

MASTEROPPGAVE

Familieråd som bidrag til utvikling av barneverntjenesten

Utarbeidet av:

Anne Berit Lundeby

Master i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, vår 2013



Forord

Jeg synes det har vært spennende å få gå i dybden på et tema som engasjerer meg. Det har vært interessant å fokusere på hvordan organisasjonsutvikling og faglig utvikling kan sees på som parallelle prosesser. Videre har det vært lærerikt å få del i de ulike perspektivene informantene har gitt meg et innblikk i.

Prosesen har lært meg mye både faglig og personlig. Nå har tiden kommet for å takke. Alle mine informanter skal takkes. Uten at dere hadde stilt opp for meg, hadde det ikke vært mulig å skrive denne masteroppgaven.

Jeg vil også få takke min tålmodige familie, mine fire barn og samboer Torgeir som har støttet, oppmuntret og bidratt på mange ulike måter.

Ann-Karin og Kirsten skal ha stor takk for at de hadde tro på prosjektet og dro meg godt i gang.

Takk også til min veileder Tom Bjørge Gundersen for konstruktive tilbakemeldinger. Han har fått meg til å holde fokus og ført meg til mål.

Sist, men ikke minst, Vigdis som sto ved min side når jeg trengte det som aller mest!

«Mennesket er den skapningen som er til stades i verda. Og i eigenskapen å vera til stades kan ikkje isolerast frå det ein er til stades i, utan å bli meiningslaus»

(Om Heidegger, i Eriksen, Tranøy og Fløistad, 1986:680).

Sammendrag

Denne masteroppgaven ser nærmere på hvordan familieråd er en metode som både initierer individuelle utviklingsprosesser i den private sfære og organisasjonsutvikling i barnevernstjenesten. Jeg har beskrevet en historisk utvikling av barnevernstjenesten, både for å gi en oversikt av tjenestens faglige utvikling og en forståelse av de forventningene som ligger til dagens barnevernstjeneste.

Familieråd er en metode som er ressursfokuset og fremtidsrettet. Jeg har belyst hvordan brukermedvirkning kan ivaretas gjennom denne metoden. Utvikling i familier er vurdert som parallelle prosesser til organisasjonsutvikling. Hvordan utvikling i organisasjoner kan forstås er beskrevet med hovedvekt på teori fra systemperspektiv. Videre har jeg analysert hvordan leder, saksbehandler og koordinator har reflektert rundt deres erfaringer med familieråd.

I tråd med politiske føringer beskriver jeg hvordan implementering av familieråd har endret fokus til en mer relasjonsorientert barnevernstjeneste, hvor både ressurser fra det private nettverk og offentlige tjenester sees i sammenheng.

Til slutt fokuserer jeg i masteroppgaven på at utvikling er et sammensatt fenomen som inneholder ulike faktorer. Jeg har beskrevet hvordan systemtenkning kan øke forståelsen for at endring må ses som sirkulære prosesser, og ikke som enkelthendelser i en lineær tankegang.

Summary in English

This thesis takes a closer look at the family council as a method that initiates both personal developments in the private sphere as well as organisational development in the child welfare services. I have described the historical development of the child welfare service in order to give both an overview of the service's professional development and an understanding of the expectations that are placed on today's child welfare service.

I have explored how individuals' participation is safeguarded by the family council method. The family council is focused on resources and the future. These terms are explored as parallel development processes in the child welfare service. Organisational development is described with an emphasis on the theory that regards development from a system perspective. In addition, I have analysed how the manager, caseworker and coordinator have reflected over their experience with the family council.

The thesis describes how the family council's implementation has changed in accordance with political guidelines, becoming a more relationship oriented child welfare service where both public services and the private network are viewed in conjunction.

Finally, the thesis focuses on development as a complex phenomenon made up of diverse factors. I have described how the system approach can increase awareness of how changes should be regarded as circular processes and not discrete events occurring in a linear mind set.

Innhold

1	Innledning.....	7
1.1	Bakgrunn.....	7
1.2	Verdier og identitet.....	9
2	Problemstilling	10
2.1	Avgrensning av oppgaven.....	11
2.2	Eget ståsted	11
2.3	Oppgavens oppbygging	12
3	Beskrivelse av barnevernstjenesten.....	13
3.1	Historisk utvikling i lov om barnevern	13
3.2	Lovgrunnlag og prosedyrer for hjelpetiltak i barnevernstjenesten	14
3.3	Hvilke faglige utfordringer står barnevernstjenesten ovenfor i dag?.....	14
3.4	Hva er familieråd?.....	16
3.5	Forskning på familieråd som metode.....	17
3.6	Definisjonsmakt	21
3.7	Organisatoriske rammer for barnevernstjenesten og BUF-etat (Fagteam)	22
4	Teoretiske perspektiver	24
4.1	Hva vil det si at det er en profesjonell relasjon mellom familie og hjelpeapparat?.....	24
4.1.1	Paternalisme.....	25
4.1.2	To sosiale verdener	26
4.1.3	Relasjon	27
4.1.4	Brukerperspektiv og brukermedvirkning.....	27
4.1.5	Medvirkning	28
4.1.6	Makt.....	28
4.2	Dialogformen	29
4.2.1	Balanse, likeverdighet og hjelp	29
4.2.2	Medvirke i egen sak.....	30
4.2.3	Profesjoners identitet	30
4.2.4	Intersubjektiv forståelse.....	31
4.2.5	Komplementær kompetanse	31
4.3	Teorier om lærende organisasjoner	32
4.3.1	Senges fem disipliner.....	32
4.3.2	Et system av feedbackprosesser	35
4.3.3	Forsterkning, avveining og forsinkelse – byggeklossene i systemet.....	37
4.3.4	Argyris og Schöns teori om læring i organisasjoner	38
4.3.5	Singel og doubleloop	39
4.3.6	Å lære og å lære i lag.....	40
4.4	Hva kjennetegner en lærende organisasjon?.....	41
4.4.1	Nonaka og Takeuchis teori om kunnskapsutviklende organisasjoner	41
4.5	Byråkrati	43
4.5.1	Max Weber.....	43
5	Undersøkelsens metode og design.....	46
5.1	Forskningsmessig design	46
5.1.1	Kvalitativ metode	46
5.1.2	Fenomenologi	47
5.2	Ulike kvalitative metodiske tilnærminger.....	49

5.2.1	Fokusgruppeintervju som metode	49
5.2.2	Utvalget	50
5.2.3	Etiske betraktninger	51
5.2.4	Antall respondenter i en kvalitativ undersøkelse.....	52
5.2.5	Det praktiske arbeidet – forberedelse, gjennomføring og transkribering	54
5.2.6	Bearbeiding av materialet - analyse og drøfting.....	55
5.2.7	Håndtering av utsagn i kraft av den rollen informanten har	56
6	Familieråd og organisatorisk utvikling.....	57
6.1	Mestring	57
6.2	Hvordan kan familieråd være en utfordring til tjenestens mentale modeller?	62
6.3	Hvilke erfaringer med metoden har ført til etablering av felles visjon?	68
6.4	Gruppelæring	75
6.5	Systemtenking	79
6.5.1	Systemperspektiv på samhandling.....	85
6.5.2	Institusjonalisering av familieråd som ny praksis?.....	87
6.5.3	Barnevernstjenesten mottar en melding/avklarer om familieråd er aktuelt....	89
6.5.4	Mental endring: prosess mot familieråd	90
6.5.5	Visjonen: gjennomføring av familieråd	90
6.5.6	Evaluerings.....	91
7	Oppsummering og konklusjoner	93
8	Veien videre.....	97

Referanser og litteraturoversikt

Vedlegg

1 Innledning

Begreper som trender og translasjoner, organisasjonsendringer og effektivisering omgir oss på ulike måter i den offentlige debatt. Det skal utvikles kostnadseffektive tjenester innenfor helse- og sosialsektoren, i en kontekst hvor brukermedvirkning skal ligge til grunn ved vurdering av behov og tiltak. I føringer fra politiske myndigheter ligger det forventninger om at offentlig virksomhet er i kontinuerlig utvikling, og at organisasjoner endrer seg i takt med omgivelsenes behov og forventninger. I helse- og sosialsektoren er det mange og ulike perspektiver som legger føringer for hvordan det profesjonelle hjelpeapparat skal initiere endringsprosesser på både individ og systemnivå.

Masteroppgaven tar utgangspunkt i en barnevernstjeneste som har implementert familieråd i organisasjonen. Familieråd er en metode som er basert på brukermedvirkning og inkludering av den utvidede familiens ressurser. Jeg vil belyse om implementering av familieråd har ført til utvikling av barnevernstjenesten. Endringsprosesser i organisasjoner er et stort og mangfoldig landskap, hvor organisasjonsendringer presenteres fra ulike teoretiske vinklinger og ståsted. Hvordan kan organisasjonsendringer forstås?

I motsetning til å tenke utvikling i familier og offentlig sektor som to separate sfærer, vil jeg fokusere på hvordan endringsprosesser kan føre til gjensidig utvikling av både offentlig virksomhet og familier med hjelpebehov fra barnevernstjenesten.

Jeg vil undersøke hvordan samhandling mellom de ulike sfærene kan gi verdifulle bidrag tilbake til organisasjonen for ytterligere læring og utvikling.

1.1 Bakgrunn

Gjennom hele etterkrigstiden har skiftende norske regjeringer bygget opp og utviklet landets ulike velferdsordninger. Dette har skjedd parallelt med vekst i landets økonomi og velferdsordningene er sett i sammenheng med arbeidsmarkedspolitikken. Den norske modellen er bygget opp om universelle ytelser og politiske uenigheter har fokusert på omfang, samt hvordan modellen skal organiseres. Hovedtanken har vært, og er fortsatt, at velferdsordningene skal være et sikkerhetsnett for alle, uavhengig av den enkeltes status eller betalingsevne.

Velferdsstaten har gjennom sin eksistens fått stadig flere oppgaver og ansatte, samtidig som det ser ut til at behovene for offentlige tjenester øker. Organisasjonsendringer blir gjerne fremstilt som løsningen på helse- og sosialtjenestenes utfordringer. Privat sektor blir ikke sjelden trukket frem som en motsats til det offentlige, både når det gjelder effektivitet og organisasjonsmessige løsninger.

Det er både mange oppgaver og kryssende forventninger til de ansatte i helse- og sosialtjenestenes ulike tjenestetilbud. De ansatte skal forholde seg til både statlig lovverk og kommunale prioriteringer. I landets kommuner har innbyggerne forventninger om et tjenestetilbud som nesten daglig beskrives som utilstrekkelig i forhold til behovene.

Hvordan stat og kommune skal ivareta våre bistandsbehov til helse- og sosiale problemer i de nærmeste årene blir stadig debattert. Det har fått meg til å reflektere over hvordan egen fagutdanning formidlet fokus på både individ, gruppe og samfunnsnivå, mens egne erfaringer fra helse- og sosialsektoren er at det ofte er enkeltindividet som er i fokus. Individ har sin opprinnelse i det latinske ordet *individus*, som betyr udelelig. Vi kan ikke være flere individer på en gang. Vi kan derimot ha ulike sosiale identiteter som beskriver en sosial identitet i forhold til andre mennesker (Wadel, 2007).

Mange helse- og sosialtjenester er organisert med ukentlige fag-/vedtaksmøter, hvor det er faglige drøftinger før ulike økonomiske ytelser og/eller praktisk bistand blir tildelt eller avslått. Min erfaring tilsier at det ikke var systematisk fokus på familie og nettverk som mulige ressurspersoner for den/de som søkte bistand. De hjelpesøkenes stemme ble ofte underkommunisert og var nærmest fraværende i fagdiskusjonene. I lov og forskrift står det at alle hjelpetiltak (ikke tvangshjemler, vold og overgrep), skal være utarbeidet i nært samarbeid med den/de det gjelder, og det skal legges stor vekt på hva den enkelte selv mener. Min erfaring er at fokus på medvirkning i liten grad er satt i system i de ulike tjenestene. Det kan føre til at den hjelpesøkenes atferd forklares med en indre egenskap, enten vi betegner egenskapen som dårlig moral, karakter, personlighet, vesen eller natur. En relasjonell forklaring ville derimot kunne gi en annen forståelse av individet. Atferd vil vurderes med referanse til andre individers/gruppers atferd. En trekker inn en bevissthet om en middel-mål forståelse i forklaringen av atferden (Wadel, 2008:25).

1.2 Verdier og identitet

Den normative legitimiteten til hjelpeapparatet bygger på at organisasjonene etterlever sentrale verdier og normer i omgivelsene. Det er derfor en nær kobling mellom legitimitet og de verdier og den identitet som utvikles innenfor private og offentlige virksomheter. Sentrale verdier i offentlig sektor kan deles inn i to grupper; demokrativverdier og økonomiverdier. Demokrativverdiene består av politisk demokrati, rettsikkerhet og offentlig etikk, mens økonomiverdiene består av mål-middel rasjonalitet, produktivitet og kostnadseffektivitet. Demokrativverdiene er særegne for offentlig sektor og bidrar til egen identitet, mens økonomiverdiene er en del av både offentlig og privat virksomhet (Lundquist, 1998:63). Verdikonflikter er derfor uunngåelige i offentlig sektor, og det er sterke indikasjoner på at vi i dag er i en utvikling hvor økonomiverdiene har økende betydning på bekostning av demokrativverdiene. Det er også klare indikasjoner på at den løpende moderniseringen av offentlig sektor har ført til at offentlige organisasjoner i økende grad utvikler likhetstrekk med private virksomheter. Endringer i rollefordeling, selskapsformer, styringslogikk, legitimitet og verdigrunnlag bidrar til at grensene mellom de to sektorene fremstår som mer utydelige for folk flest.

Det er i samfunnet mange konkurrerende virkelighetsoppfatninger, og ulike sterke interessegrupper vil forsøke å påvirke opinionen. Om det skal utvikle seg institusjonelle endringer med høy legitimitet, er det viktig at endringene internaliseres i befolkningen. Offentlige organisasjoner vil hele tiden måtte endre og tilpasse seg sine omgivelser og vil betrakte seg selv som lærende organisasjoner (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo, 2011: 46). Brukermedvirkning er en alternativ moderniseringsstrategi som ikke henter sitt korrektiv fra markedet, men fra mennesker som har relevante erfaringer. Brukerperspektiv kan vurderes fra ulike nivåer. Fra å være brukerrepresentant i offentlige oppnevnte utvalg og råd til at brukerne selv trekkes aktivt inn i utformingen av løsningen av egne problemer. Dette kan sees på mot en mer responsiv velferdsstat som ikke formes av fagfolk og politikere alene, men i samspill med brukergrupper og organisasjoner (Frønes og Kjølørød, 2010).

2 Problemstilling

Både lovgiver og samfunnet generelt har forventninger om økt brukermedvirkning fra offentlige tjenester. Det vil nødvendigvis medføre at hjelpeapparatet må endre den praktiske utførelsen av arbeidet. I denne oppgaven vil jeg undersøke om implementering av familieråd har ført til organisasjonsutvikling i barnevernstjenesten. Problemstillingen har jeg formulert som et spørsmål: Hvordan kan familieråd bidra til utvikling av barnevernstjenesten?

Ved aktiv brukermedvirkning kan en tjeneste ikke bare innhente informasjon, for deretter å tilpasse opplysningene i det videre arbeidet. Jeg er opptatt av hva de profesjonelle selv mener om å gi fra seg makt, og hva slags mestring opplever den enkelte i egen rolle? Hvilke mentale forestillinger må eventuelt endres om det skal utvikles ny visjon for samhandling med familiene?

For å undersøke disse spørsmålene vil jeg se nærmere på hvordan familieråd har bidratt til endring av praksis i barnevernstjenesten. Jeg vil undersøke hvorvidt metoden gir en mer helhetlig tilnærming til familiene. I den forbindelse vil jeg også belyse eventuelle forutsetninger som må ligge til grunn for å oppnå læring innad i en organisasjon og i samhandling utenfor organisasjonen.

I denne masteroppgaven vil jeg fokusere på om familieråd er en metode hvor barnevernstjenesten organiserer brukermedvirkning i en systematisk ramme. Organisatorisk er det innovativt at både offentlig nettverk og familie blir samlet i familieråd, hvor alle ressursene samles rundt barna i familien. Jeg er opptatt av om helhetlig tilnærming med både offentlig og privat nettverk vil øke ressursfokus på familiens muligheter for endring og utvikling. Vi har alle behov for tilbakemeldinger på det vi gjør, og ikke minst anerkjennelse for at vi skal være i stand til å utvikle oss (Klemsdal, 2008:99). Mye av den litteraturen som finnes om organisasjonsendringer beskriver hvordan oppgaver kan løses mer effektivt innen egen organisasjon. De barnevernstjenestene som implementerer familieråd, mener jeg tenker nytt i forhold til tradisjonell organisering. Ikke bare tenker de nytt innenfor egen organisasjon, de tenker også nytt i forhold til ressurser og legitimitet fra nærmiljøet. I tillegg til et systemperspektiv, så mener jeg det er nødvendig å fokusere på de rammene som endring skal utvikles innenfor.

2.1 Avgrensning av oppgaven

Familier, pårørende, private og offentlige nettverk som har erfaringer med familieråd har ikke vært informanter i denne masteroppgaven. Verdien av denne form for organisering er dermed ikke evaluert av private eller offentlige samarbeidspartnere. Familier som er i en relasjon til barnevernstjenesten er ofte i en sårbar situasjon, og jeg har valgt et annet fokus. Det er ikke hvilke endringer som oppnås for barna og familiene som er mitt fokus. Som tidligere nevnt er dette et tema som er belyst i flere undersøkelser. Denne masteroppgaven vurderer metoden i et organisasjonsutviklingsperspektiv. Jeg vil ikke fokusere på ulikheter i forvaltningsnivåene til undersøkelsesenheter. Det begrunner jeg med at lovgiver har lagt det formelle og helhetlige ansvar på barnevernstjenesten og det er denne tjenesten som må implementere familieråd i organisasjonen. Koordinator har et avgrenset oppdrag i denne sammenheng.

Når jeg skal undersøke premisser for endring kan ulike teorier om lærende organisasjoner være relevante. Teoriene vil gi meg perspektiver til å forstå samspillet mellom barnevernstjenesten og omgivelsene, samt barnevernstjenestens interne utviklingsprosesser. Barnevernstjenesten har mange og sammensatte oppgaver. Mitt utgangspunkt er å undersøke hvordan implementering av familieråd, som er et frivillig hjelpetiltak, kan føre til organisasjonsutvikling.

2.2 Eget ståsted

Etter min mening er problemstillingen relevant av flere årsaker. Vi lever i en tid hvor press på velferdsstaten gjør det nødvendig å revurdere måten vi løser mange problemområder. Offentlig sektor skal bli mer effektiv, men hvordan vi raskt kan endre mennesker som sliter med ulike psykososiale problemstillinger er ofte underkommunisert eller fraværende i debatten. I mitt tidligere arbeidsforhold skulle sosialtjenesten implementere familieråd, og i den sammenheng var jeg med på en nordisk konferanse. Dette vekket min nysgjerrighet for metoden, og systematisk brukermedvirkning er et tema som generelt er relevant innenfor alle helse- og sosialtjenester. Hvordan implementering av ny metodikk kan føre til organisasjonsutvikling er sentralt for min egen fagutvikling. Det er et viktig tema hvorvidt det offentlige på en mer systematisk måte kan koordinere både offentlige og private ressurser for å øke kvaliteten på det totale tjenestetilbudet.

Da jeg var student på sosialhøgskolen, var begrepsparet hjelper og kontrollør mye debattert. Etter den tid har jeg jobbet mange år blant annet i sosialtjenesten, og det er min erfaring at begrepsparet ble underkommunisert i det faglige arbeidet. Det er en krevende rolle å være begge deler.

I denne oppgaven gjennomgår jeg relevant teori om profesjonelle relasjoner og vurderer om begreper som makt, brukermedvirkning, paternalisme, autonomi, dialog, problemfokusering versus ressursfokusering, individfokus versus relasjonelt fokus er sentrale begreper for å forstå den profesjonelle rollen som saksbehandler i barnevernstjenesten. I tillegg er ulike teorier om lærende organisasjoner grunnleggende for å kunne forstå utviklingsprosesser i organisasjoner.

2.3 Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven innledes med et bakteppe om den norske velferdsstaten og de verdier den bygger på. Deretter presenterer jeg problemstillingen jeg har valgt og sier litt om avgrensinger i kapittel 2. Etter en gjennomgang av barnevernstjenestens historikk og oppbygging i kapittel 3, tar jeg for meg noen teoretiske innfallsvinkler og relevante begreper i kapittel 4. Dernest gjennomgår jeg undersøkelsesens metode og design og viser hvorfor kvalitativ metode er mest relevant for min problemstilling.

I kapittel 6 analyserer jeg materialet mitt og viser til mine funn i forhold til de fem disiplinene til Senge. Kapittel 7 gir en oppsummering og noen konklusjoner, basert på den systemteoretiske innfallsvinkelen som er lagt til grunn for masteroppgaven. I kapittel 8 gjør jeg meg noen tanker om hvilke andre problemstillinger det kunne vært aktuelt å se nærmere på knyttet til metoden med familieråd og organisasjonsutvikling.

3 Beskrivelse av barnevernstjenesten

I Norge i 2010 mottok rundt 50000 barn, og enda flere foreldre, hjelp fra barnevernstjenesten. Siden den nye barnevernsloven av 1992 trådte i kraft, har det nesten vært en fordobling i antall barn som mottar barnevernstiltak i løpet av året. Tiltakene skal bidra til vekst og utvikling med utgangspunkt i barna og familiens egne forutsetninger. Det er den kommunale barnevernstjenesten som utreder og følger opp barna og familiene i hjelpetiltakene. Det er barnets beste som er den overordnede målsettingen for arbeidet. Det er dermed et betydelig antall familier som i løpet av et år mottar bistand fra barnevernstjenesten i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2010). Vedtak om tvang fattes av egne fylkesnemnder, der saksgangen kan sammenliknes med prosedyrene i en rettssak.

3.1 Historisk utvikling i lov om barnevern

Opp gjennom tidene har det vært ulike perspektiver og begrunnelser for barnevernets eksistens og oppgaver. Lov om Forsømte Børns Behandling av 1896, eller vergemålsloven, var den første loven i verden som uttrykte samfunnets ansvar for barn og unges livssituasjon. Vergemålsloven gjaldt helt fram til 1953, da Lov om barnevern ble vedtatt. Loven hadde fokus på å gi hjelp og behandling til barn når det ble vurdert hensiktsmessig. Det skulle fortsatt være mulig med tvangsinngrep dersom det ble ansett som nødvendig. Med bakgrunn i endrede samfunnsforhold og ny kunnskap om omsorgssvikt og atferdsvansker, inneholdt Lov om barneverntjenester av 1992 flere nye intensjoner. Det ble satt fokus på økt rettsikkerhet for den private part. Dette førte til opprettelsen av de omtalte fylkesnemndene, og vilkårene for inngripen ved omsorgssvikt ble skjerpet. Det ble videre satt fokus på forebygging, altså tidlig intervensjon fra barnevernstjenesten. Hjelpen skal også i større grad innrettes med vekt på familiebaserte tiltak. Loven gjenspeiler det politiske landskap ved å vektlegge at barnevernstjenesten skal arbeide med å styrke familiens ansvar og posisjon ovenfor egne barn (NOU 2009:08).

3.2 Lovgrunnlag og prosedyrer for hjelpetiltak i barnevernstjenesten

En barnevernssak starter som regel med at barnevernstjenesten mottar en melding fra en person eller en instans som har en bekymring for et barn. Alle som bekymrer seg for et barns utvikling eller omsorg, skal ta kontakt med barnevernstjenesten om dette (Regjeringen, 2011).

Paragraf 4-2 i barnevernsloven sier at barnevernstjenesten snarest, og senest innen en uke, skal gjennomgå meldinger og vurdere om meldingen skal følges opp med undersøkelser. I loven står det spesifisert at, dersom det er rimelig grunn til å anta at det foreligger forhold som kan gi grunnlag for tiltak, skal en undersøkelse iverksettes. Foreldrene, eller den barnet bor hos, kan ikke motsette seg at en undersøkelse blir gjennomført ved besøk i hjemmet. I denne fasen opprettes det kontakt med familien for å kartlegge situasjonen rundt barnet, og det innhentes informasjon fra andre instanser som skole/barnehage, helsestasjon og andre som er i kontakt med eller kjenner barnet og familien godt. Fristene for gjennomføring av en undersøkelse er snarest, og senest innen tre måneder. I særlige tilfeller kan fristen være seks måneder. Det besluttes da om saken skal avsluttes eller om tiltak skal iverksettes.

Barnevernstjenesten har i sitt system etablert en stor portefølje av ulike tiltak, ett av disse tiltakene er familieråd.

3.3 Hvilke faglige utfordringer står barnevernstjenesten ovenfor i dag?

Stort press på offentlige tjenester medfører behov for at forvaltningen tenker nytt når tjenestetilbud skal organiseres. Barnevernstjenesten i Norge er i løpende utvikling, og vi ser tre utviklingslinjer for faglig endring. Den psykologiske tilnærmingen vektlegger kunnskap og fokus på tilknytning og samspill og dermed indre forhold i familien. Denne forståelsen gir barnevernsarbeideren en rolle som ekspert, og barnet og foreldrene observeres og får tilbakemeldinger fra fagpersonen (Gjertsen, 2007).

Den utviklingsøkonomiske tilnærmingen vektlegger samspill mellom barnet og omgivelsene. Tiltakene retter seg mot de systemene barna er en del av og i mindre grad direkte mot barnet. Dette fokuset betrakter situasjonen til barnet i relasjon til et dårlig fungerende nettverk, altså ikke bare individorientert og avgrenset til familiens indre liv. Dette fokuset krever en barnevernstjeneste som går utenfor den forvaltningsrammen vi kjenner i dag, med fokus på

melding, undersøkelse og tiltak (Gjertsen, 2007). Skal de sosiale hjelpetiltakene endres slik at en større andel av ressursene kan formidles via det uformelle nettverket på en hensiktsmessig måte, krever det en avbyråkratisering og en desentralisering av beslutningene innenfor den formelle strukturen (Wærnes, 2000:58).

Den tredje retningen kommer som en reaksjon på barnevernstjenestens makt og kontroll, og har fokus på individets rettigheter og muligheter for vekst, utvikling og påvirkning i eget liv. Barn og foreldre som aktører i eget liv vektlegges både politisk, som ideologi og gjennom krav til hvordan den enkelte utøver rollen som saksbehandler. NOU 2000:12 tar opp skepsisen til ekspertisen slik den forvaltes i barnevernstjenesten. Meldingen skisserer modeller der partnerskap og aktørorientering står i fokus, tilnærminger som kan bidra til å dreie fokus bort fra ekspertveldet. Barnevernsarbeiderens samhandlingskompetanse framheves som en viktig forutsetning for et godt barnevern. Brukermedvirkning blir fremhevet som en sentral verdi, selv om det ikke forelå klare indikasjoner på at begrepet ble etterlevd (NOU 2000:12:114).

Denne siste retningen kan sees på som kritikk av barnevernstjenestens ekspertise og spesialisering. I denne tilnærmingen hevdes det at barnevernstjenesten bør arbeide etter en modell der partnerskap mellom barnevernstjenesten og familiene står sentralt, og at familiene selv definerer egne problemer og løsninger på disse. *Empowerment*, eller motmakt, er et mye benyttet begrep i denne sammenheng. Hensikten er å aktivere familiene slik at de tar regien i eget liv.

Jeg oppfatter ovennevnte føringer som sentrale når barnevernstjenesten skal vurdere hvordan de skal følge opp både politiske og faglige forventninger. I dette perspektivet kan familieråd være en relevant metode. Det er forholdsvis nytt i Norge at hjelpeapparatet metodisk tenker brukermedvirkning, relasjoner, familie og nettverk i sin tilnærming til både behov og tiltak. I Norge er det, etter mange forsøksordninger, bestemt at familieråd er et nasjonalt satsingsområde. Dette er en metode som har flere sentrale virkemidler. Det grunnleggende i metodikken er at familie og nettverk ikke bare inviteres inn, men at de selv utformer løsninger på de problemstillingene som er utgangspunktet for familierådet.

Jeg er opptatt av å lære mer om metodens oppbygging og teoretiske forankring, samt hvordan implementering av familieråd kan bidra til utvikling av barnevernstjenesten. Hva skal til for å forankre metoden i både ledelse og blant de ansatte, og hvordan kan implementering med behov for endringer i rutiner, kultur og arbeidsform iverksettes? En metodikk som er grunnlagt på involvering av familie og nettverk er en ny måte å tenke samhandling på, hvor

både offentlig og privat nettverk er sidestilt i problemløsningen. I motsetning til paternalisme og ekspertløsninger vil familiene selv bli utfordret til ansvar og medbestemmelse. Dersom metoden gir en positiv utvikling for de familiene som har behov for hjelp av barnevernstjenesten, kan det være hensiktsmessig å implementere metodikken i flere deler av helse- og sosialtjenestenes ulike tjenestetilbud.

3.4 Hva er familieråd?

”Grunntanken i familieråd er at den utvidede familien har unik kunnskap, erfaringer og ressurser som gjør den i stand til å fatte konstruktive beslutninger om barna i familien. Barneverntjenesten innehar verdifull ekspertisekunnskap, men mangler den viktige hverdagskunnskapen som er avgjørende for barnet. Det er i samspill mellom disse formene for kunnskap at de beste løsninger for barnet skapes”, understreker Ann Karin Ødegaard, leder av barnevernstjenesten i Frogn kommune. ”Vi bruker familieråd fordi vi tror at det finnes ressurser i familiene og deres nettverk, og at de kan foreslå gode tiltak til det beste for barnet. Vi bruker det også fordi vi tenker at vi ikke alltid har de beste løsningene, og har erfart at støtteapparatet rundt familien ofte kan bidra både med ressurser og gode løsninger” (Akershus amtstidende, 2012).

Siden begynnelsen av 1980-årene har det skjedd en dramatisk økning i antall ideer eller trender som gir ulike oppskrifter både på ledelse og utforming av organisasjoner (Røvik, 2007). En metode er familieråd, som har sin opprinnelse fra New Zealand, der metodikken ble utviklet på midten av 1980-tallet. Her var barn av urbefolkningen, maoriene, sterkt overrepresentert i barnevernstjenesten. Det var vanskelig å komme frem til tiltak som forbedret barnas og familienes situasjon. Det ble hevdet at tiltakene bygget på de hvites normer, og at måten beslutningene ble tatt på lå fjernt fra hvordan maoriene var vant til å ta avgjørelser. Det ble ikke tatt hensyn til maorienes familiestruktur i planleggings- og beslutningsprosessen. Familieråd ble utviklet både for å ivareta sentrale verdier i barnevernsarbeidet og behov for å arbeide på en måte som ivaretok maorienes verdier. Sosial kapital, motmakt og styrkeperspektiv er sentrale begreper i metoden.

Familieråd er en metode der barnevernstjenesten legger til rette for at slekt, og eventuelt naboer/venner, blir innkalt til familieråd, og barnet, foreldrene og deres nettverk lager en handlingsplan for barnet. I forkant av selve familierådet er det utarbeidet spørsmål/problemstillinger i samarbeid med foresatte. Det gjøres et grundig forarbeid før

selve familierådet. Saksbehandler i barnevernstjenesten arbeider i forhold til offentlig nettverk. Koordinator har som navnet tilsier, en koordinerende rolle i forhold til å forberede det private nettverk til familieråd. Rollen som koordinator er statlig forankret og er klart definert. Det er vesentlig at rollen ikke utvikles til en ny type sosialarbeiderrolle. Koordinator samhandler med de ulike familiemedlemmene og deres nettverk. Det er viktig at de som møter i familieråd er sikre på både egen rolle og funksjon i forhold til barnas behov. Gode forberedelser er vesentlig for at familieråd skal bidra til en positiv utvikling for barna og familien som helhet. Koordinator skal kunne lede møter og forhandle. Det er viktig å klargjøre problemstillinger og kunne ta beslutninger. Det primære er at familien gis tillit til at de selv kan finne løsninger på egen situasjon, (Løfsnæs, 2002:87). En av oppgavene til koordinator er å utpeke ordstyrer, en som er referent og en som skal være barnets talsperson/støtteperson. Familieråd har tre ulike faser. I den første fasen informerer det offentlige hjelpeapparatet om hvordan de vurderer barnets behov. I denne delen lytter i hovedsak familien til fagfolkens beskrivelse av situasjonen. Informasjonen skal munne ut i spørsmål som familierådet må finne svar på.

I den andre fasen må alle fagfolk og koordinator trekke seg tilbake. Det er kun det private nettverket som diskuterer seg frem til forslag til tiltak. Denne delen kan ta flere timer. Det kan oppstå heftige diskusjoner og følelsesladde uttrykk. Familien styrer denne delen, og det er viktig at ikke fagfolkene involverer seg her. Saksbehandler og koordinator er tilgjengelige, men skal kun gripe inn i prosessen om de blir bedt om å gjøre det.

Familieråd skal foreslå tiltak som alle er enige om, og denne planen skal fremlegges skriftlig. Saksbehandler og koordinator blir forelagt tiltakene for hvordan barnet skal hjelpes og hva nettverket selv kan bidra med. Planen skal inneholde ansvarsfordeling, tidsperspektiv og eventuelt økonomiske kostnader. Saksbehandler skal ta stilling til om planen skal godkjennes. Familieråd er en beslutningsprosess der det offentlige hjelpeapparat og det private nettverk i fellesskap beslutter helhetlige løsninger for det enkelte barn (Hoverak, 2009).

3.5 Forskning på familieråd som metode

Både i Norden og andre europeiske land er det gjennomført en lang rekke prøveprosjekter. Prosjektene har i stor grad blitt fulgt opp av undersøkelser der de ulike aktørene beskriver sine erfaringer med metoden.

Fra 2007 ble familieråd overført til Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (heretter kalt BUF-dir) som deres ansvarsområde, og det ble opprettet stillinger både i BUF-dir sentralt og ved de regionale kontorene i BUF-systemet for å støtte videre implementering i landets kommuner (Strandbu, 2008).

Skal en sammenfatte den forskningen som er gjort, er det påfallende like erfaringer og oppfatninger som blir påvist (Einarsson, 2002). Dersom en skal sammenfatte resultatene fra de ulike undersøkelsene, kan det gjøres med følgende konklusjoner. Erfaringene til deltakerne er gjennomgående positive. Dette gjelder nettverk, foreldre og barn så vel som barnevernsarbeidere. De minst positive er offentlige informanter, f. eks skole.

- Plassering hos andre i slekten er vanligere etter familieråd enn ved andre vedtak.
- Barnevernet har sterk tro på familiens evne til problemløsning for barn og ungdom.
- Deltakerne så på familieråd som en god metode for problemløsning.
- Ofte blir de opprinnelige spørsmålene til familieråd omformulert, og familierådet kan ende opp med helt andre problemstillinger og handlingsplaner enn forutsatt av barnevernet.
- I de aller fleste familieråd blir de enige om en handlingsplan.
- Barnevernstjenesten godkjenner de aller fleste handlingsplanene.
- Oppfølgingen av handlingsplanene varierer. Det vanligste er at den delvis blir fulgt opp.
- Det initieres færre familieråd enn forventet fra barnevernstjenesten.
- Kritikk mot familieråd

De oppsummeringene som her er gjengitt, representerer i stor grad intervjuer og spørreskjema som er knyttet til både deltakernes opplevelse av familieråd, samt forberedelser og gjennomføring knyttet til dette (Nyberg, 2003:91).

Parallelt med økende bruk av familieråd i Norden, har det også reist seg kritiske røster til en slik optimistisk tro på familiens egne ressurser. Følgende risikomomenter representerer svake sider ved modellen ifølge (Hoverak, Omre og Schjelderup, 2002: 134-35).

- Mangel på reelle endringer kan komme i skyggen av uforbeholden entusiasme fra barnevernstjeneste og koordinator.
- Den sterke familieidentiteten og familiefellesskapet som modellen bygger på, kan distansere seg fra omgivelsenes normer og forsterke en «outsider-identitet».
- Den autonomien som familien gis i familieråd, kan gi rom for manipulering.
- Om en ikke lykkes i å finne løsninger i familien, kan opplevelsen av mislykkethet og nederlag bli en ekstra byrde for barnet og familien.
- Familierådets uformelle setting kan forlede deltakerne til ikke å ta oppdraget og prosessen alvorlig, med deretter bagatellisering av problemer som konsekvens.
- Barn kan oppleve seg sviktet ved at det offentlige gir autoritet til familiemedlemmer som burde stått til ansvar for sin manglende omsorg eller overgrep mot barnet.
- Familieprosesser kan komme til å åpne gamle sår i familien og medføre splittelser.
- Lav legalitet gjennom mangel på referater og innsyn i prosesser kan redusere mulighetene for å kunne kontrollere om urett er blitt begått.
- Familiens tiltaksplaner kan bygge på urealistiske forventninger og ønsker, snarere enn på realisme.

Dr. phil. Benny Karpatschhof og psykolog Lone Karpatschhof har skrevet en dansk artikkel hvor de problematiserer hvorvidt familieråd har påvist effekt når det gjelder bedring av barnets situasjon. De avslutter med følgende påstand:

«I denne situation, hvor sagsbehandleren skiftevis skældes ud av forældre for at fjerne børn for et godt ord, og af den forargede offentlighed for ikke at fjerne børn, når overgreb har fundet sted. Hvor socialpolitisk engagerede kræver flere støtteforanstaltninger, mens nedskæringspolitikere kræver færre. Hvor sagspresset for den proletariserede sagsbehandler vokser og skaber stress og utbrændthed. I denne arbejdssituation arriverer som «deus ex machina» en i eksotiske gevandter hullet opskrift fra en sagnsomspunden stillehavskultur, og drømmen om at vende tilbage til om ikke naturen, så dog en mer oprindelig kultur, og til en tid før det familemæssige netværk gikk i oppløsning, utfolder seg hektisk. Den udfolder sig som alltid, når vi

nullstiller vores gustne overvejelser og dårlige erfaringer, for at hengive os til det gode og smukke, som vi av hjertet ønsker også må være sandt.

Denne storslåede socialpolitiske drøm overlever for os at se ikke riktig mødet med virkeligheten. Men det betyr ikke at FRS er en dårlig ide. Derimod er der en risiko for, at det vil fungere som et rent narkotikum, hvis vi tror at familierådslagning, udover at være et beskedent bidrag til empowerment og bedre samarbejde, er den eliksir, som fjerner multiproblemfamiliers sociale arv, og management bølgens forringelse, dehumanisering og proletarisering af det sociale arbejde.

Verden bliver ikke forbedret uden en mobilisering af den gode vilje, men den gode vilje kommer ikke langt, når den nægter for at forholde seg til den genstridige virkelighet» (Karpatschhof og Karpatschhof, 2004: 29-30).

Det som gjenspeiles i denne kritikken, er ikke en kritikk av metoden i seg selv. Den peker imidlertid på at familieråd må brukes med realistiske forventninger. Artikkelen setter spørsmålsteget ved en overdreven tro på motmakt og samtidig drøfter den kritisk hvordan forskningsresultater kan fortolkes til støtte for modellen uten at det er fullt belegg for dette. I denne sammenheng drøfter de en amerikansk undersøkelse og viser hvordan disse funnene kan tolkes i to ulike retninger. De peker også på det engasjement som enkeltpersoner legger for dagen i å markedsføre metoden uten motforestillinger. Imidlertid ble denne artikkelen skrevet i 2004, og siden den gang har både implementering og forskning utviklet seg videre. Spesielt i Norden er familieråd, og nå også nettverksråd, i større og større grad integrert i velferdsforvaltningen.

Det er imidlertid viktig å se kritisk på enhver arbeidsform hjelpeapparatet bruker innen arbeid både med barn, ungdom og voksne. I forhold til familieråd er det i hvert fall to masteroppgaver de siste årene som ser kritisk på bruken av teori og retorikk i forhold til familieråd (Kaalvik, 2006; Stubberud, 2008).

Det sentrale i begge oppgavene er at det ikke diskuteres om familieråd er en egnet metode for å ivareta barnets beste og at det brukes teori i markedsføringen av metoden. Begge disse masteroppgavene bruker skriftlig materiale som empiri. Kaalvik har analysert hvordan tre bøker om familieråd beskriver teorigrunnet for metoden. Forfatterne bak disse bøkene er Einarsson, Hoverak, Omre og Schjelderup. I tillegg har Stubberud analysert en PhD.-avhandling av Hoverak, (Hoverak, 2006) og foretatt en kritisk tekstanalyse knyttet til bruken

av retorikk og teoretiske begreper. Begges konklusjoner er at honnørbegreper som *motmakt*, *barneperspektiv* og *maktforskyvning* brukes for ukritisk i beskrivelsene av familieråd.

Kaalvik identifiserer tre gjennomgående perspektiver i litteraturen om familieråd: Empowerment-perspektivet, barneperspektivet og diskursperspektivet.

Hun peker på at det i for stor grad tas for gitt at maktforskyvning skjer i form av at makt overføres fra barnevernstjenesten til familie og nettverk. Hun peker på at det er ulike grader av maktforskyvning knyttet til ulike faser av modellen. For eksempel kan barnevernstjenesten i stor grad definere tema og spørsmål for familieråd, uten at det er særlig grad av brukermedvirkning. Hun peker også på at det i for liten grad problematiseres at det er ulik grad av makt mellom de voksne i nettverket og mellom barn og voksne. I denne sammenheng peker hun også på at barnets faktiske deltakelse i familieråd er udokumentert og lite problematisert. I litteraturen som omhandler familieråd savner hun en problematisering av barnets rett til beskyttelse kontra barnets rett til deltakelse (Hoverak, 2009:23-24).

I Stubberuds analyse av Hoveraks doktoravhandling trekkes denne kritikken lenger. Stubberud beskriver det som om avhandlingen selv representerer en maktoverkjøring fra forfatterens side mot informantene. Hennes analyse konkluderer med at barneperspektivet blir tapende i konkurransen med det institusjonelle samfunnspektivet. Hun mener at barnevernstjenesten blir aktøren, og at informantenes stemmer undertrykkes. Som en følge av dette, hevder hun at familierådsmodellen fremstilles i et demokratisk språk med begreper som myndiggjøring og maktoverføring, mens hennes dekonstruksjon av teksten plukker dette fra hverandre. ”Dermed fremstår avhandlingen som en rent retorisk fremstilling”. Hun mener at maktspråket endres, men at makten er uforandret (Stubberud, 2008).

3.6 Definisjonsmakt

I begrepet definisjonsmakt ligger det at egen oppfatning av et fenomen blir rådene - egne normer og verdier legges dermed til grunn i diskusjoner. Når familier og barnevernstjenesten skal samhandle er det er to ulike sosiale verdener som møtes. Offentlig forvaltning har sitt lovverk, rutiner og sine prioriteringer, og den hjelpesøkende har behov som tilhører den private sfære. I sosialt arbeid er det lagt stor vekt på relasjonsbygging mellom fagperson og hjelpesøker, en prosess som kan gå over tid. Imidlertid erfarer mange at det er stor utskifting av ansatte i offentlig sektor, og at de må gjenta «livshistorien» sin mange ganger. Det som for

de fleste mennesker er mer eller mindre stabilt i et livsløp er den familien vi er vokst opp i, og mange utvikler også nettverk som varer livet ut. Familieråd skal se barna i et relasjonelt perspektiv som både kan gi en annen faglig forståelse og andre valg av løsninger.

I de ulike rollene jeg har hatt i hjelpeapparatet, er familien en ressurs som sjelden systematisk blir invitert med i utarbeidelsen av tiltak. Økt fokus på ressurser i det private nettverk kan være relevant ovenfor mange brukergrupper. Familien vil kunne utdype, nyansere og medvirke til at definisjonen av antatt problemområde både blir mer nyansert eller endret.

3.7 Organisatoriske rammer for barnevernstjenesten og BUF-etat (Fagteam)

Det er den kommunale barnevernstjenesten og koordinatorene fra BUF-etat (fagteam) som er undersøkelsesenheterne hvor jeg skal få innblikk i ulike fagpersoners erfaringer. Staten, ved Barne- og likestillingsdepartementet, har et generelt overordnet ansvar for barnevernstjenesten, mens forvaltningen i hovedsak er lagt til den kommunale barnevernstjenesten og Barne-, ungdoms- og familieetaten.

Fra 1. januar 2004 overtok staten det fylkeskommunale barnevernet. Staten skal bistå kommunene med plassering av barn utenfor hjemmet. De oppgavene som ikke uttrykkelig er lagt til et statlig organ, er kommunens ansvar. Det skal være en barnevernsadministrasjon i hver kommune, størrelsen vil naturlig nok variere etter størrelsen på den enkelte kommune.

I kommunen hvor jeg fikk avtale med mine respondenter, er barnevernstjenesten ganske nylig omorganisert. Barnevernstjenesten har en faglig leder som igjen ledes av enhetsleder for barn, unge og familier. Barnevernstjenesten er bemannet med barnevernspedagoger, sosionomer og ansatte med pedagogisk kompetanse. Enhetens totale arbeidsområder, foruten barnevernstjenesten, er helsestasjon, familieteam, PP-tjenesten, utekontakt, SLT-koordinator, boliger for mindreårige asylsøkere, forebyggende og kurativ helsetjeneste. Øverste administrative leder er rådmannen. Det er 12 fylkesnemnder i landet. Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker er et forvaltningsorgan som har avgjørelsesmyndighet i saker om omsorgsovertakelse eller tvangsinngrep ved alvorlige atferdsvansker hos ungdom.

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (BUF-dir) skal samordne virksomhetene i regionene og sørge for mest mulig likeverdige tjenester i hele landet. BUF-dir har det faglige og administrative ansvaret for ledelsen av BUF-etat, og kan instruere og delegere til regionene.

BUF-etat er organisert i fem regioner, som igjen har til sammen 27 fagteam under seg. Disse utgjør bindeleddet mellom kommunene og det statlige barnevernet. Fagteamene yter bistand til kommunene ved plasseringssaker utenfor hjemmet og ved inntak til statlige barnevernstiltak. Fra 1. januar 2010 overtok Statens helsetilsyn det overordnede ansvaret for tilsyn med barnevernstjenesten, men det er Fylkesmannen som utfører tilsynet. Fylkesmannen fører tilsyn med offentlige og private barnevernsinstitusjoner. Videre fører Fylkesmannen tilsyn med barnevernstjenesten i kommunene. Det vises for øvrig til BUF-etats hjemmesider for å få en helhetlig oversikt: <http://www.barnevernet.no/Om-barnevernet1/>

4 Teoretiske perspektiver

Det har vært viktig for egen forståelse at jeg har kunnet bruke teoretiske perspektiver når jeg har planlagt hva jeg skal fokusere på i intervjuene med respondentene. Dette igjen for å lage en mest mulig valid undersøkelse. Jeg tar utgangspunkt i begreper som belyser den profesjonelle relasjonen. I denne sammenheng synes jeg det er naturlig å vurdere om metoden familieråd implisitt toner ned for eksempel paternalisme, avmakt og hjelpeløshet. Det begrunner jeg med at metoden forutsetter at familiene selv er bærebjelken for de tiltakene som skal iverksettes. I tillegg til ulike faktorer som kan beskrive en profesjonell relasjon, ønsker jeg å fokusere på om implementering av familieråd kan vurderes i et organisasjons-utviklingsperspektiv. Teorier om lærende organisasjoner kan synliggjøre sammenhenger mellom aktør og system, samt at begge disse perspektivene må sees i sammenheng. Jeg vil først presentere noen begreper og perspektiver som kan gi en forståelse av en profesjonell relasjon. Det er relasjonen mellom familier og hjelpeapparatet som er fundamentet i samhandlingen mellom aktør og system. I denne konteksten er det grunnleggende med en forståelse av de ulike normer og verdier som kan prege samhandlingen. Videre vil jeg presentere teorier om lærende organisasjoner som tar utgangspunkt i organisasjoner i et systemperspektiv. Det er samhandlingen mellom privat og offentlig sfære som blir det videre steg for å forstå om familieråd kan gi sfærene parallelle utviklingsprosesser.

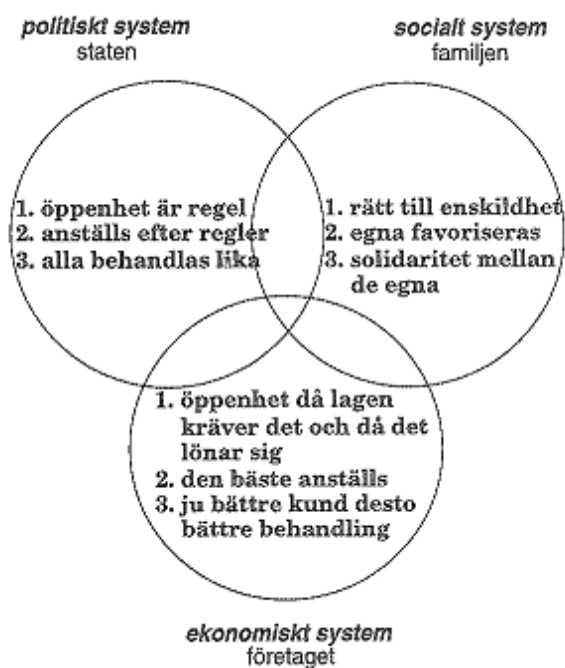
4.1 Hva vil det si at det er en profesjonell relasjon mellom familie og hjelpeapparat?

Oppgaver som skal løses av profesjonelle kan være svært ulike og et grunnleggende spørsmål er hva som kjennetegner dem, og måten de løses på. Abbott legger til grunn at profesjonelt arbeid består i å benytte ekspertkunnskap til å løse menneskelige problemer for individer eller grupper. Det er profesjonenes evne til abstraksjon som er det avgjørende, det vil si å sette fakta inn i et kunnskapssystem. Den profesjonelles lojalitet er primært knyttet til fag og profesjon. Autoritet er noe som erverves og aksepteres på basis av den faglige kompetansen og karrieren blir basert på dyktighet og anerkjennelsen som fagperson. En profesjonell skal forholde seg til familiene på bakgrunn av sin faglige kompetanse, sitt skjønn og sin yrkesetikk. (Nylehn og Støkken, 2002:45).

4.1.1 Paternalisme

I en paternalistisk modell legger man til grunn et hierarki hvor vanlige mennesker selv ikke vet eller har innsikt i hva som er deres eget beste. For å finne ut av problemer må familien oppsøke eksperter som kan utrede og fortelle dem hva som er den beste løsningen. I de nordiske landene har man i etterkrigstiden hatt stor tro på at sosiale ingeniører skal bygge velferdsstaten. Man hadde en utviklingsoptimisme hvor man trodde at ved hjelp av vitenskapen skulle man kunne svare på de ulike psykososiale spørsmålene man stod ovenfor (Løfsnæs, 2002:18).

Det offentlige hjelpeapparats legitimitet



Figuren er hentet fra Lundquist, (Lundquist, 1998:22).

Mitt utgangspunkt er å forske på relasjonene mellom familier med hjelpebehov fra barnevernstjenesten og offentlig forvaltning. Det er både et individ- og organisasjonsutviklingsperspektiv som er fokus. Jeg mener ovennevnte modell fra Lundquist kan øke forståelsen av den konteksten familier og offentlig ansatte befinner seg i. Modellen

legger til grunn ulike faktorer fra de ulike sfærene. Modellen beskriver normer og regler som kan være sentrale for familier, offentlig forvaltning og private bedrifter.

Det politiske demokrati forutsetter at innbyggerne har rett til innsyn i offentlig virksomhet. Bedrifter har ofte interesse av å beholde sine hemmeligheter. I familier anser vi det som en rett å kunne hindre innsyn fra det offentlige og verne om privatlivets fred. En ansettelse i det offentlige foregår etter regelverk og faste prosedyrer. Bedrifter vurderer hvilke personer de mener er de best kvalifiserte for stillingene. Familien tar vare på egne medlemmer. Det offentlige skal behandle alle likt og skal ikke favorisere slekt og venner. I det private vil man kunne favorisere de personene bedriften har mest nytte av. Innenfor sosiale nettverk er det en selvfølge at det er egen familie og venner som tilgodeses. Det finnes i tillegg til legalt lovverk en mengde normer i samfunnet som ikke er nedskrevet, men som likevel spiller en viktig rolle for hvordan mennesker samhandler. Det er vanskelig å forestille seg at offentlige tjenester skal beholde sin legitimitet om ikke omgivelsene vet hva de kan forvente seg av forvaltningen. Modellen gir en innfallsvinkel til å forstå de ulike verdiene som kan prege kulturen til mine informanter.

4.1.2 To sosiale verdener

Barnverntjenesten skal ivareta barnas rettigheter og sikre mest mulig likebehandling og rettferdighet. Samtidig må tjenesten vurdere det enkelte barns livssituasjon og iverksette tiltak som er nøye tilpasset barnets behov. Den offentlige verden er kjennetegnet ved bl.a. distanse, nøytralitet, mål og regelstyring. Den private verden er preget av nærhet, umiddelbarhet, følelser og spontanitet. Barnevernsarbeidere beveger seg i to sosiale verdener samtidig (Ericsson, 1994: 63). Disse to verdenene består av to ulike tankesett med hver sin innebygde logikk. Barnevernsarbeidere representerer et offentlig oppdrag, på samme tid som de ansatte bruker seg selv som person i utøvelsen av oppdraget. Det kan være et møte mellom to mødre, en barnevernsarbeider som selv er mor skal ta stilling til om omsorgen er god nok hos den andre moren. Mange har beskrevet denne todelingen, og den kan uttrykkes med begreper som subjekt/objekt, privat/offentlig, nærhet/distanse, livsverden/systemverden. Disse tankesettene kan noen ganger komme i konflikt med hverandre, andre ganger kan de støtte opp om hverandre (Nordstoga, 2003:46).

Sosialfilosofen Habermas har uttrykt sterk skepsis til en omfattende og stadig økende systemverden. Undertrykkelse og urettferdighet viser seg ofte som utestenging fra

kommunikasjon. Individuer eller grupper blir ikke hørt, blir fortiet, får ikke anledning til å gjøre sine anliggender gjeldende. Han har en klippetetro på samtalens, eller dialogens, betydning og nytte. En av hans viktigste forutsetninger er at alle berørte parter i størst mulig grad må få delta i den etiske diskursen. Representasjon skal ideelt skje direkte, men er det ikke mulig må representasjonen skje gjennom så gode talspersoner som mulig (Habermas, 1999:22).

4.1.3 Relasjon

Begrepet relasjon kommer fra det latinske *relatio*, egentlig betegner det at en gjenstand står i forbindelse med en annen. I dagligtale brukes gjerne begrepet relasjon om forhold, kontakt eller forbindelse mellom mennesker. Begrepet kan beskrive den enkelte hjelpers forhold til pasienter, klienter, brukere, pårørende, kolleger og samfunnet (Eide og Eide, 2007:32).

4.1.4 Brukerperspektiv og brukervedvirkning

Begrepene brukervedvirkning og brukerperspektiv har vært politisk og faglig korrekte siden 1990-årene. De er på mange måter inn-begreper, men også honnørord med lavt presisjonsnivå. Brukervedvirkning og brukerperspektiv er diffuse begreper med mange og uklare definisjoner. Dette er et problem i forhold til operasjonalisering av begrepene innenfor ulike kontekster og på ulike nivåer innenfor helse- og sosialfeltet. I følge Repstad må det etableres en kultur med et sett av normer, verdier og grunnleggende antakelser som deles av kollegaene. Denne felles kulturen kan gi seg utslag i felles språk, felles symbolbruk, felles ritualer og prosedyrer (Repstad, 2004). Brukervedvirkning dreier seg om at det i relasjonen mellom brukere og forvaltning, er brukerne som skal være den aktive part.

Brukervedvirkning vil kunne deles opp i ulike nivåer, som individ-, gruppe- og samfunnsnivå (Willumsen, 2005). Jeg legger til grunn i oppgaven at familieråd er en metode hvor mitt fokus er rettet mot individ- og gruppenivå.

Hensikten med brukervedvirkning er at det skal få konsekvenser for den tjenesten som aktivt organiserer til økt innflytelse. Hva skal imidlertid familien få innflytelse på?

En måte å dele inn individuell medvirkning på er å tenke deltakelse og innflytelse i forhold til følgende faktorer:

- Å bestemme om et problem eksisterer

- Å definere hva problemet gjelder
- Å avgjøre om det skal gjøres noe med problemet
- Å velge mellom ulike former for hjelp
- Å initiere, vedlikeholde eller avslutte kontakten (Andreassen, 2009: 28).

I denne inndelingen legges det vekt på brukernes mulighet til å bestemme i ulike faser av den individuelle hjelpeprosessen. Det er imidlertid ikke alltid mulig for barna eller foreldre å ta egne beslutninger. I de fleste tilfeller vil imidlertid barna, foreldrene og de ansatte i fellesskap diskutere seg frem til både problemstillinger og løsninger. Andre ganger er det ikke mulig med medvirkning (Seim og Slettebø, 2007). I følge Andreassen er det viktig å være klar over hvilke beslutninger som fattes hvor, å skille mellom beslutninger som fattes lokalt, i samarbeid med statlige aktører og hva som fattes i Fylkesnemnda (Andreassen, 2009:95). Det må klargjøres fra hjelpeapparatet hva det er mulig å medvirke om og hvordan medvirkning kan gjennomføres. Barnevernstjenesten kan for eksempel legge fram en sak for Fylkesnemnda om flytting av et barn, uavhengig av hva foreldrene måtte mene. Det kan imidlertid være andre sider ved saken, som hvordan samvær skal planlegges som kan være et relevant tema for medvirkning.

4.1.5 Medvirkning

Tone Andreassen, beskriver ulike former for medvirkning slik

Talerett: mulighet til å legge frem erfaringer og syn.

Forhandlinger: mulighet til å få en dialog med den andre parten.

Beslutningsmyndighet eller brukerstyring (Andreassen, 2009:34).

I dette perspektivet er muligheten til en dialog basert på likeverdighet mellom familier og hjelpeapparatet som danner grunnlaget for de utviklingstiltak som iverksettes.

4.1.6 Makt

Begrepet kan forstås som sjansen til å få gjennomført sin vilje i en sosial relasjon, også ved motstand, uavhengig av hva denne motstanden er basert på.

Makt er til stede i all samhandling mellom bruker og hjelper. Dette aspektet kan tilsløres i samhandlingen. Maktmisbruk, maktmenneske, maktkamp, maktglad og avmakt er begreper som oppfattes ofte som negativt ladet. Dette er ord med en verdiladning. Mange mennesker vil helst unngå andres bruk av makt, og vil ikke se seg selv som en person med makt. Begrepet makt er relevant for enhver mellommenneskelig relasjon. Makt behøver ikke å bli utøvd for å eksistere, men består i selve muligheten for å få gjennomslag for egen vilje. Det er i mine øyne et svært viktig aspekt i relasjonen mellom hjelper og hjelpesøker. I denne sammenhengen har barnevernstjenesten mulighet til å gjennomføre sanksjoner i samhandlingen.

Grunnlaget for makt er ulikhet mellom mennesker. Hjelpeapparatets makt hviler på et solid økonomisk, juridisk, kulturelt og ideologisk fundament. Offentlig forvaltning kan yte eller avslå økonomisk og/eller praktisk hjelp. Barnevernstjenesten kan tilrettelegge for ulik bruk av tvang. Når for eksempel frivillige tiltak ikke skaper endring for ungdom med atferdsproblemer, kan de legge opp en sak for fylkesnemnda om plassering i institusjon uten samtykke. Hjelpeapparatet har et sett verdier og normer for hva som regnes som akseptabel livsførsel og oppførsel, og ett sett skrevne og uskrevne regler for hva som skal gjøres når noen bryter dem (Skau, 2003: 45).

4.2 Dialogformen

4.2.1 Balanse, likeverdighet og hjelp

I familieråd er *dialogformen* sentral. *Dialogens kjerne* kan beskrives på følgende måte:

Det er to begreper som alltid må forstås og respekteres i en dialog: balanse og likeverdighet. *Balanse* betyr å gi plass og åpning for den andre parten i samtalen. *Likeverdighet* er en emosjonell registrering av aksept, respekt og genuin interesse for den andre som din samtalepartner. Videre er det utvisking av alle forskjeller i posisjon, alder og sosiale og kulturelle ulikheter (Spurkeland, 2012: 146). For å kunne inngå i en brukbar dialog er bevisstheten om kompetansenes komplementaritet helt sentral. Dialogformen bidrar til at brukerne opplever seg som likeverdige partnere (Willumsen, 2005:173).

Hjelp er en betegnelse på handlinger som tar sikte på at ett eller flere mennesker oppnår en forbedring av sin helse og/eller livssituasjon, eventuelt forhindrer eller forsinker en forverring.

Definisjonen av en og samme handling vil kunne variere betydelig avhengig av hvem som foretar den. Definisjonen av hjelp omfatter både forebygging og handlinger i en akutt situasjon hvor det ikke er mulig å avklare hva individets ønsker er.

4.2.2 Medvirke i egen sak

Begrepet *bruker* er lite benyttet i barnevernslovgivningen, men det finnes en rekke regler som på ulike måter gir de involverte barna og foreldrene mulighet til å få innflytelse på avgjørelser som fattes. Medvirke vil altså si å delta i undersøkelser, rådgivning, behandling, utforming og oppfølging av vedtak. I tilfeller av uenighet, vil man få sin oppfatning tatt i betraktning om forvaltningen har adgang til å bestemme noe annet enn det vedkommende ønsker. Krav om reell innflytelse kan med juridisk terminologi betegnes som *materiell medvirkning*. En forutsetning for slik innflytelse er at brukeren får nødvendig informasjon fra forvaltningsorganet om hva forvaltningen har dokumentert av faktiske forhold, og hvilke faglige og skjønsmessige vurderinger som ligger til grunn for vedtaket. Det forutsetter at brukeren gjennom muntlige og skriftlige uttalelser får legge frem sine synspunkter på de opplysningene og de vurderingene som er gjort i saken. I juridisk terminologi kan slike regler som setter vedkommende i stand til å delta i reelle drøftelser betegnes som *prosessuell medvirkning* (Seim og Slettebø, 2007: 196). Lever forvaltningen opp til sine profesjonsetiske idealer om mest mulig informasjon, medvirkning, medbestemmelse og selvbestemmelse, er det ikke behov for å snakke om prosessuell medvirkning. Forvaltningen vil da automatisk bruke arbeidsmetoder og fremgangsmåter som kontinuerlig informerer og involverer brukeren.

4.2.3 Profesjoners identitet

Det kan være vanskelig for de profesjonelle å dele sin makt med brukerne. Store deler av profesjonenes yrkesidentitet henger sammen den makt og autoritet som profesjonen har i egenskap av å være spesialister. Den profesjonelle virksomheten utspiller seg i et sosialpolitisk felt der idealet lenge har vært at brukerne skal være deltakere og ha innflytelse, men der det egentlig ikke har skjedd noen radikale forandringer i brukernes påvirkningskraft. Enkelte legger til grunn at det finnes en sterk ambivalens i den innstillingen som profesjonelle har til brukermedvirkning. Dette kan forstås som motsetninger mellom brukermedvirkning på

den ene siden og profesjonenes makt, autoritet og rolle som ekspert i velferdsstaten på den andre siden (Askheim og Starrin, 2007:18).

4.2.4 Intersubjektiv forståelse

Brukermedvirkning handler altså om at brukerne bidrar, deltar og er aktivt med i relasjonen til helse- og sosialarbeiderne. Brukernes aktivitet i relasjonen består i å formidle deres forståelse av egen situasjon, som kan også defineres som brukernes perspektiv. For at brukerne skal få lyst til å medvirke og oppleve at det er ønskelig at de bringer inn sitt perspektiv, er det nødvendig med en relasjon der brukernes medvirkning vektlegges. Anerkjennelse er å bli trodd på og få dette demonstrert dette i praktisk handling (Klemsdal, 2008:98). I denne prosessen er det derfor viktig at helse- og sosialarbeiderne også evner å persipere brukernes perspektiv. Dette innebærer krav til både gode kommunikasjonsferdigheter, innlevelse og kunnskap om brukernes situasjon. Det er når helse- og sosialarbeiderne mestrer å oppfatte og forstå brukernes perspektiv, at brukernes perspektiv på egen situasjon kan utvikles til å bli preget av en intersubjektiv forståelse mellom partene (Willumsen, 2005:194).

4.2.5 Komplementær kompetanse

Skal brukernes erfaringsbaserte kompetanse anses som likeverdig med helse- og sosialarbeidernes formelle faglige kompetanse, kreves det økt bevissthet om tematikken siden den formelle kompetansen blir høyere verdsatt i vår kultur. Helse- og sosialarbeidere må innta en tydeligere ydmyk holdning til brukernes erfaringsbaserte kunnskap og erkjenne at denne kompetansen utfyller den formelle faglige kompetansen. Det vil imidlertid ikke si at den erfaringsbaserte kompetansen og den formelle kompetansen er like. De har lik verdi, det vil si at de er verdsatt likt, men er ulike i innhold. Willumsen påpeker at man ved å koble disse to kompetanseformene og se dem i et relasjonelt perspektiv, kan skape en komplementær kompetanse (Willumsen, 2005). Når jeg skal fokusere på familieråd mener jeg det er vesentlig å tenke makt i forhold til at samhandlingen foregår mellom familier og en offentlig tjeneste som kan fremme vedtak om tvang.

Lærende og kunnskapsutviklende organisasjoner

I sin bok *Den femte disiplin* innleder Senge med å påstå at de organisasjonene som vil glitre i fremtiden er de som utnytter de ansattes engasjement og kapasitet til å lære på alle nivåer i

organisasjonen. Han påpeker at det ligger i menneskets natur å lære, at vi alle er de fødte spørsmålsstillere og ferdighetsutviklere. Etter hans mening er det naturlig for en gruppe mennesker som er organisert på en eller annen måte, å ønske å lære og å utvikle seg.

Lærende organisasjoner er organisasjoner som utvikler sin endringskompetanse og ønsker å mestre kontinuerlige endringer og omstillinger. En lærende organisasjon arbeider kontinuerlig for å utvide sin kapasitet og evne til å skape fremtiden gjennom bevisste tiltak i nåtiden, mener han (Senge, 1999).

I all forståelse av læring er konteksten det som påvirker opplevelsene og gjør at opplevelsene blir meningsfulle. Det er konteksten som er avgjørende for hvordan vi forstår og oppfatter situasjoner. I tillegg til å se fremover legger lærende organisasjoner vekt på å se utover og ikke innover. Med andre ord blir ikke læring oppfattet som respons på eksterne stimuli, men like mye som en kunnskapsbyggende prosess med utgangspunkt i både individuelt skapte og kollektivt aksepterte mål. Det er intensjonalitet, selve viljen til å skape noe som preger læreprosessen, ikke reaksjonen (Hustad, 1998:43).

4.3 Teorier om lærende organisasjoner

4.3.1 Senges fem disipliner

Senge baserer sin teori om lærende organisasjoner på at utvikling er avhengig av fem disipliner. Disiplinene kaller han mestrings, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. ”Praktisering av de enkelte disiplinene handler om hvordan vi tenker, hva vi virkelig ønsker, og hvordan vi samhandler og lærer sammen med andre”. Med disiplin mener han utviklingsområder der man kan tilegne seg visse ferdigheter eller kompetanse. Videre er det nødvendig at disse ferdighetene utvikles parallelt. I det følgende skal jeg gå litt nærmere inn på de fem disiplinene (Senge, 1999:145-265).

4.3.1.1 Mestrings

Å mestre forutsetter både å ha kunnskap om, og å kunne utøve bestemte ferdigheter. I forhold til arbeid i barnevernstjenesten er evnen til å mestre det uforutsigbare, forholde seg til det som skjer i øyeblikket og evne til fleksibilitet av særlig stor betydning. Ifølge(Senge, 1999:145) er personlig mestrings hjørnesteinen i en lærende organisasjon, og mennesker med høy grad av mestringsfølelse har noen grunnleggende egenskaper. De føler det er en spesiell hensikt bak

deres visjoner og mål. Mennesker med tro på egen mestring er søkende, og lar seg knytte til andre mennesker. Slik blir de en del av en større helhet og ser sin rolle som en viktig del av denne.

Mennesker med en høy grad av personlig mestring lever i en kontinuerlig lærende tilstand, men personlig mestring er ikke noe du eier. Det er en prosess som kan betraktes som en livslang disiplin. Mennesker med høy grad av personlig mestring er fullstendig klar over sin uvitenhet, inkompetanse og vekstområder, og de har ofte en dyp følelse av selvtillit. Slik synes både evnen til følelsesmessig utvikling, og evnen til å la seg knytte til andre mennesker, å være nødvendige for å fremme læring og ny forståelse.

4.3.1.2 Mentale modeller

Dersom vi ikke er bevisste våre holdninger, kan våre indre bilder av verden forhindre ny forståelse, innsikt og læring. Våre egne holdninger vil prege våre handlinger. Ved å kommunisere indre tanker og granske dem kan vi både bli bevisst vår oppfattelse av verden og reflektere rundt hvorfor vi handler som vi gjør. Mentale modeller begynner med at vi snur speilet innover og setter ord på indre tanker og følelser. Våre mentale modeller er ofte ubevisste, og vi ser dermed ikke hvordan de påvirker vår atferd. Ny innsikt blir ofte ikke tatt i bruk fordi den strider mot våre automatiserte forestillinger om "hvordan verden er". Problemet med mentale modeller er ikke om de er riktige eller gale, men at de ikke er uttrykt eller synlige.

Ved å legge til rette for en kultur som våger å sette fokus på refleksjon av indre tanker, kan det medføre at personlige forsvarsmekanismer må brytes ned. Skal ny kunnskap ha noen mulighet til å etableres, må grunnlaget bygges på verdier i kulturen som trygghet og tillit.

4.3.1.3 Felles visjon

Ideen om en felles visjon har inspirert ledere av ulike organisasjoner i mange år. Kan ledere få de ansatte til å tro på en felles visjon, vil organisasjonen utvikle seg og deltakerne lære. Utvikling vil skje, ikke på grunn av at noen sier de skal, men fordi de har lyst. En felles visjon er et felles bilde av fremtiden som de ansatte slutter opp om, og som kan utgjøre en kraft og inspirasjon. En visjon kan være inspirert av en idé, men den favner langt videre. I grupper hvor det er etablert en felles visjon vil de ansatte skape og lære. Motsatsen er en organisasjon med målsettinger som de ansatte ikke har noe eierforhold til.

Teorien påpeker at en ekte visjon er skapt i samhandling, for eksempel mellom de ansatte og ledelsen. Når mennesker har en virkelig felles visjon er de knyttet sammen i felleskap. Felles visjon er avgjørende for en lærende organisasjon, fordi den gir læringen fokus og energi. Visjoner blir bare en levende kraft når mennesker virkelig tror at de kan skape sin egen fremtid.

4.3.1.4 Gruppelæring

Å lære i gruppe kan føre til personlig vekst og utvikling. Teorier om gruppelæring som disiplin begynner med en dialog der en evner å lytte til andres tanker og holdninger. I en slik gruppe snakker man på to måter, man mestrer både dialog og diskusjon. I dialogen er det fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer. De ansatte må lytte til hverandre og egne synspunkter må legges til side. I en diskusjon blir ulike synspunkter presentert og forsvart. Gruppen leter etter de beste synspunktene som kan gi et godt grunnlag for de beslutningene som skal fattes. Når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare glimrende resultater, men de enkelte medlemmene opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått. Gjennom gruppelæring utvikles teamets evne til å skape de resultatene som de virkelig ønsker.

Dialog og diskusjon kan være komplementære, men de fleste grupper mangler både evne og vilje til å skjelne mellom disse to formene og bevege seg bevisst mellom dem. Verktøyet i gruppelæring er dialogen. Denne dialogen er bevart hos enkelte gamle kulturer, mens i vårt moderne samfunn er den ofte erstattet av en diskusjonskultur. En kan få inntrykk av at hensikten er å gå av med seieren, ikke at de beste argumentene får gjennomslagskraft.

4.3.1.5 Systemtenkning

Systemtenkning integrerer de fire øvrige disiplinene. Til sammen utgjør de en helhet som er av betydning for å bevege seg mot å være en lærende organisasjon. Vi kjenner til hvordan enkelthendelser i naturen henger sammen, og hvordan naturfenomener uavhengig av tid likevel kan ha med hverandre å gjøre og kan ha innflytelse på hverandre.

Uten systemtenkning kan man ikke se hvordan de ulike disiplinene henger sammen, griper inn i hverandre og viser hvordan de alle påvirker helheten. Organisasjoner som vil lære må øve seg på å se deres virksomhet i et helhetsperspektiv. Det kan være vanskelig å få øye på sammenhengene, spesielt fordi man som ansatt står midt oppi det hele. Dette vil kreve et begrepsmessig fundament av systemtankegang og en oppøving av evnen til å oppdage strukturelle årsaker til atferd. En må endre tenkemåte fra å oppfatte deler til å oppfatte

helheter. Det vil blant annet si å se underliggende strukturer framfor enkelthendelser, ved å vurdere hendelser i lys av prosesser framfor øyeblikksbilder.

Betydningen av en lærende organisasjon er at den kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. De ansatte må ikke lenger sees som reaktive, men heller som proaktive med ønske om å skape sin egen virkelighet.

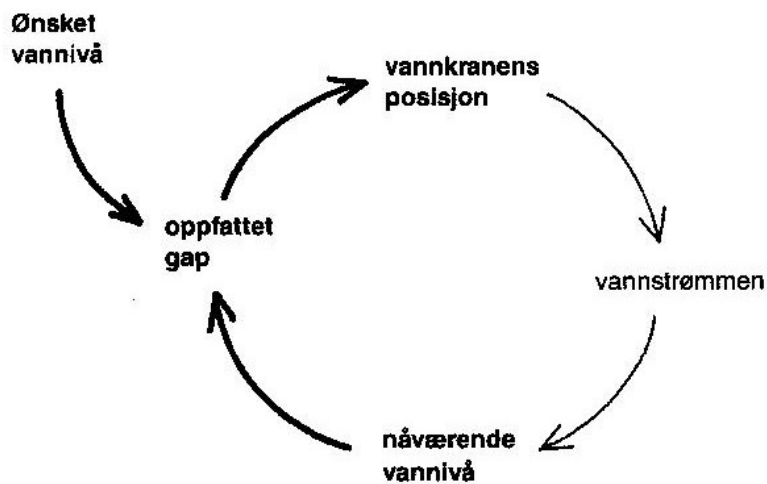
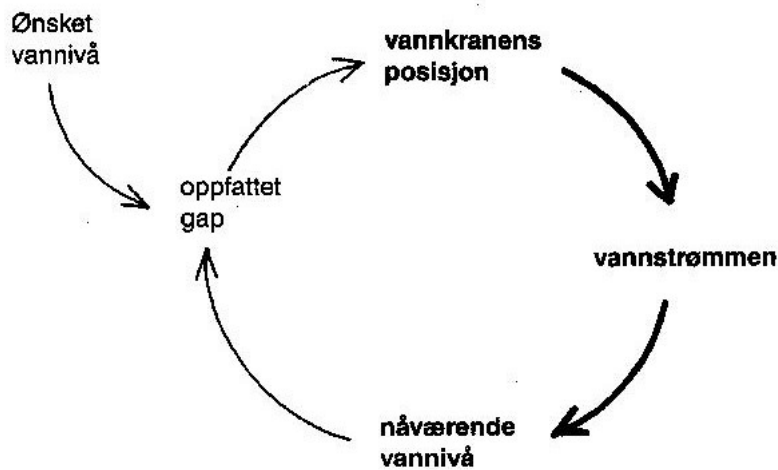
Systemtenkning er fundamentet i hvordan den lærende organisasjonen må bygges. Det handler om en bevissthetsendring fra å se delene til å se helheten. Det må foregå et mentalt skifte slik at man ser samspillende faktorer i stedet for lineære årsak-virkning-kjeder, og man må se forandringsprosesser i stedet for øyeblikksbilder (Senge, 1999:230).

4.3.2 Et system av feedbackprosesser

Vår begrensning som systemtenkere gjør at vi oppfatter virkeligheten i rette linjer, mens vi i større grad burde oppfatte den som sirkler, hvor en prosess fører til en annen – i følge Senge det såkalte *feedback-prinsippet*.

En annen faktor som gjør at det er vanskelig å forestille seg alle hendelser som feedback i et sirkulerende system, er vår tendens til å se oss selv som sentrum for all aktivitet.

Han bruker eksempelet med å fylle et glass med vann. Enhver som fyller et glass med vann vil se seg selv i sentrum av den aktiviteten dette er, mens personen sett i et systemperspektiv bare vil være en del av feedbackprosesser. Årsaksforhold går en vei, jeg får vannivået til å stige, «min hånd på vannkranen kontrollerer strømmen av vann ned i glasset», eller kjeden fra «vannkranens posisjon» til «vannstrømmen» til «nåværende vannivå». Det ville være like riktig å beskrive det andre bildet med at «vannivået i glasset styrer min hånd».



Enkelt systemdiagram som viser feedback-prosesser (Senge, 1999:84)

Dette lille systemet det er å fylle et glass vann, danner en kausalitetssirkel. Er det egentlig slik at det å åpne kranen er det som gir friskt vann i et glass? Når vi oppfatter at glasset er i ferd med å fylles, lukker vi kranen. Gir det et korrekt bilde av systemet som er i gang ved å påpeke at «Vannstanden i glasset styrte min hånd til å lukke kranen»? Det er et enkelt eksempel, men Senge lykkes i å få oss til å innse at *jeg* som ønsker å fylle glasset bare er en liten faktor – en feedback-faktor i det enorme systemet av kausalitetssirkler som settes i gang når jeg griper kranen for å skru på vannet. Å fylle et glass med vann skaper et system som fører til at vannet strømmer inn når nivået er lavt og stopper når glasset er fullt. Det er med andre ord strukturen

som forårsaker adferden. Det er det som er det sentrale, at vi ikke bare ser enkelte handlinger og ikke den underliggende strukturen.

4.3.3 Forsterkning, avveining og forsinkelse – byggeklossene i systemet

Man kan forestille seg at forstrekning av en av feedback-faktorene i et system vil være en vekstmotor for hele systemet. Eksempelvis kan positiv omtale av et produkt fører til mer salg – et fenomen som ikke er ukjent for reklamebransjen. Det samme utslaget kan man se i skolen, hvor en lærers oppfatning av en elev innvirker på elevens prestasjoner i en selvoppfyllende profeti. Det er enkelt å tenke seg at utvikling kan gå i så vel positiv som negativ retning som et resultat av forsterkende feedback (Senge, 1999).

I et system preget av avveining vil man til enhver tid søke å oppnå stabilitet. Feedback-prosessene justeres slik at systemet blir balansert. I naturen ser vi mengder av eksempler på dette, og et balansert system er ofte en forutsetning for at økosystemet skal fungere. Man kan forestille seg en organisasjon preget av avveining som trygg og stabil. Men en organisasjon hvor feedbackprosessene er preget av avveining vil ikke bare oppnå stabilitet, den vil også ha mangel på utvikling. Det kan gjøres avveininger i forhold til hvilke spørsmål som stilles og hvilke utfordringer man velger å bringe på bane som på sikt kan føre til misnøye. I en organisasjon kan det gjøres avveininger i forhold til personale og arbeidsoppgaver som gir mer belastninger på andre ledd i organisasjonen eller forringer kvaliteten på arbeidet som blir utført.

En tredje faktor for flyten i systemet er forsinkelse. Fruktene av en investering eller innsats vil ikke kunne høstes umiddelbart – det vil forekomme en forsinkelse i systemet. Senge trekker fram nok et eksempel fra dagliglivet. Denne gangen i dusjen, hvor man igjen skrur på kranen og ønsket er en behagelig temperatur for å kunne nyte en dusj. Vannet som kommer ut av kranen er kaldt, og man justerer opp det varme vannet, men det tar faktisk tar litt tid før man kan oppdage om man har skrudd tilstrekkelig til å oppnå den temperaturen man ønsker. Tilsvarende forsinkelser vil man oppleve i andre systemer. I en produksjonsprosess kan man se for seg forsinkelser mellom råvarebestilling og leveranse, som vil ha stor innvirkning på produktiviteten og som det må tas hensyn til. I byråkratiske prosesser vil saksbehandlingstid eller andre eksterne faktorer få følger for flyten i systemet.

Forsterkning, avveining og forsinkelse kan oppleves som enkle faktorer å forholde seg til i teorien. I en sammensatt organisasjon vil det imidlertid være flere kausalitetssirkler i gang

samtidig. Det vil være mengder av feedbackfaktorer både internt i organisasjonen og utenfra, der det kontinuerlig er forsterkning, avveining og forsinkelser som foregår. Organisasjonen må være oppmerksom på at disse prosessene foregår og være forberedt på å håndtere dem. Det er de som er byggeklossene i systemet.

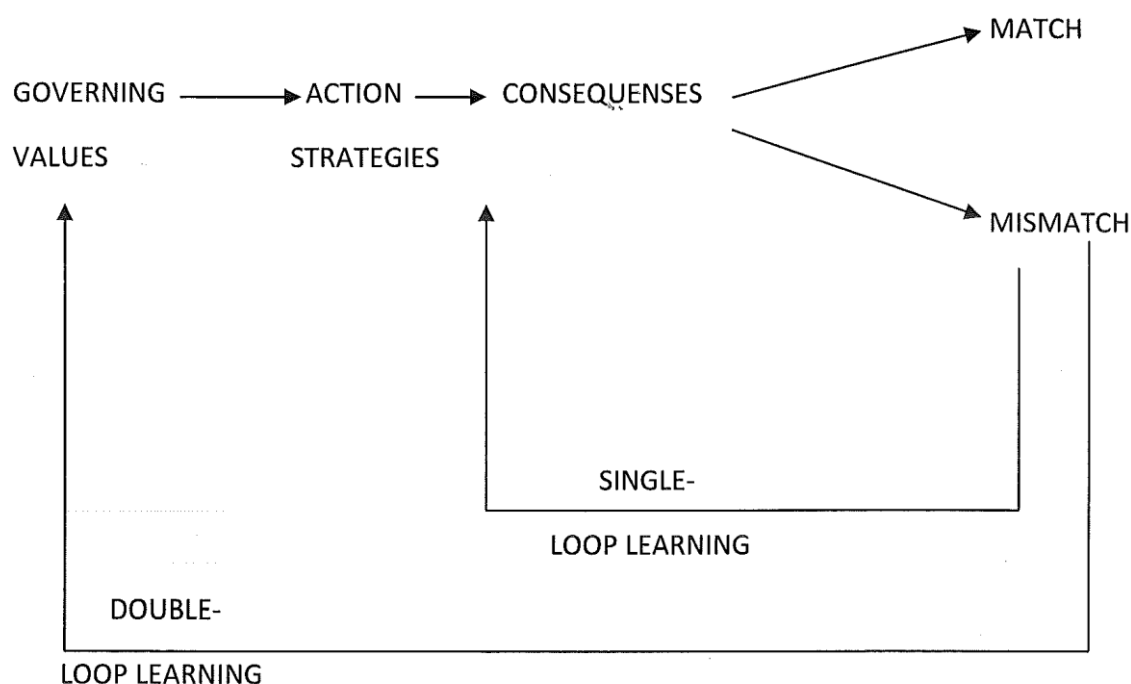
Et sentralt trekk ved lærende organisasjoner er at den alltid er i bevegelse og endring. Senge hevder at feilen ved vårt samfunns viktigste institusjoner er at de i hovedsak er innrettet på å kontrollere og ikke på å lære å belønne medarbeidernes nysgjerrige medfødte evner.

4.3.4 Argyris og Schöns teori om læring i organisasjoner

Argyris og Schön definerer organisasjonslæring som de kollektive læringsprosesser som finner sted når hvert enkelt medlem utvikler sin teori om hva som er riktige og effektive handlinger. Teorien baserer seg på at individer i en organisasjon til enhver tid skaper et bilde av hva som skjer i organisasjonen, selv om det ofte kan være mangelfullt eller ukorrekt og er til stadig redigering ved hjelp av ny informasjon individet tilegner seg (Argyris & Schön, 1978). Målet i en lærende organisasjon er å skape en organisasjon der alle medlemmene er pådrivere for å dele erfaringer, skape kunnskap og arbeide mot felles mål. Argyris og Schön setter fokus på prosesser og legger til grunn at forandringer skjer over tid. De er også opptatt av strukturer og prosedyrer for hvordan en kan jobbe med mentale modeller hos organisasjonens individer og grupper.

Organisasjonslæring er knyttet til hvordan individer i en organisasjon konstruerer kognitive kart. De baserer sin teori på begrepene enkelrets- og dobbelkretslæring. Enkelkretslæring er når medlemmene av organisasjonen oppdager feil og retter opp disse, det blir referert til som *lower-level learning*. Feil blir korrigert, og organisasjonen fortsetter videre i samme retning som tidligere. Dobbeltkretslæring bygger på teorien om enkelkretslæring, men i denne modellen blir ikke «feilen» bare korrigert, men oppdagelsen fører til endring i normer og prosedyrer. Endringer kan føre til en endring i kunnskapsbasen til organisasjonen og blir ofte referert til som *higher-level learning*. Ut fra denne teorien kan det virke som om Argyris og Schön tar utgangspunkt i kognitiv tilnærming til læring og er opptatt av det mentale aspektet og prosessen i organisasjonen. De hevder at organisatorisk læring kan oppnås når medlemmene i en organisasjon handler som læringsagenter. De ansatte er endringsorienterte og responderer derfor på forandringer i organisasjonens ytre og indre omgivelser (Argyris og Schön, 1978:28).

Teorien bidrar til å formidle ulike kulturelle faktorer som er forutsetninger for endring. En dialog blant de ansatte der de opplever trygghet til å sette ord på egne tanker og refleksjoner er av stor betydning for utvikling i organisasjonen. Det er sentralt at vanskelige temaer som ulike faglige vurderinger, ulike normer og verdier kommer til overflaten i organisasjonen. Argyris og Schön er opptatt av at dersom organisasjoner ikke tilrettelegger for å få tak i den tause kunnskapen innad i organisasjonen, vil verdifull kompetanse bli uuttalt og det vil kunne hindre organisasjonsutvikling.



Figuren er hentet fra Argyris (Argyris,2007:25)

4.3.5 Singel og doubleloop

Illustrasjonen over viser hvordan refleksjon og undring kan påvirke organisasjonsendringer basert på fellesskapets søken etter fornyet kunnskap.

Single-loop-læring er basert på en enkel løsning/tilbakemelding. Korreksjon eller endring gis ved direkte direktiver. I en organisasjon kan det fremstilles som at leder har besluttet at de underordnedes praksis skal endres. Det skjer en korrigerende av praksis uten at de ansatte oppnår noen forståelse av hvorfor endring er nødvendig.

Double-loop-læring vil ha et annet perspektiv på hvordan organisasjonsendringer kan utvikles. Leder tilrettelegger her for at de ansattes underliggende tanker, de mer skjulte verdiene, blir drøftet i fellesskap og endring kan da finne sted. I dialog rundt ulike temaer vil de ansatte kunne komme med egne refleksjoner, erfaringer, undringer og ideer som kan fremme organisasjons utvikling. Dialog og refleksjon har til hensikt å oppnå et mangfold av handlingsstrategier. Legger en til grunn *double-loop* i organisasjonens kultur vil medlemmene kunne lære av hverandre. Den erfaringsbaserte kunnskapen som den enkelte besitter formidles tilbake til fellesskapet, og slik kan organisasjonen som helhet benytte den enkeltes kunnskap. Læringsprosessen som finner sted kan føre til endringskompetanse. Det er nye tankemønstre eller mer hensiktsmessige strategier for å løse utfordringer som er intensjonen ved *double-loop*-læring (Argyris, 2007: 28). Læring i organisasjoner er definert som noe som skjer under to betingelser. For det første skjer det læring når organisasjonen oppnår hva den har ønsket, det er en match mellom deres handlingsplan og det faktiske resultat. Det skjer også læring når det identifiseres et mismatch mellom intensjoner og resultater og dette korrigeres, det vil si at et mismatch endres til en match (Illeris, 2000:248).

4.3.6 Å lære og å lære i lag

”Forlengelse av kunnskap” er et begrep Wadel benytter når han beskriver en metodisk tilnærming i den hensikt å lære av hverandre. Historieerfaring som metode forutsetter et møte der fokus er å dele praktiske erfaringer for å kunne utvikle nye metoder. Det handler da om å lytte til de ulike erfaringene i fellesmøter. På denne måten kan det utvikles kunnskap sammen med de andre i gruppa, og taus kunnskap blir formidlet og blir til eksplisitt kunnskap.

I organisasjonssammenheng må det derfor tilrettelegges for at det er mulig å dele erfaringer. Læring kan beskrives i form av stadige forlengelser av tidligere erfaringer, og ved å sitte i grupper kan det deles både mange og ulike erfaringer. Vi kan si at forlengelser utgjør den grunnleggende dynamikken for læring i faglige grupper. Wadel hevder at en for stor arbeidsdeling, med lite rom for å møtes i fellesskap, fremmer ikke ovennevnte læringsmuligheter. Det må settes av rom og tid for deling av erfaringer om det skal utvikles en lærende organisasjon (Wadel, 2008: 76).

4.4 Hva kjennetegner en lærende organisasjon?

En viktig utfordring i tilnærminger til lærende organisasjoner er at svært mye av forskningen på dette området er normativ. Den sier altså noe om hvordan organisasjonsteori tror at virksomheter bør handle for å bli lærende. Det er altså den enkelte virksomhets normer som ligger til grunn for de valgene som gjøres. De ulike definisjonene som beskriver lærende organisasjoner er ofte vage, ulike og lite operasjonelle. Alnes har laget en artikkel hvor han lister opp begreper som blir forbundet med lærende organisasjoner.

Teamarbeid

1. Systematisk tenkning og mentale modeller
2. Fri flyt av informasjon vertikalt og horisontalt
3. Opplæring og trening av hele arbeidsstokken
4. Belønningssystem for læring
5. Kontinuerlig forbedring
6. Fleksibilitet i virksomhetens strategi og blant ansatte
7. Desentralisert hierarki og deltakende ledelse
8. Lærende laboratorier og kontinuerlig eksperimentering
9. Støttende lærende bedriftskultur

(Alnes, 1999).

Denne listen viser faktorer som svært mange, kanskje de fleste, organisasjoner vil identifisere seg med. Sagt på en annen måte er det hvordan den enkelte virksomhet ønsker å definere og operasjonalisere de ulike faktorene som vil danne grunnlag for å utvikle en lærende organisasjon.

4.4.1 Nonaka og Takeuchis teori om kunnskapsutviklende organisasjoner

Utgangspunktet for organisasjonslæring er at organisasjonen som helhet skal utvikle seg og lære. For at dette skal skje må først og fremst individene i en organisasjon lære. I dette perspektivet er organisasjonslæring handlinger og aktiviteter som fører til forandring i

organisasjonen og som er foretatt av medlemmene. Alle medlemmer i en organisasjon kan lære, men vi kan bare snakke om organisasjonslæring når læringen nedfeller seg i organisasjonen. På den måten blir den læringen retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handlinger. Hvis denne nedfellingsprosessen ikke skjer, har medlemmene i organisasjonen lært, men organisasjonen har ikke lært. Nonaka og Takeuchi hevder at kunnskap må bli verbalisert ved muntlige fortellinger eller skrevet ned i dokumenter eller manualer (Nonaka & Takeuchi, 1995).

De to japanske teoretikerne, Nonaka og Takeuchi, har et sosiokulturelt syn på læring. De kritiserer Senge og Argyris og Schön og trekker frem viktigheten av den sosiale prosessen. Nonaka og Takeuchi baserer sin modell på at kunnskap oppstår i interaksjon mellom den eksplisitte og den tause kunnskapen. Dette kaller de *kunnskapskommunikasjon*, som er en sosial prosess mellom individer, ikke noe som skjer i individet. De kritiserer videre Argyris og Schöns dobbelkretslæring. Denne modellen tar for gitt at noen står utenfor det hele med et objektivt syn, og vet hvilken metode og på hvilket tidspunkt det er mest fornuftig å innføre dobbelkretslæring i systemet.

Et viktig begrep for Nonaka og Takeuchi er *redundans*. De vektlegger at det må være en interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen. For å oppnå læring setter de kommunikasjon i fokus og viktigheten av kompetansedeling og spredning. Nonaka og Takeuchi bruker ikke begrepet lærende organisasjoner, men kunnskapsutviklede organisasjoner (Nonaka og Takeuchi 1995:73). I likhet med Senge og Argyris og Schön, ser Nonaka og Takeuchi læring som en kontinuerlig prosess i form av en sirkel, spiral eller krets.

I sin artikkel om organisasjonslæring, viser Roald til at Nonaka og Takeuchi er opptatt av at ny innsikt og kunnskap blir utviklet i møte mellom flere aktører. Deres modell er laget som en spiral som beveger seg fra implisitt til eksplisitt kunnskap. Den kunnskapen som aktørene har et ubevisst forhold til, blir bevisstgjort og omdannet fra taus til eksplisitt kunnskap (Roald, et al, 2006:148-165).

Å skape mening i livet i organisasjoner blir vanskelig fordi organisasjoner eksisterer på to nivåer. Det ene er handlingsnivået hvor ulike praktiske situasjoner kontinuerlig blir ivaretatt, det andre nivået er et fortolkningsnivå hvor en tilpasser de ulike situasjonene i en forståelse av tilværelsen (March, 2008: 90).

4.5 Byråkrati

4.5.1 Max Weber

I samfunnsvitenskapen er det flere som blir regnet som klassikere. Jeg har ønsket å legge til grunn Max Weber (1864-1920), som regnes som byråkratiets grunnlegger. Handling og makt er to sentrale begreper Weber bidrar med. Han viser til ulike former for utøvelse av autoritet og herredømme, som inneholder viktige bidrag til forståelse og utvikling av offentlig forvaltning og byråkrati (Claussen og Ørvig, 2003).

Regulering som lovgivning og regelverk medfører høy grad av både forpliktelse og forutsigbarhet på områder som ledelse og offentlig administrasjon, med en klar parallell til intensjonen bak utviklingen av byråkratiet slik det ble beskrevet av Weber (Veggeland, 2010:19).

For Weber er den primære oppgaven i samfunnsvitenskapen å fremme en forståelse av sosial handling som skal være oppklarende. Det er og kunne forklare årsakene til hvorfor det handles akkurat slik. Han mente at sosiale handlinger både skal forstås og forklares. Når en handling observeres skal vi altså forstå hensikten med handlingen vi så, samt forklare årsaken til at handlingen. Forståelsen blir viktig for å kunne forstå den enkeltes, subjektive vurdering av situasjonen. For å få frem den spesielle formen for autoritet som preger moderne byråkrati, bruker Weber tre begreper: det legale herredømmet med dets forvaltning, det tradisjonelle (ordninger er overlevert ved tradisjon) og det karismatiske herredømmet (personlige kvaliteter hos lederen).

I denne masteroppgaven vil jeg bruke den første formen for å beskrive det moderne byråkrati. Weber opererer med en rekke kjennetegn som også i dag kan beskrive offentlig forvaltning. Alle henvendelser skal håndteres profesjonelt, det vil si at all kontakt skal behandles saklig og upersonlig. Ingen skal diskrimineres i forhold til kultur, hudfarge, atferd, og kun relevant og nødvendig informasjon skal innhentes. Saksbehandlere skal ikke ha noen personlig gevinst eller preferanser for resultatet, saken skal behandles uhildet. Saksbehandlingen skal foregå etter lov og forskrift og har bestemte regler som skal følges. Systemet av regler fordeler ansvar, myndighetsområde, saksområde etter kompetanse.

Regler og retningslinjer kan ikke dekke alle de ulike livssituasjonene den enkelte kan oppleve, og forvaltningen har behov for fleksibilitet og tilpasninger av lokale løsninger. Ved

skjønsmessige vurderinger er forståelse og innlevelse i den situasjonen brukeren er i viktig for å finne gode løsninger for brukeren. Nærhet og forståelse kan komme i konflikt med distanse, regler og avgrensning av ansvarsområder som ligger i den byråkratiske modellen (Claussen og Ørvig, 2003).

Max Webers idealtypiske, byråkratiske oppbygging kan sees i sammenheng med den utviklingen som har skjedd i velferdsstatens utvikling. Dagens byråkrati er sammensatt av ulike profesjoner, og utøvelsen av fag i et byråkratisk system kan by på ulike utfordringer.

Fagbyråkratiet

Selv om profesjonsbyråkratiet vil ha noen av de samme byråkratiske trekkene vi finner i maskinbyråkratiet, er det viktige ulikheter. I maskinbyråkratiet forventes byråkraten å være lojal ovenfor den organisasjonen hvor han er ansatt. Posisjonene i byråkratiet bestemmer autoritetsforholdene. Karrieren kommer til uttrykk ved å klatre oppover i hierarkiet. Normer blir bestemt av det regelverket som byråkraten må forholde seg til. Byråkraten må forholde seg til arbeidsmetoder og standarder som blir utformet i utdanningsinstitusjoner og i profesjonsorganisasjoner. Den viktige konsekvensen av dette er at maskinbyråkratiet kan bygge sin makt- og autoritetsstruktur etter en klassisk hierarkisk modell, men det er ikke mulig å styre profesjonene etter slike prinsipper. Makta til profesjonene er basert på den faglige ekspertkunnskapen de forvalter. Legitimiteten til de ulike tjenestene er basert på at faglig kunnskap blir forvaltet på en optimal måte. Det kan ikke foregå ved kommando ovenfra, men må være basert på stor grad av faglig autonomi og selvstendighet i den konkrete tjenesteutøvelsen. Enkelte vil gå så langt som til å hevde at profesjonsbyråkratiet i realiteten er en omvendt maktpyramide.

Et trekk ved dagens byråkratiske organisering er at oppgaver fordeles til spesialister som arbeider med like type saker over tid og i forholdsvis nær kontakt med både fagkollegaer og bestemte overordnede. Det er for det første ganske effektivt, og for det andre letter det intern kommunikasjonen og forståelsen av de arbeidsoppgavene som skal utføres. På den annen side kan kontakten vanskeligjøres eksternt både i forhold til andre fagpersoner eller brukere. Spesialistene utvikler sin egen terminologi og kan utvikle synspunkter som at noen arbeidsoppgaver er lite utfordrerne og lite relevante for deres tjeneste. Spesialisering kan også utvikle seg til å bety funksjonell inkompetanse og likegyldighet ovenfor andre fag, oppgaver og tilhørende enheter i organisasjonen. Ekspertene kan utvikle en kultur hvor de vurderer at

de er fritatt fra å være opptatt av andre saker og saksforhold enn det som direkte faller inn under eget fagområde (Nylehn og Støkken, 2002:62).

5 Undersøkelsens metode og design

5.1 Forskningsmessig design

I dette kapitlet ønsker jeg å skissere de ulike teoretiske nivåene oppgaven er forankret i. Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en så systematisk måte at prinsippet om etterprøvbarehet blir ivaretatt innenfor vitenskapstradisjonen i dagens samfunnsforskning.

Teorier er tradisjonelt oppdelt i fire nivåer, hvor de ulike nivåene representerer teorier som nærmer seg virkeligheten på en stadig mer begrenset og konkret måte. Teorier som omfatter alle de andre, blir kalt omfattende teorier eller paradigmer. Et paradigme er et uttrykk for hvordan en oppfatter verden, det vil si et verdenssyn. Kognitivism, konstruktivism og positivisme er slike teorier. Min masteroppgave tar utgangspunkt i et konstruktivistisk ståsted, og jeg vil beskrive denne retningen nærmere.

Innenfor dette paradigme blir mennesker betraktet som aktivt handlende og ansvarlige. Kunnskap blir oppfattet som en konstruksjon av forståelse og mening som blir skapt i møter mellom mennesker i en sosial samhandling. Kunnskap blir betraktet som i kontinuerlig endring og blir dermed stadig fornyet. Konstruktivism kan betraktes som en brobygger mellom mennesker og den verden menneskene lever og handler i. I dette perspektivet har de sosiale, kulturelle og historiske rammene betydning for hvordan menneskene oppfatter og forstår (Postholm, 2010).

5.1.1 Kvalitativ metode

Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. En forsker som bruker kvalitativ metode retter blikket mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst. Kvalitativ forskning kan omhandle handlingspraksis uten at selve praksisen blir gjenstand for forskning. Dette er tilfellet for fenomenologisk tilnærming der forskningsdeltakerne blir intervjuet i forhold til erfarte fenomener fra virkeligheten (Creswell, 1998). I denne type tilnærming er hensikten å få tak i den felles opplevelsen eller erfaringen som mennesker har når det gjelder fenomener. Det er tolv ulike aspekter ved det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009:49-51).

Livsverden: Teamet for det kvalitative forskningsintervjuet er den intervjuedes livsverden og hans eller hennes eget forhold til den.

Mening: Intervjuet har som formål å fortolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt og måten det blir sagt på.

Kvalitativt: Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, gjennom vanlig språkbruk. Det forsøker ikke å kvantifisere.

Deskriptivt: Intervjuet skal samle inn åpne og nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden.

Spesifisitet: Beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp innhentes, ikke generelle meninger.

Bevisst naivitet: Intervjueren viser åpenhet ovenfor nye og uventede fenomener og unngår ferdig oppsatte kategorier og fortolkningskjemaer.

Fokusert: Intervjuet fokuserer på bestemte temaer, det er verken stramt strukturert med standardiserte spørsmål eller fullstendig ikke-styrende.

Tvetydighet: Intervjupersonens uttalelser kan av og til være tvetydige, noe som kan gjenspeile motsetningene i personens livsverden.

5.1.2 Fenomenologi

Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Giorgi, 1985; Moustakas, 1994). Utgangspunktet er fagene psykologi og sosiologi, hvor psykologi har hatt et individfokus, mens sosiologi har et perspektiv der grupper av mennesker utvikler meninger i sosial interaksjon.

Fenomenologien har sine røtter i Husserls (1859-1938) filosofiske perspektiver. I hans filosofi er intensjonalitet et viktig begrep. Dette begrepet refererer til bevisstheten, eller den indre oppfatningen av at bevisstheten er rettet mot "noe". Husserls hevdet at " ... dette "noe" representerer et behov som mennesker har, det gir bevisstheten retning. " (Postholm, 2010:42)

Et slikt perspektiv innebærer at det eksisterer en interaksjon mellom selvet, eller personen, og verden - en interaksjon som skaper mening og forståelse. Han mener det eksisterer en

interaksjon mellom personen og den virkeligheten han beveger seg i. Det er gjennom samhandling at det skapes mening og forståelse. Objektets og individets virkelighet knyttes uløselig sammen til en helhet. Et objekts virkelighet vil derfor alltid være uløselig knyttet til menneskers bevissthet om dette objektet. Et eksempel er situasjonen å se et flott landskap; en vil mene at landskapet eksisterer, samtidig som en har en indre opplevelse av landskapet.

Det dreier seg om å beskrive det gitte så presist og fullstendig som mulig, å beskrive, snarere enn å forklare og analysere (Kvale, Brinkmann, 2009:46). Et eksempel kan være at en kjører forbi et landskap. Fenomenet er opplevelsen av landskapet og ikke selve landskapet. Hvordan opplevelsen arter seg vil avhenge av betrakterens erfaringsbakgrunn. Mennesker gjør hele tiden nye erfaringer, og deres oppfattelser, meninger og forståelse vil utvikles videre. I forhold til den kvalitative tilnærmingen i masteroppgaven vil, etter min mening, en fenomenologisk tilnærming kunne gi interessant innsikt.

Vitenskapelig begrunnelse for oppgaven

Det jeg har lest om familieråd har fått meg til å ønske å undersøke om implementeringen i barnevernstjenesten har ført til utvikling i organisasjonen. Tidligere i oppgaven har jeg redegjort for at det finnes lite teori om bakgrunnen for metoden. Den er på mange måter erfaringsbasert og har vokst frem av konflikter mellom familier og hjelpeapparat på New Zealand.

Ulike retninger som systemteori, familieterapi, nettverksteori er alle teorier om vektlegger individ i forhold til de systemene de er en del av. Det jeg har referert til av forskning viser hvordan metoden har påvirket barna og familiene. Det som har undret meg når jeg har lest om metodens bakgrunn og oppbygging, er at barnevernstjenestens stemme oppleves underkommunisert i det totale bildet. Dermed fikk jeg lyst til å undersøke temaet nærmere for å kunne synliggjøre barnevernstjenesten og koordinatorenes erfaringer og refleksjoner. Forhåpentligvis kan oppgaven bidra til å bringe frem flere tanker og nyanser rundt faktorer som kan skape endringsprosesser i organisasjoner.

Metoden skal skape endringer i familiene, men hva med systemene selv? Er det slik at metoden også skaper endringer i måten barnevernstjenesten organiserer virksomheten? Kan implementeringen bidra til utvikling av organisasjonen?

Kan undersøkelsen ha samfunnsmessig betydning? Dersom systematisk jobbing med brukermedvirkning, med fokus på private og offentlige ressurser, gir mer helhetlig hjelp og

kvalitativt bedret livssituasjon, så vil jeg anta at resultatene også kan være relevante for andre helse- og sosialtjenester.

5.2 Ulike kvalitative metodiske tilnærminger

5.2.1 Fokusgruppeintervju som metode

Akademiske intervjuer har generelt foregått mellom to personer, men i dag benytter man seg i stigende grad av fokusgruppeintervjuer. Samfunnsforskere brukte gruppeintervjuer i 1920-årene, men en mer utbredt anvendelse av gruppeintervjuer har først funnet sted etter 1950. Da utviklet markedsforskere det de kalte fokusgruppeintervjuer til undersøkelser av forbrukermotiver og varepreferanser. I dag er fokusgrupper dominerende innen forbruksforskning og benyttes til mange formål, fra reklamekampanjer til markedsføring av politikere. De brukes dessuten på en lang rekke områder, for eksempel i helsepropaganda og ved evaluering av sosiale programmer. På 1980-tallet gjorde de sitt inntog i den akademiske samfunnsforskningen. Fokusgrupper har sine røtter fra sosiologien og blir satt sammen av individer som har de samme erfaringene med et fenomen eller har like karakteristika (Hatch, 2002:24).

En fokusgruppe består som regel av seks til ti personer og ledes av en moderator. Den kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, der det først og fremst er viktig å få frem ulike synspunkter om det som er tema. Moderatoren presenterer de temaene som skal diskuteres, og legger til rette for ordveksling. Moderatoren har som oppgave å skape en åpen atmosfære, der man kan uttrykke personlige og motstridende synspunkter på de temaene som drøftes. Fokusgruppen har ikke til formål å komme til enighet eller presentere løsninger på de spørsmålene som diskuteres, men å få frem forskjellige synspunkter på saken.

Fokusgruppeintervjuet er velegnet til eksplorative undersøkelser på et nytt område, ettersom den livlige, kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle og mer kognitive intervjuer. Når det dreier seg om følsomme, tabubelagte temaer, kan gruppesamspillet gjøre det lettere å uttrykke synspunkter som vanligvis ikke er tilgjengelige. Gruppesamspillet reduserer imidlertid moderatorens kontroll over intervjuforløpet, og det livlige samspillet kan medføre at intervjuutskriftene får et noe kaotisk preg.

Metoden gir mulighet for å innhente et rikt datamateriale, samt å få frem ulike synspunkter, erfaringer og engasjement. I tillegg foreligger det en unik anledning til å få frem stemninger og følelser om hvordan de ansatte behandler, inspirerer og lytter til hverandre. Det typiske ved fokusgrupper er at det er mye interaksjon mellom informantene (Halkier, 2005).

Ved gruppesamtaler er det en fordel at deltakerne kan motsi hverandre, supplere hverandre og i fellesskap rekonstruere ulike hendelsesforløp. Det som kan være ulempen når man jobber med grupper, er at det ofte bare er en eller få som dominerer. Det kan være en strategi at moderator sørger for at alle skal få komme med innspill til det gitte tema (Jacobsen, 2005:85).

5.2.2 Utvalget

Gjennomføring av intervjuer var avhengig av at fokusgruppene ble satt sammen av ansatte som hadde erfaringer med å bruke familieråd. Jeg ønsket også å intervju leder av barnevernstjenesten, fordi jeg vurderte det som helt nødvendig for å kunne si noe om implementering i en organisasjon. Det var viktig å intervju saksbehandlerne i den kommunale barnevernstjenesten, som er de som først kommer i kontakt med familiene. Det ble også raskt klart at jeg ønsket å intervju koordinatorene, da de har en svært sentral rolle i koordineringen av selve prosessen mot familierådet. Leder og saksbehandlerne kommer fra samme barnevernstjeneste, koordinatorene tilhører en koordinator-pool som er statlig forankret. Koordinatorene har dermed oppdrag i mange ulike kommuner. Informantene kan ha egne interesser som farger deres utsagn, men det er nettopp deres genuine erfaringer som er utgangspunktet for oppgaven.

Dybdeintervju

Er forskeren interessert i å få en dypere forståelse av en persons atferd, motiver og personlighet, kan dybdeintervjuer (intensive intervjuer) benyttes. En slik metode forutsetter imidlertid en fortrolighet mellom intervjuer og intervjuperson. Intensive intervjuer er en konversasjon der intervjuer oppmuntrer informanten til å formulere med egne ord erfaringer og holdninger som er relevante for problemstillingen. Denne formen gjør det naturlig med flere utdypinger og nyanseringer av temaene, noe som kan være naturlig når det er en informant som intervjues.

5.2.3 Etske betraktninger

Det er svært viktig å få formidlet til respondentene hvordan materialet vil bli behandlet. All forskning, også studentforskning, reguleres av etiske normer og verdier. I 1990 ble Den internasjonale forskningsetiske komité oppnevnt for å lage forskningsetiske regler for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teknologi. Alt arbeid skal baseres på grunnleggende respekt for mennesker. Reglene inneholder krav til anonymisering og taushetsplikt.

Opplysninger om personer som deltar i forskningsprosjekter skal behandles forsvarlig. Det vil si at opplysninger som er gitt gjennom undersøkelsen skal håndteres i overensstemmelse med lover og regler. Materiale som blir samlet inn skal anonymiseres. Organisasjonenes beliggenhet i landet kommer ikke frem i oppgaven. Den enkeltes navn på informantene er fjernet. Opplysninger som kunne ha vært identifiserbare er slettet og dermed utelatt i masteroppgaven. For å forhindre at uvedkommende får kjennskap til opplysninger gitt i materialet, skal lydbandopptakene slettes og transkriberingen makuleres.

Validitet og reliabilitet

Begrepet validitet kan erstattes med gyldighet eller relevans. Utfordringen blir å samle inn data som er relevante for den problemstillingen jeg har valgt. Med reliabilitet siktes det til hvor pålitelige målingene er. I denne type forskning er det få informanter, og det er deres subjektive erfaringer og forståelse av virkeligheten som fremkommer i studien.

Utgangspunktet for oppgaven er at informantene beskriver virkeligheten slik de opplever den. Validitet dreier seg om hvorvidt metoden undersøker det forskeren har tenkt å undersøke. Når et utsagn blir fortolket i teoritekster, er fortolkningen avhengig av om teorien er valid for undersøkelsens område og om fortolkningen følger logisk av teorien (Kvale, 2009:250).

Den problemstillingen jeg ønsker å se nærmere på, har jeg først forankret i teori om profesjonelle relasjoner og plukket ut begreper jeg mener er relevante for å utdype innholdet i en profesjonell relasjon. Problemstillingen blir videre belyst gjennom teorier om lærende organisasjoner. Jeg har også satt meg inn i hva som ligger av føringer fra politiske myndigheter i forhold til deres synspunkter for hvordan barnevernstjenesten bør utvikles. Jeg mener det er relevant med et overordnet perspektiv, som jeg kan se i en helhetlig sammenheng til min problemstilling. Ovennevnte teorier er grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguide, slik at temaene som blir presentert for informantene kan avledes fra de teoretiske perspektivene. Jeg har lagt til grunn at denne fremgangsmåten gjør at jeg vil få valide funn i forhold til problemstillingen.

Høy reliabilitet betyr at andres uavhengige målinger skal kunne gi nærmest identiske resultater. Problemstillingen er altså utgangspunktet for å innhente relevante/valide data. Neste steg er at dataene som er innhentet er pålitelige. Høy reliabilitet betyr at uavhengige undersøkelser, ved å benytte samme metode, vil komme frem til samme resultat (Halvorsen, 2000).

I stedet for å snakke om reliabilitet har fenomenologiske forskere en tendens til å erstatte begrepet med pålitelighet. I fenomenologien er dette kravet irrelevant fordi undersøkelsen skal belyse et unikt tilfelle, som et spesielt tids- og stedbundet fenomen (Østerud, 1995:122).

Mitt utgangspunkt i forhold til å innhente empiri er som nevnt å intervju saksbehandlere og leder som har erfaring med familieråd. For å utdype og få et mer helhetlig perspektiv legger jeg til grunn at koordinatorene som koordinerer prosessen mot familieråd også er svært relevante respondenter.

5.2.4 Antall respondenter i en kvalitativ undersøkelse

Et krav til forskningsdeltakerne i en slik undersøkelse er selvfølgelig at informantene har erfaringer med fenomenet forskningen retter seg mot. Det er ulike meninger om hvor mange forskningsdeltakere som bør intervjues i denne typen forskningsarbeid. Et utgangspunkt kan være at forskeren intervjuer et sted mellom tre til ti personer. I en mindre forskningsstudie legges det til grunn at det er tjenlig i forhold til omfang og tidsramme å velge det lavest, anbefalte antall personer (Postholm, 2010).

Hovedtrekkene i intervjuguiden, og strategien for gjennomføringen av intervjuene, er åpne spørsmål som fører til engasjement og bygger opp under en dialog. Det kan være fornuftig å starte med åpnings spørsmål som er lette å besvare. Videre er det viktig at alle blir trygge med formen og at alle deltar. Metoden har som mål å få frem deltakernes oppfatninger, følelser, holdninger og ideer og hvorfor de ansatte føler, tenker, handler på en spesiell måte.

En ulempe kan selvfølgelig være at den enkelte informant hadde svart annerledes om han/hun hadde blitt intervjuet alene, og det kan være vanskelig å komme med betraktninger som går på tvers av dominerende holdninger fra kollegaer.

Det er derfor sentralt å formidle til informantene at målet med oppgaven er å få frem alle nyanser og synspunkter, og at det er viktigere enn at gruppen opptrer samstemte i alle spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009). Dette perspektivet ble formidlet ved at jeg i

samtalene før vi startet med intervjuene, informerte om kvalitativ metode og formidlet at valg av informanter med ulike roller var basert på mitt behov om å få frem flest mulige erfaringer.

Metode for gjennomføring av undersøkelsen

Et utgangspunkt for gjennomføring av en slik type undersøkelse er den såkalte Stevick-Colaizzi-Keen-metoden, som ofte er benyttet i fenomenologiske studier. Ved denne metoden er prosedyrene (Postholm, 2010: 98-99):

1. Forskeren bør først gi en beskrivelse av sin egen erfaring av fenomenet.
2. Med utgangspunkt i ordrette transkripsjoner lar forskeren analysen gjennomføres etter følgende regler:
 - a) betrakt viktigheten av hver enkelt uttalelse i forhold til beskrivelsen av emnet.
 - b) skriv ned alle viktige uttalelser.
 - c) list opp alle uttalelser, men ikke gjenta dem selv om forskningsdeltakerne gjør det. Disse danner de ulike horisontene eller meningsenhetene som til sammen kan beskrive fenomenet.
 - d) relater og samle under temaer de ulike meningssamlingene.
 - e) slå sammen de ulike meningssamlingene til en tekstuell beskrivelse. Inkluder ordrette uttalelser.
 - f) reflekter over de tekstuelle beskrivelsene og beskriv strukturen av din erfaring.
 - g) konstruer en tekstuell-strukturell beskrivelse av meningen med og essensen av din erfaring.
3. Med utgangspunkt i de ordrette transkripsjonene av erfaringene til hver av forskningsdeltakerne, fullfør de ulike trinnene ovenfor.
4. Med utgangspunkt i alle de individuelle beskrivelsene av forskningsdeltakernes erfaringer, konstrueres en felles eller sammensatt beskrivelse av meningene og essensen av

erfaringene, der alle beskrivelsene er integrert i en universell beskrivelse av erfaringene som representerer gruppen som helhet.

Denne måten å analysere data på handler også om å kategorisere, og dermed redusere, datamaterialet til enheter som er håndterlige. Hensikten med fenomenologiske studier er å finne essensen i, eller den sentrale underliggende meningen om, en opplevelse eller erfaring. Målet for fenomenologiske dataanalyser blir dermed å prøve å få frem denne essensielle, konstante strukturen (Postholm, 2010).

Denne metoden har gitt meg et konkret verktøy for hvordan jeg skal gå frem under arbeidet både under intervjuene og i etterarbeidet med å analysere materialet.

Jeg har under prosessen med masteroppgaven hatt en referansegruppe med to personer som på ulike måter jobber med familieråd. Gruppen var aktiv i oppstarten av masteroppgaven, da hadde jeg mange spørsmål som det var fint å kunne drøfte med personer med relevant erfaring. Fordelen med en referansegruppe kan være å få andres synspunkter og råd underveis i prosessen. Referansegrupper kan for eksempel bistå med å gi opplysninger om relevant litteratur og hjelpe til med å etablere ulike kontakter (Halvorsen, 2000).

5.2.5 Det praktiske arbeidet – forberedelse, gjennomføring og transkribering

Jeg var orientert om en barnevernstjeneste som i sitt tiltaksarbeid benytter familieråd og har opparbeidet stor kompetanse i metodikken. På bakgrunn av informasjonen jeg hadde innhentet, sendte jeg en formell forespørsel til leder av tjenesten. Jeg orienterte om det forskningsarbeidet jeg ønsket å gjennomføre, og at jeg trengte informanter. Henvendelsen ble veldig godt mottatt, og leder opplyste at hun satt av tre informanter som alle hadde erfaring med metoden. Senere avtalte vi på telefon tid for intervju både med saksbehandlerne og leder. Jeg fikk også tips om flere som jobber som koordinatorene.

Jeg fikk først kontakt med tre koordinatorene, som alle var veldig positive til å være respondenter. Jeg ventet deretter lenge på tilbakemelding på foreslått tidspunkt for intervju fra den ene koordinatoren. Det ble etter hvert klart at vedkommende ikke hadde kapasitet til å delta. Jeg besluttet at jeg ville forholde meg til de to koordinatorene jeg hadde avtaler med. Den ene koordinatoren har jobbet mange år med metoden og har lang og bred erfaring. Den andre har lang og relevant faglig erfaringsbakgrunn, men var ganske ny i forhold til metoden og kunne dele sine ganske ferske betraktninger med oss.

Jeg intervjuet leder av barnevernstjenesten alene. Når det er en-til-en-kontakt merket jeg at det ble mulig å gå litt mer i dybden på de ulike temaene. Intervjuene med både leder av barnevernstjenesten og saksbehandlerne ble holdt på deres arbeidsplass, på henholdsvis leders kontor og i lokaler som vanligvis blir benyttet til møtevirksomhet.

Da jeg skulle intervju koordinatorene ble det naturlig at jeg inviterte dem hjem til meg, og vi satt uforstyrret i et egnet rom. Det ble satt av noe tid til småprat, men rammen var litt høytidelig og fokus var på masteroppgaven.

Jeg informerte under intervjuene om hvordan intervjuet skulle foregå og at det hele ble tatt opp på en digital opptaksenhet, som ble lagt midt på bordet. Opptaksenheten lagret opptakene som lydfil på et minnekort. Intervjuene ble gjennomført etter intervjuguiden. Jeg oppfordret til at samtalen skulle løpe fritt, og min rolle var å sørge for at samtalen holdt seg til temaene i intervjuguiden. Jeg tok også tak i utsagn jeg opplevde burde utdypes eller dveles mer ved. Jeg opplevde at informantene snakket så engasjert om temaene at jeg selv ble veldig ivrig etter både utdypinger og nyanseringer.

Transkriberingen foregikk ved at jeg spilte av opptaket og skrev ned ordrett, med pauser ved behov. Det ble til sammen 76 sider med transkribering. Det ble et veldig stort materiale, og jeg måtte igjen kategorisere hovedpunktene av de utsagnene som henholdsvis leder, saksbehandlere og koordinatorene hadde formidlet. Etter denne grovkategoriseringen ble materialet noe mer oversiktlig. Denne prosessen var helt nødvendig for at jeg skulle få mulighet til å trekke ut materiale som jeg vurderte som valide data i forhold til problemstillingen.

5.2.6 Bearbeiding av materialet - analyse og drøfting

Senges modell om lærende organisasjoner inneholder mange elementer på både individ- og systemnivå og viser hvor komplekst de ulike faktorene henger sammen. Jeg tok derfor utgangspunkt i de fem disiplinene og så på hvordan utsagnene fra informantene kunne kategoriseres under henholdsvis personlig mestring, mentale modeller, gruppelæring, felles visjon og systemtenkning (Senge, 1999). Jeg har videre sett på hans systemdiagram med ulike feedbackprosesser for å kunne se om diagrammet kan gi meg økt forståelse av de ulike feedbackprosessene når det gjelder å se sammenhenger i organisasjonen.

Nå er det ikke slik at informantene i intervjuene konkret har trukket frem utsagn jeg har kunnet «krysse av» i de ulike disiplinene. Min kategorisering er dermed basert på så vel det informantene konkret har uttalt, som hva jeg tolker det de har sagt til egentlig å handle om. Er det mer universelle oppfatninger som jeg legger til grunn, eller er det meg som forsker som gjerne vil forstå informantene på en forutinntatt måte? Jeg har hovedsakelig valgt å benytte materiale uten at det er omskrevet av meg.

Det vil alltid være utfordringer knyttet til analyse og drøfting av gruppeintervjuer hvor flere stemmer har fått tale. Det er jo ønskelig at de ulike stemmene kommer frem - også i sluttresultatet. Jeg har ønsket at oppgaven skal få frem flest mulig av informantenes ulike utsagn, både for å dokumentere ulike innfallsvinkler til problemstillingen og som grunnlag for videre konklusjoner.

5.2.7 Håndtering av utsagn i kraft av den rollen informanten har

Fokusgruppene har bestått av personer med ulike roller. Jeg har valgt å presentere den rollen informanten har, fordi jeg synes det er vesentlig å tydeliggjøre hvem det er som har kommet med de ulike utsagnene. Det er ulike roller å være leder, saksbehandler i barnevernstjenesten, eller å ha en rolle som koordinator. Min masteroppgave har organisasjonsutvikling som problemstilling, og det er derfor ikke uten betydning hvem som er informant i forhold til status, makt og påvirkningsmuligheter.

6 Familieråd og organisatorisk utvikling

I dette analysekapittelet, tar jeg utgangspunkt i Senges fem disipliner som et teoretisk verktøy for å gjennomgå materialet mitt fra dybdeintervju og fokusgruppene. Senges disipliner gir et godt utgangspunkt for å forstå organisasjonsutvikling både på individ- og systemnivå.

Senge vektlegger, som tidligere beskrevet, fem ulike disipliner i sin teori om lærende organisasjoner. Med disiplin mener han utviklingsområder der man kan tilegne seg visse ferdigheter eller kompetanse. Videre er det nødvendig at disse ferdighetene utvikles parallelt. Disiplinene kaller han mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Praktisering av de enkelte disiplinene handler om hvordan vi tenker, hva vi ønsker (målsettinger), og hvordan vi samhandler og lærer sammen med andre (Senge, 1999).

I det følgende skal jeg gå litt nærmere inn på de fem disiplinene. Hver disiplin er et metaverktøy for tenkning og handling som gir plass til ulike teknikker og tilnæringsmåter. Det vektlegges at fundamentet i teorien er hvordan de ulike systemene samhandler. I og med at hver disiplin er et metaverktøy, er det begrunnelsen for at jeg mener utsagnene fra respondentene kan kategoriseres under de ulike disiplinene. Systemer er som språk; de er sosiale, menneskelige konstruksjoner. Verden eller naturen kan ikke reflektere over seg selv eller forstå seg selv som system (Glosvik, 2002).

Jeg legger til grunn at de utsagnene jeg har innhentet beskriver hvordan informantene reflekterte over egne erfaringer på tidspunktene for intervjuene. I og med at Senges fem disipliner kan tolkes både i et individ- og systemperspektiv, legger jeg til grunn at teorien er egnet som grunnlag for å kunne tolke den empirien som er innhentet.

6.1 Mestring

Å mestre forutsetter både å ha kunnskap om og å kunne utøve bestemte ferdigheter. I forhold til arbeid i barnevernstjenesten er evnen til å mestre det uforutsigbare, forholde seg til ulike livssituasjoner og evne til fleksibilitet av særlig stor betydning. Personlig mestring er en hjørnestein i en lærende organisasjon, og mennesker med høy grad av mestringsfølelse har noen grunnleggende egenskaper, ifølge (Senge, 1999: 148). Mennesker med høy grad av personlig mestring lever i en kontinuerlig lærende tilstand, de er søkende, men personlig

mestring er ikke noe du eier. Det er en prosess som kan betraktes som en livslang disiplin. Slik synes både evnen til følelsesmessig utvikling, og evnen til å la seg knytte til andre mennesker, å være nødvendig for å fremme læring og ny forståelse.

Organisasjonens medlemmer innehar en viss kunnskap og visse ferdigheter som de bringer inn i organisasjonen og organisasjonenes samlede kompetanse er et konglomerat av enkeltpersoners individuelle kunnskaper og ferdigheter. Likevel mener Senge at det er få organisasjoner som klarer å utnytte det potensialet som ligger i medarbeiderne. I dette perspektivet synes jeg det var relevant å tolke hvordan de ulike informantene reflekterte rundt mestring av egen rolle, og relatere utsagnene til om familierådsmodellen har endret forståelsen.

I den videre fremstillingen vil jeg trekke frem noen av utsagnene fra intervjuene som kan belyse mestringsaspektet.

Da vi snakket om erfaringene fra før implementeringen av familieråd hadde barnevernsleder følgende kommentar:

”Før denne metoden ble innført hadde barnevernet en slags ekspertrolle, barnevernstjenesten kom inn, vurderte familiens behov og kom med løsninger som ofte ikke førte fram, fordi familiene ikke fikk noe eierforhold til problematikken”.

Mange utsagn belyste ulike tilnærminger og situasjoner som informantene må mestre, spesielt koordinatorene som er tett på familiene i perioden frem til familieråd. Jeg tolker utsagnene som at de på ulike måter erfarte at modellen tydeliggjorde egen rolle og egne funksjoner ovenfor både familiene og samarbeidspartnere. I forståelsen av å mestre egen rolle er kompetanse, oversikt, tydeliggjøring og avgrensing elementer som er viktige i forståelsen av mestringsbegrepet.

Det blir vanskelig liksom å beskrive sin rolle som koordinator, fordi det som er veldig viktig når du går inn som koordinator, er at vi ikke kjenner saken i utgangspunktet. I utgangspunktet så er jo det der at du er en nøytral person som er viktig. Koordinator er både en representant for familien og barnevernstjenesten gjennom de problemstillingene som er formulert. Men vi kommer jo inn som nøytrale personer, og nettverket kan føle en lettelse over å få lov til å fortelle mye om hvordan de opplever å være utenfor denne delen av familien som har det vanskelig.

(Nøytral person – organisator)

Koordinatorne har en funksjon som er avgrenset i forhold til de ulike behovene som familiene kan ha. Det er selve prosessen mot familierådet som er deres ansvarsområde: «Det føles mindre stigmatiserende når det er en koordinator som ikke jobber i barnevernet. Jeg tror familier tenker at de får hjelp som ikke har noe med barnevernet å gjøre, på ett vis.»
(Saksbehandler)

I forhold til å skulle forberede familieråd på en best mulig måte, kom det frem ulike erfaringer fra koordinatører:

Evnen til å knytte relasjoner ble trukket fram: ”rollen vår tilsier at vi må være mottakere av det de tenker omkring situasjonen. Skal vi få til et godt familieråd, så må nettverket og barna få lov til å fortelle det som de ikke synes er greit”.

I et mestringsperspektiv kan avklaring av de forventningene som familiene har til koordinator være sentrale. Det ble formidlet at evnen til å sortere, vite hva som er viktig å forstørre, og vite hva som kan tones ned var viktige erfaringer. Koordinatorne må sortere informasjon som de ”vet kan være av betydning inn til den utvidede familien og inn til familierådet”.

Funksjonen gjør det viktig at koordinator balanserer rollen og setter de nødvendige rammene for samhandlingen.

Koordinatorne formidlet viktigheten av å være klar på rollen under press:

”Jeg har mange ganger opplevd at vi har blitt forsøkt trukket inn i saken, og da er det jo noe med å holde tunga rett i munnen, at du videreformidler at Jeg kan ikke gå inn i saken, for jeg skal bare være her til dere har hatt familieråd”(Koordinator)

Koordinator har som målsetting å motivere nettverket til å stille opp og fokusere på hvem som kan gi noe positivt og varig inn til barna. Det ble formidlet hvor viktig det er at koordinatorne selv har tro på metoden, og det kom frem utsagn fra koordinatorne som bekreftet at de opplevde mestring og glede når de hadde mobilisert mange i nettverket til å stille opp: ”Den største utfordringen for koordinatoren, det er jo faktisk å snakke med nettverket å få nettverket til å forstå at de er en viktig brikke, og hvorfor de er det”
(Koordinator).

Roller til koordinator er ressursorientering både innad i familien og i samspill med omgivelsene:

Det dukker alltid opp nettverk som barneverntjenesten ikke visste fantes. Det er ikke sikkert at det ville ha blitt det samme resultatet hvis det hadde vært en fra barneverntjenesten, fordi vi ikke har med den kompleksiteten som omgir saken hos barnevernet. (Koordinator)

Her følger en leders refleksjoner rundt temaene rolle og mestring:

*Metoden utfordrer på tydelighet. Og det tenker jeg, det har en barneverntjeneste godt av, - for vi bør være veldig tydelige. Så sånn sett så rydder det ganske mye....
Familierrådsmodellen tar brukermedvirkning på alvor, men samtidig kan en barneverntjeneste aldri unnlate å ta de beslutningene som må tas når det er nødvendig. Vi må fortsette å beslutte at vi skal prøve en sak om omsorgsovertakelse, hvis det er det vi mener må til for at barnet skal få hjelp... Barnevernstjenesten kan ikke legge ut til familiene å løse problemer som de faktisk ikke kan løse.*

I dette perspektivet så klargjør utsagnet relasjonen mellom familie og barnevernstjenesten. Familiene kan påvirke innenfor de rammene og de betingelsene som lovverket definerer.

En fordeling av arbeidsoppgavene kan bidra til en prioritering av problemområder:

Det er ikke sånn at vi tenker at familieråd løser alle utfordringer, alle problemer. Vi kan jobbe med andre ting også. Men vi prøver å legge ut, det som kan legges ut til familiene, sånn at de kan se på det, så jobber vi med andre ting... Når familie og nettverk blir invitert inn, får de en mulighet til å påvirke med sine ressurser og sine bidrag, da. Det er vel det jeg som leder tenker er den store styrken, at det er uutnyttede ressurser der ute, som blir invitert inn. Dersom det ikke finnes noen ressurser i nettverket, så får vi vite det også. Da må det offentlige ta i et tak. Hvis du ikke prøver familieråd, så får du heller ikke vist hva som finnes der ute. (Leder)

Det kom frem flere synspunkter om at det er mange hensyn som skal balanseres i forhold til hverandre. Tydeliggjøring av hva en kan og vil oppnå, kan bidra til å gjøre både den enkelte saksbehandler og organisasjonens utviklingsbehov klarere.

Lovverket er jo den aller tyngste faktoren. Den setter mye av rammene for hva vi skal holde på med. Loven definerer jo ganske stramt hvordan ting skal gjøres. Det kan oppleves rigid, rammene er tydelige på det. Det er ulike roller ettersom hvor vi er i saken. Jeg synes at jeg jobber veldig forskjellig om jeg jobber i undersøkelse eller i tiltak. (Saksbehandler)

Barnevernstjenesten er opptatt av at de mestrer de ulike forventningene som omgivelsene har til tjenesten. Et eksempel er at de er opptatt av om metoden kan gi en for snever innfallsvinkel i forhold til frivillige hjelpetiltak. Noen familier takker nei til tiltak når de mottar tilbud om familieråd. Saksbehandlerne hadde flere betraktninger omkring hvordan rollen kan balanseres i forhold til frivillige hjelpetiltak:

Jeg tror at det er mange saker som vi har måttet henlagt ellers, der vi ikke hadde klart å selge inn hjelpetiltak. For noen så bruker vi jo veldig lang tid på å «selge inn» et tiltak. Saken har kanskje vært henlagt, og kommer tilbake. Så tar vi opp igjen tråden med familieråd, det er fortsatt det tiltaket vi tenker kan hjelpe dere, og at de da endelig sier ja...

Og det er jo også flere som takker nei, også, og jeg tror vi henlegger noen saker noen ganger, fordi de takker «nei» til familieråd (Saksbehandler)

Helse- og sosialfaglige utdanninger er fokusert på helhetlig tenkning under både vurdering av hjelpebehov og utøvelse av tiltak. På denne bakgrunn var det et uventet funn at det var fragmenteringen av arbeidsoppgaver som ble løftet frem som et sentralt virkemiddel, både fra barnevernstjenesten og koordinatorene. I forhold til mestring og rolleperspektiv ser det derfor ut til at avgrensning av oppgaver kan virke motiverende og gi større oversikt. Familier som trenger bistand fra barnevernstjenesten trenger ofte hjelp innenfor flere livsområder. Det kan være flere tiltak som er iverksatt i familien samtidig, og barnevernstjenesten kan i en periode hvor koordinator har fokus på nettverk fokusere på alle de andre tiltakene som familien trenger.

Når det gjaldt styrken til modellen og at det kommunale barnevernet ikke driver den selv, var et av utsagnene fra en saksbehandler:

Jeg tror noe av styrken med modellen, er at vi ikke driver den sjøl. Koordinatoren har ikke hele historien. Koordinatoren kommer inn og skal gjøre en jobb i forhold til akkurat det barnevernet og familien er blitt enige om at det skal jobbes med.

Familieråd er løsningsfokusert, man skal se framover, man skal ikke drive og grave i gammel dritt, som jo ofte det er i skilsmisse-, eller samlivsbrudds saker.

Når jeg har analysert de ulike utsagnene, har de ulike synspunktene fått meg til å reflektere rundt mestring som parallelle prosesser mellom offentlig og privat sfære. Barnevernstjenesten

og koordinatorene gir uttrykk for mange av de samme refleksjonene rundt egen rolle. Begge parter fremhever tydeliggjøring i form av at den offentlige sfære er klare på hva de kan tilby og hva de ikke kan tilby. Legalitet, avgrensing og et fremtidsrettet perspektiv er felles for alle. Begge parter så heller ikke på familieråd som et tiltak for at alle hjelpebehov skal dekkes av en tjeneste, men fremhevet hvor viktig det var at ulike forvaltningsnivåer er involvert i metoden.

Koordinatorerne er tett på familiene frem til familieråd. De skal bygge relasjoner og skal ha et ressurs og fremtidsrettet fokus til hele nettverket. Barnevernstjenesten har gjennom implementeringen ønsket at relasjonene til familiene skal baseres på brukermedvirkning. Fokus skal være å ta utgangspunkt i de relasjonene som kan gi positive endringer. Parallelt med at barnevernstjenesten endrer seg, gjør også familiene tilsvarende endringer. De må selv fokusere på egen rolle og funksjon i familien. Det er fokus på mestring av rollen som omsorgspersoner og hvilke ressurser familien har. Familien må ta stilling til egen kontekst og hva som er viktig for at barna skal oppleve en positiv utvikling. De må også vurdere hva slags behov familien har for støtte og hvem i familie og det offentlige nettverk som kan være bidragsyttere inn til familien.

6.2 Hvordan kan familieråd være en utfordring til tjenestens mentale modeller?

I de senere år har flere barnevernstjenester tatt i bruk metoder som vektlegger brukermedvirkning og samspill med familie og nettverk: ”I dag er det enighet om at de nærmeste omgivelser, normalt familien, i stor grad er avgjørende for barns utvikling og oppvekstvilkår ” (NOU 2000:12). – Foreldrenes betydning viser seg blant annet ved at de vanskelig lar seg erstatte. Disse omgivelsene vil prege barnas oppvekst, herunder på hvilken måte barnet benytter de tilbud og systemer som finnes utenfor familien, enten til kompensasjon eller videreutvikling. De fleste barn i Norge har foreldre som ønsker og makter å gi barna en god oppvekst. Et av de markerte utviklingstrekkene i barnevernstjenesten er at metodene forutsetter arbeid og partnerskap med foreldrene. En av de arbeidsmetodene som bygger på en slik tilnæringsmåte, er familieråd.

Målsettinger om at barnevernstjenesten må arbeide i dialog med foreldre og ha en barnesentrert tilnærming i arbeidet, ser ut til å være mer eller mindre allment akseptert. Begreper som brukere og medvirkning fra barn og foreldre er imidlertid flertydige. Det som

foreligger av dokumentasjon gir heller ingen klare og entydige indikasjoner på i hvilken grad målsettinger om slik medvirkning i barnevernstjenesten fungerer som honnørord eller rettesnor for aktiviteten. Organisasjoner som skal ivareta disse interessene har først dukket opp på 1990-tallet, og utspillene deres om hva som er positivt og negativt med barnevernstjenesten peker i flere retninger. Hypotetisk kan meningsforskjellene i hvert fall delvis forklares med at foreldre og barn organiserer seg med ulike motiv. Det er uvisst om og i hvilken grad organisasjoner for barn og foreldre har påvirket barnevernstjenesten sine rammebetingelser og arbeidsmåter. Familieråd kan i dette perspektivet være en mental modell for utvikling av brukermedvirkning.

Mental endring innebærer at man skal forsøke å utfordre de mentale modellene hos de ansatte ved å få frem, og justere, deres indre bilde av virkeligheten. Våre egne holdninger vil prege våre handlinger. Mentale modeller er aktive, de former den måten vi oppfatter og handler på. Ved å kommunisere indre tanker og granske dem, kan vi både bli bevisst vår oppfattelse av verden og reflektere rundt hvorfor vi handler som vi gjør. Det er nødvendig at det er den enkelte ansatte som integrerer den mentale modellen. Da vil også tjenesten samlet sett jobbe mot endret praksis.

Skal organisasjonen etablere ny kunnskap må den bygges på verdier i kulturen som trygghet og tillit. Dersom vi ikke er bevisst våre holdninger, kan våre indre bilder av verden forhindre ny forståelse, innsikt og læring, fremhever (Senge, 1999:180).

Jeg vil definere mentale modeller som endringsprosessen fra at barnevernstjenesten har en ekspertrolle, til at familiene blir utfordret til å finne egne løsninger. Mental endring kan forstås som å snu tjenestens oppfatning av seg selv, når de systematisk tenker brukermedvirkning og gjensidig samhandling i utarbeidelsen av hjelpetiltak:

Når tjenesten hørte om familieråd, var det nesten en type "åpenbaring" i forhold til at metoden bygger på familiens egen deltakelse og den bygger på de virkemidlene som familien selv klarer å finne ut, og at de (virkemidlene) skal være endringsskapende. Metoden gir en helt annen måte å møte en utfordring på. Den tar med seg de menneskene det gjelder for å finne løsninger, fremfor at eksperter skal sitte og finne på ting som de selv synes er bra. (Leder)

Samtidig understreket leder at det er loven som er grunnlaget for barnevernstjenestens vurderinger og som setter rammene for hva familiene kan samarbeide om. I dette perspektivet

kan selvfølgelig begreper som brukermedvirkning som motmakt problematiseres, men metoden tydeliggjør rammene for medvirkning.

Barnevernstjenesten har mange erfaringer med at de ikke oppnådde forventet effekt, når de evaluerte ulike hjelpetiltak som var iverksatt i familier. De begrunnet dette med at familiene selv ikke så de endringsbehovene som barnevernstjenesten opplevde. Behov du ikke opplever, kan det ikke utvikles noe motivasjon i forhold til endring. Medvirkning er konkretisering av hva familiene kan samarbeide om. Det er sentralt å vite på hvilke områder og hva det er mulig å påvirke. Funnene gir mange positive utsagn om behovet for en mental snuoperasjon om at det er familiene selv som må finne løsninger på barna/familiens behov:

fordi vi i dag tenker litt annerledes, vi tenker at det å gi noen et annet liv i fire timer, det gjør egentlig ikke noen endring i den hjemmesituasjonen som er utgangspunktet for at du trenger det, ikke sant? Og det er jo her igjen, da, at vi kommer tilbake til familierådet, for det er jo det vi prøver å endre på gjennom å bruke det. Det er jo akkurat den situasjonen ungen har hele tiden, hver dag. Jeg tror at det å jobbe med familien som helhet, det tror jeg er viktig. (Leder)

Den grunnleggende familiestrukturen forblir uendret. Ved å gi støttekontakt og avlastning tilpasser tjenesten tiltakene slik at strukturen forblir. Skal en organisasjon initiere endring er det ikke tilstrekkelig med tilpasning, men behov for endringer i de grunnleggende strukturene.

I løpet av profesjonsutdanning og/eller sosialiseringprosesser i arbeidslivet blir ofte verdinormer som ekspert internalisert blant de ansatte, og det kan bli automatisert tanker om hva de som søker hjelp har behov for. Saksbehandlerne har ofte opparbeidet seg erfaringer fra hvordan samme type saker er ivaretatt, og implisitt kan det være internalisert ulike tiltak i den enkelte ansattes mentale modell. ”Det er slik vi gjør det her.”

I perspektiv av å etablere relasjoner mellom barnevernstjenesten og familier som tilrettelegger for brukervirkning er det ulike utsagn som kan tolkes i forhold til hvilke faktorer som medvirker til å endre mentale modeller.

Leder formidlet erfaringer som jeg tolker som bekreftelse av hvordan mange barnevernstjenester tenker om brukermedvirkning og hvem som eier problem og tiltak:

Et av de spørsmålene jeg veldig ofte får, det handler om hvorvidt jeg som saksbehandler føler at jeg mister kontrollen over saken? Det spørsmålet dukker veldig, veldig ofte opp, men jeg har opplevd det helt annerledes, for jeg føler ikke at en

barneverntjeneste har noen kontroll over en familie, så lenge vi er i en situasjon hvor vi allikevel skal iverksette hjelpetiltak, for når vi skal det, så er vi avhengige av familiens samtykke, og barnet selv, når barnet er over 15 år. Ellers så kan ikke vi iverksette hjelpetiltak.

Dette utsagnet synes jeg illustrerer hvordan mentale modeller implisitt støtter opp under negative forestillinger om familiers egne muligheter til endring og utvikling. Leder i denne tjenesten legger til grunn at det er familien som har kontroll når det gjelder frivillige hjelpetiltak. Hun har imidlertid mange erfaringer på at andre barnevernstjenester synes det er vanskelig å la koordinatorene overta mange av oppgavene. Sitatet kan synliggjøre holdninger om at vi som barnevernstjeneste er de som må styre og ha kontroll ovenfor familienes atferd. I dette perspektivet kan jeg også forstå at mange kommuner ”sliter” med å implementere modellen. De ansatte må jobbe med egne holdninger og antagelser i forhold til hvordan de implisitt tenker om egen rolle og påvirkningsmuligheter. Leder av denne tjenesten formidlet at de ikke vurderte at de hadde spesielle påvirkningsmuligheter om familien ikke selv ønsket endring og hadde ikke motforestillinger mot å inkludere familiene selv på en helt annen måte.

Videre formidlet leder noen tanker rundt eierskap til avgjørelser:

Jeg tenker med ”mine briller”. Jeg tenker ut i fra hva jeg trenger selv. Vi gjør jo alle det. Vi prøver å la vær, og vi kan distansere oss et stykke på vei, men vi gjør jo våre vurderinger på bakgrunn av den personen vi selv er, mens her får du da muligheten til å la den det gjelder gjøre vurderingen på bakgrunn av hvem de er. Det kan gi et annet resultat og det gjør det noen ganger. Det blir mye riktigere.

Utsagnene fra leder støtter opp om hvor sentralt det er at familiene selv utvikler et eierforhold til både problemer og tiltak. Barnevernstjenesten og koordinatorene er gjennom utdanning og erfaring opplært til å se med ”egne briller” i forhold til hva familiene trenger. Når tjenesten snur på sine mentale modeller og åpner opp for en aktiv deltakelse, kan familiene få et ressursfokus på seg selv og tro på egen påvirkning. Disiplinen gir en parallell prosess til hvordan familiene selv må endre egne mentale modeller til å fokusere på hva barnet/barna trenger i sin hverdag. Mange utsagn støtter opp om at familiene sitter fast i låste tankemønstre. Fortiden påvirker i stor grad hvordan familien fungerer i dag og forholder seg til hverandre. Behov for å snakke med noen om problemene ble vektlagt av koordinatorene: ”Det er noe i den balansen, at folk får lov til å formidle tilstrekkelig til at du kan nå frem med budskapet – men verken mer eller mindre”.

Brukermedvirkning er et begrep som er vanskelig å definere, og det betyr ikke at samtaler skal flyte uten mål og mening. Barnevernstjenesten og koordinatorene er klare på at det er familieråd som er hovedmålsettingen for samhandlingen, og det legger premissene for samtalerne. Oppdraget for koordinatorene er klart definert i form av ulike problemstillinger, og det er veien mot målet det er opp til familien selv å finne:

Hvis du diskuterer innenfor rammene som er satt for familieråd, så går det mye bedre enn hvis du bare havner i en diskusjon uten mål og mening og uten at noen styrer det. Så det er veldig, veldig viktig med forberedelsene. Gjennom problemstillingene som er formulert og prosessen som tar litt tid, så skjer det også en del ting, både inne i hodet på den enkelte som skal være med, og i samhandling med andre på kryss og tvers. Så utenfor familien skjer det også noen prosesser. Folk kan gjennom samtaler forandre litt oppfatning av ting, gjennom det. Så det er utrolig nyttig. (Leder)

Endring av mentale modeller kan være prosesser som tar tid. Vi er alle produkter av tidligere erfaringer og vår atferd er styrt av hva vi implisitt har av tanker og erfaringer. Vi handler på autopilot og skal vi endre atferd, krever det fokus og innsats. Når en skal arbeide med å snu andres mentale modeller er det mange ulike erfaringer som ble formidlet.

I arbeidet med å endre familienes oppfatninger av situasjonen og få et eierforhold til endringsbehov er det i prosessen flere faktorer koordinatorene vektla:

Familien er opptatt av konfliktene, og de må også få lov å komme fram. For det er jo sånn med mennesker at når de har fått snakket lenge nok om det som er vanskelig, så lar de seg forme til å gå over til å snakke om noe annet

Videre er erfaringer fra koordinatorene at mange trenger hjelp til å legge fortiden bak seg, før de kan samhandle om endringsprosesser. I møtene med familiene ble det spesielt fokusert på viktigheten av koordinators nøytralitet. Den utvidede familie har et stort behov for å snakke med andre om problemene i familien. Det er ofte slik at i de ulike familiene vet alle om de problemene som er, men det er ingen som snakker sammen om det. Det ble formidlet hvor viktig det er for familiemedlemmer å få dele deres bekymringer som ofte har vært en implisitt del av familien over tid. Det å få etablert kontakt med en nøytral koordinator har gjort det mulig å få den implisitte kunnskapen eksplisitt. I forlengelse av dette har koordinator fått mulighet til å sortere og forstørre hva som blir viktig å bringe inn til familierådet for videre dialog og diskusjon.

Denne prosessen med å legge bak seg gamle erfaringer og snu egne mentale modeller til å fokusere på barnas behov står sentralt i modellen:

Det er ikke nå vi skal sitte og snakke om gammel gruff; nå skal vi jobbe sammen for å få til noen gode endringer i framtiden. Og det trenger mange folk å høre mange ganger. For at man har gått seg litt vill, kanskje, i sin egen historie, i sin egen problematikk og sine egne erfaringer som ikke nødvendigvis har vært gode. Så det å bruke tid på det, det tror jeg er viktig, og jeg trur det er avgjørende for utfallet”
(Leder)

I utgangspunktet er familiens fokus på konfliktene, mens koordinator er fokusert på løsninger. ”Her må dere faktisk komme til en løsning. Møtet varer til dere er ferdige”, får familierådet beskjed om. I dette perspektivet formidles det klare holdninger fra koordinator om at de har tro på familiens evne til å fatte beslutninger. Det er de foresatte som har omsorgsansvar ovenfor egne barn og dermed er forpliktet til å fatte nødvendige beslutninger. I mange helse- og sosialtjenester er det tradisjoner for at det benyttes ansvarsgrupper når mål skal settes. Da blir ofte fokus hva som har gått galt siden forrige møte. Våre mentale modeller er ofte opptatt av fortiden som ingen kan endre. Familieråd har hele tiden fokus på fremtid og utvikling.

I tråd med tankegangen om at familien selv vet best hvem som både er og kan bli viktige støttepersoner i deres liv, så er det familiene som forslår hvem de mener det er aktuelt å inkludere i endringsprosessen.

Når det gjelder forberedelse av selve familierådet er det jo brukermedvirkning også her, fordi det er jo familien selv som er med og setter opp hvilke tanter og onkler som vi skal besøke som koordinator. Gjennom dette blir det en brukermedvirkning, og de får mye mere makt og myndighet enn med en del andre tiltak, men vi må også være tydelige på rammene (Koordinator)

Koordinatoren jobber aktivt med å få familiene til å snu deres mentale modeller til å tenke enda bredere og videre. Hvem andre kan være aktuelle en de som familiene først tenkte på? Familiens medbestemmelse er blant annet det at det er de som i utgangspunktet skal være kreative på hvem som kan være med i dette familierådet. En koordinator uttrykte det slik: ”Å være kreativ, det er jo medbestemmelse på høyeste hold, det.”

Jeg tolker de ulike utsagnene dit at både barnevernstjenesten og familiene gjennom metodikken gjennomfører mentale endringsprosesser. Organisasjonen tilrettelegger for aktiv brukermedvirkning. De toner ned sin ekspertrolle og har integrert en holdning om at det er familiene som skal få et eierforhold til problematikken, og det er de som skal leve med de tiltakene som utarbeides. Det er imidlertid helt nødvendig at det er det enkelte individ som ønsker endring, og utsagnene peker på ulike faktorer som har vært vesentlige i endringsprosessen.

Parallelt har også barnevernstjenesten erfart at de har ikke nådd helt frem med forslag de har hatt til endringstiltak i familiene. De har selv måtte endre innstilling fra ekspertrolle til å sidestille egen ekspertkunnskap med familienes erfaringsbaserte kunnskap. Utsagnene tolker jeg til å bekrefte mange av de faktorene jeg tidligere har beskrevet som elementer i en profesjonell relasjon. Tillit, respekt, tid og rom for refleksjon, likestilt dialog og ressursfokus er viktige faktorer i relasjonen. Barnevernstjenesten har erfart at familiene må eie problemstillingene selv. Det nytter ikke at offentlige ansatte beordrer endringsprosesser. Denne endringen gjør seg ikke selv, men er basert på en tillitsskapende relasjon som utgangspunkt for endringsprosesser. Jeg oppfatter at den mentale snuoperasjonen som er gjennomført i både offentlig og privat sfære, er grunnleggende for å systematisere brukermedvirkning i organisasjonen. Familiene må få snakket ut om sine erfaringer og ofte fastlåste konflikter, legge fortiden bak seg og erkjenne at de selv er de viktigste endringsagentene.

6.3 Hvilke erfaringer med metoden har ført til etablering av felles visjon?

En felles visjon er et felles bilde av fremtiden som de ansatte slutter opp om, og det kan utgjøre en kraft og inspirasjon. Teorien påpeker at en ekte visjon er skapt i samhandling, for eksempel mellom de ansatte og ledelsen. Visjonen kan bidra til en fellesskapsfølelse i hele organisasjonen og kan skape helhet ut av mange ulike aktiviteter. Visjonen trekker aktiviteter i samme retning og gir fokus til læring og utvikling. Når mennesker har en virkelig felles visjon er de knyttet sammen i felleskap. ”Felles visjon er avgjørende for den lærende organisasjon, fordi visjoner gir læring fokus og energi.”(Senge, 1999:213). På sitt enkleste nivå er felles visjon koblet mot svaret på hva en ønsker å skape. De organisasjonene som har lykket med utvikling på grunn av en felles visjon, har lykket fordi de har klart å samle

medarbeiderne om en felles identitet. Dersom en leder kan få de ansatte til å tro på en felles visjon, vil de ansatte lære fordi de ønsker det, ikke fordi de må. Sagt på en annen måte, støtter de ansatte opp om visjonen fordi *de selv* mener at visjonen vil skape de beste resultatene (Senge, 1999).

Visjonen må i tillegg til den mentale oppslutningen fra alle ansatte ha de nødvendige organisatoriske rammebetingelsene. Aktør og system må sees i sammenheng for at organisasjonsendring skal være mulig.

Denne tjenesten fikk på en konferanse presentert en modell som både leder og de ansatte umiddelbart sluttet opp om. Det mange imidlertid erfarer er at når nye trender presenteres, så gir organisasjonens medlemmer sin umiddelbare tilslutning, men så blir det ikke gjort noe mer i ettertid. Informantene delte sine erfaringer med å jobbe i forhold til å etablere visjonen i organisasjonen på denne måten:

Det som skjedde da vi kom hjem etter den første "åpenbaringen" som vi har valgt å kalle det, var at min leder sørget for at vi umiddelbart fikk være med på en opplæring som allerede hadde startet, eller i hvert fall var avtal. Vi fikk ikke være med på et løpende prosjekt, men vi fikk være med på opplæringa. Det gjorde vi, så gikk vi egentlig bare hjem og begynte... – og det må nok tilskrives veldig mye enhetsleders holdninger til metoden. Så ble flere og flere interessert og så var det i gang. Opplæringen varte ca. tre dager. (Leder)

En visjon er ikke en avgjørelse som besluttes i et møte og så går implementeringen av seg selv. Ledelsen må ta ulike grep i organisasjonen for at visjonen skal bli bærebjelken i organisasjonens struktur. Visjonen gir fokus for hvordan barnevernstjenesten ønsker å samhandle med både familier og samarbeidspartnere.

Barnevernstjenesten hadde egne innovatører som gikk i gang etter at de på en konferanse hadde blitt presentert visjonen. Ledelsens betydning blir vektlagt, det gjelder både faglig leder som er informant, samt enhetsleder som er fagleders overordnede. I denne tjenesten var det en holdning om at de i mange av sakene ønsket en annen måte å jobbe på. Å skulle etablere en visjon krever endringer i flere steg. Barnevernstjenesten begynte med å lage statistikk for selv å kunne følge prosessen med hvordan de lykkes med å etablere visjonen i organisasjonen. Det første steget var at de ansatte rett og slett skulle trene seg i å foreslå metoden for familier:

Vi begynte å registrere saker hvor vi foreslo metoden, fordi vi skulle ha fokus på at vi skulle trene på å snakke om familieråd, å få det til å bli en del av det som er våre tiltak. Det er litt forskjell på tallene for når vi har foreslått familieråd og når det er gjennomført. (Leder)

Leder formidlet at det er forskjell på det antall ganger familieråd er foreslått som hjelpetiltak og hvor mange ganger som det er gjennomført. En tolkning er at barnevernstjenesten venter for lenge med å foreslå visjonen. En konsekvens kan være at familiesituasjonen har endret seg i negativ retning, og at det ikke lenger er et aktuelt tiltak:

Vi klarer ikke alltid å "selge inn" et familieråd. Noen ganger bruker vi veldig mye tid, og noen ganger kan det jo gå år hvor man kanskje har andre tiltak og motiverer for familieråd. Det verste for mange er å skulle sitte i det samme rommet som den eks-en som en er i konflikt med. I hvert fall hvis det er andre tiltak som er inne samtidig, så har det vært vanskelig for mange. Andre ganger kan vi bruke år, og så får vi det til allikevel. (Leder)

En annen tolkning er at saksbehandlerne foreslår metoden, men at familiene gis for lang tid på å beslutte om de ønsker å ta imot tilbudet. Det kan i samme periode bli iverksatt andre tiltak, slik at familieråd ikke oppleves relevant for familiene.

Leder var også opptatt av at de ulike tallene er et tema som tjenesten må se nærmere på. Hun presiserte at visjonen er sentral, ikke hva besparingen er:

Vi blir jo noen ganger spurt om vi sparer penger på det her. Og det synes jeg nesten er det verste folk spør meg om, for vi har egentlig aldri gjort det for å spare penger, vi har gjort det fordi vi har trudd på det. "Hvor mange plasseringer sparer du på det", hvor mye... ikke sant? Det vet jeg jo ikke. Jeg opplever at det er andre verdier som teller, men også utfordringer.

Barnevernstjenesten startet opp med ny metodikk uten at fokus var rettet mot alle hindringer, eller hvilke økonomiske innsparinger tjenesten kunne oppnå. Tjenesten var selv opptatt av å etablere en ny form for samhandling med familiene og hadde utviklet en egen forforståelse om at endring var nødvendig. Utsagnene støtter opp om at de ansatte selv grep muligheten til å kunne jobbe fra individorientering over i et mer relasjonelt fokus enn tidligere. Familieråd er en visjon som både saksbehandlerne og ledelsen støtter opp om. De har i fellesskap vurdert behov for endringer, og ledelsen har vært raske med å tilrettelegge for å benytte metodikken.

Ledelsens betydning er helt sentral. Skal en tjeneste endre seg, så er det helt nødvendig at ledelsen er endringsorientert og ønsker å jobbe for utvikling sammen med sine ansatte. Felles visjoner kan forstås som felles bilder som saksbehandlerne og ledelsen i barnevernstjenesten har internalisert og som legger felles normer for organisasjonens atferd. I tillegg til at leder er engasjert og gjerne sprer budskapet til andre tjenester, så har organisasjonen hatt ildsjeler som har brent for endring og bare gått i gang:

Vi valgte metoden selv, andre kommuner har ikke fått lov til å velge selv på samme måten som vi har gjort. Men samtidig så sier jo verden langsomt framover, da. Og det er klart at staten styrer jo norsk barnevern veldig mye, for vi er jo avhengige av de tiltakene de til enhver tid tilbyr, så de har jo utrolig mye kraft i det, og så kan man diskutere om det er galt eller riktig, jeg synes jo det er veldig morsomt å tenke på at vi gjorde det av oss sjøl. Det må jeg si: Vi var tidlig ute... vi var det. (Leder)

Det har vært viktig for barnevernstjenesten at de selv valgte sin visjon, og ikke at det var statens fagteam som valgte metoden for dem. Utsagnet kan tolkes til å forstå hvor viktig autonomi er, ikke bare for enkeltindividet, men også for organisasjoner. Ved at visjoner etableres i egen organisasjon utvikles det et fellesskap og eierforhold til beslutningene. Parallelt kan refleksjoner om autonomi øke forståelsen av hvorfor det er så viktig for mennesker å i størst mulig grad få lov til å velge selv. Begrepet visjon kan jeg tolke som en drøm de ansatte føler en forpliktelse i forhold til. En visjon er løftet over måltall og ulike metoder. Visjoner er ikke nødvendigvis rasjonelle, men gir næring til følelser og engasjement:

Et barneverns hovedfokus er jo ungen, ikke sant? – Og det som er viktig for meg, det er jo at vi som tjeneste ivaretar barnet. Og det håper jeg at vi gjør, det mener jeg at vi gjør. Og jeg mener at vi gjør det på en bedre måte enn å bruke tradisjonelle hjelpetiltak. Og det er en motivasjon for å fortsette å gjøre det. (Leder)

Tradisjonelt har barnevernstjenesten fått kritikk om at tjenesten driver foreldrevern og ikke barnevern. Det har vært fokusert på at saksbehandlerne bruker svært liten tid på å snakke med barna og dermed har liten kjennskap til barnas ulike behov, men baserer vurderinger av tiltak på andre fagpersoners vurderinger. Leder og saksbehandlerne har vært tydelige på at det er barnas behov som er barnevernstjenestens hovedfokus og at dette perspektivet blir fremhevet i familieråd. Både i forhold til at barna både skal være til stede og bli sett og hørt, samt bli ivaretatt av en egen talsperson. Det er grunnleggende å vite hva barna selv tenker om sin livssituasjon, og hvilke endringer som barna vurderer som de viktigste å oppfylle:

i veldig mange saker hvor foreldre bor fra hverandre, hvor de krangler og drar unger inn i konflikter og sånn, så er det familieråd som de på mange måter ser nytter. For da er ungen til stede, det er en helt annen arena. Det oppleves annerledes å få presentert bekymringer for barnet med sin familie og sitt nettverk rundt seg. (Saksbehandler)

Barna er de som lever i de ulike konfliktfylte familiene, det er barna som det er bekymringer knyttet til. Ved brukermedvirkning skal det etableres relasjoner til de som har relevante erfaringer. Det er barna som sitter med de relevante erfaringene om hvordan det er å leve i familier som preges av store konflikter.

Vi var også innom temaer som trygghet og eierskap til visjonen. Koordinator formidlet at det ligger i konseptet at de skal besøke alle familiemedlemmer, eller alle som skal være til stede i familierådet. Koordinator har selv opplevd at det er veldig viktig, fordi:

når de har truffet meg tidligere i forberedelsen, så merker jeg at de har en trygghet og eierskap til dette familierådet. Du merker at de har truffet deg før, den er innmari viktig. Det blir en helt annen prat når du sitter personlig og snakker med folk, enn på telefonen.

Familiens ulike innspill og støtte er langt mer effektivt for å initiere endring enn innspill fra offentlig ansatte. Saksbehandler fortalte:

Du vet at som nettverk og, så er det ganske lite interessant å sitte og høre på folk som sitter og sutrer om noe som har skjedd for flere år siden, ikke sant? Og det er jo noe av det som er veldig bra med familieråd, for da blir det regulert der og da, ikke sant?

I forlengelse av at det er nødvendig at både ansatte og ledelse jobber sammen med å etablere en visjon, kan de samme prosessene tolkes i forhold til hva saksbehandlere formidlet som endringsskapende faktorer:

Jeg som fagperson kan si til deg at nå må du slutte å krangle med eks-en din, og du må begynne å se fremover og tenke ungenes beste og sånn og sånn, og så går du ut døra, så driter de i det, og gjør akkurat det som passer seg, men liksom når eks-svigermora di kanskje sitter der, og du kanskje har med deg kusina di eller venninna di eller noe sånt noe, og de sier det at «vet du hva, nå må du slutte å sutre om det som var før, nå må vi finne gode løsninger fremover!» og hvis du blir sur så er det meg du skal ringe til, du skal ikke ta det på ungen din!» Da blir det litt sånn automatisk at man ser fremover og ikke bakover.

Vi har alle vokst opp i en eller annen form for familie, og de relasjonene som er etablert er både mer verdifulle og komplekse enn relasjoner som nylig er etablert til offentlig ansatte. Relasjonene er også etablert fordi det er kommet bekymringer for omsorgssituasjonen til barna, det vil si at det i utgangspunktet ikke er relasjoner som familien har hatt noe ønske om å etablere.

Informantene formidlet at det er helt nødvendig å holde fast på visjonen, og flere av utsagnene kan tolkes dithen at visjonen lett blir litt utvannet i form og innhold.

Koordinatorer som har sin rolle i ulike kommuner, har den fordel at de kan vurdere hvordan de forskjellige kommunene jobber med familieråd. Tilbakefall til tidligere atferd er ikke uvanlig når den første entusiasmen har lagt seg. Organisasjonsendringer trenger kontinuerlig vedlikehold for å opprettholde både struktur og kvalitet. Det ble formidlet at enkelte kommuner ikke var så opptatt av å jobbe etter rammene som er lagt for modellen, men gjerne tok snarveier som gjør at modellen blir utvannet og kanskje på sikt mister sin funksjon:

Det er viktig med de rollefordelingene som faktisk er, i modellen så ligger det så klare føringer. Det er laga en oppskrift, - en mal for hvordan dette skal være, og når man følger den, så er det gode tanker bak den. Det, tenker jeg, er veldig viktig for ikke å utvanne hele modellen, og at det ikke blir en sånn "personlig syensing greie.

(Koordinator)

Om praktisk tilrettelegging uttalte lederen:

I starten så tenkte vi ikke så mye på det der med arbeidstid, vi skrev litt avspasering. Vi hadde ikke så mye fokus på det. Nå må ledelsen tilrettelegge det mer, fordi at veldig mange av saksbehandlerne har jo familie og har begrenset mulighet til å jobbe på ettermiddag og kveld. Nå er vi der at vi også trenger noe påfyll. Det må vi bare sørge for å få. Jeg må bare løfte meg ut av hverdagen så jeg får planlagt litt mer.

En visjon vil sette fokus for både opplæringstiltak og hvordan tjenesten praktiserer faget i det daglige. Hele barnevernstjenesten reiser på fagutviklingstiltak, en tilnærming som kan bidra til økt oppslutning om visjonen og eierforhold til at «sånn gjør vi her». Ved ansettelser må søkerne eksplisitt ta stilling til organisasjonens visjon. Jobbsøkere må avklare før ansettelse om de ønsker å jobbe i en barnevernstjeneste hvor involvering av familie og nettverk er grunnleggende. Barnevernstjenesten har som hovedformål at foresatte med egne ressurser skal være i stand til å ivareta egne barn slik at barnevernstjenesten kan trekke seg ut.

Åpenhet i kommunikasjonen er viktig, slik at alle får den samme informasjonen. I både organisasjoner og familier er det mange parallelle prosesser i forhold til hvor viktig det er at den enkelte kan verbalisere egne tanker og følelser. Det er slik at mennesket lager egne forestillinger om fenomener vi vet litt om, men ikke så mye. Hvis ikke våre kognitive kart blir korrigert, kan det bli slik at forestillinger med liten rot i det virkelige liv kan få utvikle seg. I alle helse- og sosialtjenester legges det stor vekt å bygge relasjoner til den og de som trenger ulike former for bistand. I den forbindelse finnes det mange erfaringer på at vanskelige temaer tones ned, i redsel for at relasjonen skal bli ødelagt. Spesielt i saker hvor barnevernstjenesten er inne, kan det være enkelt for det tverrfaglige hjelpeapparatet å overlate konfliktfylte problemstillinger til tjenesten. Det er ikke uvanlig at frustrasjoner over barnevernstjenesten blir formidlet til det tverrfaglige hjelpeapparat, noe som igjen kan øke terskelen for å gi direkte tilbakemeldinger til de foresatte om bekymringer. Lederen gjorde seg noen refleksjoner rundt dette:

Vi opplever litt for ofte at andre offentlige kan gjemme seg bak oss. Når de blir utfordret, får vi ikke den tydeligheten fram når familien er til stede, som de kan si til oss når ingen andre hører. Alle offentlige instanser som kjenner barnet dette familierådet skal dreie seg om, blir invitert og bedt om å komme med innlegg som beskriver noe av den problematikken de ser og den utfordringen de opplever knyttet til barnets situasjon, og så forlater de møtet igjen. Og det sikrer jo at familien og nettverket får vite det samme. Så bare det er jo et kjempegrep.

Det er sentralt at visjonen implementeres i hele organisasjonen. Brukermedvirkning forutsetter direkte tale til familiene. Det gir ingen vekst og utvikling om det snakkes bak familienes rygg om bekymringer og frustrasjoner. Jeg tolker utsagnet som en støtte til en genuin tro på familienes egne muligheter, men da må også de ulike offentlige aktørene gi dem konkrete tilbakemeldinger om hva som må endres. Det er respekt for familiene.

Barnevernstjenesten har lang erfaring i å stå i konfliktfylte prosesser, men det betyr ikke at andre aktører er fritatt for å stå i det samme. I familierådet settes det konkrete ord på ulike bekymringer som vedrørende barnas livssituasjon og både hjelpeapparat og nettverket mottar på denne måten et konkret oppdrag.

6.4 Gruppelæring

Ved initiering av familieråd som ny praksis, hvilke utfordringer står partene ovenfor? Hva finnes av ulike erfaringer? I lærende organisasjon vurderes erfaringer, og ikke minst den tause kunnskapen, svært sentral for å utvikle organisasjonen – så også barneverntjenesten.

Å lære i gruppe kan føre til personlig vekst og utvikling. Teori om gruppelæring som disiplin begynner med en dialog der de ansatte evner å lytte til andres tanker og holdninger. I en slik gruppe snakker man på to måter, man mestrer dialog og diskusjon. I dialogen er det fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer. Man leter etter det beste synspunktet som kan støtte de beslutningene som må fattes. Senge legger til grunn at i en gruppe som har en atmosfære preget av trygghet og tillitt, så kan de ansatte gjennom samspill oppleve både personlig vekst og nye innspill til de ulike oppgavene som skal utføres. Dette kan knyttes opp mot den opplæringen og de tilbakemeldingsprosessene som informantene mine opplever i sin hverdag. Bohm legger til grunn tre forutsetninger for gruppelæring.

Det er tre forutsetninger for gruppelæring:

1. Alle de ansatte må oppheve de antagelsene de tar for gitt, helst holde de opp så alle kan se dem.
2. Alle må betrakte hverandre som kollegaer.
3. Det må finnes en person som hjelper frem dialogen og sørger for at den ikke flyter ut (Senge, 1999:246).

For eksempel kan en antagelse være at det er ikke er ressurser å spille på i en spesifikk familie. Etter at barnevernstjenesten internaliserte familieråd som deres visjon, så er antagelsen at de ansatte må formidle hvorfor de ikke foreslår metoden. Hva er det med mine antagelser som gjør at jeg ikke tenker at familieråd er relevant?

Barnevernsleder har gjort seg ulike refleksjoner om gruppelæring og kontinuitet.

Barnevernstjenesten har egne ukentlige fagmøter, og det foreligger en skriftlig agenda til hvert fagmøte. Ett av temaene er alltid familieråd.

Leder spør alltid i gjennomgang av sakene om det er tenkt på å bruke familieråd. Det drøftes alltid hva som rører seg i forhold til familieråd. Teamet har en runde på om det er noen som har hatt noen familieråd, og hvordan det gikk på det siste. Hvor langt er de ulike

saksbehandlerne kommet i planleggingsprosessen, eller hvordan argumenter saksbehandlerne om hvorfor metoden ikke er aktuell.

Visjonen skal være så integrert i tjenesten at saksbehandlerne må argumentere for hvorfor metoden ikke skal benyttes. Med andre ord benyttes fagmøtene til å drøfte løpende erfaringer i organisasjonen. Kontinuerlig fokus bidrar til å gjøre gruppelæring og refleksjon mulig. Det blir også jobbet systematisk med å lage egen statistikk:

Vi blir spurt, ikke sant, av andre kommuner, hva slags problemstillinger er det som ligger til grunn for familierådet? Så blir det slik at barnevernsarbeideren fort kan snakke ut fra sine egne erfaringer, så det ble et behov for å få litt mer oversikt, rett og slett, fordi at vi er mange i tjenesten som bruker det. (Saksbehandler)

Det er det kontinuerlige fokuset på metoden som jeg mener kommer frem i veldig mange sammenhenger. De ansatte og leder tvinges i form av denne strukturen til kontinuerlig å jobbe med erfaringer. De både drøfter de løpende erfaringene, men bruker også statistikk slik at erfaringer systematiseres, og det konkretiseres i hvilke typer saker familieråd kan benyttes. Det kan være mye læring i at saksbehandlere må reflektere over hvorfor metoden ikke skal benyttes. Visjonen skal være en automatisert handling i organisasjonen, og derfor legges det vekt på at avvik fra metoden skal forklares. Ved deling av tanker vil det i prosessen fra implisitt til eksplisitt kunnskap kunne komme frem ulike tolkninger fra de andre i teamet. Saksbehandler kan tolkes som forutinntatt og/eller saksbehandlers antagelser om lite ressurser er ikke bekreftet av familiene. Organisasjonen kan ved sine repeterende øvelser om erfaringsbasert kunnskap lettere få opp konfliktfylte tanker og refleksjoner, fordi saksbehandlerne blir både trygge i gruppa og på denne formen for dialog og gruppeprosesser.

Koordinatorerne har periodevise oppdrag i ulike kommuner. Denne formen for organisering gir i utgangspunktet en mer ustabil kommunikasjon og kan gjøre det vanskelig med løpende deling i egen organisasjon. Her er en koordinators refleksjoner rundt gruppelæring og tilbakemeldingsprosesser:

Så vidt jeg vet henvender ikke fagteamet seg til de ulike barneverntjenestene og spør "Hva tenker du om jobben til denne koordinatoren?" Så evalueringer tror jeg faktisk ikke eksisterer. En evaluering ville vært presentert i opplæringsmodellen vår, dersom det skulle vært en del av det hele. Da ville vi visst noe om det.

Hvordan kan staten ved sine fagteam sikre seg en faglig standard når det ikke finnes evalueringer? De ulike koordinatorene mottar oppdrag i forskjellige kommuner, og det blir svært sentralt hva slags faglig forankring den enkelte koordinator har til metoden. Det kom frem flere innspill fra informantene som etter min vurdering utgjør funn som kan være viktig å vurdere i en lærende organisasjon:

Jeg har oppdaget at det er veldig forskjell på koordinatorene. Jeg har vært et sted hvor det har vært en annen koordinator som ikke har fulgt modellen i det hele tatt. Hvor de ansatte i den kommunen sier til meg at "Ja, men, sånn gjorde ikke han, " "Nei, men det står i oppskriften at sånn skal det være," "Ja, men han var litt grei på en måte", - Han gjorde det litt enklere, ikke sant? (Koordinator)

Eksemplet gir et bilde på hvor ulik praksis som kan etableres når koordinatorene reiser til ulike kommuner, og det ikke er etablert systemer for evalueringer. Koordinator har, som tidligere formidlet i analysen, en klar og definert rolle i et system som består av mange aktører. Når koordinator ikke følger metoden, tolker jeg utsagnet som at koordinator da ikke har forstått hva rollen innebærer av både faglig innhold og systemforståelse. Det skal til slutt trekkes konklusjoner fra barnevernstjenesten i forhold til om tiltaket har hatt positiv effekt i familien. Konsekvensen av dårlig håndverk fra koordinator kan bli at det trekkes konklusjoner om at familien, til tross for at det er iverksatt relasjonsorienterte tiltak, ikke mestrer å etablere positive endringsprosesser for barna.

"De koordinatorene som kommunene har dårlige erfaringer med, blir ikke spurt på nytt" (koordinator). Hvorfor har kommunene dårlige erfaringer med enkelte koordinatorene? I mangel av evaluering og gruppelæring kan det være mange årsaker til det. Noen har kanskje ikke fått tilstrekkelig opplæring, og andre får ikke korrigeret og nyansert sine løpende erfaringer som igjen kunne gitt innspill til hvordan situasjoner kan løses på andre måter. Koordinatorene har fellessamlinger, men det er hovedsakelig to ganger pr. Semester. Erfaringer blir fort taus kunnskap om de ikke deler fortløpende. Det kan også tas kontakt for veiledning ved behov, men det kan være en terskel når det ikke er satt opp strukturer for regelmessig veiledning.

Kvalitet koster penger, og koordinator skal sikre at metoden følges og at familiene får de mulighetene til brukervedvirkning og relasjonsarbeid som metoden forutsetter. Det ligger i konseptet at det skal være et oppfølgende familieråd for å evaluere den tiltaksplanen som er iverksatt. Det er viktig med kontinuitet og evalueringen skal foregå sammen med den koordinatoren som tidligere jobbet med familien. På slutten av det første familierådet, blir det

avtalt når det skal være oppfølgende familieråd. Kontinuitet og holde i rammene er paralleller mellom offentlig og privat sfære.

Familiene gjennomfører også parallelle prosesser i forhold til gruppelæring. Både i forhold til prosessen mot og i familierådet må de forholde seg til hverandre og lære av hverandres erfaringer/synspunkter. Mange trenger tid til å bearbeide tidligere konflikter før de kan legge bort egne behov og fokusere på hva barna trenger. Det å sitte sammen, kanskje etter mange år, og samle seg om løsninger til barnas beste kan være svært krevende å få til. Samhandling og bistand fra familie og nettverk er selve bærebjelken i utarbeidelsen av tiltak. Barna befinner seg på ulike arenaer som påvirker hverandre gjensidig. Et eksempel kan være det å forstå at store konflikter hjemme kan være årsaken til at det er vanskelig å konsentrere seg på skolen.

Når det gjelder gruppelæring og andre offentlige samarbeidspartnere og nettverk, uttalte en av saksbehandlerne:

Jeg prøver, i den grad jeg får det til, at når det offentlige har vært inne og informert i familieråd sammen med meg, så går vi ut, når første del av møtet er ferdig. Da prøver jeg å få de ulike med på kontoret og høre litt om hvordan de synes det har vært. Så det er jo også en slags type evaluering, da. der. Jeg spør alltid det private nettverket før vi avslutter hvordan de synes det har vært å bli invitert med, og hvordan de synes det har vært å være på familieråd. Det er nesten bare positive svar. Jeg synes de fleste er glade for å bli spurt og alle bidrar. (Saksbehandler)

Når jeg tolker utsagnene fra mine informanter, kan det synes som det internt i organisasjonen deles erfaringer, men at det ikke foregår systematiske drøftinger med eksterne samarbeidspartnere. Kommunens felles visjoner har barnevernstjenesten integrert til egne visjoner. Barnevernstjenesten har lagt til grunn at visjonen beskriver de mentale endringene tjenesten har gjennomført, ved å implementere familieråd. Dette fellesskapet rundt visjonen kan si noe om samarbeidet mellom saksbehandlerne og ledelsen. Visjonen er utarbeidet i fellesskap og sier noe om arbeidsklima i tjenesten. Visjonen, engasjement, respekt, raushet og profesjonalitet henger synlig i tjenestens korridorer. At visjonen er synlig i hverdagen kan gi de ansatte en økt "vi-identitet". Dette kan sees som synlige tegn på at «organisasjonen har lært at slik jobber vi her» om terminologien skal baseres på Nonaka og Takeuchis perspektiver om kunnskapsutviklende organisasjoner (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Det er spesielt koordinatorene som trekker frem mangel på evalueringer som et savn. Gruppeprosesser krever at noen holder systematisk tak i strukturen, og at det kontinuerlig jobbes med prosesser. Barnevernstjenesten deler ukentlig erfaringer. Koordinatorene er de eneste fagpersonene som snakker med hele familiens nettverk, og som kommer tett på i forhold til å mobilisere nettverkets motivasjon og ressurser til å bidra. Koordinatorene må ha mye erfaringsbasert kunnskap som i all hovedsak forblir implisitt kunnskap. Denne erfaringsbaserte kunnskapen, som ikke kommer tilbake til organisasjonene, kunne gitt verdifulle innspill til endringsprosesser på både individ- og organisasjonsnivå. Når kunnskapen ikke verbaliseres, kan det tolkes som at den usynlige koordineringsjobben kan utføres som privat praksis og ikke etter metodikk. Familien som gruppe skal også gjennomgå de samme gruppeprosessene. Det må etableres et tillitsforhold til koordinator som gjør at det kan utvikles prosesser som er basert på både dialog og konkretisering av hva nettverket kan bidra med. De samme prosessene som ligger til grunn for gruppedynamikk for de ansatte kan en se som parallelle prosesser i familiene. Koordinator formidlet erfaringer på at familiene har mange antagelser om hverandre. Om ikke det er en person i dette tilfellet en koordinator som tar noen tar grep, så forblir antagelsene skjult. I prosessen mot familieråd og i selve rådet jobbes det med at antagelsene løftes frem slik at det som tas som gitt kan bli tema for dialog og refleksjon. Skal det være mulig med en dialog, må de ulike familiemedlemmene betrakte hverandre som likeverdige personer. Det er grunnleggende at det er en nøytral person som styrer prosessen, slik at alle opplever at de blir ivaretatt og at fokus holdes på tema.

6.5 Systemtenking

Systemtenkning binder sammen og integrerer de andre fire disiplinene og kan betraktes som selve bærebjelken i en lærende organisasjon. Til sammen utgjør de en helhet. Systemtenkning forutsetter både individuell læring og organisatoriske endringer.

Betydningen av en lærende organisasjon er at den kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve (Senge, 1999:19). Teorier om lærende organisasjoner omhandler både evne til følelsesmessig utvikling og mestring av kompleksitet. Hans teori synes å vektlegge at utvikling av en lærende organisasjon gjennom de fem disiplinene, er basert på en kultur preget av trygghet, tillit, dialog og refleksjon (Senge, 1999:25). Hvordan får man så til systemtenkning? Det vil

ofte være en utfordring å få den enkelte i organisasjonen til å tenke system og ikke enkelthendelser.

Denne disiplinen skal binde de fire andre sammen, i ett perspektiv er det den mentale prosessen hvor de ansatte integrerer at disiplinene henger sammen som er det avgjørende. Er det for eksempel ikke tilstrekkelig oppslutning om den mentale forståelsen av hvordan tjenesten skal jobbe, vil det få konsekvenser for de andre disiplinene.

I et annet og mer konkret perspektiv må det opplæring til for å forstå og praktisere en ny metode. Skal organisasjoner utvikle seg må de ansatte få opplæring i metodikken og internalisere ”at slik gjør vi det her”. Forståelse/mestring er helt nødvendig for at prosessen skal bli vellykket. Er det ikke oppslutning om visjonen, vil det bli ubalanse mellom de ulike disiplinene. Gruppeprosesser i organisasjoner som er preget av tillit for deling av erfaringsbasert kunnskap er sentralt.

Når koordinator formidlet at enkelte jobber uavhengig av metode eller ”litt etter sitt eget hode”, kan det være et eksempel på at koordinator ikke har forstått at egen rolle er en del av et helhetlig system. I dette perspektivet mener jeg at den opplæringen og fagutviklingen som foregår er relevant å trekke inn under systemtenkning. Systemforståelse må også læres. Det er i en lærende organisasjon grunnleggende å tenke prosesser og at opplæringen handler om ulike sammenfallende faktorer. Individuelle ferdigheter, mentale prosesser, forståelse av visjonen, gruppelæring og at tjenestene må bruke hverandre gjensidig til erfaringsutveksling og utvikling.

Den femte disiplinen utgjør en helhetstenkning og fordrer at de ulike aktørene klarer å se de fire øvrige disiplinene i sammenheng. I løpet av prosessen har det kommet mange utsagn som knytter informantene til systemtankegang, der de ulike instansene ses i sammenheng.

Selve metoden forutsetter systemtenkning, det offentlige nettverket sitter sammen med familiene for å finne de beste løsningene. Dette medfører at det må foregå opplæring på kryss og tvers av forvaltningsnivåer og fagmiljøer. (Leder)

Leder vektla videre at det tverrfaglige hjelpeapparatet «tvinges til å være tydelige»:

Familiene får det direkte fra skolen, PP-tjenesten, barnehagen eller mors behandler eller hva det måtte være. Alle hører det samme på samme tid, og det kan på en måte ikke underkjennes at det er sånn som det er beskrevet. Så det utfordrer de andre

tjenestene, og vi har hatt diskusjoner, samtaler – Så det er en utfordring for flere enn barneverntjenesten å bli tydelig. Det tror jeg ikke vi har noe vondt av.

Utsagnet vil jeg tolke som et bilde på forståelse av systemtenkning. Det synliggjør de ulike systemene, både konkret i form av et familieråd hvor alle er fysisk tilstedeværende, og mentalt i form av direkte kommunikasjon om hva som er bekymringer og utfordringer for barna.

Familien mottar på denne måten barnas oppvekstarenaers vurderinger. På denne måten vil alle familiemedlemmene få helhetlig informasjon om hvordan barna fungerer i sine ulike sosiale roller - i sine ulike systemer. Dette oppleves som viktig for å gi helhetlig informasjon om problemstillinger og finne løsninger:

Fortiden ikke tema, men fra nå og fremover. -Hvordan skal vi finne gode løsninger på en gitt problemstilling. Det er mye mere konstruktivt, og i samlivsbrudd så får jo den ene familien den ene versjonen, og den andre familien den versjonen, og så blir bekymringer rundt ungene veldig preget av det. Når nettverket deltar i familieråd, får de jo i første fasen informasjon fra for eksempel skole og oss og kanskje helsesøster eller BUP, litt avhengig av hvem som er inne i saken. Og da går det opp et lys for mange i nettverket, opplever jeg. De får et mye videre perspektiv, og skjønner mye mer av helheten i saken.» (Saksbehandler)

I motsetning til at det er barnevernstjenesten som skal referere til informasjon fra de ulike samarbeidspartnerne, tolker jeg dette utsagnet som et bilde for hvordan systemtenkning kan fungere i en praktisk ramme ovenfor familiene.

En saksbehandler uttrykte seg slik om systematisk tverrfaglig samarbeid og hvordan ulike roller har ulikt fokus:

Det blir avklart på forhånd hvilket perspektiv det tverrfaglige skal ha. Det er ikke noe vits i at vi alle sier akkurat det samme i et familieråd, vi er jo enige om hva som er viktig å få til en endring på. Det blir kanskje litt naturlig også, når man har ulike roller og kommer fra ulike ståsted. -Kommer du som lærer fra skolen vil du nok kanskje ha et litt annet fokus enn en helsesøster som kanskje har gitt råd og veiledning over tid, til foreldrene, kanskje først og fremst.

Det jeg vurderer som sentralt i forhold til min problemstilling har vært å undersøke hva mine informanter tenker om systemtenkning i et konkret opplæringsystem. Det kan synes som om

opplæring skjer i form av at de ulike forvaltningsnivåene mottar egen opplæring. I ett perspektiv har de ulike aktørene helt klart adskilte roller. Sett fra en annen innfallsvinkel kunne opplæring blitt iverksatt på tvers av nivåer og roller og dermed knyttet metoden enda tettere til systemtankegangen. Denne formen for organisering kunne bidratt til å vise hvordan de ulike nivåene henger sammen. Leder informerte om at kommunen tidligere hadde rollespill med familieråd som tema, og at det var et tverrfaglig tiltak i kommunen.

Leder sa blant annet dette om kvalitetssikring og det at Statens barnevern utdanner og veileder koordinatorene:

Det som har skjedd på veien fra 2005 og frem til i disse dager, er at Statens barnevern har overtatt jobben med å utdanne og veilede koordinatorene til familierådene. Statens barnevern holder også jevnlig kurs for saksbehandlerne i bruk av metoden, og våre nye saksbehandlere får disse kursene når det passer, men ofte får de lære av de andre saksbehandlerne. Hos oss har det vært mange/flere som har hatt opplæring etter at de sjøl har avholdt familieråd.

Opplæring foregår med andre ord på mange nivåer i systemene:

Barneverntjenesten har jo også opplæringsopplegg og samarbeidsmøter. Noen av de som har vært med på å utvikle modellen, jobber med dette på fulltid. De er hele tiden involvert, i forhold til opplæring av barnevernansatte, opplæring av de i BUF-etat, opplæring av koordinatorene. De har en samlande, overordna rolle, når det gjelder familieråd. (leder)

Andre kommuner ønsker å lære av tjenestens erfaringer:

Kommunen her har brukt familieråd mer enn andre barneverntjenester, så vi blir vi invitert av andre kommuner til å informere litt om hva vi har gjort, og hvordan vi har fått det til. Det gir jo også litt påfyll å få lov til å fortelle om hva det er vi driver med. Hvilke type saker tenker vi at vi kan bruke det på, hvilke erfaringer har vi, når har vi synes vi har lykket, når synes vi at vi har mislykket. Og så blir det for eksempel med en pappa, som noe som sier noe fra sitt ståsted. Ja, også innlegg om hvordan få motivert foreldre til å ta i mot". (Leder)

I dette perspektivet er det systemtenkning utover kommunens grenser. En organisasjon er avhengig av input om den skal utvikle seg, og tjenesten er bevisst i forhold til å prioritere

denne form for erfaringsutveksling. Leder formidlet at hun tror at jo flere som jobber etter samme prinsipper, jo større blir de positive ringvirkninger tilbake til barnevernstjenesten.

Jeg synes også det er relevant å se denne disiplinen i relasjon til hvordan de ulike offentlige aktørene samhandler, evaluerer og får opplæring. Et eksempel er at leder formidlet at barnevernstjenesten er over i en vedlikeholdsfasen der det kan være tyngre å holde motivasjonen oppe. Leder var klar på at det ikke holder bare å implementere en metode for så å tenke at dette går av seg selv. Dette krever kontinuerlig vedlikehold. Som leder er det grunnleggende å ha fokus på det og bruke de mulighetene som finnes for å få litt input utenifra også:

Vi blir invitert med på konferanser og kaster oss utpå, gjør jo at vi får en type faglig påfyll, vi må våge å prøve andre problemstillinger. Jeg merker at jeg er veldig kjapt utpå når det er samlivsbrudd. Da vet jeg at dette (familieråd) er kjempesmart å gjøre, og så er det liksom lett å gå i gang. På konferanser får du informasjon fra andres erfaringer. Vi har også dratt på studieturer, og det også gir jo påfyll. Vi har vært på studieturer i Edinburgh, Stavanger og Danmark, så skulle vi vært i Helsinki i høst, men det blir til våren. (Saksbehandler)

Utsagnet synliggjør hvordan visjonen gjør at organisasjonen har en retning når det gjelder opplæringstiltak og erfaringsutveksling. I motsetning til endags-happenings er det en tydelig prioritering av hvor fokus er for faglig utvikling og organisatorisk læring.

Det er utfordringer knyttet til metoder som forutsetter samhandling fra flere forvaltningsnivåer. Hvordan opplæring er organisert kan gi et bilde av hvordan systemtenkning blir ivaretatt i den formelle opplæringsstrukturen.

Koordinator hadde følgende å si om opplæring:

Det er eget opplæringsprogram, det er veiledningsgrupper, mulighet for individuell veiledning og det er profesjonelle drøftingspartnere som er løpende tilgjengelig for oss....Og så er det ikke minst den fagutviklingen vi får selv, ved å gjøre repeterende saker, gjentatte saker, altså at vi har flere saker. Det vil jo alltid være en fagutvikling i det.

Den erfaringsbaserte kunnskapen deles med veileder, men hva med barnevernstjenesten, det tverrfaglige hjelpeapparatet? Hvordan kan koordinators erfaringer etter at de er delt med veileder igjen gi nye innspill tilbake til organisasjonen? Utsagnene kan tolkes som at det er behov for å etablere nye strukturer for å øke læringstrykket i organisasjonen.

En koordinator understreket viktigheten av å være tro mot modellen og beholde en sentral forankring:

Det å beholde modellen, at ikke modellen blir utvanna, tenker jeg, er innmari viktig. Og da tenker jeg på den opplæringa som foregår. Det at det er litt sentralisert, at det er en koordinatorbank, at det er system rundt disse tingene. Jeg tror at hvis det hadde vært en ansatt koordinator i hver kommune i barneverntjenestene, så ville man utviklet hver sin modell. At familieråd er en nasjonal ting er bra, ikke et tiltak som er lokalt forankra i den enkelte kommune. Vi ser jo at alt som er lokalt forankra gjøres forskjellig. Og hvis vi da skal beholde denne modellen, så tror jeg det er helt nødvendig at den er sentralt forankra». (Koordinator)

Koordinatorene begrunner behov og ønsker om en sentral forankring med at det er veldig stor forskjell på de ulike kommunene. Noen kommuner opptrer veldig profesjonelt, andre har ikke satt seg inn i modellen i særlig grad. Det kan være vanskelig med kommuner som oppleves veldig lite forberedt, og det gjenspeiler seg videre på den informasjonen som er formidlet til de foresatte. Saksbehandlere hadde erfaringer på at når de hadde avveket fra metoden, så hadde familieråd vært mindre vellykket. Dette er i tråd med Senges disipliner og hvordan han vektlegger at det i systemer er avgjørende at de ulike delene sees i sammenheng og ikke stykkevis og delt. I tråd med denne tenkningen ble det også formidlet erfaringer hvor barnevernstjenesten tar opp familieråd i de familiene hvor det er etisk forsvarlig.

Barnevernstjenesten gjør med andre ord en vurdering av familien og den konteksten den er en del av:

Noen ganger er det jo folk som er så dønn ensomme, og enkelte har så lite mennesker rundt seg at vi ikke skal understreke det, ved å foreslå familieråd. Det er etisk uforsvarlig. - man skal jo vite hva man spør om og tåle svaret. (Saksbehandler)

Jeg mener det er relevant at ulike opplæringstiltak og veiledningsarenaer kommer frem i analysen. Det må både være strukturer som ivaretar systemtenkning i form av opplæring og

faglig utvikling. Det ble for eksempel påpekt fra koordinator at kommunal forankring vil høyst sannsynlig gi ulike modeller, en modell i hver kommune.

I et systemperspektiv kan alle de ulike disiplinene ha utviklingspotensialer som det kan være relevant å vurdere når en organisasjon skal endre seg. Er det mangel på mestring i organisasjonen? Er det relevant å jobbe mer med de mentale modellene? Kanskje visjonen eller deling av taus kunnskap i fagmøtene skal ha økt fokus? Er visjonen integrert i den enkelte?

Det er opplæring og veiledning internt i de ulike faggruppene, men det er ikke prosesser som går systematisk på tvers av forvaltningsnivåene eller tverrsektorielt. Det er nettopp denne ferdigheten til å se at de ulike systemene henger sammen, og ikke minst gjøre noe aktivt i forhold til å skape rutiner for tilbakemeldingsprosesser, som er sentralt i systemtenkningen. Gjensidige tilbakemeldinger kan synliggjøre behov for strukturelle endringer i organisasjonen.

De ulike disiplinene kan også sees i relasjon til de endringene som familiene parallelt skal gjennomføre. Det er viktig for forståelsen av systemtenkning at det ikke nødvendigvis er så ulike prosesser som må gjennomføres om du tilhører et familiesystem eller en organisasjon. Familiene skal også endre på sine systemer både internt i familien og endre på den gjensidige samhandlingen mellom familie og organisasjon. En mental endring av hvordan familien vurderer egen situasjon; hva trenger de av støtte for å mestre de forventninger som ligger til endring, hvem i systemet kan bidra til utvikling, hvordan kan familien samordne seg slik at alle støtter opp om familiens visjon. Parallele prosesser som organisasjonen kan reflektere rundt er når det er tilbakefall i familiene til tidligere måter å løse problemer på.

Min erfaring er at det er vanskelig å etablere nye mønstre for atferdsendring både på individ- og organisasjonsnivå. Mange metoder som har blitt implementert i organisasjoner har etter en tid blitt erstattet av ny trender og tiltak. Senges helhetlige perspektiv på organisasjonslæring kan være et godt hjelpemiddel for å se hvordan de ulike nivåene i en organisasjonsutviklingsprosess henger sammen og hva som må til for å lykkes.

6.5.1 Systemperspektiv på samhandling

I en sammensatt organisasjon vil det som jeg tidligere har omtalt være flere kausalitetssirkler i gang samtidig. Det vil være mengder av feedbackfaktorer, både internt i organisasjonen og

utenfra, der det kontinuerlig er forsterkning, avveining og forsinkelser som foregår.

Forsinkelser er for eksempel at i motsetning til tidligere praksis, må barnevernstjenestens behov for koordinator søkes på eget skjema og den byråkratiske utviklingen lager forsinkelser i systemet. Går det lang tid mellom når familieråd blir foreslått ovenfor familiene til selve gjennomføringen av familieråd, så kan det være tegn på motstand som forsinker prosessen (Senge, 1999).

Avveining kan være når familierådsmodellen raskt avslås av familiene og eventuelt saksbehandlere, og en opprettholder systemet slik det pleier å være. Forsterkning kan være at tjenesten er etterspurt som foredragsholdere og deres erfaringer er ettertraktet i hele landet. Det er viktig at organisasjonen er oppmerksom på ovennevnte prosesser og er forberedt på å håndtere dem. Det er disse som er byggeklossene i systemet.

Leder informerte om at hun er opptatt av flyten i systemet, og eventuelle forsinkelser ønsket hun å undersøke nærmere. Leder er opptatt av å holde fokus på modellen, og det er et systematisk arbeid som legges til grunn hver eneste uke. En organisasjon er hele tiden i samhandling med sine omgivelser, men det kom ikke frem noen systematiske evalueringer fra familiene med erfaringer fra modellen. Det var heller ingen systematiske tilbakemeldinger fra og til koordinatorene eller andre samarbeidspartnere. Refleksjoner og erfaringsdeling er ikke på tvers av organisasjonen, men interne prosesser.

Barnevernstjenesten har gjennom å implementere metoden utfordret både egen organisasjon og egen samhandling med det øvrige tjenesteapparat. Metoden forutsetter en egen oppbygging og struktur for at metoden skal føre til endringer, og organisasjonen har tatt mange grep og jobber kontinuerlig for å lære. Systematisk evaluering av metoden ble etterlyst av koordinatorene. Legger jeg Senges teori om feedbackprosesser til grunn for analysen, kan mangel på eksterne tilbakemeldinger være et utviklingsområde for å gi feedback tilbake til organisasjonen. I en lærende organisasjon skal barnevernstjenesten ikke bare motta tilbakemeldinger, men også gjøre konkrete endringer i strukturen om det synes meningsfylt. Et eksempel på mangel på gjensidig samhandling kan være at det blir tilfeldigheter om hvorfor enkelte koordinatorene blir foretrukket. Her kan det være mye relevant å lære; er det trekk ved koordinator eller er det tjenesten selv som legger føringer for hvem de vil ha? Det kan være et uttrykk på mangel på forståelse for hverandres oppgaver og roller, noe som kan være ekstra utfordringer mellom ulike forvaltningsnivåer. Hvis organisasjonen velger de som

de selv ønsker så blir det ingen endring i struktur, men organisasjonen tilpasser seg bare omgivelsene.

Det er ikke organisasjonen som lærer i et systemisk perspektiv, det gjør det enkelte individ. Det vil alltid eksistere dominerende samhandlings- og tankemønstre. Det er disse som må bearbeides dersom en organisasjon skal forandre seg - eller lære (Glosvik, 2002).

Organisasjonene, kollektivet, fungerer som et minne, enten i form av den formelle organisasjonsstrukturen eller i form av profesjonelle kulturelle koder. Organisasjoner er et produkt av hvordan medlemmene tenker og samhandler. Det vil si at medlemmene opprettholder både strukturer og koder (Senge, 1999:48).

6.5.2 Institusjonalisering av familieråd som ny praksis?

Institusjonalisering er først og fremst navnet på organisasjonsfenomener. I et regulativt perspektiv er institusjonalisering navnet på prosesser som fører til etablering av formelle regler, lover og standardprosedyrer som virker regulerende på organisasjonsmedlemmenes handlinger. Vi kan i en normativ forståelse kalle det institusjonalisering når det etableres en sosialt forpliktende dimensjon i organisasjoner. Verdier, normer, sosiale forventninger og normative maktsystem er tradisjonelt viktige når gruppedannelse og profesjonsatferd skal forstås. I en kognitiv forståelse innebærer institusjonalisering at mye av det som skaper stabilitet og mening for et menneske, er det at vi ser og håndterer andre sosiale aktører som kategorier vi ikke stiller spørsmålstegn ved.

Jeg mener informantene har belyst alle de tre ovennevnte dimensjonene. Barnevernstjenesten har etablert regulative prosedyrer når det gjelder hvordan tjenesten skal jobbe med frivillige hjelpetiltak. De normene som er nedfelt i organisasjonen støtter informantene opp om: «Det er sånn vi gjør det her». I en kognitiv forståelse synes det som metoden både skaper forståelse og stabilitet. Det er også andre metoder de ansatte slutter opp om, og blant mange trender kan fokus fort ledes over i annen metodikk. Det er leder bevisst i forhold til. På den annen side kan det også tolkes positivt at organisasjonen viser både vilje og evne til å reflektere over andre metoder. Det trenger ikke å være et tegn på at tjenesten ikke har institusjonalisert metoden i organisasjonen. Barnevernstjenesten er en type organisasjon der det er grunnleggende at tjenesten behersker mange ulike perspektiver og metoder i samhandling med familiene.

Utvikling er nettopp det som forventes av en lærende organisasjon. Skal det skje en utvikling av organisasjoner vil en være avhengig av tilbakemeldinger eller evalueringer. Da vil organisasjonen hele tiden stille spørsmål rundt egen praksis og gjennom tilbakemeldinger og refleksjoner utvikle organisasjonen. Dette kan som tidligere beskrevet både skje gjennom utvikling av feedbackprosesser eller gruppeprosesser, hvor det er rammer for dialog og refleksjon.

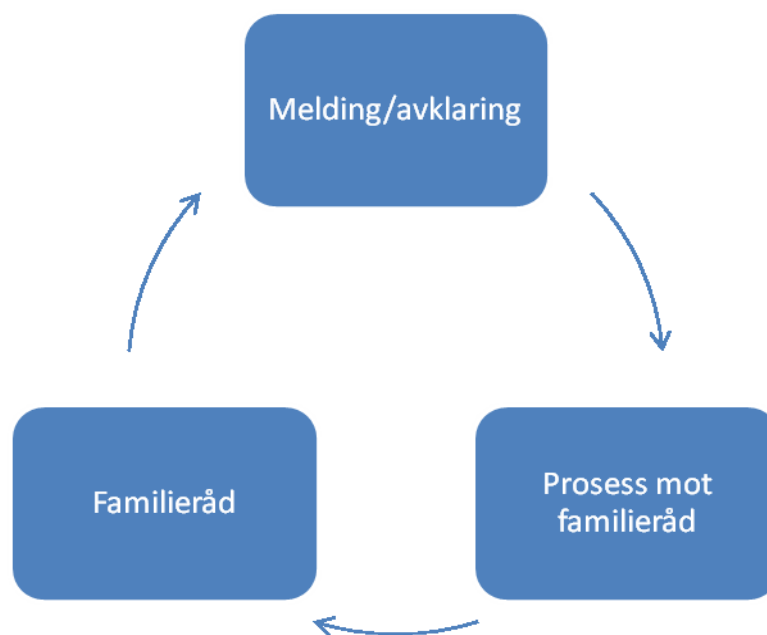
Argyris og Schön mener læring kan forstås som ulike nivåer fra første ordens læring, som teknisk opplæring til en arbeidsoppgave eller individuell akseptering av de kognitive kategoriene som dominerer. Organisasjonen holder seg stabil gjennom forming av de menneskene de ansetter. Gjennom andre ordens læring kan det være formell eksperimentering med organisasjonsstrukturer og produksjonssystem. Det gjøres tilpasninger av organisatoriske normer på bakgrunn av tilbakemeldinger fra for eksempel samarbeidspartnere, ledelse eller brukere. Det er i gode systemer lagt inn både dialoger og muligheter for de ansatte til å påvirke utforming av informasjonsbehov og tolkning av informasjon. Mange organisasjoner opplever at evalueringer utarbeides fra et (ofte høyere) nivå som ikke kjenner tjenesten, og tilbakemeldingene blir generelle og lite nyttige i den videre utviklingen (Argyris og Schön, 1978).

Den tredje ordens læring innebærer at endring påvirker de andre læringsprosessene. Det kan være formelle endringer som sammenslåinger eller politisk maktskifte. Et eksempel kunne være at sammenslåinger medførte at de statlige ansatte koordinatorene skulle organiseres sammen med de kommunalt ansatte saksbehandlerne. Nonaka og Takeuchi (1995) legger vekt på begrepet *redundans*. Med dette mener de at det må være en interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen. For å oppnå læring setter de kommunikasjon i fokus og viktigheten av kompetansedeling og spredning. Nonaka og Takeuchi bruker ikke begrepet lærende organisasjoner, men kunnskapsutviklede organisasjoner. I likhet med Senge og Argyris & Schön ser Nonaka og Takeuchi læring som en kontinuerlig prosess i form av en sirkel, spiral eller krets.

I forhold til ovennevnte teoretikere er nettopp det å få frem det implisitte, dialogen, deling av kunnskap, de kontinuerlige tilbakemeldingsprosessene sentrale faktorer i alle teoriene. Det er i dialog med eksterne offentlige og private samarbeidspartnere at det er mulig å utvikle organisasjonen og gjensidig dele den kunnskapen som fellesskapet besitter.

Med utgangspunkt i Senges teori vil jeg ta utgangspunkt i familierådsmodellen og vurdere den i relasjon til feedbackprosesser. Tidligere i oppgaven har jeg vist til hvordan Senge med en enkel sirkel visualiserer hvordan feedbackprosesser kontinuerlig arbeider for organisasjonsutvikling. Min tolkning av informantenes utsagn, og sett i forhold til teori og problemstilling, er at mangel på tilbakemeldinger fra familiene, koordinatorene og andre offentlige samarbeidspartnere peker seg ut som et mulig utviklingspotensial.

Sirkelen nedenfor synliggjør hvordan feedbackprosessene kan beskrives i dag.



6.5.3 Barnevernstjenesten mottar en melding/avklarer om familieråd er aktuelt

Barnevernstjenesten mottar en bekymringsmelding. Med utgangspunkt i perspektivet om mestring og forståelse av egen rolle, har informantene kommet med flere utsagn som jeg har kategorisert under denne disiplinen. Begreper som er lagt til grunn i teorikapittelet om profesjonelle relasjoner som dialog, myndiggjøring, brukermedvirkning og balanse er relevante i forhold til den avklaringen tjenesten gjør i den første fasen.

Barnevernstjenesten er tydelig på at loven legger rammene for hva de kan tilby, og de forhandler med familiene om hvilke problemstillinger som skal prioriteres i familieråd. Barnevernstjenesten jobber etter kommunens visjoner og har integrert verdiene i egen tjeneste. Familieråd er organisasjonens beviste strategi der verdier som raushet, respekt, profesjonalitet og engasjement blir synliggjort i barnevernstjenestens visjoner.

Koordinatorerne er også klare i sin opplevelse av mestring/forståelse av rollen. De har en avgrenset oppgave med å forberede familierådet med alle de ulike prosessene det innebærer. De er klare på sin nøytralitet og balanserer rollen både internt i familien og mot de andre samarbeidspartnere. De er opptatt av at funksjonen ikke er å være en forlenget barnevernstjeneste.

6.5.4 Mental endring: prosess mot familieråd

Leder og saksbehandlerne har internalisert familieråd som en mental endring i forhold til hvordan tjenesten skal jobbe. Det er erfaringsbasert. Når de jobber med frivillige hjelpetiltak, så er det hovedsakelig de tiltakene familiene selv formidler som skaper endring. Familien har sin egen historie, og det er alltid en annen tyngde bak innspill og forslag til endringer fra familiemedlemmer. Tjenesten jobber systematisk med å holde fokus på brukerperspektiv og har mange erfaringer med ulike løsninger som familiene kommer frem til. Metoden gir rom for skreddersøm, og det er viktig at behovene dekkes med tilpassede tiltak. De bruker tid på å få til mental endring for familiene også, spesielt koordinatorene, når de jobber tett på familiene. Koordinatorerne har tro på metoden og er klare på at prosessene i familiene må få tid til å utvikle seg. Familiene skal også utvikle tro på at de selv er bærebjelken for varige endringer. Fokus skal snus fra fortid til fremtid.

6.5.5 Visjonen: gjennomføring av familieråd

Implementeringen i barnevernstjenesten var basert på at ildsjeler gikk i gang uten at metoden var tilrettelagt i form og innhold. Leder var tydelig på at det kan være en av årsakene til at tjenesten har et eget eierfold til metoden. De har selv ønsket denne måten å jobbe på, nå må andre kommuner ta metoden i bruk fordi fagteamene har familieråd i sin tiltaksbase. Informantene har gjennom flere utsagn formidlet erfaringer om at tidligere arbeidsmetodikk vanskeliggjorde endringsprosesser. "Folk gjør til syvende og sist som de selv vil" (leder).

Tidligere var brukermedvirkning og ansvar for eget liv ofte forbundet med honnørord i festtaler, men familieråd er en metode som gir familiene utviklingsmuligheter på egne premisser. Leder holder kontinuerlig fokus på visjonen og sørger for at hele tjenesten prioriterer fagutviklingstiltak med fokus på metoden. Mentale endringer må både vedlikeholdes og videreutvikles og systematisk arbeid gir konkrete resultater.

Familieråd må være godt forberedt om det skal bli vellykket. Kvaliteten i det arbeidet som koordinatorene utfører i prosessen fram mot familieråd legger premissene for utfallet. Koordinator bruker tid på dialog slik at alle i familien er godt forberedt og har forstått sin rolle. Barnevernstjenesten på sin side forbereder det offentlige, samt ivaretar eventuelle andre tiltak eller oppgaver som er knyttet til familien. Koordinator og barnevernstjenesten har felles målsettinger om at barna skal oppleve en positiv utvikling.

6.5.6 Evaluering

Det etymologiske opphavet til begrepet «evaluere» er å valuere, i meningen å verdsette gjennom mål, vekt, myntverdi eller vurdere prestasjoner og kunnskap og gi karakterer (Glosvik, 2002). Evaluering fra både samarbeidspartnerne og familiene er en utviklingsarena for både barnevernstjenesten og koordinatorene. Barnevernstjenesten deler erfaringer gjennom at metoden er tema på de ukentlige fagmøtene. De har utarbeidet en systematisk registrering for hvordan tjenesten bruker metoden, der både prosess og type sak blir dokumentert.

Det er imidlertid ingen systematikk i evalueringer fra familiene, koordinator eller det tverrfaglige tjenestetilbudet. Familiens og samarbeidspartneres evalueringer kunne gitt verdifulle innspill til tjenestene. Systematisk samhandling med omgivelsene kunne automatisert trykket på læringsnivå og gitt verdifulle impulser tilbake.

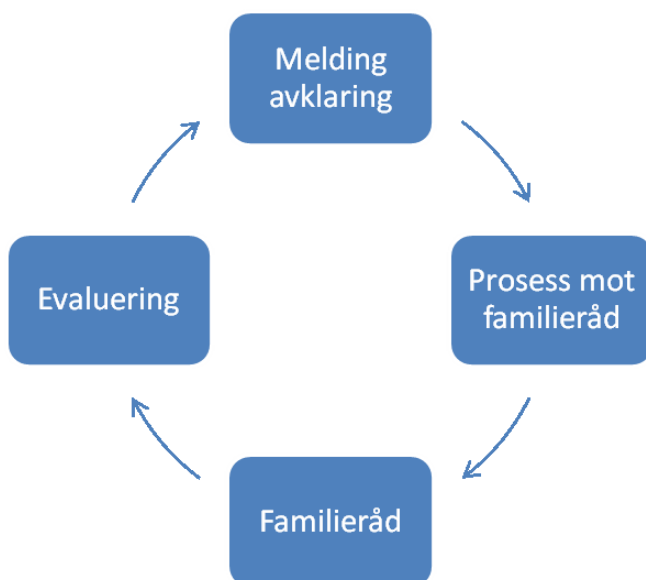
Evalueringer er kanskje spesielt viktig når metoden er godt etablert og tjenesten er i en vedlikeholdsfasen. Innspill kan gi læring og utvikling. Det er avgjørende for en lærende organisasjon at tilbakemeldingene fører til strukturelle endringer om det er nødvendig.

Koordinatorene formidlet selv at mangel på systematiske evalueringer er et savn, både for egen fagutvikling og for at metoden skal beholde sine kvalitative krav. Det ble formidlet synspunkter om at noen koordinatører er veldig raske. Det er for eksempel mer effektivt å ringe familiens nettverk en å ha personlige møter. Faktorer som kan være tegn på at kvaliteten på prosessen mot familieråd blir dårligere. Metoden gjennomføres fra ulike forvaltningsnivåer, noe som kan øke behovet for systematikk i tilbakemeldingene.

I perspektivet om læring og institusjonalisering må en evaluering være i tråd med en faglig standard. Denne standarden må være endel av organisasjonenes institusjonelle minne.

Beskrevet på en annen måte må den individuelle læringen og organisasjonslæringen sees i sammenheng med gjensidige utviklingsprosesser. Det må ligge kausalitet til grunn i både forståelse av de ulike problemområdene og hvor i organisasjonen forbedringer bør iverksettes. Skal institusjonelle endringer få høy legitimitet, er det viktig at de også internaliseres i omgivelsene. Derfor er også tilbakemeldinger fra omgivelsene sentralt.

Brukermedvirkning er, som tidligere nevnt, en alternativ moderniseringsstrategi som ikke henter sitt korrektiv fra markedet, men fra mennesker som har relevante erfaringer. Dette perspektivet er det etter min mening viktig å få tilbakeført til organisasjonene. Vårt demokrati med særegne verdier som rettsikkerhet, medvirkning og offentlig etikk er enklere å gjennomføre i praktisk handling med gjensidige tilbakemeldingsprosesser. I følge Senge er det en utfordring at vi er vant til å oppfatte virkeligheten i rette linjer, mens vi i større grad oppfatte den i sirkler. En prosess fører til en annen, med andre ord feedbackprinsippet. Denne form for tilbakemelding/evaluering er visualisert i modellen nedenfor.



7 Oppsummering og konklusjoner

I dette kapittelet oppsummerer jeg kort det materialet jeg har presentert og forsøker å trekke noen konklusjoner basert på problemstillingen.

I innledningen av oppgaven viser jeg til hvordan politiske myndigheter har en forventning om at offentlig virksomhet skal være i kontinuerlig utvikling, og at organisasjoner skal endre seg i takt med omgivelsenes behov. Politiske myndigheter ønsker en mer brukerorientert barneverntjeneste, og et av de nasjonale satsningsområdene har vært innføring av familieråd.

I min oppgave fokuserer jeg på hvorvidt metoden med familieråd gir en mer helhetlig tilnærming til familiene og større fokus på systematisk brukervedvirkning. Jeg forsøker også å belyse forutsetninger som må ligge til grunn for å oppnå læring innad i en organisasjon og i samhandling utenfor organisasjonen. Fokus har vært på hvordan samhandling kan gi verdifulle bidrag tilbake til organisasjonen for ytterligere læring og utvikling.

I masteroppgavens analysedel tar jeg utgangspunkt i Senges fem disipliner for lærende organisasjoner og går systematisk gjennom materialet mitt ved hjelp av disse.

I forhold til mestringsdisiplinen ble det tydelig at alle de intervjuede partene hadde en klar forståelse av egen rolle, noe som ifølge Senge (1999) er avgjørende for å lykkes. For familiene ble også metoden et verktøy for å forstå og erkjenne egen rolle.

Ifølge Senge er våre mentale modeller ofte ubevisst, og vi ser dermed ikke hvordan de påvirker vår atferd. Får å oppnå forståelse, innsikt og læring er det viktig at man er bevisst egne uuttalte holdninger og forestillinger.

Informantene fra barnevernstjenesten og koordinatorene var opptatt av brukervedvirkning og tilrettelegging for at familiene selv får bestemme. De hadde et bevisst forhold til at egen ekspertise alene ikke var nok. Familiene måtte ha et eierforhold til problemet for å få til varig endring.

Forut for familierådene brukte familiene mye tid på å bearbeide og sette ord på tidligere erfaringer og følelser, noe som var helt nødvendig for å kunne komme videre og tenke fremover.

Leder forklarte at representanter fra barnevernstjenester i andre kommuner kunne være skeptiske til at koordinatorene utenfra skulle ta ”styringen” i familien. De mente barnevernstjenesten måtte bestemme. Barnevernstjenesten jeg arbeidet med hadde en helt motsatt oppfatning. Dette kan være et bilde på to ulike mentale modeller. Mens barnevernstjenesten jeg var i dialog med, var opptatt av samarbeid og det å åpne organisasjonen mot omgivelsene, kan andre være mer lukket. Disse mentale modellene er viktige når det gjelder muligheten for å implementere en ny metode som familieråd, og forestillingen om å miste kontroll kan redusere muligheten for å lykkes.

Både ledelse og ansatte i barnevernstjenesten jeg undersøkte, fikk samme felles visjon etter å ha hørt om familieråd på en konferanse. Dette var ikke en metode de fikk tredd nedover hodet, men selv fattet interesse for. Familieråd er en metode som krever fleksibilitet og uortodoks arbeidstid for de ansatte. Da er det spesielt viktig at ansatte og ledere har en felles visjon, noe de synes å ha i denne kommunen.

Barnevernstjenesten har tatt kommunens verdier om raushet, respekt, profesjonalitet og engasjement hengende på veggen på kontoret og knytter dem opp mot familierådets verdigrunnlag. Familieråd er egen sak på ukentlige fagmøter der man utveksler erfaringer og drøfter løsninger. Alle intervjuer i forbindelse med nyansettelser inkluderer holdning til brukermedvirkning og familiens egne ressurser, da man ønsker ansatte med samme verdigrunnlag som det man jobber etter med familieråd.

Dermed oppfyller denne barnevernstjenesten enda en av Stenges disipliner, den om en felles visjon. Her var det kanskje et heldig sammentreff at alle de ansatte ble like begeistret for ideen.

Gruppelæring er en annen viktig forutsetning for å nærme seg en lærende organisasjon. Leder synes å være seg bevisst at en slik organisasjonsendring og læringsprosess ikke går av seg selv. Ledelsen i barnevernstjenesten holder fokus ved å sette av tid og gi rom for erfaringsdeling og refleksjon. De jobber bevisst med å skape et trygt klima for gruppelæring. Dette gjelder i min undersøkelse spesielt for barnevernstjenesten i kommunen jeg har studert.

Koordinatorer har oppdrag i ulike kommuner, men jeg har avdekket at det er lite systematisk tilbakeføring og deling av kunnskap fra og mellom koordinatorene. Risikoen kan da være at det utvikler seg helt ulike praksiser, noe som igjen kan bli en utfordring for de kommunene som får bistand fra forskjellige koordinatorene.

Når det gjelder gruppelæring, er det en klar utfordring at familierådmetodikken involverer flere ulike forvaltningsnivåer som ikke nødvendigvis lærer sammen og på tvers.

Systemutvikling innebærer ifølge Senge at man integrerer de fire øvrige disiplinene på en strukturert måte for å bevege seg mot å være en lærende organisasjon. Opplæring i metoden er viktig for å få til dette, det ble gjort i stor grad innad i barnevernstjenesten. Men informasjonen jeg innhentet kan tyde på at det mellom de ulike nivåene og aktørene kanskje var lite fokus på felles læring og utvikling.

Når det gjelder selve familierådet er alle aktørene til stede og hører det samme. Systemet i sin helhet trer derfor tydeligere fram og danner et bedre grunnlag for å oppnå læring for alle parter.

Informantene mente det er viktig at alle parter er klar over at de er en del av et helhetlig system. En av koordinatorene nevnte at kommunene kunne oppleve stor variasjon i arbeidsmåte fra koordinator til koordinator. Det kan tyde på at ikke alle koordinatorene oppfatter at de er del av et slikt helhetlig system. Koordinatoren i min fokusgruppe var opptatt av at alle involverte måtte forstå systemet bak familieråd for å få et optimalt resultat.

Leder for barnevernstjenesten presiserte at metoden med familieråd i sin oppbygging krever systemtenkning. Det er viktig at det foregår opplæring på kryss og tvers av forvaltningsnivåer og fagmiljøer. Hvis modellen ikke skal bli utvannet, er det behov for et system for stadig erfaringsdeling og videreutvikling. Koordinator understreket at det var viktig med koordinator som ikke er lokalt ansatt, men sentralt forankret. Dette for å sikre en enhetlig modell for familieråd.

Hvordan har så familieråd bidratt til å utvikle barnevernstjenesten? Metoden med familieråd er i seg selv bygget opp rundt systematisk helhetstenkning og fungerer kun dersom alle parter er involvert. Metoden har ført til større brukerorientering, fordi de involverte fra barnevernstjenesten erfarte at deres ekspertise alene ikke ga varige resultater, da brukerne manglet eierforhold til både problem og løsning.

Barnevernstjenesten synes å ha fått større forståelse for at erfaringsbasert kunnskap er like verdifull for å initiere endringsprosesser, og at de sammen kan finne bedre og mer skreddersydde løsninger. Det at man nå forener disse kunnskapsformene synes å ha ført til en utvikling i barnevernstjenesten i retning av en mer åpen og lærende organisasjon.

En lærende organisasjon fordrer at man tar seg tid til evaluering i alle ledd og på tvers av leddene for å nå et systemutviklingsnivå.

Det må presiseres at barnevernstjenesten jeg kartla i denne undersøkelsen selv valgte å innføre familieråd som et frivillig hjelpetiltak. De oppfyller langt på vei forutsetningene Stenge legger til grunn for en lærende organisasjon. Likevel mener jeg å ha avdekket en del viktige faktorer for fortsatt utvikling og læring.

Koordinatorerne har en svært viktig rolle i familieråd. Det synes som det her er et klart forbedringspotensial både i forhold til læring og evaluering koordinatorene i mellom og ikke minst i fellesskap med de andre involverte.

Nasjonalt har det nå kommet en føring som gjør at alle kommuner skal bruke familieråd. Dersom man skal lykkes med denne innføringen, er det viktig å skape begeistring for modellen slik at de involverte deler visjonen om økt brukerinvolvering. Videre bør det være et klart og systematisk fokus på gjensidig læring og utvikling på tvers av forvaltningsnivåene og med familiene.

8 Veien videre

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har jeg avdekket flere temaer det kunne vært interessant å se nærmere på.

Familieråd er en metode som kan forstås både i perspektiv av brukermedvirkning satt i system og på bakgrunn av teori om lærende organisasjoner. Informantene har delt mange erfaringer og har beskrevet den profesjonelle relasjonen mellom privat og offentlig sfære med ulike begreper som respekt, deltakelse, avklaring, innflytelse, likeverdighet, dialog og intersubjektiv forståelse. Dette er begreper som bør prege samhandlingen mellom barnevernstjenesten, koordinatorene og familiene. Her er det viktig at man følger med på utviklingen og sikrer at metoden følges og at man oppnår ønsket resultat.

Denne masteroppgaven har avdekket at det er et utviklingspotensial når det gjelder feedbackprosesser i organisasjonen. Det er ikke systematiske tilbakemeldinger mellom de tverrfaglige tjenestene internt i kommunen. Det er heller ikke systematiske tilbakemeldingsstrukturer mellom forvaltningsnivåene og familiene.

Familieråd har mange tverrfaglige faktorer i sin oppbygging, og metoden kunne gitt økt læringstrykk til organisasjonen dersom det hadde vært systemer som ivaretok gjensidige feedbackprosesser. Det betyr ikke at tverrfaglig kommunikasjon ikke foregår, det masteroppgaven synliggjør er at det er rom for utvikling slik at det kan formaliseres kausale sirkler i kommunikasjonen.

Det hadde vært svært spennende å følge utviklingen de neste fem årene for så å kunne gjøre en komparativ studie av utviklingen av barnevernstjenesten og effektene av familieråd på organisasjonen.

Referanser og litteraturoversikt

Andreassen, Tone Alm (2009): *Brukermedvirkning i NAV. Når velferdsforvaltningen og brukerorganisasjonene skal jobbe sammen*. Oslo. Gyldendal akademisk

Argyris, Chris og Donald Schön (1978): *Organizational learning. A theory of action perspective*, USA

Argyris, Chris (2007): *Double-loop learning in a classroom setting*. I Michael Reynolds & Vince Russ (red.) *Experimental learning & management education*. USA: Oxford University Press, s. 21-34.

Askheim, O. P., Starrin B.(red.) (2007): *EmpowermentI teori og praksis*. Gleerups Utbiling AB, Malmö

Busch, Tor; Johnsen, Erik; Klaudi Klausen Kurt; Vanebo Jan Ole (red.) (2001): *Modernisering av offentlig sektor - Trender, ideer og praksiser*. Oslo. Universitetsforlaget AS. 3. utgave 2011.

Claussen, T., Øvig, K. (2003): *Sosiale dilemmaer i det moderne*. Oslo. Unipub.

Creswell, J.W. (1998): *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. US. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Djupvik, A.R., Eiås, M. (2002/2010): *Organisert velferd. Organisasjonskunnskap for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo. Samlaget. 2. utgave.

Dukes S. (1984): *Phenomenological methodology in the human sciences: Journal of Religion and health*, 23(3), s. 197-203.

Eide, Hilde og Eide, Tom.(2007): *Kommunikasjon i praksis*. Oslo. Gyldendal akademisk.

Einarson, J.H. (2002): *Familierådsdag som metode i barnevernets beslutningsprosess*. Oslo: NOVA Rapport 9:02.

Eriksen, Tranøy og Fløistad(1986) *Filosofi og vitenskap frå antikken til vår eiga tid*. Oslo. Universitetsforlaget.

Ericsson, Kjersti (1994): *Barnevernet mellom to sosiale verdener*. Oslo. Gyldendal.

Follesø, Reidun (2006): *Sammen om barnevern – enestående fortellinger, felles utfordringer*. Oslo. Universitetsforlaget.

Frønes, Ivar og Kjølørød, Lise (red.) (2010): *Det norske samfunn*. Oslo. Gyldendal 6. utg.

Giorgi, A. (1985): *Phenomenology an Psychological Research*. Pittsbrugh, PA: Duquesne University Press.

Gjertsen, P.Å. (2007): *Det forebyggende barnevernet. Forebyggende barnevern: Samarbeid for barnets beste*. Bergen. Fagbokforlaget.

- Habermas, Jürgen (1999): *Kommunikativ handling - Moral og rett*. Oslo. Tano Aschehoug.
- Halkier, Bente (2005): *Fokusgrupper*. Roskilde, Danmark. Roskilde Universitetsforlag.
- Halvorsen, Knut (2000): *Å forske på samfunnet.- En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo.
- Hatch, Amos (2002): *Doing qualitative research in education settings*. New York, USA. State University of New York (SUNY) Press.
- Hoverak, Sveinung (red.) (2009): *Familieråd og nettverksråd*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Hoverak, Sveinung (2006): *Hvordan opplever ungdom å delta i familieråd?*
Doktoravhandling, Trondheim, NTNU.
- Hoverak, S., Omre, C. & Schjelderup, L. (2002): *Familierådslag. Demokrati og beslutninger i norsk barnevern*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Hustad, Willy (1998): *Lærande organisasjoner – Organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo. Det Norske Samlaget.
- Illeris, Knud(red.)(2000) *Tekster om læring*. Roskilde, Danmark. Roskilde Universitetsforlag.
- Jakobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand S. Høyskoleforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Kaalvik, Marit (2006): *Familierådsmodellen: En studie av teorigrunnlag, visjoner og praktisk utforming*. Trondheim. Masteroppgave i sosialt arbeid. NTNU.
- Karpatschof, B. og Karpatschof, L. (2004): *Familjerådslagning - den gode vilje og den genstridige virkelighet*. Artikkel i Psyke & amp, Årgang 25 nr 2/2004, Logos, København.
- Klemsdal, Lars (2008): *Den intuitive organisasjonen - Forny virksomheten med de samme medlemmene*. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Lundquist, Lennart (1998): *Demokratiens väktare*. Sverige. Studentlitteratur AB.
- Løfsnæs, Berit (2002): *Bestemme selv – Familieråd som metode i praktisk arbeid*. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Moustakas, C. (1994): *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- March, James G.(2008): *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Frederiksberg C, Danmark. Forlaget Samfundslitteratur.
- Nonaka, I., Takeuchi, H.(1995): *How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, USA. Oxford University Press.

- Nordstoga, Sigrid (2003): *...det er så personavhengig – om barnevernarbeiderens personlige makt*. Kristiansand S. Høyskoleforlaget.
- Nyberg, E.N. (2003): *En kommentar til forskningen om familjerådslag*, (i Heino, T., Reinikiainen, S. Bergman (red.) *Familjerådslag i Norden*. SSKJ Meddelande 66.
- Nylehn, B., Støkken, A. M.(red.) (2002): *De profesjonelle*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Postholm, M.B.(2010): *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål (red.) (2004): *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo. Universitetsforlaget - 2. utgave.
- Ry, J.C.Nielsen, Ry, Morten. (2002): *Annerledes tanker om Leavitt - En klassiker i ny belysning*. København. Nyt fra samfunnsvidenskabene.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Seim S., Slettebø T.(red.) (2007): *Brukermedvirkning i barnevernet*. Oslo. Universitetsforlaget
- Senge, Peter M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. (Norsk oversettelse av Arild Lillebø 1991) Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.
- Sivesind, K.,Langfeldt, G., Skedsmo G.:(red)(2006): *Organisasjonslæring – eit fruktbart perspektiv på skoleleiing?* (Kapittel av Knut Roald, s. 148-165)
- Skau, Greta M. (2003): *Mellom makt og hjelp. Om det flertydige forholdet mellom klient og hjelper*. Oslo. Universitetsforlaget AS. 3.utgave 2003, 2.utgave 1996
- Spurkeland, Jan (2012): *Relasjonskompetanse - Resultater gjennom samhandling*. Oslo. Universitetsforlaget. 1.utgave 2005.
- Strandbu, Astrid (2008): *Hvordan legge til rette for barns deltakelse i familierådets beslutningsprosess?* Barnevernets utviklingssenter i Nord-Norge. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.
- Stubberud, Anne Lise (2008): *Familierådets retorikk. En dekonstruksjon av Sveinung Hoveraks doktorgradsavhandling*. Masteroppgave i Sosialt arbeid. HIO, Avd. for sosialfag.
- Veggelang, Noralv (2010): *Den nye reguleringsstaten - Idébrytninger og styringskonflikter*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Wadel, Cato (2007): *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Kristiansand S. Høyskoleforlaget AS. 1. opplag 1990.
- Wadel, Cato(2008): *En lærende organisasjon*. Kristiansand S. Høyskoleforlaget.
- Willumsen, Elisabeth (red.) (2005): *Brukernes medvirkning - Kvalitet og legitimitet i velferdstjenestene*. Oslo. Universitetsforlaget AS

Wærness, Kari (2000): *Hvem er hjemme? Essays om hverdagslivets sosiologi*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Østerud, S. (1995): *Relevansen av begrepene «validitet» og «reliabilitet» i kvalitativ forskning*. Prøveforelesning for Dr. polit.-graden ved Universitetet i Oslo 1995.

Kilder – Offentlige instanser:

Barnevernloven. (1992): Lov 17. juli 1992 nr. 100 om barneverntjenester. <http://www.lovdata.no/all/hl-19920717-100.html>

Organisering av Buf-etat: <http://www.barnevernet.no/Om-barnevernet1/>

NOU (2000:12): *Barnevernet i Norge*

NOU (2009:08): Kompetanseutvikling i barnevernet. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2009/nou-2009-08.html?id=558007>

Regjeringen (2011): <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/barnevern.html?id=1058>

Statistisk Sentralbyrå(2010): Artikkel: *Barnevern, 2010-Stadig fleire barn får hjelp frå barnevernet* <http://www.ssb.no/barneverng/>

Kilder – Aviser/tidsskrifter:

Abstract Forum(2002): Øyvind Glosvik: *Om institusjonalisering, læring og evaluering*.

Akershus Amtstidende(2012): Intervju med barnevernleder I Frogn kommune vedr. familieråd 17.04.2012.

Fontene (2003): Nordstoga, Sigrid: *Hjelper og kontrollør – med tillit*

Ledernett 01.12.99, Artikkel: Eyvind Alnæs: *Hva kjennetegner en lærende organisasjon?*

<http://ledernett.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/Importerte-nyheter/Hva-kjennetegner-en-laerende-organisasjon>

Norsk Pedagogisk Tidsskrift (4:2010): Øyvind Glosvik: *Systemisk tenking som grunnlag for læring - ein innfallsvinkel til lærande organisasjonar?*

Vedlegg

Intervjuguide

En Intervjuguide vil være et utgangspunkt, men de må tilpasses de ulike respondentene. De som jobber som koordinatore vil ha et annet både organisatorisk og faglig ståsted enn de som jobber i barnevernstjenesten. Hvordan en leder og tilrettelegger for utvikling i organisasjonen vil være spørsmål det er naturlig å stille til leder.

Mange av temaene og spørsmålsstillingene er også relevante å bruke ovenfor koordinatorene.

- Beskrive rollen som barnevernsarbeider/koordinator
- Hvilke faktorer dominer rollen?
- Forventningsavklaringer mellom forvaltning og familie?
- Er det slik at medbestemmelse blir vektlagt? Hvordan da i praktisk handling?
- Enighet om konkrete mål?
- Hvilke erfaringer har barnevernsarbeiderne i relasjon til familiene etter at familieråd ble implementert i barnevernstjenesten?
- Hvorfor ønsket man nettopp denne metoden?
- Hvordan takler dere at koordinatorene i en periode overtar deres arbeid?
- Hvilke tanker har barnevernsarbeiderne om fremtidig organisering av tjenesten?
- Systemarbeid
- Hvordan og hvorfor har dere tilegnet dere ny kunnskap om familieråd?
- Hvordan, eller i hvilken grad lærer dere av hverandres erfaringer?(Når snakker dere sammen, faste møter, annet?)
- På hvilken måte er denne metoden en god tilnærming for familiene?
- Hvem leder fellesmøtene?
- Hva foregår i møtene?
- På hvilken måte opplever dere at dere mestrer arbeidet?
- Hva er leders viktigste funksjon, slik dere ser det?

SPØRSMÅL TIL LEDER

- Hva består arbeidet ditt i som leder av barnevernstjenesten?
- Hvilken kompetanse mener du de ansatte er i behov for i denne jobben?
- Kan du beskrive hvordan du har opplevd å implementere familieråd i tjenesten?
- Hvordan bygger dere opp kompetansen teamet?
- Er det noen måter dere deler de erfaringene de ansatte får i møte med familiene/samarbeidspartnere?
- Hva erfarer du at fungerer godt for bearbeiding i etterkant av vanskelige situasjoner?
- Hva er utfordringen i framtiden for å beholde de ansatte i sine stillinger?

SPØRSMÅL TIL KOORDINATOR

1. Hvordan vil du beskrive din rolle som koordinator?
2. Hvorfor ønsket du å jobbe som koordinator?
3. Hvilke egenskaper er viktige for denne rollen?
4. Hva vektlegger du når de ulike rollene i familierådet skal tildeles?
5. Er fokus i familiene på konflikter, eller løsninger?
6. Hvilke utfordringer knyttet til å fokusere på ”barnets beste”?
7. Hvordan kan koordinator bidra til å gi familiene reell medbestemmelse?
8. I hvilken grad blir problemstillingen endret når koordinatoren er blitt kjent med familiene?
9. En koordinator har en avgrenset oppgave i forhold til å planlegge og gjennomføre familieråd. Kan du beskrive hva slags utfordringer dette gir for koordinatoren?
10. Hvordan lærer koordinatorene av hverandres erfaringer?
11. Hvordan bygges og utvikles kompetansen og fagutviklingen til koordinatorene?
12. Blir erfaringer systematisk drøftet med barneverntjenesten(e)?
13. Hvordan blir arbeidet evaluert?
14. Hvilke utfordringer står familierådsmodellen ovenfor?

Spørsmål til barneverntjenesten:

1. Kan du beskrive din rolle som barnevernarbeider?
2. Hvilke faktorer er det som definerer rollen?
3. Hvorfor ønsker du å bruke familieråd i arbeidet?
4. Hvilke utfordringer ligger det i å foreslå å bruke metoden familieråd?
5. I hvilken grad opplever du at familiene fokuserer på varige, fremtidige løsninger?
6. I hvilken grad er det utfordringer i forhold til at koordinatorene i en periode ”overtar” oppfølgingen i familien?
7. Kan du beskrive hvordan familiene oppnår reell medbestemmelse?
8. På hvilken måte/i hvilken grad blir problemstillinger redefinert etter at koordinatorene har jobbet med familiene?
9. I hvilken grad har det vært uenighet er om etableringen av familieråd?
10. Hvordan bygges og utvikles kompetansen i forhold til familieråd?
11. Hvordan lærer dere av hverandres erfaringer?
12. Har leder av barneverntjenesten et spesielt fokus på familieråd som metode?
13. Opplever dere at metoden har gitt barneverntjenesten endring av praksis?
14. Hvordan evalueres arbeidet?