og medarbeiderne, og det vil kunne utøves et slags kollektivt skjønn (Rutz & de Bont, 2020).

### Metode og gjennomføring

Denne studien er basert på et kvalitativt forskningsdesign hvor nasjonale styringsdokumenter og semistrukturerte intervjuer av barnevernledere analyseres. Hensikten er å utforske hvordan barnevernlederne håndterer spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn. Vi bruker et hermeneutisk-fenomenologisk perspektiv for å forstå og beskrive hvordan barnevernlederne opplever sin egen skjønnsbruk og ledelse ut fra konteksten disse oppstår og utføres i (Kelly & Bakr Ibrahim, 1991; King, 2004).

Dokumentanalyse er systematisk gjennomgang av dokumenter og brukes ofte i kombinasjon med andre kvalitative metoder med formål å triangulere data. Dokumenter kan hjelpe oss med å avdekke mening, utvikle forståelse og avdekke innsikt som er relevant for forskningstemaet. Dokumentanalyse er mindre tidkrevende og mer kostnadseffektiv enn andre forskningsmetoder siden det krever datautvelgelse i stedet for datainnsamling (Bowen, 2009; Merriam, 2009). I vår studie er derfor en triangulering mellom intervju og dokumentanalyse et formålstjenlig og effektivt valg. Dokumentene er upåvirket av forskningsprosessen, og forskerens tilstedeværelse endrer ikke det som studeres. Dokumenter kan dekke lange perioder og mange hendelser. Til tross for dette har dokumentanalyse noen begrensninger. Dokumenter er produsert for andre formål enn forskning, noe som betyr at de vanligvis ikke gir tilstrekkelige detaljer til å svare på forskningsspørsmålet. Dokumentasjon er noen ganger ikke gjenfinnbar, og tilgang til dokumenter kan være klausulert (Yin, 2003).



Dokumentene som er valgt ut for denne analysen, bidrar til å belyse hvilke nasjonale forventninger som framsettes for barnevernledelse spesielt og til ledelse i offentlig sektor generelt. Utvalget inkluderer totalt 10 nasjonale publikasjoner. Dokumenter fra de siste seks årene er inkludert siden arbeidet med barnevernreformen har vært sentral i denne perioden; se tabell 1 for en oversikt. Halvparten av dokumentene er statlige publikasjoner om barnevernet og barnevernledelse. De øvrige er statlige publikasjoner om ledelse innen andre fagområder, som helse og utdanning, samt om offentlig ledelse generelt. De er inkludert fordi de bidrar til en oversikt over hvilke forventninger som stilles til ledelse i offentlig sektor.

Tabell 2. Kronologisk oversikt over dokumenter inkludert i dokumentanalysen

Type dokument	Nr	År	Tittel	Lenke til dokument	Sider
Nasjonale dokumenter om barnevernet	1	2016-2017	Prop.73L (2016–2017) Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)	<a href="https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-73-l-20162017/id2546056/">https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-73-l-20162017/id2546056/</a>	170
	2	2017	Operativ ledelse i barnevernet	<a href="https://bufdir.no/bibliotek/dokumentside/?docid=buf00004003">https://bufdir.no/bibliotek/dokumentside/?docid=buf00004003</a>	24
	3	2017	Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024	<a href="https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/mer-kunnskap---bedre-barnevern/id2577134/">https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/mer-kunnskap---bedre-barnevern/id2577134/</a>	24
	4	2018	Sluttføring av fase én i arbeid med utredninger i kompetansestrategien: Anbefalinger av modeller for videre utredning	<a href="https://bufdir.no/globalassets/global/barnevern/faglige-retningslinjer-veiledere/bufdirs-anbefaling-av-modeller-for-videre-utredning.pdf">https://bufdir.no/globalassets/global/barnevern/faglige-retningslinjer-veiledere/bufdirs-anbefaling-av-modeller-for-videre-utredning.pdf</a>	55
	5	2019	Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet	<a href="https://bufdir.no/Bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00005020">https://bufdir.no/Bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00005020</a>	207
Nasjonale dokumenter om ledelse i offentlig sektor (innen andre områder enn barnevern)	6	2014	God ledelse i staten	<a href="https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/plakat_bm_trykk.pdf">https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/plakat_bm_trykk.pdf</a>	1
	7	2014	Program for bedre styring og ledelse i staten 2014–2017	<a href="https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/program_for_bedre_styring_og_ledelse_i_staten.pdf">https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/program_for_bedre_styring_og_ledelse_i_staten.pdf</a>	20
	8	2017	Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten	<a href="https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250">https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250</a>	2
	9	2018	Ledelse i barnehagen – forventninger til styreeren	<a href="https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styruerutdanning/krav-og-forventninger-til-en-styruer/">https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styruerutdanning/krav-og-forventninger-til-en-styruer/</a>	3
	10	2020	Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor	<a href="https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/">https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/</a>	3

Bruk av semistrukturerte intervjuer er en metode som gir utforskende tilgang til data (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Slike intervjuer gjennomføres vanligvis ansikt-til-ansikt, men bruken av telefon ved gjennomføring av intervjuer er ikke uvanlig (Irvine et al., 2012; Ward et al., 2015). For å få et utvalg som reflekterer variasjonen i norsk kommunalt barnevern i både størrelse og geografi, ble telefonintervjuer valgt for deltakerne lengst unna. Telefonintervju reduserte både tidsbruk og reisekostnader, noe som utgjør en av fordelene med telefonintervjuer (Irvine et al., 2012; Sturges & Hanrahan, 2004). Intervjuene varte i 50–90 minutter, og fulgte en tematisk intervjuguide. Intervjuene ble tatt opp og transkribert, og

utskrifter ble sendt til informantene for gjennomgang. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og utført etter etiske retningslinjer.

Utvalget består av 20 kommunale barnevernledere, 18 kvinner og 2 menn. Utvalget gjenspeiler kjønnsfordelingen blant ansatte i kommunale barneverntjenester, hvor andelen kvinner utgjør rundt 89 prosent (Slettebø et al., 2019). Utvalgskriteriene var at barnevernlederne skulle gjenspeile bredden i kommunale barneverntjenester både når det gjelder organisering, størrelse og geografisk plassering. Ingen av informantene hadde saksbehandlingsoppgaver som en del av sine stillinger som barnevernleder. For 12 av deltakerne ble intervjuene foretatt over telefon.

Tabell 3: Presentasjon av intervjuutvalget

	<b>Barnevernledere</b>
<b>Kjønn</b>	
Kvinner	18
Menn	2
<b>Formell lederutdanning</b>	13
<b>Erfaring som barnevernleder</b>	
1–5 år	10
5–10 år	5
10–15 år	2
Over 15 år	3
<b>Interkommunal barneverntjeneste</b>	6
<b>Kommunestørrelse</b>	
Små kommuner (under 5000 innbyggere)	2
Mellomstore kommuner (5000–19999 innbyggere)	13
Store kommuner (flere enn 20000 innbyggere)	5

Medlemslisten til NOBO (Norsk barnevernlederorganisasjon) ble brukt i rekruttering av barnevernledere (NOBO, 2018), og totalt 128 deltakere ble kontaktet på e-post. Medlemslisten viste seg å inneholde både nåværende og tidligere barnevernledere, noe som gjorde at deltakelse ikke var relevant for alle. 5 e-poster kom i retur som følge av ugyldige e-postadresser, og 8 svarte at de ikke ønsket å delta. Totalt ubesvarte henvendelser til barnevernlederne var 95. De deltakerne som ønsket å delta i studien, ble fortløpende inkludert i studien. Intervjuene ble gjennomført parallelt med rekrutteringsprosessen, og etter 20 intervjuer ga intervjuene lite ny informasjon knyttet til forskningsspørsmålene. Datamaterialet ble dermed vurdert som stort nok, i tråd med Mason (2018, s. 62, 63) beskrivelse av metningspunkt.

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet juli 2017-juni 2018, og fulgte en tematisk intervjuguide. Temaene var egen lederrolle, utøvelse av skjønn og lederskjønn, skjønn og beslutninger, påvirkning av lederskjønnet og effekter av skjønnsbruk.

### Analysestrategi

Det er brukt tematisk analyse i analysen av data, og data hentet fra dokumenter er anvendt til å kontekstualisere data fra intervjuene. Dokumentanalyse kombinerer elementer av innholdsanalyse (Berg & Lune, 2012; Neuendorf, 2002) og tematisk analyse (Bowen, 2009). Innholdsanalyse ble valgt fordi det bidrar til en systematisk og strukturert fortolkning av datamaterialet, samt at en tematisk analyse hjalp oss å avdekke framtrede temaer i dokumentteksten.

Det ble brukt forhåndsdefinerte koder (deduktiv tilnærming) i dokumentanalysen. Kodene som ble brukt, var ledelse, barnevernledelse, lederrolle og forventninger til barnevernlederen. Det ble brukt forhåndsdefinerte koder da vi var ute etter konkrete beskrivelser og definisjoner (Crabtree & Miller, 1999). I analysen av intervjuene ble en induktiv tilnærming med datadrevne koder brukt. Deduktiv og induktiv tilnærming kombineres i kodingen av dataene, noe som anbefales for å unngå «overkoding» og for å gjøre analysene mer transparente (Overgaard & Bovin, 2014, s. 244). I tillegg ble både temabaserte og personsentrerte matriser brukt for å få fram sammenhengen mellom dataene.

Det er rettet kritikk mot temasentrert analyse for at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv ved at utsnitt fra tekster fra de ulike deltakerne løsrives fra sin opprinnelige sammenheng (Nowell et al., 2017). Vi har vurdert utsagnene fra hvert enkelt intervju opp mot intervjuet som helhet for å sikre en helhetlig forståelse av datamaterialet. I tillegg har vi også gjort analyser av sammenhengen mellom temaene.

### Resultat og analyse

Med utgangspunkt i vår problemstilling om hvordan barnevernleder håndterer spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn, presenteres i denne delen resultatene og analysen av datamaterialet. Vi har delt opp resultat- og analysedelen i fire deler. Først presenterer vi resultater og analyser knyttet til barnevernledernes skjønnsbruk, deretter i lys av ledelsestilnærming og praktisk barnevernledelse. Videre presenterer vi funn gjort i dokumentanalysen om hvilke nasjonale forventninger som stilles til barnevernledelse. Både dokumentene og intervjuene bidrar til å belyse de samme temaene, og derfor behandles analysen av dokumentene sammen med analysen av intervjuene. Til slutt presenterer vi

resultater og analyser knyttet til hvordan barnevernlederne opplever de nasjonale forventningene til barnevernledelse. Når sitater fra intervjuene med barnevernlederne refereres, vil barnevernlederne identifiseres med bokstavene BVL (barnevernleder) samt et nummer. Ved henvisning til dokumenter i teksten vil dokumentenes nummer i tabell 1 finnes i parentes.

#### Barnevernledernes skjønnsutøvelse

I intervjuene ble barnevernlederne bedt om å beskrive egen skjønnsutøvelse. I hovedsak framhevet alle deltakerne det faglige skjønn som dominerende i egen skjønnsutøvelse. En av barnevernlederne sier det slik: «Skjønn er av og på hele tiden. Det er en type levende fagboble som svever rundt hele tiden. Ikke bare hos meg, men også hos ansatte, hos kollegiet, i arbeidsmiljøet» (BVL2). En annen barnevernleder beskriver egen skjønnsutøvelse og reflekterer samtidig over den på følgende måte:

Vi kan utøve så mye faglig skjønn vi bare vil, men vi må bli bedre på analysearbeidet. I dag er analysen mindre viktig, og så gjør man noen grep basert på noen perspektiv som man har lært, og så kaller man det for faglig skjønn. (BVL33)

Sitatene er beskrivende for hvordan alle deltakerne i studien formulerte sin praktiske utøvelse av skjønn. De peker på hurtige faglige avgjørelser, hvor de sammen med sine kolleger, må bruke intuisjon og automatiserte vurderinger i vanskelige og uklare situasjoner. Det stemmer med det som er omtalt som system 1-tenkning. Lederskapet deres får lite oppmerksomhet i deres beskrivelse av skjønn, og få trekker fram lederskjønnet som sentralt i eget lederskap.

Når barnevernlederne skal beskrive egen skjønnsutøvelse, beskriver de en faglig skjønnsutøvelse som i stor grad foregår som en kollektiv prosess. I forkant av beslutninger involveres medarbeidere, teamledere og av og til tillitsvalgte. Barnevernlederne vektlegger 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. En av barnevernlederne beskriver egen skjønnsutøvelse på følgende måte: «Jeg bruker erfaringer, fagerfaringer, bruker min erfaring med å ha jobbet med folk i forskjellige faser. Bruker sammenligninger fra andre type saker» (BVL5).

Barnevernlederne beskriver at det praktiseres en faglig kollektiv skjønnsutøvelse som i hovedsak bygger på egne erfaringer. Kollektiv skjønnsutøvelse kobles ofte til utøvelse av faglig skjønn i kontekster hvor man behandler komplekse saker, og der fasitsvarene er få

(Andersen et al., 2017). Dermed skapes det rom for at den faglige skjønnsutøvelsen får dominere ledelsespraksisen framfor lederskjønnet.

#### Ledelsestilnærming og praktisk barnevernledelse

Barnevernslederne i vårt materiale forteller at det er både vanskelig å få tid til og å se verdien av å arbeide strategisk, nytenkende og langsiktig. De er opptatt av dag-til-dag-ledelse og av å løse de praktiske oppgavene i tjenesten. Det innebærer at det er den daglige driften av tjenesten som opptar både tid og oppmerksomhet. En av barnevernlederne formulerer det slik når hen blir spurt om å beskrive sin hverdag:

Veldig mange operasjoner. Veldig mange innspill. Veldig mange mailer, telefoner, avklaringer, spørsmål om smått og stort. Jeg er involvert i vanskelige barnevernssaker, på personaloppfølgingsnivå, samarbeid med andre instanser. Det er mye jobbing med å legge til rette for at arbeidsdagen skal flyte så godt som mulig for alle. (BVL3)

En annen barnevernleder sier det slik:

Jeg diskuterer saker med mine ansatte hver eneste dag, og da bruker vi skjønn i forhold til hva er veien videre? Hvordan skal vi forholde oss til det barnet, til den familien? Alle slike refleksjoner innebærer skjønn. Nå fikk jeg en mail fra en ungdom som vil bytte saksbehandler. Skal hun få bytte saksbehandler ut fra den problematikken hun har, den erfaringen vi har med henne, vil det bli noe bedre med en annen? (BVL16)

Barnevernslederne forteller at de bruker mesteparten av tiden på daglige gjøremål som veiledning, rapportering og økonomi. Det sammenfaller med resultater fra undersøkelser gjort i Sverige. Tham og Strömberg (2020) har undersøkt hvordan barnevernsledere i Sverige oppfatter og reagerer på innholdet i og kravene til sine ledelsesfunksjoner. De finner at organisasjonen ser ut til å presse ledere mot en type ledelse som er preget av kontroll og autoritet, og hvor det forventes kvantitative måle-, overvåkings- og kontrollprosesser. Analyseprosesser og refleksjon får lite oppmerksomhet. Lederne bruker mesteparten av tiden sin på å håndtere den daglige virkeligheten og utfører ikke strategisk arbeid og langtidsplanlegging.

#### Nasjonale forventninger til barnevernledelse

Samlet viser dokumentene i analysen at idealet for barnevernledelse er en hybrid ledelsestilnærming hvor det forventes kompetanse i både fag og ledelse. Det framgår at kompetanse innenfor fag er en forutsetning, men ikke nok.

I to av dokumentene (2, 3) finner vi at det er formulert klare forventninger og retningslinjer for ledelse i barnevernet. I dokumentene beskrives forventninger om at barnevernslederen skal fremme samhandling på tvers av nivåer og sektorer, oppnå resultater

og kvalitet, implementere lokale mål og strategier og kontinuerlig utvikle organisasjonen. Det beskrives også forventninger om at barnevernsledere skal utøve ulike former for ledelse. I Barne-, ungdoms- og familiedirektoratets beskrivelse av krav og forventninger til operativ ledelse i barnevernet (2) framheves seks hovedoppgaver for ledelse i barnevernet, eller seks ulike former for ledelse: barnevernledelse, fagledelse, strategiledelse, personalledelse, økonomiledelse og offentlig ledelse (Bufdir, 2017, s. 9). I samme dokument vektlegges i tillegg to andre former for ledelse: endringsledelse (s. 14) og situasjonsbestemt ledelse (s. 18). De ulike formene for ledelse beskrives ikke nærmere.

Det beskrives også forventninger om at barnevernslederne skal arbeide strategisk og langsiktig, og utvikle visjoner og mål for egen tjeneste. Gjennom formuleringer som «leder skal tilrettelegge for både individuell læring og organisasjonslæring i tjenesten» (Bufdir, 2017, s. 13) og «Barnevernet skal bestå av lærende organisasjoner, med krav til kompetanseutvikling, kvalitetsutvikling og forsvarlighet i utøvelse av profesjonelt vern av barn» (Bufdir, 2017, s. 4) rettes det også forventninger til at barnevernlederen har et spesielt ansvar for å utvikle egen tjeneste til en lærende organisasjon. Det framkommer ikke hva dette konkret innebærer, men i Prop 73L (1) finner vi formuleringen om at «barnevernlederen skal kunne planlegge og gjennomføre kompetanseprosesser, slik at barnevernet utvikler seg som en kunnskapsorganisasjon» (Prop. 73 L (2016–2017), s. 44), noe som utgjør et viktig grunnlag i en lærende organisasjon (Senge, 1990).

#### [Barnevernledernes opplevelse av nasjonale forventninger til barnevernledelse](#)

I vårt datamateriale har over halvparten av barnevernlederne deltatt i ulike former for lederopplæring. Man kan derfor anta at ledere er kjent med de nasjonale forventningene og at de har tilegnet seg kompetanse i lederskap.

Barnevernlederne oppfatter seg i stor grad som fagpersoner og faglige ledere, og er opptatt av den faglige virksomheten. Barnevernledernes faglige ledelsestilnærming ser ut til å gi retning for hvilken type skjønn barnevernlederne utøver. De ser seg selv i liten grad som hybride ledere og endringsledere, og formidler at de får liten tid til å prioritere lederskjønnet, strategisk tenkning og de langsiktige perspektivene. Barnevernlederne kommenterer at de ofte opplever at nasjonale forventninger kan være vanskelige å innfri, både når det gjelder konkrete mål og tiltak knyttet til barnevernfaglig arbeid og med tanke på det som forventes av dem som ledere. De peker på mangel på tid som en viktig faktor som vanskeliggjør strategisk og langsiktig arbeid. I tillegg kan det synes som om de opplever at nasjonale forventninger ikke alltid er i takt med det de selv mener burde vært prioritert i egen hverdag, hvor de trekker

fram knappe tidsfrister og prioritering av struktur framfor innhold. En av barnevernlederne ordlegger seg slik: «Jeg synes de (nasjonale forventningene, vår kommentar) er for opptatt av at vi gjør tingene rett, i stedet for at vi gjør de rette tingene» (BVL17). Det oppstår derfor ofte dilemmaer for barnevernlederen omkring prioritering og tidsbruk. Det kan bidra til at det blir utfordrende for barnevernsledere å møte de nasjonale forventningene om en hybrid ledelsestilnærming. Dette er i tråd med andre studier om mellomledere og førstelinjeledere (Gjøsæter & Kyvik, 2018; Jacobsen, 2019a, 2019b; Tham & Strömberg, 2020) og viser at ledere som praktiserer faglig ledelse, kan ha vanskeligheter med å forstå ledelse som noe annet enn administrasjon og faglig utvikling (Klausen, 2001).

Det har vært økt oppmerksomhet på bedring av kvaliteten i norsk barnevern, og en overgang fra en faglig til en hybrid ledelsestilnærming har vært en av oppskriftene for å få til dette. De nasjonale forventningene om en hybrid ledelsestilnærming kan sies å være et normativt uttrykk for hvordan barnevernlederen bør opptre. I mangel av en hybrid ledelsestilnærming i barneverntjenestene har nasjonale myndigheter innført erstatninger for ledelse, som regler og prosedyrer, mer kontroll og oppfølging samt manualer og sjekklister. Struktur og standardisering vektlegges i større grad (Ponnert & Svensson, 2016). Det ser ut til å bygge på en oppfatning av at fagprofesjonelles styring av seg selv medfører kvalitetsmessige utfordringer (Møller & Grøn, 2021). Vi kan omtale dette som erstatninger for ledelse fordi de reduserer lederens mulighet til å bruke skjønn (Alvesson & Spicer, 2012; Jacobsen, 2019a, 2019b; Jermier & Kerr, 1997)

## Diskusjon

I denne delen drøfter vi forskningsspørsmålet *hvordan håndterer lederne spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn?* Med utgangspunkt i teorier om system 1- og 2-tenkning og enkelt- og dobbeltkretslæring, drøfter vi hvilke fallgruver som kan oppstå ved bruk av faglig kollektivt skjønn som grunnlag for lederbeslutninger. Videre drøfter vi hvordan et faglig kollektivt skjønn kan fungere som en støtte for lederbeslutninger, og på den måten også bidra til en utvikling av lederskjønnet.

### Lederbeslutninger i spenningsfeltet mellom faglig skjønn og lederskjønn

Barnevernledelse foregår i en kontekst og innenfor en profesjon som er sterkt preget av skjønnbruk. Det faglige skjønnet er en viktig faktor i utøvelse av det barnevernfaglige arbeidet. Utøvelse av skjønn utgjør derfor en stor del av barnevernleders hverdag.

Det kollektive skjønnet som utøves av barnevernlederne sammen med deres kollegaer, er ofte av faglig karakter. Bruk av egne erfaringer ser ut til å utgjøre et sentralt grunnlag for de

beslutningene som gjøres. I mindre grad gjør barnevernlederne rede for at beslutningene er preget av kollektive læringsprosesser hvor de initierer drøftelser av holdningene og verdiene som utfordrer de faglige beslutningene. Det er i hovedsak system 1-tenkning som tas i bruk. Når det faglige skjønnnet baseres på egne erfaringer, taus kunnskap og intuisjon, innebærer dette at den kollektive refleksjonen som kjennetegner lederskjønnet, i liten grad vektlegges. Dersom det faglige skjønnnet blir for dominerende, kan det bidra til manglende utveksling av kompetanse og erfaringer på tvers, og en privatisering av praksis kan oppstå (Aagaard, 2016). Ved en kollektiv skjønnnutøvelse kan en slik privatisering handle om at kollegagrupper kan skape «private rom» hvor det ikke åpnes for refleksjon og kunnskapsdeling fordi man er enige om at «slik gjør vi det hos oss». En slik praksis kan gå på bekostning av helhetstenkning, rasjonelle beslutninger og lederskjønn i tjenesten og kan bidra til å standardisere vurderingene som gjøres i forkant av beslutninger.

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 en del av det private rommet og ofte mer styrende enn formelle planer. Det kan føre til enkeltkretslæring og at man bare tar i bruk system 1-tenkning, hvor erfaringer og intuisjon råder. Det vil kunne medføre at mulighetene for å overprøve skjønnnet reduseres, og at vurderingene i større grad baseres på tilfeldigheter. Risikoen for at eventuelle feilvurderinger gjentas uten at man er i stand til å lære av sine erfaringer, slik det framheves i nyere undersøkelser av barnevernet (Slettebø et al., 2019), vil da være til stede.

Ved å gjøre barnevernledernes skjønnsvurderinger til et kollektivt anliggende er det fare for at skjønnnutøvelse og beslutningstaking kan føre til gruppetenkning og falsk enighet (Yukl & Gardner, 2020). En kollektiv skjønnnutøvelse i barnevernet kan føre til at det oppstår en ukritisk kollegialitet. Siden barnevernlederen er en del av den kollektive skjønnnutøvelsen, finnes det da ingen som tilrettelegger for prosesser hvor den kollektive enigheten utfordres, og hvor kontekstuelle og analytiske ferdigheter gjennom system 2-tenkning tas i bruk. Det kan også gi en slags falsk trygghet om at beslutningene som tas av barnevernlederen, er gode beslutninger fordi de er utformet kollektivt. En kollektiv forankring av barnevernlederens beslutninger bidrar heller ikke nødvendigvis til at barnevernlederen tar lederskjønnet i bruk.

Barnevernlederne peker på mangel på tid som en faktor som virker begrensende på utviklingen av lederskjønnet. Tid som knapphetsfaktor har sammenheng med både den akuttpregede hverdagen barnevernlederne opplever, og beskrivelsen av manglende ressurser.



Valg av en kollektiv skjønnsutøvelse med utgangspunkt i erfaringer og etablert praksis kan da framstå som tidsbesparende i en hektisk hverdag. Opplevelsen av at lederoppgaver som ikke direkte involverer fag stjeler tid fra faglig jobbing, kan også bidra til at det faglige skjønnet prioriteres framfor lederskjønnet.

Drøftinger i kollegagrupper oppfattes gjerne som noe positivt og kan bidra til at skjønnet blir gjort til gjenstand for kritisk refleksjon og diskusjon. Dermed kan man unngå fallgruver som vilkårlighet i saksbehandling. Men når egne erfaringer og taus kunnskap legges til grunn, kan det oppstå det vi kan kalle en stabiliserende drøftingspraksis i kollegagrupper. Det innebærer at hele kollegagruppen 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. Det er grunn til å anta at når tenkningen i en gruppe blir for lik, så forsvinner noe av den kognitive variasjonen som ellers ser ut til å bidra til ny innsikt (Gotvassli, 2020). Stabiliserende drøftinger vil derfor kunne føre til liten utvikling i skjønnsvurderingene og begrenset rom for lederskjønnet.

For å unngå denne fallgraven er det avgjørende å være bevisst på hvilke faglige perspektiver som inkluderes og eventuelt ekskluderes, med tanke på både hvem som er med i drøftingene, og hvordan drøftingene struktureres (Møller, 2021). I sin undersøkelse peker Jørgensen og Heggen (2020) på at det ofte er de samme som er aktive i drøftingene hver gang. Det kan derfor være ekstra utfordrende dersom barnevernledernes tolkningsrammer i liten grad blir utfordret eller stilt kritiske spørsmål ved. Barnevernlederen spiller en viktig rolle når det gjelder å sette rammer for form og innhold i refleksjons- og læringsprosessene, noe som krever bruk av skjønn som fremmer systematisk læring for alle kollegaene, det vi har kalt lederskjønn og som går utover et faglig skjønn. Det drøfter vi i neste kapittel.

#### Kollektivt faglig skjønn som støtte for lederbeslutninger og lederskjønnet

En kollektiv faglig skjønnsutøvelse kan bidra til utvikling av private handlingsteorier og stabiliserende drøftingspraksis i tjenesten dersom den baserer seg på system 1-tekning. Men en kollektiv faglig skjønnsutøvelse kan også fungere som en støtte for barnevernlederen i sine beslutninger og i utviklingen av lederskjønnet.

En kollektiv faglig skjønnsutøvelse kan forstås som at faglige komplekse problemer løses av barnevernlederen sammen med medarbeiderne. På den måten kan et kollektivt faglig skjønn bidra til å minske ulempene ved skjønnsbruk, som for eksempel vilkårlighet i

saksbehandling og privatisering av beslutningstaking (Olsvik & Saus, 2019). Når beslutninger tas sammen som gruppe, kan det 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).

Kollegagrupper eller team kan altså utgjøre en ressurs når beslutninger og skjønnsvurderinger skal gjøres og i utviklingen av lederskjønnet (Edmondson, 2012; Yukl & Gardner, 2020). Tar vi utgangspunkt i definisjonen på faglig ledelse som en relasjonell ledelsesform, som er rettet mot å aktivere faglig kunnskap og normer i interaksjonen med medarbeiderne, dels rettet mot å skape og utvikle faglige sterke fellesskap (Møller & Grøn, 2021), så innebærer det at barnevernlederen må ta i bruk lederskjønn og type 2-tenkning. Lederskjønn kan brukes for å kvalifisere den faglige skjønnsetningen og for å sikre bevisste og faglig funderte prioriteringer. Dette kan gjøres gjennom kollektiv skjønnsetning og kan bidra til at det kan utvikles et profesjonelt læringsfellesskap mellom barnevernlederen og medarbeiderne.

Profesjonelt læringsfellesskap kan beskrives som en gruppe mennesker som på en reflekterende, samarbeidende, inkluderende og læringsorientert måte (Stoll et al., 2006) kontinuerlig deler og kritisk setter spørsmålsteget ved egen praksis. Det krever en bevissthet hos barnevernlederne om at etablering av profesjonelle læringsfellesskap krever ledelse og utøvelse av lederskjønn (Edmondson, 2012). Det betyr at system 2-tenkning må utgjøre grunnlaget for prosesser, mentale og relasjonelle, som ivaretar refleksjon og erfaringslæring. Det utgjør også grunnlaget for lederskjønnet.

I et profesjonelt læringsfellesskap vil en korrigerende drøftingspraksis (Jørgensen & Heggen, 2020) ha sin plass, hvor man gjennom kritisk refleksjon og diskusjon utfordrer en dominerende problemforståelse og åpner opp for alternative forståelsesmåter. Når faglig kunnskap og normer aktiveres, innebærer det at man ikke er redd for å stille spørsmål og utfordre eksisterende kunnskap og normer (Møller & Grøn, 2021). Det kan bidra til å få fram kompleksiteten i sakene som blir diskutert, og dermed sikre legitimiteten i arbeidet. Det kan også hjelpe barnevernlederen å tre inn i den hybride lederrollen og bidra både oppover og nedover i organisasjonen. Ved at det legges til rette for en heterogenitet i kollegiet, kan ulike syn og forståelsesmåter komme fram og mangfoldet av læringserfaringer i gruppen kan danne grunnlaget for utvikling av skjønnsetningen.

En drøftingspraksis som virker korrigerende, betyr at man i større grad tar i bruk system 2-tenkning framfor system 1-tenkning (Gotvassli, 2020). Dobbeltkretslæring vil være sentral. Det kan bidra til å redusere systemrisiko for å unngå betydelige feil i barneverntjenestene. En korrigerende drøftingspraksis 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. Nettopp tillit til hverandre og muligheten for å ta risiko og gjøre feil fremheves som et viktig element i et profesjonelt læringsfellesskap (Hargreaves & O'Connor, 2018). Skjønnets byrder (Grimen & Molander, 2008), eller det den enkelte opplever som vanskelig med å utøve skjønn, kan på den måten løftes fra den enkelte til et kollegialt, profesjonelt fellesskap (Møller & Grøn, 2021).

De nasjonale forventningene til barnevernlederen inneholder, i tillegg til et ideal om en hybrid ledelsestilnærming, også en forventning om at barnevernlederne skal bidra til å utvikle egen organisasjon til å bli en lærende organisasjon. Det innebærer at barnevernlederen har ansvar for å utvikle ansattes ferdigheter gjennom refleksjon og kritisk tenkning (Edmondson, 2012). For at den kollektive skjønnsutøvelsen skal fungere som en støtte for eller et korrektiv til barnevernlederens beslutninger, så er det nødvendig med både kontekstuell og analytisk kompetanse og 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. Det forutsetter bruk av system 2-tenkning, hvor valg og beslutninger er et resultat av rasjonell tenkning og bevisste prosesser.

## Avslutning

I artikkelen har vi undersøkt hvordan barnevernlederne håndterer spenninger mellom faglig skjønn og lederskjønn. Vi har drøftet spenningene mellom faglig skjønn og lederskjønn, og pekt på kollektivt skjønn som grunnlag for lederbeslutninger, samt hvordan et faglig kollektivt skjønn kan fungere som en støtte for lederbeslutninger og i utviklingen av lederskjønnet. Drøftingene har vært gjort på bakgrunn av analyser av intervjuer av kommunale barnevernledere og styringsdokumenter i barnevernsfeltet. Styringsdokumentene har bidratt til en forståelse av hvilke nasjonale forventninger som stilles til barnevernledelse. Vi har sett det som fruktbart å se dagens ledelsespraksis i kommunalt barnevern med bakgrunn i ledelsestilnærming og skjønnsutøvelse opp mot disse forventningene.

Barnevernledernes faglige ledelsestilnærming vektlegger et faglig skjønn framfor lederskjønnet, og det faglige skjønnet bygger i stor grad på egne erfaringer, taus kunnskap og intuisjon. Skjønnsutøvelsen foregår i hovedsak som en kollektiv prosess hvor det er en fare

for at det skapes personlige handlingsteorier og kollektive private rom. Det kan synes som om det er et gap mellom barnevernledernes faglige ledelsestilnærming og de nasjonale forventningene om en hybrid ledelsestilnærming.

Den faglige skjønnsutøvelsen alene vil ikke kunne ivareta og møte forventningene om en hybrid ledelsestilnærming. En hybrid tilnærming vil kreve stor grad av lederskjønn. Det er likevel mulig å tenke seg at en profesjonalisering av barnevernledelse kan bygge på dagens praksis med kollektiv skjønnsutøvelse. Med et utgangspunkt om at ledelse er kontekstavhengig (Kirkhaug, 2015), gir det rom til å se nærmere på hva en hybrid ledelsestilnærming i barnevernet kan innebære. I dag er innholdet i den hybride ledelsestilnærmingen for barnevernlederen i liten grad kontekstualisert eller gjort eksplisitt.

Det kan synes som om faglig ledelse framstår som en motsetning til hybrid ledelse, noe som kan forklares med at lederskjønnet ofte er utydelig i faglig ledelse. Vår studie har vist at barnevernlederne er bevisste sitt ansvar for både fag, økonomi og personal, men at i mangel på tid prioriteres fagrelaterte oppgaver. Studien peker på utfordringer med å aktivere lederskjønnet som et tydelig element i faglig ledelse. I videre profesjonalisering av barnevernledelse kan det være fruktbart å snakke om en hybrid faglig ledelse (Moralee & Bailey, 2020; Noordegraaf, 2021), hvor oppmerksomheten i større grad rettes mot å aktivere faglig viten og normer og utvikle sterke faglige fellesskap med henblikk på å kvalifisere den faglige skjønnsutøvelsen. Da vil også lederskjønn kunne framtre som en tydelig del av faglig ledelse.

I spenningsfeltet mellom barnevernleders vektning av det faglige skjønnet og lederskjønnet, prioriteres ofte det faglige skjønnet. Dette spenningsfeltet kan utnyttes til et produktivt spenningsfelt hvor den kollektive faglige skjønnsutøvelsen gjennom korrigerende drøftingspraksiser kan bidra til dobbeltkretslæring og styrking av lederskjønnet. Lederskjønnet utgjør en viktig forutsetning for utvikling og læring i barnevernet, og for en etterspurt profesjonalisering av barnevernledelse.

Med utgangspunkt i det kollektive skjønnet innebærer denne tilnærmingen at skjønnet blir utøvd på bakgrunn av reflekterende prosesser og kritisk refleksjon over hva som er god kunnskap og god barnevernpraksis. En kollektiv skjønnsutøvelse kan bidra til både overføring av kunnskap mellom ansatte og til en mer felles praksis basert på felles holdninger og verdigrunnlag. Barnevernlederne kan på den måten utvikle grunnlaget for gode beslutninger,

gode læringsprosesser og godt lederskjønn. Det gir barnevernlederne en mulighet til å definere innholdet i en hybrid ledelsestilnærming.

## Referanser

- Abbott, A. (1988). *The system of professions : an essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations (New York)*, 65(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). 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). Fagbokforlaget.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8. utg.). Pearson.
- Berg, L. N. (2015). *Multifaglig ledelse – hybridisering av sykehusledelse etter NPM-reformer*. Universitetet i Bergen.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bufdir. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Barne, ungdoms- og familiedirektoratet.
- 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>
- Crabtree, B. F. & Miller, W. L. (1999). Using Codes and Code Manuals. I B. F. Crabtree & W. L. Miller (Red.), *Doing Quality Research* (2. utg., s. 163–177). Sage Publications.
- 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>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- 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. & Hupe, P. (Red.). (2020). *Discretion and the Quest for Controlled Freedom*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19566-3>.
- 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>
- Filstad, C., Olsen, T. H. & Karp, T. (2021). Constructing managerial manoeuvring space in contradictory contexts. *European management journal*, 39(4), 467–475. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- 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>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Polity Press.
- Gjøsaeter, Å. & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (5), 21–30.
- Gotvassli, K.-Å., Augdal, I.-L. G. & Rotmo, B. (2014). Når kunnskapen sitter i veggene – En empirisk studie av ulike kunnskapsformer og muligheter for kunnskapsutvikling i to barnevernsinstitusjoner. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, (2-03), 107–121.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- 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. (2009). Skjønn som resonneringsform. I *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. FORPRO. <http://prosjekt.hib.no/forpro/wp-content/uploads/2012/09/19124a5241f1c7cf7.pdf>
- Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 179–196). Universitetsforlaget.
- Grøn, C. H., Bro, L. L. & Andersen, L. B. (2019). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645875>
- Hagebakken, G. & Nilsen, E. A. (2017). Førstelinjledernes handlingsrom – bur eller ballsal? I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger* (s. 93–111). Fagbokforlaget.
- Hargreaves, A. & O'Connor, M. T. (2018). *Leading collaborative professionalism* (Seminar series 274, Issue. Centre for Strategic Education.
- 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.
- 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. (2019a). *Ledelse og den offentlige dimensjonen. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019b). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 46–54.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90008-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90008-4)
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative Research Methods in Organisation Studies*. Gyldendal.
- 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*. 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>
- 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 Interviews in Qualitative Research. I C. Cassell & G. Symon (Red.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (Bd. 2, s. 11–23). SAGE Publications.
- Kirkebøen, G. (2012). *Hva er intuisjon?* Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). Lederskapskjønn. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 33–52). Fagbokforlaget.

- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon*. (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? : organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen forlag.
- Klausen, K. K. (2019). Hybridledelse. I L. H. Petersen, P. Sørensen & K. Klauði Klausen (Red.), *Ledelse i den kommunale praksis* (s. 153–179). Syddansk universitetsforlag.
- Klausen, K. K. (2020). *Verden vendt på hovedet*. Syddanske universitetsforlag.
- Kvellido, Ø. & Moe, T. (Red.). (2014). *Barnevernledelse*. Gyldendal akademisk.
- Lund, C. S. (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, 53(4), 1–24. [https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica\\_53\\_4/lund\\_faglig\\_ledelse.pdf](https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica_53_4/lund_faglig_ledelse.pdf)
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. utg.). Sage Publications.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Moe, T. & Gotvassli, K. A. (2016). Ledelse og beslutningspraksis. I Ø. Christiansen & B. H. Kojan (Red.), *Belutninger i barnevernet* (s. 195–213). Universitetsforlaget.
- 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). Fagbokforlaget.
- Moralee, S. & Bailey, S. (2020). Beyond Hybridity in Organized Professionalism: A Case Study of Medical Curriculum Change. I P. Nugus, C. Rodriguez, J.-L. Denis & D. Chênevert (Red.), *Transitions and Boundaries in the Coordination and Reform of Health Services: Building Knowledge, Strategy and Leadership* (s. 167–192). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-26684-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-26684-4_8)
- Møller, A. M. (2021). Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, 471–488. <https://doi.org/doi:10.1093/jopart/muaa060>
- Møller, A. M. & Grøn, C. H. (2021). Faglig ledelse – at lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres. *Lederliv*, 1, 1–26. <https://ledertiliv.dk/artikel/faglig-ledelse>
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage.
- NOBO. (2018). *Membership list*. [http://www.barnevernledere.no/medlemmer-nobo/#medlemsliste/?view\\_25\\_page=1](http://www.barnevernledere.no/medlemmer-nobo/#medlemsliste/?view_25_page=1)
- Noordegraaf, M. (2021). Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues. *Organization Studies*, 32(10), 1349–1371. <https://doi.org/DOI:10.1177/0170840611416748>
- 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>
- 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>
- Olsvik, B. & Saus, M. (2019). Skjønn 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. S. (2021). *Skjønn i ledelse av kommunalt barnevern. Komplexitet, motstridende krav og paradoksale spenninger* [Avhandling levert for ph.d-graden, UiT Norges arktiske universitet]. Tromsø.
- Overgaard, D. & Bovin, J. S. (2014). Hvordan bliver forskning i sygepleje bedre med NVivo? *Nordisk sygeplejeforskning*, 4(3), 241–250.



- 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>
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Spartacus.
- 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>
- Prop. 73 L. (2016–2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)*. Barne- og familiedepartementet.
- 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>
- Reichborn-Kjennerud, K. & Vabo, S. I. (2017). Performance audit as a contribution to change and improvement in public administration. *Evaluation*, 23(1), 6–23. <https://doi.org/10.1177/1356389016683871>
- Riksrevisjonen. (2012). *Undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler*. [https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2011-2012/dokumentbase\\_3\\_15\\_2011\\_2012.pdf](https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2011-2012/dokumentbase_3_15_2011_2012.pdf)
- Riksrevisjonen. (2020). *Riksrevisjonens undersøkelse av om statlege barnevernsmyndigheter sikrar det beste for barn i barnevernsinstitusjonar*. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2019-2020/barnbarnevernsinstitusjonaroppsummering.pdf>
- 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.
- Schön, D. A. (1992). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315237473>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. 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.
- 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 vitenskapelige høgskole.
- 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*. Statens helsetilsyn.
- Statens helsetilsyn. (2019). *Det å reise vasker øynene. Gjennomgang av 106 barnevernssaker*.
- 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>
- 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>
- 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>
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen – et kommunalt kinderegg? I T. Moe & Ø. Kvello (Red.), *Barnevernledelse* (s. 286–293). Gyldendal Akademisk.
- 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>



- Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse: En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*. Syddansk universitetsforlag.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3. utg., Bd. 5). Sage.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9, Global utg.). Pearson.
- Aagaard, P. (2016). Læring i organisationer på det specialiserede socialområde. *Nordiske Organisasjonsstudier*, (1), 10–30.