

Masteroppgave

Utarbeidet av:

Marit Sahlin

Fag:

Mastergrad i organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2013



Innhold

Innhold	1
Forord.....	4
1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Sentrale begreper.....	8
1.4 Oppbygging av oppgaven	8
2 Bakgrunn	10
2.1 New Public Management – et sentralt bakteppe	10
2.2 Lederplattform i staten	13
2.3 Organisering av barne-, ungdoms- og familievernet i staten.	15
2.3.1 Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	15
2.3.2 Barne-, ungdoms- og familieetaten	15
2.3.3 Bufetats visjon og verdier	16
2.3.4 Bufetats tjenester.....	16
2.3.5 Differensierte barneverntjenester	17
2.3.6 Bufetat, region øst.....	17
2.4 Tidligere relevant forskning	19
2.4.1 Forskning om refleksjon, handling og mestring	19
2.4.2 Forskningsprosjekter om nordiske ledere.....	21
3 Teoridel	24
3.1 Innledning	24
3.2 Lederoppgaver	26
3.2.1 Ledelse og verdier	26
3.2.2 Lederaktiviteter	29
3.2.3 Strukturering av leders tid.....	31
3.3 Ledelsesstrategier	31
3.3.1 Myke og harde ledelsesverktøy	31
3.3.2 Utfordringer knyttet til overføring av NPMs ledelsesprinsipper til offentlig sektor.....	32
3.4 Profesjonell viten	33
3.5 Refleksjon i arbeidet.....	35

3.5.1 Viten i handling	35
3.5.2 Taus kunnskap	36
3.5.3 Refleksjon i handling	36
3.5.4 Refleksjon over refleksjon i handling	37
3.5.5 Situasjoner som framkaller refleksjon	38
3.5.6 Refleksjon i lederrollen.....	38
3.5.7 Begrensninger for vår refleksjonsevne	39
3.5.8 Mer om utvikling av kunnskap gjennom praksisutøvelse	40
3.6 Krevende arbeidssituasjoner.....	41
3.6.1 Lederrollen	41
3.6.2 Rolleproblemer.....	42
3.6.3 Dilemmaer og paradokser	43
3.6.4 Konflikter	45
3.6.5 Konflikter i organisasjoner	45
4. Forskningsdesign og metode for innsamling av empiriske data	48
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring	48
4.2 Kvalitativ tilnærming	49
4.2.1 Datainnsamlingen.....	50
4.2.2 Gjennomføring av intervjuene	50
4.2.3 Utvalget	52
4.3 Etiske overveielser	53
4.3.1 Å forske i egen organisasjon	53
4.3.2 Metodekritiske refleksjoner.....	54
5.0 Analyse av data	57
5.1 Det første perspektivet: Bygge og vedlikeholde relasjoner	59
5.1.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver.....	59
5.1.2 Refleksjoner over samhandling	60
5.1.3 Refleksjon over systemet	62
5.2 Det andre perspektivet: Samle og gi fra seg informasjon	64
5.2.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver.....	65
5.2.2 Refleksjon over samhandling	67
5.2.3 Refleksjon over systemet	68
5.2.4 Refleksjon over taus kunnskap.....	69
5.3 Det tredje perspektivet: Fatte beslutninger.....	71

5.3.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver	71
5.3.2 Refleksjon over samhandling	74
5.3.3 Refleksjon over systemet	77
5.4 Det fjerde perspektivet: Øve innflytelse på mennesker	78
5.4.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver	78
5.4.2 Refleksjon over samhandling	79
5.4.3 Refleksjon over systemet	81
5.5 Drøfting av situasjoner som favner flere perspektiver	82
5.5.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver	82
5.5.2 Refleksjon over samarbeid	84
5.5.3 Refleksjon over systemet	85
6 Diskusjon	87
6.1 Refleksjonens posisjon	89
6.2 Intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen	90
6.2.1 Refleksjon om taus kunnskap	92
6.3 Refleksjon om lederoppgaver	92
6.4 Refleksjon om kompleksitet i lederrollen	94
7 Avslutning	96
8 Litteraturliste	98
8.1 Figurer og tabeller	103
9 Vedlegg	104
9.1 Vedlegg nr.1 Forespørsel til avdelingsdirektører, Bufetat, Region øst	104
9.2 Vedlegg nr.2 Forespørsel om deltagelse i en undersøkelse	105
9.3 Vedlegg nr.3 Intervjuguide	106
9.4 Vedlegg nr. 4 Prosjektvurdering NSD	109

Forord

Å skrive forord til denne oppgaven føles litt uvirkelig. Et langt studieløp er over, et lærerikt studie som har gitt meg mulighet til å utvide mitt kunnskapsgrunnlag. Gjennom forelesninger, refleksjoner, diskusjoner og arbeidet med masteroppgaven har jeg blitt utfordret, fått bekreftelser og gjort oppdagelser.

Mange må takkes for sine bidrag.

Først vil jeg få takke min veileder Jan Moren for god veiledning underveis. Med støtte, oppmuntring, og gode innspill har han gitt meg tro på at det var mulig å fullføre mitt prosjekt.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å gjennomføre denne utdanningen. En tilretteleggelse av arbeidet slik at jeg kunne følge forelesninger og skrive ferdig oppgaven har vært helt avgjørende for å komme i mål.

Mine respondenter må takkes for at de tok seg tid til å la seg intervju i en hektisk hverdag. Deres bidrag var nyttige, spennende, inspirerende og lærerike. Jeg er helt overveldet over all deres kunnskap.

Sist, men ikke minst må jeg takke min flotte familie for å ha støttet og pushet meg i prosessen. Frida for hennes tålmodighet, Ole Morten og Tommy for å ha bidratt med deres datakunnskaper, og min snille mamma som har hjulpet til med det meste.

Fredrikstad 28.04.13

Marit Sahlin

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Som avdelingsleder og enhetsleder i det statlige barnevernet har jeg alltid vært opptatt av en fagutvikling med utspring i det refleksive arbeidet som foregår både i gruppe og på det individuelle planet. De siste årene har jeg erfart at ideer fra New Public Management (NPM) er blitt dominerende, hvor strukturperspektivet gjennom standardisering, rapporteringer og krav om normering av arbeidet prioriteres. Sentralt får dette mye oppmerksomhet og en stor del av arbeidet til lederne består av å imøtekomme disse kravene.

New Public Management oppsto fra midten av 1980 tallet som en ny trend innenfor offentlig sektor. Endringen beskrives som moderniseringsideer som gjennomføres i vestlige land med USA og England i spissen (Klausen og Ståhlberg 1998:9-27). NPM er en paraply av reformideer som tar utgangspunkt i en økonomisk logikk med opphav i privat sektor, hvor OECD har fungert som en pådriver for å innføre NPMs prinsipper i offentlige organisasjoner (Røvik 2007). Også i Norge gjorde New Public Management sitt inntog, men Norge og Skandinavia ble ansett som mindre reformvillige enn de fleste andre land i den vestlige delen av verden. Først rundt millenniumskifte så man nytteverdien av NPM innenfor offentlig sektor også her i landet (Christensen og Læg Reid 2002).

New Public Management brukes gjerne som en samlebetegnelse om forhold knyttet til styring og kontrollmekanismer, organisasjon og ledelse innenfor offentlig sektor. Ideene oppsto som en slags motreaksjon til og kritikk av det administrative byråkratiet som tidligere hadde preget offentlig sektor.

Kritikken av den tradisjonelle administrasjonsmodellen gikk ut på at den var preget av en hierarkisk oppbygging hvor arbeidet ble utført på grunnlag av regler og rutiner. I tillegg ble den omtalt som en modell med usynlig ledelse, manglende omstillingsevne og til å være lite brukerorientert (Klausen i Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo 2005:56).

I tråd med denne utviklingen mener jeg å observere at den delen av arbeidet som krever en intuitiv og reflekterende tilnærming som ikke kan forankres i noen prosedyre eller metode, ikke lenger ser ut til å bli prioritert eller viet oppmerksomhet ved omtale.

Innenfor høyere utdanning argumenterer Eirik J. Irgens at det må tas hensyn til utfordringer i forhold til å utvikle et grunnlag for kunnskapsarbeid basert på ulike forståelsesformer. Ved at det strukturelt/rasjonelle perspektivet har oppnådd en dominerende posisjon både i utdanninger og i arbeidslivet kan man utvikle en enøydhet hvor konsekvensen blir at man får en mindre rik, praktisk og realistisk kunnskap. Deres tanke er at man ved å benytte både vitenskapens og kunstens tilnærming vil kunne oppnå en mer komplementær forståelse av kunnskap i arbeidet (Irgens og Wennes 2011:24).

Eirik J. Irgens viser til Cassirer (1923, 1925, 1929 og 1944) som mente at flere tilgjengelige forståelsesformer medvirker til at vår virkelighetsforståelse blir realistisk og fullstendig. Med «det vitenskapelige øye» blir vår oppmerksomhet trukket til det vi oppfatter som objektive fakta, det målbare, statistikk og data. Slik reduseres den komplekse virkeligheten, og de formelle sidene i organisasjonen blir de mest synlige. Dette perspektivet kalte Cassirer det strukturelle maskinperspektivet (Irgens og Wennes 2011:30-31).

For å bli en bedre praktiker og håndtere en kompleks virkelighet, må vi også ha tilgang til andre perspektiver. Med å kombinere de to forståelsesformene vitenskap og kunst mener Cassirer (1944) at vi står overfor to former som kan utfylle hverandre godt. Med den vitenskapelige forståelsesformen retter vi blikket vårt mot virkelighetens overflate med kategoriseringer, årsaksforklaringer og målinger. Kunnskapen verifiseres og oppfattes som objektiv. Med den kunstneriske forståelsesformen rettes blikket bak virkelighetens overflate hvor vi tolker, er opptatt av verdier og følelser, og forsøker å skape en helhet og meninger ved å være i skapende prosesser. Dette kalles tolkningsperspektivet, hvor virkeligheten konstrueres gjennom sansene, samspill og fortolkninger. Kunnskapen innenfor dette perspektivet er subjektiv, og det finnes ikke absolutte svar (Irgens og Wennes 2011:32-33).

Dersom vi ikke evner å utvikle oss til å kunne se virkeligheten med flere øyne står vi i fare for å ende opp med både blindhet og inkompetanse. For å unngå dette trenger vi derfor... «både den estetiske tilgangen til verden som et kunstnerisk øye kan hjelpe oss med, og den rasjonelle kognitive som det vitenskapelige øyet favoriserer» (Irgens og Wennes 2011:35). Denne innsikten gjorde at jeg ble ekstra nysgjerrig på hvilken praksis ledere har i forhold til refleksjonsarbeid, noe som etter hvert er blitt drivkraften for mitt arbeid med masteroppgaven. Til sammen har dette ført meg fram til temaet intuisjon og

refleksjon knyttet opp mot praksisutøvelse i lederrollen. En del av forforståelsen går også ut på at ledere er svært ulike i sin lederstil og at bevissthetsnivået overfor den reflekterende praksisutøvelsen også vil framstå som ulik.

Før jeg begynte å arbeide som leder, hadde jeg mange års erfaring som miljøterapeut, både i barneverninstitusjon og i barne- og ungdomspsykiatrien. Jeg har også lang erfaring med veiledning av miljøterapeuter. I mine tidligere arbeidsforhold var det faglige fokuset rettet mot barn og unge, og der erfarte jeg nytten av en reflekterende praksis. Refleksjonen som et verktøy ble satt på dagsorden, og mitt inntrykk var at refleksjonsarbeidet ble verdsatt og ansett som nyttig for den faglige utviklingen.

Når jeg begynte å arbeide som leder i en barneverninstitusjon kunne jeg fremdeles erfare godt refleksjonsarbeid knyttet opp mot de miljøterapeutiske metodene vi benyttet i arbeidet med barna og ungdommene. Men de refleksjonene vi gjorde i ledergruppa over lederoppgavene opplevdes mer ut i fra det behovet som måtte oppstå der og da. Vi hadde ingen struktur på refleksjonsarbeidet, det hele ble litt tilfeldig. Jeg har undret meg over hva det er som har hindret meg - sannsynligvis også mange andre ledere - fra å sette refleksjonsarbeidet i system i vår praksis, derfor har jeg ønsket å finne ut mer om fenomenet refleksjon i ledernes praksisutøvelse. Dette har resultert i følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

«Hvilken rolle spiller intuisjon og refleksjon blant ledere i barneverninstitusjoner, og hvordan preger den utøvelsen av de ulike lederoppgavene?»

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer ledere at deres praksisutøvelse preges av det strukturelle perspektivet og det tolkende perspektivet?
2. Hvordan vektlegges arbeidsoppgavene innenfor de to perspektivene, og hvilke arbeidsoppgaver mener lederne det er mest viktig å ivareta?

3. Hvordan opptrår ledere i situasjoner som krever intuitiv eller reflekterende handlinger fra leders side?
4. Hvordan forvalter ledere egen kunnskap om intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen?

1.3 Sentrale begreper

Sentrale begreper i avhandlingen vil være intuisjon og refleksjon. Disse begrepene velger jeg å definere nærmere:

Intuisjon beskrives av Schøn (2001) som en fornemmelse for fenomener. En intuitiv handling defineres som en praksisutøvelse uten at det på forhånd har foregått en intellektuell prosess. Ingen tanker eller planer legges forut for handlingen, «kunnskapen ligger i kroppen».

Refleksjon betyr å vende tilbake eller speile. Refleksjonen kan settes i sammenheng med tidligere erfaringer, men kan også relateres til erkjennelse av her og nå situasjoner som kan være utgangspunkt for videre refleksjon og kunnskapsdannelse. Refleksjonen kan inneholde både handling, tankeprosesser, affektive prosesser og kroppslige prosesser. (Schøn 1987, Tveiten 1998)

1.4 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i sju kapitler. I det neste kapitlet vil jeg presentere hva som danner bakteppet for min undersøkelse. Jeg gir der en kort framstilling av prinsippene fra New Public Management og publikasjonen «Lederplattform i staten», før jeg presenterer organiseringen av barne-, ungdoms- og familievernet i staten. Deretter redegjør jeg for tidligere forskning som er relevant for min oppgave og problemstilling. Først formidler jeg innholdet i en publikasjon som omhandler refleksjonsarbeid, og som skal gi bedre mestring og økt kunnskap til ledere innenfor pleie- og omsorgsarbeidet i kommunene. Så presenterer jeg en dansk undersøkelse om hvordan nordiske ledere vektlegger sine arbeidsoppgaver.

Denne undersøkelsen er relevant for min oppgave fordi jeg i min undersøkelse spør om ledernes prioritering av arbeidsoppgaver, hvor min intensjon er å se hva slags innvirkning det har på refleksjonens posisjon i praksisutøvelse.

I det tredje kapitlet presenterer jeg teori jeg anser som relevant for min problemstilling. Teorien omhandler først lederoppgaver og lederstrategier, så ulike forståelsesformer for profesjonell viten og refleksjon i arbeidet. Teoridelen avsluttes med en del jeg omtaler som «kontekst for krevende arbeidssituasjoner».

I det fjerde kapitlet gir jeg en redegjørelse og begrunnelse for valg av metode. Jeg gjennomførte en kvalitativ undersøkelse i egen organisasjon, hvor jeg intervjuet 9 respondenter. Her skriver jeg blant annet om mine refleksjoner omkring dette, men i dette kapitlet vil også andre viktige faktorer i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene bli diskutert.

Kapitel 6 omhandler en presentasjon og analyse av mine data.

I kapitel 7 diskuterer jeg også mine data opp mot problemstillingen, og den teoretiske rammen jeg har presentert tidligere i oppgaven.

Det siste kapitlet inneholder mine refleksjoner om prosessen med oppgaven, og om mulige veier videre.

2 Bakgrunn

2.1 New Public Management – et sentralt bakteppe

I dette kapitlet vil jeg gi en kort framstilling av styrings- og ledelsesprinsippene fra New Public Management, utdrag fra publikasjonen «Lederplattform i staten», samt en redegjørelse av organiseringen av barne-, ungdoms- og familievernet i staten. Jeg presenterer også relevant forskning om refleksjonsarbeid, og nordiske lederes vektlegging av arbeidsoppgaver. Dette vil til sammen utgjøre et bakteppe for min oppgave, hvor viktige aspekter for konteksten berøres.

De siste tiårene har offentlig sektor gjennom New Public Management stått overfor store endringer. Styrings- og ledelsesprinsipper hentet fra privat sektor har blitt overført til offentlig sektor og skapt andre forutsetninger for hvordan lederen skal utføre sitt arbeid. I min avhandling vil det først og fremst være ledelsesaspektet innenfor NPM som trekkes fram, men som et bakteppe for temaet mener jeg det er viktig å gi en kort framstilling også av de øvrige prinsippene som forbindes med NPM.

Som et alternativ til administrasjonsmodellen vokste det i offentlig sektor etter hvert fram en markedsmodell med flere kjennetegn fra privat sektor. Desentralisering, resultater, markedsstyring, interesseorientering og ledelse ble blant annet trukket fram som viktige aspekter (Øgård 2005).

Intensjonen med NPM var å oppnå økt verdiskapning innenfor offentlig virksomhet. Klausen og Ståhlberg (1998) viser blant annet til boka «Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector» fra 1992 som en inspirasjonskilde for Clinton-administrasjonen da de kom med en rapport som omhandlet effektivisering og innovasjon i offentlig sektor.

Med inntoget av NPM i offentlig sektor ble det argumentert for at forskjellene mellom offentlig og privat sektor var mindre enn hva det tradisjonelt har blitt argumentert for, og at det derfor burde utvikles modeller innenfor den offentlige sektor som bygde på privat sektor. Morten Øgård i Baldersheim refererer til Guy Peters hvor tanker om ledelse innenfor den nye reformbølgen beskrives som:

«This corpus of analysis assumes that management is management no matter where it take place and that instruments used to organize and motivate personnel are as applicable in the

public sector as they are in private: “(Peters 1996:20)”, (siteret i Baldersheim og Rose 2005:27).

Kritikken mot NPM kommer tydelig fram i en stor Fafo- rapport hvor sosiologiprofessor og tidligere statsråd Gudmund Hernes retter fokus mot alle prinsippene i reformen. Han viser til at de landene som var tidligst ute med implementeringen av prinsippene fra NPM senere har modifisert politikken, mens man i Norge fra 2001 intensiverte implementeringen. Han henviser blant annet til Tom Christensen som nettopp beskriver hvordan Norge unnlot å lære av andre lands erfaringer, men i stedet framhevet suksessfaktorene, og la tvil og forsiktighet til side i en tid hvor det nettopp hadde vært tid og rom for å framheve dette (Hernes 2009:50).

Etter at Norge først ble betraktet som en nølende reformator har de nå tatt igjen forspranget de internasjonale samarbeidspartnerne hadde. OECD mente tidligere at Norge viste lite endringsvilje, men nå var mer tilfredse med politikken etter millenniumsskifte (Ramsdal og Skorstad 2004:32).

Dersom det skal være mulig å kunne undersøke hvorvidt NPM's prinsipper har bidratt til endring innenfor offentlig sektor, og at endringer ikke bunner i andre forhold, er det i følge Kurt Klaudi Klausen nødvendig å identifisere kjerneargumentene og anbefalingene innenfor NPM. Dette gjør han ved å dele NPM inn i to søyler hvor den ene kalles den *økonomiske* og den andre den *managerialistiske*, eller *organisasjons- og ledelsessøylen* (Klausen 2005:57-60).

Klausen poengterer at den økonomiske søylen har røtter i nyinstitusjonell økonomisk teori, hvor principal-agent teori og public choice står sentralt innenfor en liberalistisk markedsorientering. Tanken er at man gjennom privatisering, konkurranseutsetting, fritt brukervalg, dannelsen av nye selskapsformer, lønnsincitamenter og inntektsdekkende virksomheter skal kunne imøtekomme et ønske om en markedsføring av det offentlige (Ibid 2005:58).

Innenfor den andre søylen, organisasjons og ledelsessøylen søkes prinsipper overført fra privat sektor. Mål- og rammestyring, strategisk ledelse, teamledelse og konsepter som Total Kvalitets Ledelse nevnes som prinsipper som fordelsmessig kan overføres til offentlig sektor (Ibid 2005:58).

De to søylene blir framstilt som at de har en felles *generic approach*, en antagelse om at det ikke spiller noen rolle i hvilken sammenheng for hvor for eksempel ledelse utøves. Det offentlige kan lære av det private, og vise versa. I følge Klausen framgår det imidlertid et klart skille mellom søylene ved at den første søylen er mest teoretisk stringent ved at den ikke kan hente sine teoretiske argumenter fra psykologi eller sosiolog, og at kontroll og kontrakter er nødvendig (Ibid 2005:59).

Noen av argumentene innenfor den andre søylen kan være mer problematiske å inkludere innenfor NPM, spesielt de organisasjons- og ledelsesteoriene som har utspring fra teorier utenfor tradisjonelle økonomiske teorier som f.eks. etikk og verdibasert ledelse. Disse teoriene står for at aktørene bør framstå som uegennyttige, idealistiske og emosjonelle innenfor et tillitsbasert system, hvor motivasjonen ligger i en opplevelse av å utføre et meningsfylt arbeid (Ibid 2005:58).

En ytterligere utfordring i å skulle inkludere den andre søylen under NPM bunner i at det de siste tjue årene har foregått en stor utvikling innenfor organisasjon- og ledelse i offentlig sektor. Slik sett kunne det private like gjerne lære fra det offentlige, eller det offentlige lære av det offentlige. Dette ser også ut til å være en realitet; innenfor sammenlignbare områder drives i dag benchmarking, en læreprosess hvor organisasjoner imiterer de suksessrike organisasjonene (Ibid 2005:60).

Det stilles spørsmål om hvorvidt NPM innfrir det reformen lover. De effektstudiene som er blitt utført så langt handler mest om case studier og er av liten komparativ karakter. Morten Øgård henviser til Pollitt som hevder:

“There is a paradox here: While NPM doctrine insists that public services must invest much more heavily in the currency of measurable outputs, some fundamental aspects of NPM reforms themselves appear to have remained almost immune from such requirements” (Pollitt 1995:135) (sitert i Baldersheim og Rose 2005:45).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det innenfor offentlig sektor mer problematisk å kvantifisere fordi det der vil være verdimeslige hensyn å ta som vil vanskeliggjøre en kvantifisering. «If you can't count it, it doesn't count» ser ut til være manges mening knyttet til organisasjoners effektivitet (Jacobsen og Thorsvik 2002:64).

Innenfor offentlig sektor har det vært viktig med et godt utviklet verdigrunnlag. Handlingsrommet har vært stort, og arbeidsoppgavene har båret preg av lite

standardisering. I samfunnet har offentlige organisasjoner gjennom god kvalitet i forvaltningen og tjenesteproduksjonen fått en høy legitimitet og verdimeessig status. Busch refererer til Selznick som hevder at dette vurderes som spesielt viktig innenfor institusjonell teori for organisasjoner hvor målene er diffuse og der tjenesteproduksjonen kan være vanskelig å vurdere (Busch 2011:141).

2.2 Lederplattform i staten

Fornyings- og administrasjonsdepartementet utarbeidet i 2008 en publikasjon, *Plattform for ledelse i staten*, som handler om hvordan de med lederansvar i staten skal legge verdigrunnlag og overordnede mål til grunn for utøvelse av sitt lederskap.

I dokumentet poengteres det at ledelse er viktig, både ved normaldrift i det daglige, og også ved omstillinger, i krevende enkeltsaker og i krisesituasjoner. Vi som lederne skal bidra til at politiske målsettinger gjennomføres, gi medarbeiderstøtte, samt vise evne til å forvalte ressurser slik at de benyttes effektivt og målrettet (FAD 2008:5).

Å være leder i en statlig virksomhet handler om å forvalte verdier og å tjene fellesskapet. De grunnleggende verdiene vi skal styre etter har både et feste i norsk kultur og tradisjon, men framkommer også gjennom universelle konvensjoner som er bindende for Norge. Verdier som folkestyre, likeverd, ytringsfrihet, deltakelse, medbestemmelse, brukerorientering og åpenhet er demokratiske verdier som skal gi premisser for hvordan forvaltningen løser sine oppgaver. Likeledes skal rettsstatsverdier som rettferdighet, nøytralitet, likebehandling være styrende for vår oppgaveløsning i forvaltningen (FAD 2008:6).

Med dette som utgangspunkt skal vi som statlige ledere, sammen med medarbeiderne ivareta og løse ulike oppgaver til det best mulige for klienter og brukere. Vi skal involvere og respektere medarbeidere på en slik måte at deres ressurser og kompetanse kommer til uttrykk, og bidrar til god kvalitet på arbeid og resultater. En bevissthet på spenning mellom forvaltningsverdiene er viktig for oss ledere når vi må balansere mellom ulike hensyn, f.eks. hensynet til effektivitet på den ene siden og kvalitet og faglighet på den andre (FAD 2008:7).

Vi skal som ledere i staten framstå som et forbilde, være pådrivere for å virkeliggjøre visjoner, og være resultatorientert. Vi skal bidra til en utvikling innenfor offentlig sektor som:

- «Gi innbyggerne gode og brukerrettede tjenester, med vekt på åpenhet, valgfrihet, medbestemmelse og kvalitet.
- Ivareta hensynet til rettsikkerhet og faglig forsvarlighet i saksbehandling.
- Bidra til effektivitet gjennom velfunderte prioriteringer, formålsrettede virkemidler, god ressursutnyttelse og kostnadskontroll.
- Bidra til kontinuerlig forbedring og utvikling av egen virksomhet gjennom egnede styringssystemer og en god organisasjonskultur.
- Bidra til et bærekraftig og helsefremmende arbeidsmiljø, utviklende arbeidsoppgaver og kontinuerlig kompetanseoppbygging
- Være en ansvarlig forbruker som etterspør miljøvennlige varer og tjenester
- Være ansvarlig samfunnsaktør med høy etisk standard i all sin virksomhet
- Sikre mangfold og bred kompetanse ved å rekruttere arbeidskraft fra grupper som ikke alltid slipper like lett inn i arbeidsmarkedet» (FAD 2008:8)

Det er utarbeidet et økonomireglement hvor prinsippene for mål- og resultatstyring framkommer. Oppmerksomhet og krav om resultater har sannsynligvis gitt økt effektivitet og måloppnåelse innenfor etatene. Hver enkelt leder er ansvarlig for en utnyttelse av egne ressurser på en effektiv måte slik at målene blir oppfylt. Fullmakter og resultatansvar tydeliggjøres gjennom tildelingsbrev, lederkontrakter og styringsdialoger. Krav om dokumentasjon av resultater må foreligge, og vil gi grunnlag for nye politiske beslutninger (FAD 2008:9).

Som statlig ledere skal vi bidra til at staten blir ansett som en attraktiv arbeidsgiver, og legge til rette for at medarbeiderne får gode faglige utviklingsmuligheter innenfor eget kompetansemiljø. For å oppnå god utvikling og kvalitet i oppgaveløsningen, vil man være avhengig av kompetente, selvstendige og kreative medarbeidere. Ved å være bevisst på delegering, faglig veiledning, samt å organisere gode arbeidsprosesser, vil man stå bedre rustet som leder innenfor kunnskapsorganisasjoner i staten (FAD 2008:11).

Statlig lederskap består av ledere på ulike nivåer. Det betyr at jeg som leder må sørge for en avklaring av eget ansvarsområde, og hvilke konsekvenser det gir for utformingen av

lederrollen. Uansett ledernivå vil noen generelle funksjoner være aktuelle å håndtere for alle ledere i forvaltningen. Disse funksjonene deles inn i strategifunksjoner, driftsfunksjoner, relasjonsbygging og kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner (FAD 2008:14).

Dokumentet oppfordrer til refleksjon om eget lederskap, forventninger som stilles til lederrollen, og det setter også lys på det kollegiale perspektivet med følgende spørsmål:

«Hvordan kan jeg selv utvikle meg, og hvordan kan vi sammen utvikle hverandre til å bli en bedre ledergruppe?»

Avslutningsvis påpekes det at lederskap utvikles og utøves i samspill med andre, og må ses som et sosialt fenomen (FAD 2008:15-16).

2.3 Organisering av barne-, ungdoms- og familievernet i staten.

2.3.1 Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

«Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) har ansvar for fagområdene barnevern, familievern, adopsjon, vold i nære relasjoner og likestilling og ikke-diskrimineringsområdet. I tillegg til å være fagorgan på familieverns- og barnevernsområdet, har Bufdir ansvar for den faglige og administrative driften og ledelsen av det statlige barnevern, familievern og driften av omsorgssentre for enslige mindreårige asylsøkere under 15 år. Dette er den mest omfattende oppgaven i Bufetat, og utgjør om lag 5000 årsverk. Tjenestene er organisert i fem regioner under Bufdir. Bufdir har roller som iverksetter, etatsleder og fagorgan.» (Barne-, ungdoms- og familieetaten, *Årsrapport 2011:5*).

2.3.2 Barne-, ungdoms- og familieetaten

«Bufetats fem regioner har ansvar for drift av tjenester knyttet til det statlige barnevernet og familievernet. Hovedoppgavene er å gi barn, unge og familier som trenger hjelp og støtte, tiltak med høy og riktig kvalitet i hele landet. Enkelte av regionene har også ansvar for drift av sentre for enslige mindreårige asylsøkere og flyktninger. Regionene har ansvar for behandling av adopsjonssaker i sin region og enkelte andre tiltak innrettet mot

kommunene. Bufdir er det øverste organet i Bufetat.» (Barne-, ungdoms- og familieetaten *Årsrapport 2011:6*).

Bufdir gir oppdrag og rammer til Bufetat gjennom disponeringsskriv og andre styringsdokumenter med mål og føringer. Bufetat, ved regiondirektør, delegerer så budsjettmyndighet og generelle fullmakter videre til enhetene gjennom etatens disponeringsskriv (Disponeringsskriv kap.0855 barnevern, barne-, ungdoms- og familieetaten, region øst 2012)

2.3.3 Bufetats visjon og verdier

Bufetats visjon er vekst og utvikling for barn, unge og familier.

Bufetats verdier RÅD, står for respekt, åpenhet og deltagelse. Disse verdiene skal prege all samhandling med brukere, samarbeidspartnere og kollegaer. Verdiene skal også prege øvrig kontakt og samhandling med offentligheten. (Disponeringsskriv kap.0855 barnevern, barne-, ungdoms- og familieetaten, region øst 2012)

2.3.4 Bufetats tjenester

Overordnet tjenestemodell for Bufetat ble besluttet i direktørmøte 13.10.11.

Grunnleggende føringer for kvalitetsutviklingsprogrammet er med bakgrunn i barnekonvensjonen:

- «Barns rett til ikke-diskriminering
- Barns rett til medvirkning
- Barns rett til liv og utvikling og
- Barnets beste som et grunnleggende hensyn i alle avgjørelser som gjelder barn»

(Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, *kvalitetsutviklingsprogrammet 2011:2*)

Kvaliteten i Bufetats tjenestetilbud er bygget på prinsipper om etiske og faglige føringer. De seks dimensjonene for kvalitet er:

- «Bufetats tjenester skal være virkningsfulle

- Bufetats tjenester skal være trygge og sikre
- Bufetat skal involvere brukerne og gi dem innflytelse
- Bufetats tjenester skal være samordnet og preget av kontinuitet
- Bufetat skal utnytte ressursene på en god måte
- Bufetats tjenester skal være tilgjengelig og rettferdig fordelt»
(Barne-, ungdoms- og familieetaten *Årsrapport* 2011:12).

2.3.5 Differensierte barneverntjenester

Etter omfattende undersøkelser i løpet av våren 2011, med datainnsamling og dialogarbeid med kommuner, egne ansatte, tillitsvalgte, barn i våre tiltak, forskere og andre interessenter, viste det seg et behov for differensiert tilbud for å møte de faktiske behovene. Tilbudet til det enkelte barn skal sikres med god kvalitet og kompetanse ved en spesialisering og differensiering av tjenestetilbudet innen det statlige barnevernet. Differensieringen skal bidra til at man unngår å plassere ungdom med ulike utfordringer på samme institusjon, som for eksempel en ungdom med store sosioemosjonelle utfordringer og en ungdom med rusrelaterte problemer. Med utgangspunkt i rapporten *kvalitet i barneverninstitusjoner*, er det utviklet en ny tjenestemodell hvor Bufetats institusjonstilbud skal differensieres etter følgende kategorier:

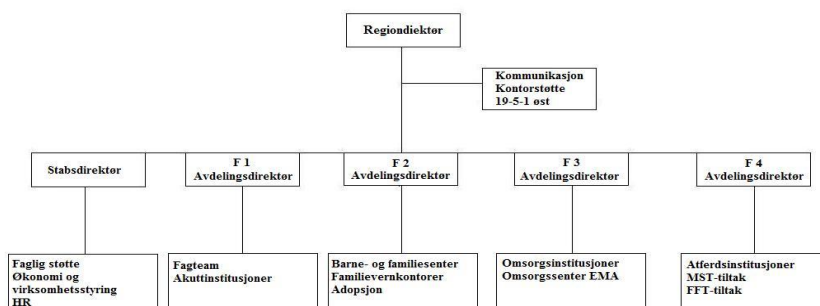
- «Ungdom med rusproblemer
- Ungdom med alvorlig atferdsproblematikk med høy risiko for
fortsatt negativ utvikling
- Ungdom med atferdsproblematikk med lav risiko for fortsatt negativ utvikling
- Akutt
- Omsorgsplasser for ungdom
- Omsorgssentre for enslige mindreårige asylsøkere»
(Barne-, ungdoms- og familieetaten *Årsrapport* 2011:14).

2.3.6 Bufetat, region øst

Bufetat, region øst er fra 01.01.13 organisert etter funksjonsmodellen. De ulike tiltak og enheter er plassert inn i modellen fra F1,(funksjon 1), til F4, (funksjon 4) etter en

målgruppedifferensiering ut i fra kvalitetsutviklingsprogrammet.

Organisasjonskart fra 1.januar 2013



Figur 2.1 Organisasjonskart Bufetat, Region øst

Regionledelsen er organisert med en regiondirektør øverst, og avdelingsdirektører for de ulike funksjonene. Funksjonenes ansvarsområder framkommer av figur 1.1

F1 har følgende ansvarsområder: Ungdom plassert etter akuttparagrafene i *Lov om barneverntjenester* og Fagteam med fosterhjemstjenesten.

F2 har følgende ansvarsområder: Barn og familiesentre, Familievern og adopsjon.

F3 har følgende ansvarsområder: Omsorg for enslige mindreårige asylsøkere, og ungdom plassert etter omsorgsparagrafene i *Lov om barneverntjenester*.

F4 har følgende ansvarsområder: Ungdom plassert etter atferdsparagrafene i *Lov om barnevernstjenester*, MST og FFT-tiltak.

For denne oppgaven er det relevant å intervjuje enhetsledere og avdelingsledere i funksjonene 1, 3 og 4.

Hver av funksjonene består av flere enheter, hvor hver enhet ledes av en enhetsleder som rapporterer direkte til regionledelsen. Størrelsen på institusjonene varierer, både med hensyn til antall avdelinger innenfor hver enhet, antall ansatte og antall plasser.

Avdelingene ledes av avdelingsledere, hvor enhetsleder er deres nærmeste overordnede.

Avdelingsleder rapporterer til enhetsleder.

I stillingsbeskrivelsene for enhetsleder og avdelingsleder er ansvarsområdene beskrevet til å omhandle faglig utviklingsarbeid, personalarbeid, økonomi og rapportering.

2.4 Tidligere relevant forskning

Jeg har foretatt søk i ulike databaser og forskningsinstitutter for innhenting av data om tidligere forskning på temaet jeg skal undersøke. Jeg har ikke funnet forskning som svarer helt til min problemstilling, om refleksjon og lederpraksis, men jeg vil trekke fram to publikasjoner som omhandler ulike aspekter ved temaet på min undersøkelse. Intensjonen er at publikasjonene skal bidra til å kaste lys over undersøkelsen.

2.4.1 Forskning om refleksjon, handling og mestring

I Arbeidsforskningsinstituttets publikasjoner har jeg funnet et notat med et forsknings- og utviklingsprosjekt av Elisabeth Gjerberg og Nina Amble med tittelen: *Refleksjon, handling og mestring* (Gjerberg og Amble 2011).

Prosjektet strakk seg fra 2005 til 2011, og ble initiert og finansiert av Helsedirektoratet. Formålet var å bidra til bedre mestring og økt kunnskap innenfor pleie- og omsorgsarbeidet i kommunene. Prosjektet var en videreføring av et annet prosjekt i regi av AFI, som var rettet mot frontlinjearbeidernes arbeidsmiljø og mestring innen flytransportbransjen. Forskerne så en mulighet for metodeoverføring mellom sektorene, fordi hektiske dager og økt krav til effektivitet preget arbeidet. I tillegg bar arbeidet preg av at det var relasjonelt, og at det i seg selv stiller krav om selvledelse og selvinnsett.

Prosjektet hadde som utgangspunkt at det daglige relasjonelle arbeidet ikke hadde noen standard for hvordan arbeidet skulle løses. For å oppnå en bedre mestring og øke kunnskapsnivået, vil det av den grunn vil kreve en evne til å reflektere over egen praksisutøvelse. Ved å reflektere over erfaringer, vil ny kunnskap oppstå. Det å gjøre erfaringer i seg selv gir ikke grunnlag for utvikling av ny kunnskap. Det er først når vi reflekterer over våre erfaringer at ny kunnskap vil oppstå. Dette kan gjøres ved å sette ord på vår kunnskap og våre erfaringer, slik at både den tause og den uttalte kunnskapen bidrar til å skape en større bevissthet om egen forståelse og handlinger.

Refleksjonsarbeidet kan foregå både individuelt og i gruppe. Forskerne viser til Schøns begreper «reflection in action» og «reflection on action», og hvordan innholdet av dette refleksjonsarbeidet kan bidra til å utvikle ny kunnskap og økt mestring i daglig pleie og omsorgsarbeid ved institusjoner for eldre.

Det ble i prosjektet dannet refleksjonsgrupper hvor målet var å få tak i de situasjonene som sto og vippet mellom suksess og fiasko for å reflektere over dem, og å sette ord på handlinger og holdninger med kunnskapsutvikling som formål. Prosjektet definerte egne gruppeledere som skulle drive refleksjonsgruppene. Temaer om etiske dilemmaer og krevende relasjoner til pasientene ble ansett som godt egnet for refleksjon.

Noen virksomheter og kommuner i prosjektet lyktes i få tilført ny viten i form av at de ansatte følte større mestring knyttet opp mot de situasjonene som var gjenstand for refleksjon, og at de opplevde en større forståelse rundt egen og andres arbeidssituasjon. Utfordringer knyttet til å drive refleksjonsgruppene begrunnes med travelhet i hverdagen, det å skape kontinuitet for gruppene, samt rekruttering og oppfølging av gruppene.

Forskerne hevder at dersom refleksjon skal inngå i organisasjonen som en arbeidsform, må det settes av tid til refleksjon i det daglige arbeidet hvor de ansatte føler en personlig utvikling og at man opplever at virksomheten tilføres ny kunnskap. For å oppnå dette vil man være avhengig av at det settes av midler til fagpersoner som kan drive arbeidet videre med å institusjonalisere nye praksiser innenfor virksomhetene. Til tross for at utgangspunktet for refleksjonsarbeidet foregår i relasjonen mellom pasient og pleier, mener jeg det har relevans også for min undersøkelse. Teorien som danner bakteppe for prosjektet og min undersøkelse er felles på de områdene som omhandler refleksjon, mens metodene skiller seg fra hverandre. Det interessante ved prosjektet er at de ønsker å gjøre de krevende situasjonene til gjenstand for refleksjon slik at det forhåpentligvis vil føre til økt innsikt og kunnskap. I min undersøkelse fokuserer jeg på noe av det samme med vinkling opp mot at respondenten selv blir spurt om å beskrive egen kunnskapsutvikling som følge av refleksjon.

2.4.2 Forskningsprosjekter om nordiske ledere

I min oppgave er jeg også opptatt av å undersøke hvordan ledere prioriterer sine arbeidsoppgaver, og om prioriteringen av arbeidsoppgavene har noen innvirkning på refleksjonens posisjon i praksisutøvelsen. Derfor er det interessant og relevant å studere tidligere forskning om temaet.

Niels Ejersbo (1996:67-70) viser til 3 gjennomførte undersøkelser i Norden, (Kjølholdt 1993, Strand 1993 og Mouritzens m.fl.1993), om hvordan New Public Management har bidratt til at ledelse har blitt mer framtrædende innenfor offentlig sektor. Undersøkelsene viser hvordan ledere vektlegger arbeidsoppgaver. Dette gir denne undersøkelsen relevans for min oppgave.

Alle de tre undersøkelsene tar utgangspunkt i Adizes (1995) rollebegreper, dog i noe ulikt omfang. Jeg vil her presentere en kortfattet framstilling av hvordan disse rollebegrepene er definert i forhold til undersøkelsene.

Kjølholdt (1993) har foretatt en inndeling i fire områder for lederoppgaver:

- Demokratisering: lederen er orientert mot og informert om politiske signaler og borgernes meninger
- Vokterorientering: lederen er orientert til den økonomiske styringen og ivaretagelse av daglige rutiner
- Endringsorientering: lederen er orientert til å innføre endringer og ta i bruk nye metoder/rutiner
- Medarbeiderorientering: lederen er orientert til å løse mellommenneskelige problemer, å motivere medarbeidere, og å stå fram som en samlende leder

Funnene fra undersøkelsen viser at demokrati- og medarbeiderorienteringen scorer høyest blant nordiske kommunaldirektører. Dette er i tråd med en orientering mot tendenser fra NPM og står i motsetning til den tradisjonelle byråkratimodellen hvor vokterorienteringen ville ha vært mest framtrædende. Det viste seg imidlertid at de andre orienteringene ikke ble nedprioritert, og forklaringen av dette var at lederne følte et sterkt press om å skulle vektlegge en orientering mot demokratisering og medarbeiderorientering. Slike undersøkelser avdekker et metodisk problem når respondentene kan gi uttrykk for hva som

er riktige holdninger, og ikke må gi uttrykk for hvordan de prioriterer de ulike oppgavene i forhold til hverandre (Ejersbo 1996:68).

Strand støtter Kjølholdts funn om at det største kravet til offentlige ledere var å gi motivasjon og støtte til medarbeidere. Denne undersøkelsen dekker en 13 års lang periode, og viser at offentlige ledere innenfor denne perioden hadde nærmet seg private ledere i oppfattelsen av hvordan lederrollen vinkles. Dette er i samsvar med NPMs prinsipper om ledelse.

Mouritzen m.fl.(1993) tar også utgangspunkt i Adizes kategorier, men har i tillegg med en femte kategori. De beskriver her 5 ulike roller:

- Integrator: med fokus på å løse mellommenneskelige problemer, orientere medarbeidere og være orientert om medarbeidernes og borgernes meninger.
- Administrator: med fokus på økonomi og rutiner, samt veilede medarbeidere i forhold til dette.
- Helhetstenker: er orientert om politiske signaler og bidra til en gjennomføring av disse. Ivareta et helhetssyn framfor å sikre mest muligressurser til egen virksomhet.
- Organisator: er opptatt av å løse organisasjonsmessige utfordringer ved å ta i bruk nye rutiner.
- Entreprenør: representerer virksomheten, er inspirerende, samlende og formulerer visjoner og ideer.

I denne undersøkelsen scorer helhetstenkeren og integratoren høyest i forhold til hvilke arbeidsoppgaver lederne prioriterer. At helhetstenkeren scorer høyt, forklares med at lederne som ble spurt representerte flere forvaltninger som var slått sammen, og at de av den grunn ønsket en større helhet innenfor et stort forvaltningsområde. En høy skår på integratorrollen viser at de framhever «myke» ledelsesverktøy. Ledere vektlegger altså arbeidsoppgaver som støtte og motivasjon, det å løse mellommenneskelige problemer og det å skape retning, høyere enn de tradisjonelle arbeidsoppgavene som består i å utføre dagligdagse rutiner og regnskapsarbeid.

Det var imidlertid små forskjeller mellom integrator-, helhetstenker-, organisator- og entreprenørrollen. Lederne som deltok i undersøkelsen fylte disse rollene i stor grad. Administratorrollen scoret vesentlig lavere enn de andre rollene. Denne rollen er mest i tråd med hvordan lederrollen ble utført i den tradisjonelle administrasjonsmodellen hvor

det å legge vekt på regler, rutiner og veiledning i saksbehandling var viktig. Undersøkelsen viser at lederne heller vektlegger informasjon, medarbeideransvarlighet, engasjement og fleksibilitet. Dette viser en forflytting av fokuset på lederrollen til en mer moderne leder med en orientering mot tendenser fra New Public Management. (Mouritzen, Larsen Henrik, Ragn-Hansen og Liedecke 1993:29-37). Denne undersøkelsen er for øvrig sammenfallende med de to andre undersøkelsene Ejersbo viser til (Ejersbo 1996:69).

3 Teoridel

3.1 Innledning

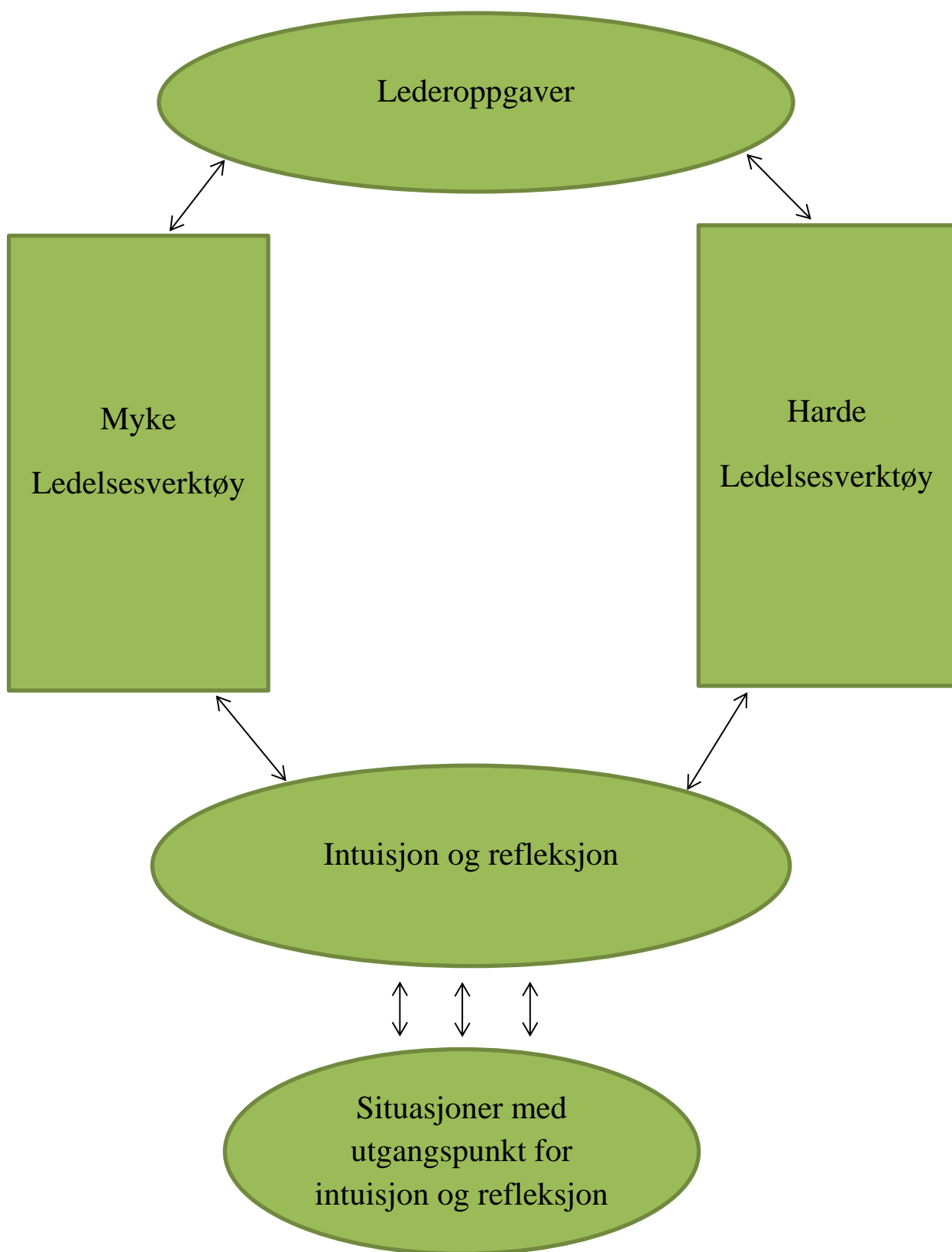
Teoridelen er bygget opp av fire deler. Den første delen beskriver oppgaver en leder står overfor i sin praksisutøvelse. En av de viktigste lederoppgavene er å institusjonalisere ved å skape gode verdier utenfor de arbeidsoppgavene som ligger i det tekniske kravet. I de organisasjonene hvor arbeidstakerne tilknyttes som personer framfor teknikere, vil man få en organisasjon som verdsettes høyt for deres egen del. De ser da på organisasjonen som en kilde hvor behov for personlig tilfredsstillelse kan dekkes (Selznick 1997:26). Denne delen inneholder også en illustrasjon over og beskrivelse av Gary Yukls modell for lederatferd.

I den andre delen belyser jeg så ledelsesstrategier, hvor myke og harde ledelsesverktøy deles inn i to søyler. Ved å dele inn ledelsesverktøyene i disse søylene tydeliggjøres arbeidsoppgavene til lederen og viser hvilke arbeidsoppgaver som ligger mest innenfor det strukturelle og/eller det tolkende perspektivet.

I den tredje delen omtaler jeg intuisjon og refleksjon i arbeidet. Donald A. Schøns modell om refleksjonsarbeid er den dominerende delen i kapitlet, og vil utgjøre hoveddelen av hva jeg senere skal analysere i empiridelen.

I den fjerde og avsluttende delen belyses ulike forhold som kan ligge til grunn for de situasjonene som danner utgangspunktet for refleksjon. Disse situasjonene beskrives som ulike dilemmaer leder kan stå overfor, samt konfliktsituasjoner som ofte oppleves ustabile eller uoversiktlige.

Figur 3.1 illustrerer hvordan jeg tenker oppbygging av selve teorikapitlet. Utgangspunktet er at alle lederoppgaver samlet sett danner grunnlag for utøvelse av lederatferd. Dette gjenspeiles i den øverste delen i figuren, og blir senere beskrevet i Gary Yukls modell for lederatferd. Videre har jeg inndelt de myke og harde ledelsesoppgaver i hver sin søyle, før de igjen samles i den tredje delen som omhandler intuisjon og refleksjon i en leders praksisutøvelse. Den nederste delen i modellen, rommer de situasjonene som frambringer refleksjon i en leders praksisutøvelse.



Figur 3.1 Egendefinert

Min tanke med figuren er at den skal framstå som en modell som viser fleksibilitet mellom enkeltdelene, en dynamisk modell med en fjæring hvor tyngdepunktet kan forskyve seg mellom delene. Det vil være interessant å se om funnene fra undersøkelsen kan si noe om hvorvidt det foregår mer refleksjon over ledelsesoppgaver innenfor en av søylene, og hvordan refleksjonene innenfor hver enkelt søyle framstår.

Relevante spørsmål som springer ut av modellen er:

Hvilket forhold har lederne til de myke og harde ledelsesverktøyene, og hvor mye vektlegger lederne en reflekterende praksis? Hvilke utslag kan det få for de refleksive prosessene dersom man har en arbeidssituasjon som er preget av mye fokus på de harde ledelsesverktøyene? Kan det tenkes at man nødvendigvis ikke reflekterer så mye over de harde ledelsesverktøyene, men at refleksjonen da kan dreie seg om hvorvidt og hvordan man får ivaretatt de myke ledelsesverktøyene? At mer av det ene gir mindre av det andre? Og hvilke områder innenfor ledelsesverktøyene frambringer mest emosjoner, og hvor mye plass tar den type refleksjoner?

3.2 Lederoppgaver

3.2.1 Ledelse og verdier

Philip Selznick hevder at lederskap består av å håndtere sosiale situasjoner. For å forstå hva slags arbeid ledere utfører må vi ha kjennskap til hvordan ulike sosiale situasjoner krever intervensjon fra lederskapet. Lederskapet endres ikke ved hver enkeltstående situasjon, men det vil finnes mønstre for lederskap rettet inn mot ulike typer av sosiale situasjoner. En leder må ha forståelse og håndtere sårbarheter innenfor den institusjonelle driften og formulere målsettinger som bidrar til å skape en god retning. For å oppnå at verdiene forankres i organisasjonen, må de ikke bare godtas på en overflatisk måte, men de må arbeides med slik at personalets holdninger og aktiviteter viser at det er samsvar mellom de uttalte og faktiske verdiene (Selznick 1997:30-32).

En formell organisasjon får institusjonelle trekk når den utvikler verdier og uformelle normer. Organisasjonen blir gjennom det sosiale fellesskapet bedre rustet til å løse sine arbeidsoppgaver, men stilt overfor nye krav vil den samtidig fremstå som mindre fleksibel og tilpasningsdyktig.

Christensen, Lægreid, Roness og Røvik bruker kroppen som en metafor hvor de illustrerer forholdet mellom organisasjon og institusjon. Skjelettet blir stående som en representant for organisasjonen, og kjøttet og blodet for de institusjonelle trekkene. «Begge hovedelementene er viktige for velfungerende organisasjoner» (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2009:52-53).

I tillegg til å formulere mål må lederskapet sørge for at organisasjonen preges av en policy av pålitelighet innenfor de rådende sosiale strukturene. Selznick påpeker at «den intuitivt kyndige leder og den administrative analytiker ofte skiller lag» (Selznick 1997:56) dersom lederskapet kun konsentrerer seg om å overleve. Der hvor lederen fremdeles er opptatt av den institusjonelle eksistensen med opprettholdelse av verdier og en tydelig identitet, vil administratoren mangle redskaper for å arbeide med den institusjonelle integriteten. Det vil i tilknytning til ulike interesser og saker oppstå konflikter mellom personer innenfor samme organisasjon. For å beholde styringen i slike situasjoner vil det være en viktig oppgave for lederskapet å sørge for en tilslutning fra ulike grupper i organisasjonen. Dette gjøres for å sikre en maktbalanse som bidrar til at organisasjonen makter å løse sine arbeidsoppgaver.

Rettsikkerhet, likhet og det generelle samfunnsansvaret er verdier som skal internaliseres, forvaltes og etterleves fra medarbeidere innenfor offentlig sektor. Det offentlige etos står som et samlebegrep på disse verdiene (Lundquist 1998:59).

Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2003) skriver at i følge Schein skal en leder opptre som en rollemodell og den har et ansvar for både å formidle og opprettholde organisasjonskulturen. Med verdibasert ledelse menes at lederne formulerer og kommuniserer en visjon som sammen med et sett verdier skal gi mening til organisasjonen. Verdiene må synliggjøres av lederen og leder og medarbeidere skal ha de samme sterke indre verdiene. Leders væremåte og handlinger vil være toneangivende for de etiske verdiene i organisasjonen.

«Verdibaserte ledere vil bestrebe seg på å utvikle en mer avansert moralsk resonnering slik at deres daglige gjøremål reflekterer viktige etiske verdier, som ærlighet, rettferd og personlig integritet. Stående overfor vanskelige beslutninger vil verdibaserte ledere vite *hva* de står for, og de vil ha *mot* til å handle etter sine prinsipper». (Kaufmann og Kaufmann 2003:280)

Slike ledere vil innlemme etiske koder i de formelle systemene i organisasjonen, for å kommunisere til medarbeiderne hva bedriften står for.

Ifølge Tor Busch (2011) kan det være aktuelt å knytte verdibasert ledelse opp mot generell ledelsesteori når man skal lede kunnskapsarbeidere. Innenfor ledelsesforskningen eksisterer det ikke noe veletablert eller enhetlig paradigme og ledelse framstår som et komplisert fenomen.

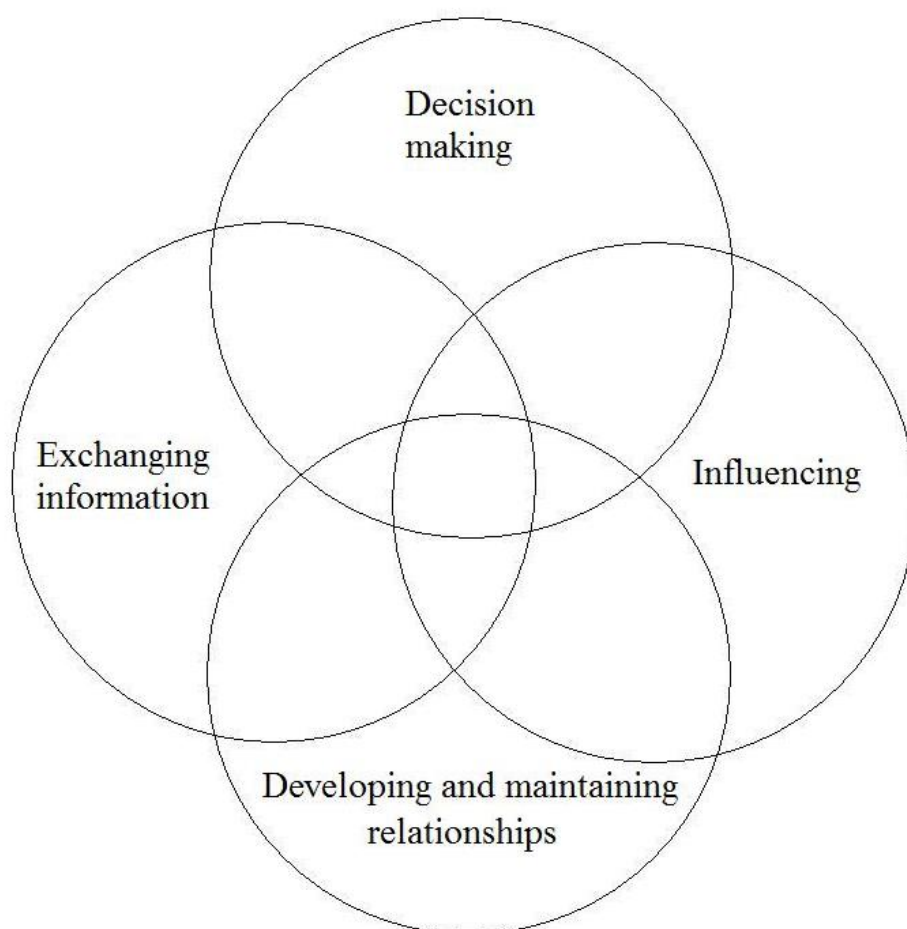
«For at verdibasert ledelse både skal ha en ledelsesmessig og en verdimessig forankring, velger jeg å definere dette begrepet som *en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå*. Ut fra denne definisjonen er verdibasert ledelse for det første knyttet direkte opp mot en generell ledelsesmodell (Johnsen 2006) og kan behandles og diskuteres innenfor alle dimensjoner som er knyttet til denne ledelsesteorien. Det vil sikre at verdibasert ledelse hele tiden har et klart fokus på lederatferd, det vil si atferd rettet mot å realisere sentrale organisasjonsmessige mål.» (Busch 2011:144)

Diskusjoner om verdispørsmål må knyttes opp mot målformuleringsprosessene. Verdier og normer som settes i disse prosessene vil så gi føringer for hva som vil være akseptable handlinger innenfor problemløsningene. Organisasjonens verdier skal gi retning for den verdibaserte ledelsen.

I følge Gary Yukl gjenspeiler de fleste definisjoner av ledelse at lederskap innebærer å styre og påvirke prosesser der lederen utøver innflytelse i en gruppe eller organisasjon. Utover denne definisjonen synes de ulike definisjonene om lederskap å ha lite til felles. Uenigheten om hvorvidt ledelse skal knyttes opp mot en lederrolle eller hvordan prosessene med å utøve innflytelse bør foregå, synes å være stor. Flere teoretikere har stilt spørsmål om hvorvidt fenomenet ledelse kan ses som en egen vitenskapelig konstruksjon, men de fleste, både vitenskapsmenn og utøvere har en oppfatning av at lederskap som fenomen er viktig for effektiviteten av organisasjoner (Yukl 2006:3).

3.2.2 Lederaktiviteter

For å kunne vise til sammenfallende lederaktiviteter eller lederatferd, må man opp på nivået av brede kategorier eller utviklingsprosesser. Gary Yukl har beskrevet disse prosessene som fire generelle prosesser: (1) å utvikle og opprettholde relasjoner, (2) skaffe og gi informasjon, (3) å ta avgjørelser, og (4) som påvirker mennesker. Disse prosessene er knyttet opp mot lederaktiviteter, og hver aktivitet kan innebære mer enn en enkelt prosess, ved at de kan være vevd inn i hverandre eller overlapper hverandre. Overlappingene mellom kategoriene vises i figur 3.2.



FIGUR 3.2 Gary Yukls modell om lederaktiviteter

Figuren er hentet fra Gary Yukl og er utarbeidet utfra tidligere forskning om lederaktiviteter, (Kanter 1982, Kotter, 1982, Kotter & Lawrence 1974, Peters & Austin 1985, Peters & 1982 Waterman) (Gary Yukl 2006:42).

Denne modellen mener jeg kan bidra til å tydeliggjøre refleksjonens posisjon i lederens praksisutøvelse når jeg senere skal analysere dataene fra undersøkelsen. Den vil hjelpe til med en sortering og strukturering av dataene slik at jeg vil finne innenfor hvilke kategorier refleksjonen oppstår, og i hvilket omfang.

Kategoriene for lederaktiviteter og lederatferd er videre bearbeidet og utviklet til en modell om lederatferd, «multiple linkage», hvor Yukl har arbeidet med å inkludere og integrere teorier, modeller og empiriske undersøkelser som gir relevans til modellen. Modellen inkluderer all lederatferd i alle organisasjoner. Den framstår ikke som en metode for hvordan ledere skal agere i konkrete situasjoner, men det utviklende begrepsapparatet sier noe om hvilke forhold det bør tas hensyn til. For min oppgave vil utsnittet med de fire kategoriene for lederatferd og lederaktiviteter være relevant. I artikkelen «Ledelse» har Frode Haaland ved Høgskolen i Østfold utarbeidet et arbeidsnotat hvor utgangspunktet var lesning fra Gary Yukls bok «Leadership in Organizations». Jeg benytter oversettelsene fra dette arbeidsnotatet når jeg presenterer kategoriene fra Yukls modell.

Yukl deler modellen først inn i fire brede kategorier med underliggende kategorier;

- Bygge og vedlikeholde relasjoner. De underliggende kategoriene omfatter nettverksbygging, å støtte, teambygging, og det å takle konflikt.
- Samle og gi fra seg informasjon. De underliggende kategoriene omfatter å overvåke, informere og klargjøre.
- Fatte beslutninger. De underliggende kategoriene omfatter å planlegge og organisere, problemløsning og å konsultere og delegere.
- Øve innflytelse på mennesker. De underliggende kategoriene omfatter å motivere, anerkjenne og belønne (Yukl 2006, Haaland 1993).

Oversikten modellen for lederaktiviteter og lederatferd gir, vil sammen med figur 3.2 gi muligheter for å vise hvilken posisjon intuisjon og refleksjon har innenfor de ulike kategoriene.

3.2.3 Strukturering av leders tid

Yukl henviser så til retningslinjer for bruk av leders tid. Disse retningslinjene er som figur 3.2 utledet fra tidligere forskning og omhandler hvordan lederne kan planlegge og strukturere sitt arbeid.

Et av punktene i retningslinjene handler om å sette av tid til reflekterende planlegging. Ledere er ofte utsatt for et press om å løse situasjoner eller problemer som oppstår. Noen av disse situasjonene må vies oppmerksomhet umiddelbart og kan kreve lederens oppmerksomhet framfor andre lederoppgaver. Ved å sette av fast tid til refleksjon og planlegging, kan man være i forkant å unngå noen av problemene som ellers ville ha oppstått dersom man har en arbeidsstil hvor man løser problemer som oppstår fra dag til dag. Refleksjonsarbeidet kan organiseres på ulike måter. Ulike tilnæringsmåter som nevnes er individuell refleksjon ukentlig, oppmuntring til diskusjoner i personalgruppa, eller planlegge jevnlig møter med enkelte eller med hele gruppen for planlegging og framdrift (Yukl 2006:45).

3.3 Ledelsesstrategier

3.3.1 Myke og harde ledelsesverktøy

Etter at det offentlige er blitt rettet mot styringsideer fra New Public Management, har kravene om resultatorientert ledelse økt (Vanebo 2005:263).

Med økt fokus på ledelse og organisasjonsendringer viser Niels Ejersbo til en utvikling i Danmark hvor anbefalinger om hvordan effektiv ledelse i offentlige organisasjoner bør utføres.

«Med risiko for oversimplifisering kan anbefalingene opdeles i to grupper. Den første gruppe relaterer sig til «bløde» ledelsesverktøyer som fx jobberigelse, motivasjon, øget information, team building og ressource management. Den anden gruppe setter fokus på effektivitet, produktivitet, økonomistyring, målstyring og kvalitetssikring – hvad der kan kaldes «hårde» ledelsesverktøyer.» (Ejersbo 1998:132).

Med dette viser Ejersbo til at utviklingen av normene for offentlig ledelse preges av ulike tendenser og kan stå i motsetning til hverandre. Videre påpeker han at nettopp fordi NPM bygger på erfaringer fra privat sektor, vil ledere fra privat sektor kunne fremstå som rollemodeller for lederne innenfor offentlig sektor. Lederredskapene fra New Public Management bygger på en «generic approach» og tanken er at de derfor ikke vil være bundet av i hvilken sektor eller organisasjon de benyttes (Ejersbo 1998:133).

Innenfor New Public Management vektlegges ledelse på en annen måte enn i en tradisjonell byråkratisk modell hvor ledelsesoppgavene var knyttet til kontroll, budsjettplanlegging og problemløsning. Lederen skulle framstå som nøytral, objektiv og uavhengig i forhold til den politiske ledelsen. Ledelsesprinsippene innenfor NPM har sitt utspring fra privat sektor og omhandler på den ene siden effektivitet og produktivitet, på den andre siden vektlegges motivasjon av medarbeidere, god informasjon og å skape en retning for virksomheten. I følge Niels Ejersbo blir det viktig å se utviklingen som både fremhever «bløte» og «harde» måleinstrumenter fra privat sektor til å omhandle styringen av offentlig sektor (Ejersbo 1997:172). I denne oppgaven er relevansen av dette knyttet opp mot styringen av de statlige barneverninstitusjonene i Bufetat.

De «bløte» ledelsesprinsippene blir ofte sett på som suksesskriterier for vellykkede organisasjonsendringer, og viser hvordan den offentlige lederen er blitt mer framtredd enn hva som var tilfelle tidligere.

3.3.2 utfordringer knyttet til overføring av NPMs ledelsesprinsipper til offentlig sektor

Niels Ejersbo poengterer at interessen for ledelsesprinsippene innenfor NPM har vært stor, og at det i denne interessen har ligget en oppfatning om muligheter til å få «ryddet opp» i offentlig sektor. Kritikerne derimot har hevdet at ledelsesprinsipper hentet fra privat sektor ikke vil kunne ta høyde for det politiske aspektet, samt at noen problemstillinger innenfor det offentlige ikke berører den private sektor. Her refererer Ejersbo til Lundquist hvor det demokratiske aspektet trekkes fram, med en problematisering om at offentlig sektor ikke lenger vil kunne bygges på demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet med NPM inspirerte ledelsesprinsipper (Ejersbo 1997:173-174).

Med New Public Management tones også betydningen av behovet for lederens fagspesifikke viten ned. Lederen skal ha fokus på å lede, nærmere definert som å arbeide med målsettinger og overordnede problemstillinger. Dette problematiseres ved at lederens evne til å inngå dialog om faglige normer og verdier vil kunne ha stor betydning fordi bestemte profesjoner vil i stor utstrekning være rettet mot nettopp dette. En vektlegging av generell ledelse framfor faglige kunnskap innenfor det aktuelle fagområdet kan gi lederen mindre gjennomslagskraft, som igjen kan bidra til vanskeligheter med å gjennomføre målsettingene (Ejersbo 1998:141-144).

3.4 Profesjonell viten

Den amerikanske utdanningsforskeren Donald A. Schön er i sin bok *Den reflekterende praktiker* opptatt av hvordan kompetanse utvikles gjennom praksisutøvelse og refleksjon over den praksis som utøves. Schön mener at den tekniske vitenskapen ikke er tilstrekkelig i ulike situasjoner som oppstår og som må løses. Med teknisk vitenskap menes en instrumentell tilnærming til problemløsningen basert på vitenskapelig teori. De situasjonene som krever mer kompetanse enn hva som er tilegnet gjennom utdanning, må løses med innlevelse, erfaring og intuisjon. (Schön 2001)

Schön (Ibid) stiller så spørsmålet om hvordan man i den siste halvdel av det tyvende århundrede hadde en gjennomgående oppfattelse av at den vitenskapelige teori og teknikk er det som betraktes som profesjonell viten. Svaret mener Schön ligger i vestlig ide og institusjonshistorie gjennom de siste tre hundre år, at den tekniske rasjonalitet er en arv fra positivismen, og dermed fungerer som positivismens praksisepistemologi (Ibid:37).

Dersom forståelsen av organisasjon og ledelse begrenses til overflatestrukturen med et teknisk-rasjonelt syn lagt til grunn, vil det ikke lykkes å utvikle verken en moralsk eller effektiv praksis ifølge Damisios hjerneforskning (2001, 2003) Dette mener Eirik J. Irgens å kunne overføre til arbeidslivet innenfor ledelse og kunnskapsarbeid. Ved å rette fokus mot det strukturelle perspektivet vil det tekniske og formelle dominere, og våre verdier og følelser som er styrende for vår atferd vil få mindre oppmerksomhet (Irgens og Wennes 2011:36).

Irgens påpeker altså en slagside i vestlig utdanning i retning av at det er det strukturelle perspektivet som har oppnådd et hegemoni både i vår hverdagstenkning og yrkesutøvelse. Han viser til Nussbaum (2010), en filosof som uttrykker i boka: *Not For Profit: Why Democracy Needs the Humanities* at det har foregått en systematisk fjerning av humanistiske fag og kunstfag i Vesten. At begrunnelsen om unødvendighet og bortkastet tid med undervisning i skapende og fortolkende fag er feilslått fordi både tekniske og økonomiske fag er avhengig av et kritisk og reflekterende tenkende for å fungere på det beste. Ved å «utdanne studenter til å bli lydige og effektive produktivitets- og profittfremmere» mister man muligheten til å få kunnskapsrike, reflekterte borgere med evne til kritisk tenkning og en god empatisk og etisk praksis (Irgens 2011:38).

Ifølge Schön (2001) hevder Glazer at medisin og juss framstår som de mest betydningsfulle profesjoner, mens mindre betydningsfulle profesjoner som bl. annet sosialarbeidere og lærere representerer en profesjon som må forholde seg til ustabile og uklare formål. Dette gjør en forskjell på synet av profesjonell viten hvor generelle prinsipper eller standardisert kunnskap troner øverst i hierarkiet, med konkret problemløsning nederst.

Schön viser til professor Edgar Schein som blant annet er viet oppmerksomhet for sin bruk av ordet «ferdighet». Schein mener at man først må tilegne seg den viten som finnes i teoriene og teknikkene innenfor anvendt forskning. Først når den viten som skal anvendes er tilegnet, kan den sekundære form for viten utvikles gjennom å løse konkrete og uklare problemer som foreligger. (Ibid:34) Ved å identifisere og reflektere rundt egne praksiserfaringer, kan man bidra til å bygge en bro mellom det gapet som er mellom rådende teorier og den praksis som utøves. Refleksjonene må så verbaliseres og teoretiseres for å kunne utvikle ny kunnskap.

Når det oppstår uenighet og uklarheter rundt målene ser vi at den tekniske rasjonalitet ikke strekker til. Da må situasjonen løses gjennom å definere den problematiske situasjonen utenfor en teknisk prosess. Dette gjelder også spesielt innenfor fagområder som psykiatri, sosialtjenesten og andre områder hvor det ikke foreligger en klar kontekst for bruk av teknikk.

I *Den reflekterende praktiker* viser Schön til Schein, Glazer og Simon som peker på konflikten mellom profesjonell viten og de krav som praksisverdenen stiller:

“Schein, Glazer og Simon foreslår tre forskjellige tilgange til de begrensninger, den tekniske rationalitet og dens tilknyttede dilemma av rigiditet og relevans byder på. De forsøker at utfylle det hul, der er imellem den professionelle videns videnskabelige grundlag og den virkelige verdens praksiskrav på en sådan måte, at man kan bevare den tekniske rationalitets model. Schein gjør det ved at adskille konvergerende videnskap fra divergerende praksis og udskille divergensen i en “restkategori”, som han benævner “divergerende færdigheter”. Glazer gjør det ved at tilskrive de viktige professioner en konvergens, som han bifalder, og de mindre viktige professioner en divergens, som han legger afstand til. Simon gjør det ved at foreslå en designvidenskap, der er afhængig af at have velafgrænsede instrumentelle problemer som sit udgangspunkt.”(Ibid:50)

Den positivistiske praksisepistemologi har allikevel ikke klart å beholde posisjonen innenfor vitenskapsfilosofien. Det er nå fattet ny interesse for en praksisepistemologi som omfatter kunstneriske, intuitive prosesser som preger de spesielle, ustabile og usikre situasjonene.

En av de viktigste lederoppgavene er å institusjonalisere ved å skape gode verdier utenfor de arbeidsoppgavene som ligger i det tekniske kravet. I de organisasjonene hvor arbeidstakerne tilknyttes som personer framfor teknikere, vil man få en organisasjon som verdsettes høyt for sin egen del. De ser da på organisasjonen som en kilde hvor behov for personlig tilfredsstillelse kan dekkes (Selznick 1997:26).

3.5 Refleksjon i arbeidet

3.5.1 Viten i handling

Donald A. Schön beskriver knowing-in-action eller viten i handling som den intuitive, spontane viten som ligger i våre handlemønstre og i vår fornemmelse av hva vi skal gjøre i utførelsen av våre handlinger. Man vet mer enn man klarer å uttrykke. Situasjoner hvor vi på forhånd ikke behøver å tenke igjennom hvordan vi skal utføre handlinger eller hvordan vi skal bedømme situasjonen, er eksempler på viten i handling. Oppmerksomheten vår er sjelden rettet mot hvordan vi har lært oss å utføre disse handlingene eller gjøre disse bedømmelsene. Det kan imidlertid være noen tilfeller hvor vi tidligere har vært bevisst noen handlinger og bedømmelser som siden har blitt integrert. Både i forhold til disse

handlingene og de handlingene vi aldri har vært bevisst er det vanskelig å beskrive den viten som vises i våre handlinger (Schøn 2001:52-61).

3.5.2 Taus kunnskap

Michael Polanyi innførte begrepet taus kunnskap, og hevder at all kunnskap enten er taus kunnskap, eller springer ut av taus kunnskap. Følelser og fornemmelser som fanger vår oppmerksomhet, blir gjennom en prosess internalisert som en ferdighet i vår tause kunnskap. Polanyi viser til en innsikt i gestaltpsykologien for å illustrere dette poenget: Hvordan er vi i stand til å gjenkjenne et ansikt? Vi har ingen problemer med å kjenne igjen et ansikt til en person vi kjenner, men dersom vi skal forsøke å beskrive dette ansiktet kan det være vanskelig å vite hvordan vi vet at det er denne personen (Mitchell 2006:70-71). Når et vitne skal plukke ut et ansikt fra politiets register, velger vitnet ut enkeltdeler fra ansiktet som er kjent fra bildene. Disse blir så satt sammen igjen slik at det ligner på det ansiktet som er kjent for vitnet. Polanyi viser med dette at *den tause dimensjonen* handler om en kunnskap uten kommunikasjon med ord (Polanyi 2000:16-17).

Kunnskap kan deles i eksplisitt og taus kunnskap. Den tause kunnskapen er knyttet til sanser og intuisjon, og den kan være svært krevende å beskrive. Tanker og ideer om hvordan man i en organisasjon som er avhengig av kunnskapsutvikling kan utnytte den tause kunnskapen, vil være viktig å bringe fram både for å identifisere og å få den tause kunnskapen til å fungere. En erkjennelse av verdien som ligger i den tause kunnskapen, samt betydningen av gode relasjoner i organisasjonen vil være et viktig utgangspunkt for å skape en kontekst slik at kunnskapen kan deles og bidra til utvikling (Krogh, Ichijo, Nonaka 2001:21).

3.5.3 Refleksjon i handling

Reflection-in-action eller refleksjon i handling er den prosess som foregår når man forsøker å forstå bakgrunnen for den handlingen man utfører i praksis. Som i viten i handling skriver Schøn at vi ikke tenker eller reflekterer over de handlingene eller

situasjonene som gir forventede resultater, men når våre handlinger gir overraskende resultater kan det føre til en «refleksjon i handling».

Ved å reflektere over hvilke forståelser som har lagt til grunn for de utførte handlingene gjennom en kritisering og restrukturering gjennomføres en refleksjon i handling. Den videre handling vil komme til å preges av denne refleksjonen og kan i noen tilfelle vise hvordan praktiserende lykkes i sin håndtering av ustabile og usikre situasjoner. Når man beskriver situasjoner hvor man “holdt hodet kaldt” eller at man “samlet tankene” vil det kunne stå som eksempler på opptreden i situasjoner hvor man tenkte eller reflekterte mens man utførte handlingen (Schøn 2001:55).

Når en praktiker har gjort seg mange erfaringer innenfor visse områder og reflektert over sin praksisutøvelse, har praktikerer utviklet et visst handlingsrepertoar, og kan sies å mestre sin praksis. Praktikerer har opparbeidet en kompetanse som gir muligheter til å gjenkjenne situasjoner, og situasjoner som setter praktikerer ut av stand til å løse dem blir færre. Slik utvider en praktiker sin viten i handling.

Situasjoner som fremkaller refleksjon kan variere i forhold til tidsperspektiv. Noen situasjoner krever raske beslutninger og inngripen i løpet av sekunder, mens andre situasjoner kan strekke seg over lang tid, opptil flere timer, dager eller uker (Ibid:61).

3.5.4 Refleksjon over refleksjon i handling

«Reflection on reflection in action» eller refleksjon over refleksjon i handling beskriver Schøn som en intellektuell handling. Refleksjon over refleksjon i handling krever en verbalisering av våre handlinger og refleksjon over de utførte handlingene. Dette kan bidra både til en økt forståelse og en ny tilnærming til de oppgaver som skal løses. Dersom praktikerer fortsetter å reflektere over sin praksisutøvelse opprettholdes en utforsking av situasjonen. Dette kan innebære både et tilbakeblikk som en slags tankeflukt, og også som en forberedelse på lignende situasjoner som kan oppstå (Ibid:61).

Ved å reflektere over våre refleksjoner, kan vi få en større innsikt som igjen kan hjelpe oss til å gjøre endringer i vår praksisutøvelse slik at den vil være forent med de ideologier og teorier vi ønsker skal ligge til grunn. Ved tilegnelse av ny kunnskap vil alle nivåene av refleksjon innenfor vår praksisutøvelse ifølge Schøn spille en viktig rolle (Ibid).

3.5.5 Situasjoner som framkaller refleksjon

De situasjonene som fremkaller refleksjon i og over praksis, kan være alle slags fenomener innenfor alle systemer. Refleksjonen kan være over en fornemmelse, overfor styrende normer eller verdier, eller overfor teorier og strategier som den praktiserende i en situasjon har definert som noe unikt eller ustabil. I slike situasjoner kan man gjøre en vurdering av sin umiddelbare forståelse og eventuelt stille seg kritisk til denne. Vedkommende kan så redefinere situasjonen som igjen kan gi utgangspunkt for videre håndtering av fenomenet. Ved å være bevisst på at man står i et dilemma, kan man både definere sin egen rolle, samt velge mellom aktuelle verdier som er framtreddende i situasjonen. Dersom man står overfor en situasjon man ikke har tilstrekkelige kunnskaper eller ferdigheter til å forstå eller forklare, må man forsøke å utvikle en evne for å kunne oppdage nye måter eller metoder som er hensiktsmessige i forhold til denne situasjonen. På den måten blir man en forsker i praksissammenheng. Man er ikke avhengig av det etablerte verken innenfor teori eller metode, men møter det unike tilfellet med noe eksperimentelt nytt som er sprunget ut av definisjonen av situasjonen. Handling og tenkning er integrert i hverandre og implementeringen er bygget inn i utforskningen. Refleksjon i handling blir beskrevet som en hyppig forekommende prosess, men prosessen blir av mange ikke ansett som en allment akseptert form for ekspertise. Dette bunner i at det først og fremst er den tekniske rasjonaliteten som blir sett på som profesjonalisme, og ifølge Schön preger også dette synet ofte de som utfører refleksjon i handling. Noen anser det å reflektere som å vise en usikkerhet i forhold til sin praksisutøvelse. De beskytter sin viten i handling med å ty til problemløsning ved hjelp av å vise en uoppmerksomhet til de situasjoner som kan fremkalle refleksjon i handling, og løser situasjonen med teknikker som gir dem kontroll. Ved å utvikle en praksisepistemologi som også gir aksept for refleksjon i handling innenfor den tradisjonelt positivistiske praksisepistemologi, kan konteksten for en refleksiv praksis økes, og tanke er at refleksjon i praksis da kan få økt legitimitet (Ibid:62-67).

3.5.6 Refleksjon i lederrollen

Schön trekker inn begrepene viten i handling og refleksjon i handling også i forhold til utøvelse av lederrollen. Når en leder reflekterer i handling vil det arte seg som når en hvilken som helst annen profesjonell reflekterer i handling. Det skjer ofte ved at lederen i

her og nå situasjoner vurderer, kritiserer og restrukturerer situasjonen. Det spesielle ved lederens håndtering av refleksjon i handling er at disse situasjonene vil være knyttet opp mot fenomener innenfor det organisasjonsmessige (Ibid:206).

I slike kontekster vil praksisutøvelsen være knyttet opp mot organisasjonen og det Schön betegner som organisasjonsmessig viten. Leder vil her være sterkt påvirket av organisasjonens læringssystem eller struktur, kultur eller åpenhet i forhold til refleksjon. Leder bør blant annet være opptatt av organisasjonsmessige fenomener som å oppdage problemer i organisasjonen og hvordan disse løses, hvordan organisasjonen tilegner seg kunnskap gjennom erfaring, og hvordan tolke miljøets respons på organisasjonens handlinger.

Til tross for den dominerende posisjonen den tekniske rasjonalitet har hatt i den vestlige kulturen, mener Schön at lederne også har hatt en oppmerksomhet rettet utenfor disse grensene. Når ledere blir tvunget til å måtte ta beslutninger i stressende situasjoner, gjerne under tidspress, handler det sjelden om teknikk, men intuisjon. Denne delen av ledernes praksisutøvelse blir da sett på som en egen dimensjon preget av kunstnerisk intuitiv dyktighet. Innenfor vel ansatte lederutdanninger legges det vekt på at erfaringer hentet fra arbeidslivet skal kunne bidra til at ledere utvikler evne til problemløsning, framfor å vektlegge en læring om lederskap gjennom teori og teknikk (Ibid:204).

Schön hevder videre at ledere reflekterer i handling, men at refleksjon over refleksjon i handling foregår sjelden. Det kan igjen føre til at lederens kunnskap vil forbli privat og utilgjengelig for andre. Andre forhindres i å lære av lederens refleksjoner i handling dersom lederen ikke beskriver sine refleksjoner. Dette kan bidra til å opprettholde en myte om ledelse som noe mystisk og kunstnerisk, samt å opprettholde en splittelse av at man på ledelsesnivå må velge mellom å utføre en praksis basert på ledelsesvitenskap, eller utføre lederoppgavene på en kunstnerisk, mystisk måte (Ibid:207).

3.5.7 Begrensninger for vår refleksjonsevne

Schön trekker så opp grenser som begrenser vår evne til å reflektere i handling. Han påpeker at systemer hvor det praktiseres mye viten i handling kan begrense både perspektiv og dybden i refleksjoner. Eksempler på slike situasjoner eller sammenhenger

kan være ved utøvelse av kunstnerisk adferd, hvor refleksjon over en handling er dømt til fiasko og i de handlinger hvor refleksjonen lammer handlingen. Man kan ikke stoppe opp å reflektere dersom man er i skuddlinjen, og dersom man overveldes av en kompleksitet som under en refleksjon kommer til overflaten, kan man risikere å bli paralyisert. I slike situasjoner vil refleksjon i handling være en selvmotsigelse. Selv om dette peker på faren ved å reflektere i handling, mener Schön at det handler om en misforståelse av oppfatningen mellom tanke og handling. Å reflektere i handling kan øves opp til tross for et kort hendelsesforløp, spørsmålet blir da i hvilke form man skal reflektere og ikke om man skal reflektere. Det å tenke og å handle ses som komplementære størrelser (Ibid:232).

3.5.8 Mer om utvikling av kunnskap gjennom praksisutøvelse

Irgens og Wennes viser til Hislops definisjon av kunnskapsarbeidere: « En kunnskapsarbeider er en person «...hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» Hislop 2005, s.217)» (Irgens og Wennes 2011:15).

Med dette viser de til at kunnskapsarbeideren gjennom sin praksis utvikler en profesjonell kunnskap som vanskelig kan baseres kun på standardisering og rutiner. De mener at ved å ha et bredere syn på kunnskapsarbeid hvor både det kognitive og intellektuelle integreres, vil man kunne få til en: «anvendelse av ekspertise (Zack 1999), der kunnskap og jobbutførelse skjer simultant, og der tenkning og følelser vanskelig kan skilles fra hverandre.» (Irgens og Wennes 2011:15).

Ifølge Penrose 1959 kunne to former for kunnskap utvikles innenfor organisasjoner; den objektive og den erfaringsbaserte. Den objektive kunnskapen beskrives som personuavhengig, den er kodifisert og kan overføres gjennom prosedyrer, retningslinjer og plandokumenter. Den erfaringsbaserte kunnskapen overføres direkte mellom ansatte og utvikles i samarbeid gjennom å dele praksis. Den beskrives som en «*organisatorisk*» og «*sosial*» kunnskapsform, er vanskelig å imitere av andre virksomheter og omtales ofte som taus kunnskap (Irgens og Wennes 2011:16).

Innenfor kunnskapsarbeid er det i forskningen funnet spesielt to punkter hvor «ekspertene» skiller seg ut (Berliner 1994): De fortolker situasjoner bedre enn andre og de har flere handlingsalternativer som de kan ta i bruk i de aktuelle situasjonene. Situasjonsforståelsen

kan oppleves som innvevd i handlingen fordi den både kan være rask og intuitiv (Schön 1983, Dreyfus og Dreyfus 1999), og handlingen kan være ubevisst for den som handler (Damasio 1994). Dersom man ikke er dyktig til å lese situasjoner kan man risikere at man ikke velger gode måter å løse situasjonen på. Irgens hevder at enkelte har en bedre ekspertise til å løse situasjoner, men at skillet mellom de beste og de som er mindre gode ikke nødvendigvis et skarpt skille. Det er derimot mulig å arbeide med egen utvikling om grunnlaget for en realistisk, praktisk og etisk kunnskap for å kunne bli en så god kunnskapsarbeider som mulig (Irgens og Wennes 2011:25).

I følge Kjell-Åge Gotvassli (2011) er de sosiale prosessene som medfører innlevelse og gir muligheter for tolkning er en forutsetning for en god mestring av praksissituasjoner. Intuisjon, teft og følelser beskrives som viktige elementer i kunnskapsutviklingen. Han henviser til boka *Blink – The Power of Thinking Without Thinking* (Gladwell 2005), hvor forfatteren viser til mange historier der bruk av sanser og vag informasjon har ført til raske og riktige beslutninger. Eksempel på evne til sansing og raske beslutninger kan være politifolk ute i felten med et «godt politiblikk». Malcolm Gladwell hevder at raske vurderinger basert på svært lite informasjon har bidratt til at menneskene som art har klart å overleve så lenge. Et grunnleggende trekk for menneskene er å gjøre øyeblikks vurderinger når vi møter et ukjent menneske eller en ukjent situasjon. Ved å konsentrere oss om detaljene, kan vi innhente mye informasjon om de aktuelle situasjonene. Denne øyeblikksvurderingen er nødvendig for oss for å kunne ta stilling til situasjonen vi står overfor, og mange av disse vurderingene er intuitive prosesser som ikke kan forklares mens vi fremdeles befinner oss i situasjonen. Ved å ta hensyn til de nesten umerkelige påvirkningene intuisjonen kan gi oss bidrar til å ta intuisjonen på alvor. Dette fremstår imidlertid som litt av en utfordring i en verden hvor gode og riktige beslutninger er tatt på grunnlag av arbeid basert på analyser og tid (Gladwell 2005:16-17, 42,214).

3.6 Krevende arbeidssituasjoner

3.6.1 Lederrollen

Min undersøkelse er rettet mot mellomledere i det statlige barnevernet.

«Med rolle menes summen av de forventninger som er rettet mot en rolleinnhaver»
(Kaufmann og Kaufmann 2003:240).

3.6.2 Rolleproblemer

I følge Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann kan rolleproblemer i organisasjoner deles inn i 3 kategorier: rollekonflikter, rolletvetydighet og rolleoverbelastning.

- *Rollekonflikter* oppstår når motstridende forventninger rettes mot rolleinnhaverne. Når en rolleinnhaver mottar motstridende budskap fra en person, vil hun oppleve en *intrasenderrollekonflikt*. Eksempel på en slik konflikt er dersom en leder mottar budskap både om å sende inn en rapportering i tillegg til at hun må ta seg av et krevende samarbeid rundt en ungdom samme dagen. Når en rolleinnhaver mottar motstridende forventninger fra flere personer vil hun oppleve en *intersenderrollekonflikt*. For eksempel når toppledelsen ber om budsjettinnsparinger, og miljøterapeutene ber om flere på vakt. Når en rolleinnhaver har flere roller å fylle, vil hun oppleve en *interrollekonflikt*. Dette dreier seg for eksempel om at man både skal fylle rollen som mor, utarbeidende og ektefelle. Når en rolleinnhavers holdninger og verdigrunnlag er uforenlig med krav og forventninger som stilles fra arbeidsgiver vil det oppstå en *personrollekonflikt*. For eksempel dersom nedbemanninger går på bekostning av faglig kvalitet.
- *Rolletvetydighet* oppstår der det råder usikkerhet om utføring av rollen og om hvordan man skal oppnå målene. Dette oppstår ofte ved utydelig kommunikasjon rundt forventninger til rolleinnhaver.
- *Rolleoverbelastning* oppstår når krav og forventninger går utover den kapasiteten rolleinnhaveren har til å fylle rollen (Ibid:241-242).

I *Bufetat* har mellomlederne en fagutdanning og fagidentitet innenfor barnevernet, og mange av lederne har blitt rekruttert gjennom egen organisasjon. Rolleproblemer kan oppstå når en fagperson går over til å bli leder. Man må løsrive seg fra sin tidligere rolle og bygge en ny identitet. Det kan fort oppstå forventninger om at lederen skal framstå både som en fagperson og leder, og i en presset situasjon kan lederen falle tilbake på den

fagrollen som hun mestret så godt. Lederens utfordring vil være å klare og slippe taket i fagrollen og utvikle ny identitet som leder. Nå er det medarbeiderne som skal gjøre jobben, resultatene vil komme gjennom andre, og du vil være avhengig av at de aksepterer deg som en autoritetsperson (Haaland og Dale 2005:25-26).

3.6.3 Dilemmaer og paradokser

Torodd Strand skriver om det å håndtere usikkerhet, konflikter, dilemmaer og paradokser i organisasjoner. Gjennom kontroll og ved tildeling av stabile roller, vil noe av usikkerheten kunne reduseres, men manglende kunnskap, ulike interesser og tolkninger vil allikevel kunne gi usikkerhet. Han omtaler det usikre og det som ikke kan kontrolleres som paradokser og dilemmaer, og det største området for usikkerhet ligger innenfor ledelsesoppgavene (Strand 2007:32-33).

Noe av usikkerheten handler om informasjon, hvor mye informasjon har man om relevante forhold, og på hvilket grunnlag fattes beslutninger i organisasjoner? Årsaken til den usikkerheten rundt informasjon kan være mange. Informasjonen kan enten være lite tilgjengelig, eller den kan være tilgjengelig i form av at det foreligger mye informasjon slik at det å trekke ut de mest relevante opplysningene er utfordrende. I organisasjoner er det lederne som sitter i den mest privilegerte posisjonen for å få tilgang på informasjon, og de må framstå som om de mestrer å håndtere den usikkerheten som følger av ufullstendig informasjon. En av de viktigste lederoppgavene er nettopp å beskytte virksomheten for å bli utsatt for de usikkerhetene og ustabilitetene som råder i systemet (Ibid:33-34).

Videre er det mye av informasjonen som danner grunnlag for ulike tolkninger. Ved en tvetydighet i signaler, vil ulike tolkningsmuligheter foreligge. I disse tolkningsprosessene er det vanligvis lederen som gir autoritet til prosessene, hvor tolkningen blir retningsgivende for hvordan man forholder seg videre til det aktuelle fenomenet (Ibid:34-35).

Innenfor organisasjoner må både ledere og medarbeidere forholde seg til dilemmaer og paradokser. Strand definerer et dilemma til å omhandle et valg om enten to dårlige alternativer, eller at noe man ønsker å beholde må velges bort. Paradokser defineres til å være preget av motsetninger eller at uforenlige elementer eksisterer samtidig. «Det norske ordet *tvisyn* og uttrykket «å ha to tanker i hodet samtidig» representerer ideen om det

paradoksale.» I følge Strand viser menneskene evner som går i retning av at de er utvelgende i forhold til den delen av paradoksene man foretrekker, og at motsetningene overses. Som et eksempel på dette viser han til organisasjoners måte å håndtere motsetninger på ved at den ene verdien overses når organisasjonen sentraliseres eller desentraliseres. Det paradoksale som følger med i disse avgjørelsene må både kunne forklares og leves med i ledelsen (Ibid:36).

Å håndtere motstridende krav vil være en hyppig forekommende lederoppgave. For ledere må det betraktes som en normal tilstand å være i, og i stedet for å møte tvetydige situasjoner med å søke entydige løsninger, bør man heller erkjenne at dilemmaene alltid vil finnes og at de kan fungere som berikende i vårt syn på og forståelse av omgivelsene. I følge Strand har man nærmet seg en erkjennelse av at man både personlig, i samfunnet og i organisasjoner vil være preget av det å leve med paradokser etter å ha vært preget av en tro på entydige løsninger med rasjonelle begrunnelser i lang tid. Han viser til Wennes (2006) som omtaler kunstledelse som handler om å «leve med motsetninger», hvor hun viser til eksempler fra opera og symfoniorkestre når de blir møtt med andre krav i forhold til drift enn bare de kunstneriske framførelsene. Det motsetningsfulle vil være når de lederoppgavene som krever oppmerksomhet mot økonomi, rapporteringer og kundeforhold møter det «kunstneriske» (Ibid:544-545).

I tillegg må lederen leve med den usikkerheten som er knyttet til lederrollen i seg selv, både oppgavene og arbeidsprosessene. Lederen blir stilt overfor mange krav, og må ofte bære følelsesbelastninger hos medarbeiderne. Et lederparadoks vil være kontrollaspektet. Dersom lederen viser stort behov for kontroll, kan medarbeiderne møte kontrollbehovet med motstand. Ansatte i organisasjonene har ofte behov for frihet og autonomi, dersom dette ikke innfris, kan lederen risikere å miste oppslutning både som person og med sine tiltak (Ibid:36-37).

Professor i sosiologi Jan Ch. Karlsson hevder at medarbeidere søker verdighet i arbeidet. Når ledelsen viser medarbeiderne tillit, og medarbeiderne innehar kompetanse og viser ansvar for det arbeidet som skal utføres, vil de oppnå autonomi. Gjennom autonomien vil de så kjenne en følelse av verdighet (Karlsson 2008:10-11).

3.6.4 Konflikter

Konfliktsituasjoner kan fremstå svært ulike og er avhengig både av konfliktenes innhold og relasjonene mellom de involverte partene. Dreier konflikten seg om saksuenighet eller handler det om personlige motsetninger? Leder vil kunne utfordres på ulik måte avhengig av på hvilket plan konflikten befinner seg.

Nils Sortland og Ståle Einarsen hevder at konflikter nesten utelukkende blir oppfattet som noe destruktivt. Dersom konflikter er saksorienterte og uten personlige motsetninger kan konfliktene bidra til problemløsning i organisasjonene, men hvis konfliktene preges av maktkamper, intriger og motsetninger mellom personer kan de være destruktive både for arbeidsmiljøet og personene i organisasjonen (Sortland og Einarsen 2000:139).

3.6.5 Konflikter i organisasjoner

I følge Ingela Thylefors dannes det automatisk konflikter innenfor organisasjoner, og det viktigste blir hvordan disse konfliktene utnyttes i organisasjonen. Konflikter skapes både vertikalt og horisontalt. De vertikale konfliktene inneholder maktaspektet og de horisontale konfliktene utspiller seg mellom fagspesialister. Thylefors sier videre at dersom konfliktene unngås eller behandles på en dårlig måte kan de utgjøre en trussel mot både arbeidsmiljøet og effektiviteten. Kommunikasjon og tydelighet om verdier, mål og stillingsbeskrivelser kan bidra til å redusere at konflikter oppstår (Thylefors i Axelson og Thylefors 1996:168).

Forebygging og en eventuell reduksjon av konflikter kan skje ved at organisasjonen ansetter "like" mennesker i organisasjonen. Med et slikt utgangspunkt vil man kunne få et roligere, men mindre kreativt og færre innfallsvinkler til ulike problemstillinger (Ibid:199). Mange personalkonflikter har sitt utspring i ulikt syn på struktur. På den ene siden ønskes en stram struktur med tydelig eller detaljert arbeidsbeskrivelse, mens det på den andre siden ønskes mye frihet uten detaljstyring. Ingela Thylefors henviser videre til Bass (1981) som hevder at en arbeidsplass både må kunne gi frihet og ha orden. Det må være en leders oppgave å legge en grov struktur som må kunne romme ulikheter i arbeidsmåte og

personlighet så lenge arbeidstagerne holder seg innenfor gitte mål og rammer (Ibid:181-182).

Ved å "bruke" strukturen kan konflikter i flere tilfeller avpersonifiseres ved å vise til rammer, lover og forskrifter man som arbeidstager er tvunget til å forholde seg til.

Lojalitetskonflikter i form av at ansatte skal ivareta brukernes behov, samarbeide med kollegaer og samtidig følge direktiver fra ledelse lar seg ifølge ikke Thylefors løse. Lojalitet ift felles beslutninger kan gi grobunn for konflikter ved arbeidsplassen (Ibid:188).

Ingela Thylefors referer videre til Hirschman (1970) som ved å vise til handlingsmuligheter trakk opp begrepene *voice*, *loyalty* og *exit*. Med dette menes dersom man ikke kan uttale sin mening og ser det som umulig å være lojal mot organisasjonen, bør det foreligge en mulighet til en avslutning (Ibid:197).

En leder kan velge en unngåelsesstrategi av konflikter ved å belønne lojalitet eller styre møter på en slik måte at konfliktene ikke får plass. Eller konfliktene kan foregripes slik at eventuelle konflikter ikke får mulighet til å utvikle seg (Ibid:200).

Ingela Thylefors henviser til Burton (1990) som skriver at "Konfliktløsning i motsatt til konflikthantering er ett resultat som siktar inn sig på en permanent løsning på problemet". Hun hevder videre at en forutsetning for en tilfredsstillende konflikthåndtering ligger i selverkjennelse (Ibid:17). Konflikter som gir energi og som driver framover bør ikke løses. Heller ikke de konfliktene som ikke handler om organisasjonen eller griper inn i den personlige integriteten. De konflikter som imidlertid bør håndteres og løses er de som hindrer organisasjonens måloppnåelse (Ibid:206).

Thylefors hevder videre for å få til en avslutning på konflikten kommer man stort sett ikke utenom en beslutning. Som leder kan man ved noen anledninger velge å se bort fra eventuelt motstand i konfliktsituasjoner der hvor den legitime makten bestemmer. Man kan her velge å la motstanderne uttale seg og eventuelt skrive ned sin motstand i en eventuell protokoll, man kan foreta avstemninger, eller ved motsetninger kan leder bruke sin myndighet til å fatte beslutninger. Den siste strategien vil kunne gjøre leder til en syndebukk, men vanligvis, fører en slik beslutning økt respekt. (Ibid:209-212).

En vellykket løsning på en konflikt vil være der hvor de involverte partene får sine interesser ivaretatt og man får en vinn-vinn situasjon. Dersom man ikke klarer å oppnå

dette finnes det andre løsninger hvor man kan se på kompensasjon, kompromisser eller fleksibilitet og kreativitet i forhandlinger (Ibid 1996:206).

4. Forskningsdesign og metode for innsamling av empiriske data

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvilke oppgaver jeg har gjort for å belyse min problemstilling. Det omhandler en redegjørelse for valg av forskningsdesign og metode, samt hvordan jeg rent praktisk gjennomførte undersøkelsen. Jeg foretar også en vurdering av forskningens etiske sider.

Et forskningsdesign utarbeides etter at problemstillingen er konkretisert, og må ta hensyn til hva og hvem som skal undersøkes. Med hensyn til hvilket undersøkelsesopplegg som velges, bør vi stille spørsmål om hvorvidt det er egnet til å belyse problemstillingen og hvorvidt opplegget vil påvirke resultatene. Dette innebærer at både reliabiliteten og validiteten kan altså berøres av det valgte undersøkelsesopplegget (Jacobsen 2005:87).

Jeg valgte et intensivt design for å belyse og utdype den følgende problemstillingen:

«Hvilken rolle spiller intuisjon og refleksjon blant ledere i barneverninstitusjoner, og hvordan preger det utøvelsen av de ulike lederoppgavene?»

Jeg har valgt et intensivt design for å besvare denne problemstillingen. Et slikt design kjennetegnes av at det går i dybden for å få fram nyanser og gi en mest mulig helhetlig beskrivelse av det fenomenet som undersøkes. Vektlegging av den enkeltes forståelse og tolkning vil derfor stå sentralt (Jacobsen 2005:89).

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Jeg har benyttet en hermeneutisk tilnærming til oppgaven. «Med hermeneutikk har ein tradisjonelt meint kunsten å forstå, fortolke, utleggje.» (Hellesnes 1988:25). Når jeg skulle tolke og analysere intervjuene, hadde jeg med meg min forforståelse. Mens tolkningen foregikk vekslet jeg mellom ulike deler og et helhetsperspektiv, hvor helheten ga de ulike hendelsene i samspillet mening. Tolkningsprosessen er kontekstavhengig og påvirkes av alle faktorer innenfor den aktuelle rammen.

Den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer er kjent for å ha sagt: «Forståelse er avhengig av visse *for-dommer*» (Kvale og Brinkmann 2009:69). Gadamers begrep *horisontmetaforen* gir mening dersom man tenker horisonten som utvidbar og foranderlig. Når handlinger eller utsagn plasseres i riktig sammenheng oppnås en horisontsammensmeltning (Hellesnes 1988).

En hermeneutisk tilnærming vil stå i motsetning til den positivistiske tilnærmingen fordi den positivistiske vitenskapsteoretiske forankringen vil være orientert mot en objektiv virkelighet basert på objektive kvantitative data. En positivistisk tilnærming til denne undersøkelsen anses som umulig på grunn av den kvalitative undersøkelsen med mitt hermeneutiske utgangspunkt for tolkning.

4.2 Kvalitativ tilnærming

Jacobsen(2005) mener at den kvalitative tilnærmingen bør velges

«Når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksplorering. Eksplorering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir.» (Jacobsen 2005:124)

Jacobsens beskrivelse av en kvalitativ tilnærming er sammenfallende med hva jeg mener vil være den metoden som vil gi meg best svar på min problemstilling. Jeg ønsket å vektlegge nærhet og dialog i intervjusituasjonen, og på den måten få en forståelse for hvilke erfaringer og vurderinger respondentene hadde med bruk av refleksjon i praksisutøvelsen i lederrollen. I et kvalitativt intervju vil samtalen være selve verktøyet for datainnsamlingen, i motsetning til bruk av standardiserte spørreskjemaer som kjennetegner en kvantitativ undersøkelse. De kvantitative undersøkelsene vil ikke kunne fange opp de individuelle variasjonene som vil være tilstede i gruppen, - og disse variasjonene er viktige i min studie.

Åpne individuelle intervjuer vil også gi meg muligheter for å innhente relevant data ved å gå i dybden, og nyansere og avklare den enkeltes fortolkning og mening av hvordan refleksjoner som fenomen preget deres hverdag.

Jeg hadde en induktiv tilnærming til undersøkelsen. Dataene ble samlet inn uten for mange antagelser på forhånd, og metoden kjennetegnes ved at den går «fra empiri til teori». Idealet er at forskeren skal gå ut med et åpent sinn og samle informasjon, før en systematisering av data så skal danne ny teori. Glaser & Strauss kaller dette «forankret» teori (grounded theory) (Jacobsen 2005:29). Ved en deduktiv tilnærming går man motsatt vei hvor problemstillingen belyses av teori før forskeren samler inn empirien. Denne empirien blir så analysert opp mot tidligere empiri og teorier (Jacobsen 2005:28).

4.2.1 Datainnsamlingen

Jeg utarbeidet og sendte et informasjonsskriv til avdelingsdirektørene i funksjon 1, 3 og 4 i Bufetat, region øst, med en forespørsel om å kontakte enhetsledere og avdelingsledere for deltagelse i et intervju. Dette fikk jeg positiv tilbakemelding på, slik at det neste steget da var å sende en forespørsel til de enhetslederne og avdelingslederne som jeg ønsket å intervju. I denne forespørselen orienterte jeg kort om prosjektet, og om hva som ville være temaet under intervjuet. I forespørselen skrev jeg at deltagelsen var frivillig og at respondentene når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen. Jeg søkte NSD om godkjenning for gjennomføring av personlige intervjuer, og fikk tilbakemelding om at prosjektet ikke var meldepliktig. Personvernombudets retningslinjer for behandling av data vil allikevel bli fulgt. Det innebærer at en anonymisering av respondentene, samt sletting av lydopptak og sletting av transkriberte intervjuer når sensur faller.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Jeg kontaktet til sammen ni enhetsledere og avdelingsledere og alle sa seg villige til å delta i undersøkelsen. Vi avtalte tid og sted, og alle intervjuene, bortsett fra ett, ble foretatt på respondentenes arbeidsplass. Av praktiske årsaker ble ett av intervjuene gjennomført på mitt kontor. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Intervjuguiden var delt i tre bolker med temaene prioritering av arbeidsoppgaver, erfaring med bruk av refleksjon i praksisutøvelsen, og forvaltning av egen kunnskap om bruk av intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen. Innenfor hver av de tre temaene hadde jeg utarbeidet flere spørsmål med flest åpne svaralternativer. Fem av spørsmålene kunne respondentene svare

ja eller nei på, men disse svarene hadde jeg formulert oppfølgingsspørsmål til. Jeg benyttet meg av åpne individuelle intervjuer fordi jeg var interessert i å få fram respondentenes egen fortolkning og forståelse av fenomenene. Denne metoden knyttes opp mot et fortolkende eller konstruktivistisk vitenskapssyn, og er best egnet når undersøkelsen omfatter få enheter (Jacobsen 2005:142-143).

Under intervjuene fulgte jeg temaene fra intervjuguiden og stilte oppfølgingsspørsmål for utfyllende informasjon. Respondentene kunne svare fritt innenfor hvert tema uten at jeg la noen begrensninger for hva de kunne si. Noen av respondentene hadde mye å formidle og var innom flere av temaene uten at jeg stilte spørsmål. Jeg sjekket da underveis i intervjuet at jeg hadde fått svar på alle spørsmålene. I tillegg til selve intervjuguiden hadde jeg utarbeidet en kort oversikt med de fire brede kategoriene for lederatferd basert på Yukl's modell for lederatferd. Denne fikk respondentene utdelt i forkant av intervjuet som en slags hjelp eller tankestrukturering for å komme på eksempler fra egen praksisutøvelse. Noen av spørsmålene i intervjuguiden inneholdt begrepene *ustabile situasjoner* og *tauskunnskap*. Disse begrepene valgte jeg å gi respondentene min definisjon før jeg startet selve intervjuet. Begrunnelsen for dette var min antakelse om at dette er vide begreper som lett kan assosieres ulikt, slik at mitt formål med å definere begrepene var å sette respondentene «på sporet» av eksempler som kunne assosieres med fenomenene.

Intervjuene ble foretatt over to uker. For å sikre informasjonen fra intervjuene, benyttet jeg en båndopptaker slik at jeg hadde en større mulighet til å konsentrere meg om selve intervjusituasjonen. Alle intervjuene ble deretter transkribert og videre sortert og systematisert inn i de tre temaene fra intervjuguiden slik at jeg fikk en bedre oversikt over dataene. Dette materiale ga så utgangspunktet for min analyse.

Jacobsen (2005) beskriver videre at en kvalitativ tilnærming ses som en åpen metode hvor dataene først blir strukturert og kategorisert etter at de er samlet inn. Under intervjuet vil respondenten gi sine fortolkninger og meninger om et forhold uten at forskeren stiller faste spørsmål med faste svarkategorier. Dataene kan bli svært nyanserte slik at forskeren får mulighet til å få fram det særegne og spesielle ved hver respondent.

4.2.3 Utvalget

Etter å ha fått tillatelse fra avdelingsdirektørene, *Bufetat, region øst*, til å kontakte enhetsledere og avdelingsledere med forespørsel om deltagelse i en undersøkelse, valgte jeg ut hvilke ledere jeg skulle kontakte. Det var viktig for selve undersøkelsen at respondentene hadde arbeidsoppgaver med rapporteringsansvar for enhets- eller avdelingsbudsjett, slik at de hadde nødvendig erfaringsgrunnlag til å kunne besvare spørsmålene fra intervjuguiden.

Respondentene er ansatt som enhetsledere eller avdelingsledere innenfor *Bufetat, region øst*. Enhetslederne har ansvar for flere avdelinger innenfor hver enkelt enhet, avdelingslederne er ansvarlig for en enkelt avdeling. Noen av enhetslederne er nærmeste leder for de avdelingslederne som ble intervjuet. Det er stor forskjell på hvor lang erfaring respondentene har som ledere, og hvor lenge de har vært tilsatt i Bufetat. Noen av respondentene har lang ledererfaring, mens andre har forholdsvis kort erfaring som ledere. Dette vil ha innvirkning på erfaringsgrunnlaget, og vil også prege den responsen jeg får på spørsmålene i undersøkelsen.

	Mindre enn 5 års ledererfaring	Mer enn 5 års ledererfaring	Helse/ sosialpedagogisk høgskoleutdanning	Formell lederkompetanse	Antall respondenter
Kvinne	2	3	5	5	5
Mann		4	4	4	4
Sum	2	7	9	9	9

Tabell 4.1 Oversikt over respondentene med bakgrunnsopplysninger om kjønn, utdanning og erfaring

	Ansvar for inntil 30 ansatte	Ansvar for inntil 60 ansatte	Ansvar for over 60 ansatte
Kvinne	2	2	1
Mann	1	2	1
Sum	3	4	2

Tabell 4.2 Oversikt over hvor mange ansatte lederne har ansvar for

De siste årene har det vært gjennomført flere omstillinger innenfor *Bufetat, Region øst*, slik at flere av avdelingene som nå er organisert inn under en enhet, tidligere har vært drevet som en egen selvstendig enhet. Dette tok jeg hensyn til når jeg valgte ut hvilke avdelingsledere som ble kontaktet for deltagelse. Det å ha erfaring med å drive som en selvstendig enhet, ville gi et bredere erfaringsgrunnlag til å kunne besvare spørsmålene, enn om avdelingslederne kun hadde hatt erfaring uten det rapporteringsansvaret en selvstendig enhet har. En annen begrunnelse for å invitere både enhetsledere og avdelingsledere var at det nå etter den siste omstillingen er få enhetsledere i *Bufetat, Region øst*, slik at utvalget ville blitt for lite dersom jeg kun skulle intervjuet enhetsledere.

En siste begrunnelse for utvalget var av praktisk karakter, og handlet om at jeg satte en maksgrense for kjøretid til intervjuene. Det innebar at avstanden til enhetene eller avdelingene ikke oversteg to timers kjøring fra mitt hjemsted.

4.3 Etiske overveielser

4.3.1 Å forske i egen organisasjon

Mitt arbeid med intervjuene og den videre behandlingen av datamaterialet har vært preget av stor ydmykhet. Respondentene har vært imøtekommende og villige til å dele av sine erfaringer, og de har gitt meg innsikt i deres hverdag både på godt og vondt. Dette har gjort at jeg underveis har måttet foreta en rekke etiske overveielser.

Fordi min forskning har vært knyttet opp mot egen organisasjon, er det flere forhold som må belyses for å kunne gi oppgaven troverdighet. Pål Repstad og Jens Carl Ry Nielsen (2004), beskriver flere fordeler og begrensninger med denne type forskning. Når man forsker i egen organisasjon, kjenner man hverdagspråket og den uformelle organisasjonen, og man vet hva folk er opptatt av. En av begrensningene som nevnes er at man står i fare for å legge for stor vekt på å innta et «froskeperspektiv» på de forholdene man skal undersøke. Det kan derfor være vanskelig å innhente gode valide data når man betraktes som en aktør i organisasjonen. En annen begrensning kan være at man blir påvirket av egne fordommer og meninger, og at man hele tiden må vurdere hva slags informasjon som

kommer fra respondentene. Det betyr at man hele tiden må stille seg spørsmålet: «Hva bør jeg skrive, og hva bør jeg la være å skrive?» (Repstad og Nielsen 2004:238-243).

Jeg har vært ansatt i denne organisasjonen siden det statlige barnevernet overtok ansvaret for det fylkeskommunale barnevernet i 2004. Jeg har siden 1999 arbeidet både som avdelingsleder og enhetsleder i den institusjonen jeg nå er ansatt i. Flere av respondentene kjenner jeg fra mange år tilbake, mens noen er forholdsvis ukjente for meg. Som en aktør innenfor den organisasjonen jeg forsker på må jeg kontinuerlig forholde meg til utfordringer relatert til min forforståelse og mine fordommer. I tolkningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst min forutinntatthet om refleksjon i praksisutøvelsen hos ledere, og jeg bestrebet meg på å ikke omskrive data underveis i prosessen. Jeg er innforstått med at ubevisste omskrivninger kan ha skjedd, uten at det har vært min hensikt.

I følge Gry Paulgaard kan ikke forskeren løsrive seg fra sin egen forforståelse eller den konteksten hun er en del av. Med en slik forståelse blir det umulig å innfri et krav om ikke-viten når man som forsker står ulike fenomener i forskningsprosessen (Paulgaard 1997:73).

Både som enhetsleder og avdelingsleder har jeg kjent på mange av de dilemmaene og utfordringene som har vært utgangspunktet for mine spørsmål, dette må tas med i betraktningen om min rolle både som deltaker og tilskuer i forskningsprosessen. Dette anser jeg som en klar fordel. Med min kjennskap og nærhet til organisasjonen vil jeg kunne ha mulighet til å formulere presise spørsmål og stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene dersom jeg mente at svarene ikke var utfyllende.

Jeg mener også at min forforståelse var en forutsetning for å få innsikt i de meningssystemene som råder innenfor organisasjonen *Bufetat*. De anvender begreper og har meninger som jeg både identifiserer meg med og er fortrolig med. Derfor unngår jeg den distansen mellom informanter og forsker som kan være til hinder for forståelse når fordi forskeren er fjern fra det rådende kunnskaps - og erfaringsgrunnlaget som finnes på det feltet som det forskes på.

4.3.2 Metodekritiske refleksjoner

Undersøkelsen skal tilfredsstillende krav om reliabilitet og validitet. Validitet handler om hvorvidt empirien er gyldig og relevant, og reliabilitet handler om hvorvidt empirien er

pålitelig og troverdig. Validitet deles så opp i tre delkomponenter, intern gyldighet, ekstern gyldighet og begrepsgyldighet. Intern gyldighet handler om dataene er dekkende for konklusjonene som har blitt trukket og ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres eller overføres i andre sammenhenger. Begrepsgyldighet handler om vi har målt det vi faktisk skulle måle (Jacobsen 2005:19-20).

Min undersøkelse omfatter et lite utvalg av informanter. Jeg mener oppgaven har en intern gyldighet, men det gir meg ingen muligheter til å generalisere mine funn. For noen av konklusjonene kan jeg imidlertid finne støtte i tidligere forskning som er foretatt i andre sammenhenger. Dette gjør at jeg kan anta at fenomenene også kan forekomme i andre kontekster.

Med tanke på begrepsvaliditeten mener jeg mine spørsmål ga meg nyttige svar på problemstillingen. Respondentenes tilbakemeldinger bærer preg av subjektivitet, og har til sammen dannet et bredt bilde av intuisjonens og refleksjonens posisjon i deres praksisutøvelse.

I etterkant av intervjuene har jeg tenkt på om jeg også burde ha definert begrepet *refleksjon*, fordi jeg underveis i intervjuprosessen fikk en forståelse av at de personlige oppfatningene var svært ulike. I min oppgave bruker jeg en teoretisk forståelse av begrepet *refleksjon*, mens jeg i intervjusituasjonene erfarte at forståelsen til begrepet *både* ble knyttet til et teoretisk begrep og en metode, og til en mer dagligdags forståelse som minner mest om «grubling». Det kan ha påvirket validiteten, men jeg har vært bevisst dette i tolkningsprosessen, slik at de situasjonene som helt klart har vært i tråd med min definisjon av begrepet *refleksjon* har vært gjenstand for min analyse.

Med reliabilitet menes om undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte, om den er til å stole på, og om den vekker tillit. Jeg representerer den samme organisasjonen som respondentene. Det er forhold som kan ha påvirket selve intervjusituasjonen og tilbakemeldingene. Jeg fikk imidlertid et inntrykk av at respondentene framsto som åpne og troverdige hvor de beskrev situasjoner som både var krevende og vanskelige å stå i. Det så heller ikke ut til at de la noen bånd på seg i forhold til å beskrive frustrasjoner og oppgitthet som preget dem i deres arbeidsforhold.

Jeg hadde i informasjonsskrivet til respondentene formidlet noe om bakgrunnen for undersøkelsen, men de hadde ikke kjennskap til mine antakelser i forkant av intervjuene.

Dette mener jeg styrker påliteligheten i svarene. Ut i fra det inntrykket jeg sitter med i etterkant av undersøkelsen har jeg ingen grunn til å tro at respondentene ga meg det svaret de trodde jeg var ute etter.

For å ivareta respondentenes anonymitet har jeg gjort noen små endringer i sitatene i form av å endre eller fjerne noen ord og setninger. Jeg mener imidlertid at framstillingen av sitatene allikevel speiler intensjonene i de tilbakemeldingene respondentene ga.

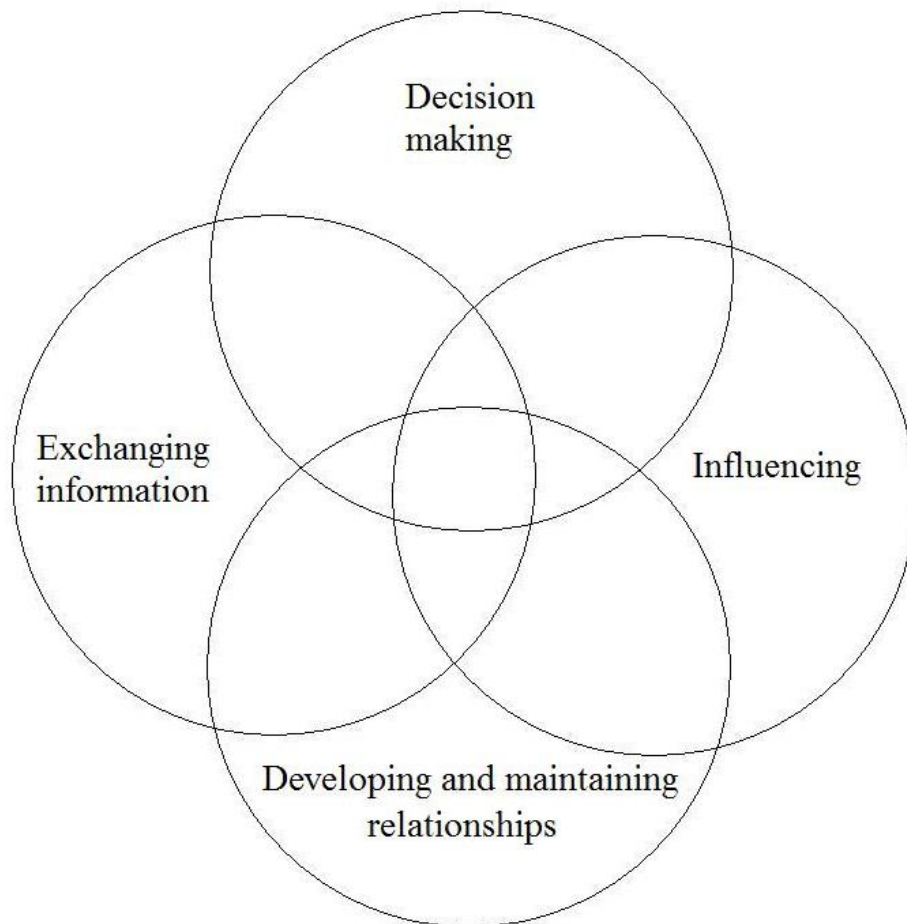
Utvalget for min undersøkelse er enhets- og avdelingsledere i barneverninstitusjoner i *Bufetat- region øst*. En enhetsleder har det overordnede driftsansvaret for en enhet. I regionen varierer antall avdelinger under hver enhet fra to til syv. Størrelsen vil selvfølgelig gi konsekvenser for oppgaveløsningen. Dette innebærer at enhetslederne har et mer omfattende rapporteringsansvar enn avdelingslederne, som kun er ansvarlige for en avdeling. Enhetslederne deltar også hyppigere på eksterne møter i Bufetat-regi, noe som medfører at de er mer «ute» av enheten/avdelingen enn hva avdelingslederne er. Disse faktorene kan ha påvirket resultatet av undersøkelsen. Men med en hypotese om at refleksjon i praksisutøvelsen foregår i alle kategorier for lederatferd, mener jeg at utvalget likevel vil kunne gi et troverdig svar på min problemstilling.

5.0 Analyse av data

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere resultater og funn fra de 9 intervjuene jeg har foretatt. For å analysere dataene fra intervjuene har jeg valgt å bruke Yukls modell til å kode og kategorisere. Jeg velger imidlertid å omskrive Yukls fire kategorier for lederatferd til fire perspektiver for lederatferd. Jeg mener at det i analysesammenheng gir mer mening å bruke begrepet perspektiver, fordi det vil angi en måte å betrakte dataene på uten å plassere dem i kategorier hvor grensene for fellestrekk eller det absolutte er mer stringent. Når jeg skulle kode dataene, oppdaget jeg nemlig at flere av respondentenes utsagn kunne plasseres i flere ulike kategorier. Derfor har jeg kommet fram til at det er mer hensiktsmessig å anvende Yukls kategorier som perspektiv for analyse.

Yukls modell (figur 3.2) illustrerer at de ulike kategoriene kan overlappe hverandre, se figur 3.2. Det vil også framkomme når jeg i min analysedel drøfter data fra intervjuene. Dersom drøftingen av en situasjon eller et tema rommer flere perspektiv, vil jeg påpeke innenfor hvilket perspektiv jeg drøfter. Det kan også forekomme en fullstendig overlapping av perspektivene ved at en situasjon har et forløp som bidrar enten til endring eller utvikling utover det perspektivet som var utgangspunktet for situasjonen. Situasjoner eller aktiviteter som er så innfiltrert i hverandre drøftes samlet dersom det å få fram helheten er mest hensiktsmessig.

For å illustrere dette henter jeg igjen fram Yukls modell slik at perspektivene med overlappinger kan betraktes visuelt.



Figur 3.2 Gary Yukls modell om lederaktiviteter

Analysen påvirkes også av at mine respondenter er mellomledere. Å være mellomleder innebærer at man både har noen over og under seg i linja. En mellomleder er både leder og medarbeider. Datamaterialet fra min undersøkelse inneholder aspekter fra begge posisjonene, og jeg mener det vil være riktig å drøfte ut i fra begge disse posisjonene. Jeg begrunner dette med at det vil være interessant å identifisere og drøfte alle funn som gir konsekvenser for bruk av intuisjon og refleksjon i ledernes praksisutøvelse. Tilsammen vil det vise et mest mulig helhetlig bilde. For min oppgave innebærer det at jeg bruker de fire perspektivene hentet fra Yukls modell til å drøfte forhold knyttet opp mot både å lede og bli ledet.

5.1 Det første perspektivet: Bygge og vedlikeholde relasjoner

Perspektivet omfatter nettverksbygging, teambygging, å støtte, og det å takle konflikt. Ledere i barneverninstitusjoner deltar i ulike nettverk. Rollen som ledere forutsetter samarbeid både med interne og eksterne aktører, hvor lederen må forsøke å bidra til vedlikehold og utvikling av relasjonene. Relasjonene internt i institusjonene ivaretas ved å forsøke og vektlegge et godt arbeidsmiljø med fokus på samarbeid. Dersom lederne har en bevissthet på å bygge relasjoner, og lykkes med det, kan dette bidra til et godt samarbeidsklima i institusjonen. Et godt arbeidsmiljø vil både kunne skape større muligheter til å takle konflikter og uenigheter på en god måte, og institusjonen vil ha en større mulighet for måloppnåelse.

5.1.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver

Lederne er ganske entydige i at dette er ett av to perspektiver hvor de fleste ustabile situasjonene oppstår. Situasjonene som beskrives frambringer mye intuisjon og refleksjon i deres praksisutøvelse. I hvilken form intuisjonen og refleksjonen framstår avhenger selvfølgelig av hva som preger den aktuelle situasjonen. Jeg vil i analysen framstille ulike situasjoner som dekker perspektivet mest mulig.

Alle lederne mener at det er den faglige oppfølginga av ungdommene som er den viktigste arbeidsoppgaven for virksomhetene å ivareta. Med det som utgangspunkt vil leders oppgave bestå i være tilgjengelig for miljøterapeutene ved å tilby og gi veiledning og støtte. Flere utsagn fra respondentene understreker dette:

«For meg så er det til enhver tid det viktigste hvordan vi håndterer ungdommene. Og dernest hvordan vi ivaretar personalet. Støtter og veileder». (Respondent 1)

«Her på huset prioriterer jeg å støtte de ansatte så de kan gjøre en god jobb». (Respondent 2)

«Gjennomsnittlig har jeg døra mi oppe 80-90 % av dagen. Med høy prioritet møter jeg miljøterapeutenes behov for veiledninger knytta til det miljøterapeutiske arbeidet». (Respondent 3)

«Det viktigste er oppfølging av personalet i forhold til det miljøterapeutiske arbeidet. Det er åpen dør bestandig. Bare unntaksvis så er den lukket». (Respondent 4)

Ved å vise en så stor tilgjengelighet opplever lederne mange og hyppige henvendelser eller avbrytelser i løpet av en arbeidsdag. Jeg tolker ledernes vurderinger om tilgjengelighet dit hen at dersom ikke de daglige utfordringene på institusjonene tas der og da, vil det få senere konsekvenser i form av misnøye eller mangelfull oppfølging av arbeidsoppgaver. Flere av lederne poengterer at miljøterapeutene har god miljøterapeutisk kompetanse, hvor mandatet er oppfattet og forstått, men at det å representere kontinuitet blir en viktig lederoppgave. Det er imidlertid ikke alltid lederne må bruke så mye tid om gangen på denne oppfølgingen, det kan handle om en kort veiledning eller støtte på det miljøterapeutene står i der og da.

Dette er en generell betraktning av hvilke arbeidsoppgaver som vurderes som viktigst å ivareta. Flere av lederne formidler at de er veldig bevisste på dette, og de gjør klare prioriteringer som igjen får konsekvenser for andre arbeidsoppgaver som også må ivaretas av lederen. Denne prioriteringen er i samsvar med hva som beskrives som Bufetats hovedoppgave.

5.1.2 Refleksjoner over samhandling

En leder uttrykker et lederdilemma om hvor mye støtte man skal gå inn med i de situasjoner som oppstår. Mye er kontekstavhengig og kan knyttes opp mot erfaring, trygghet i miljøterapeutrollen osv. I situasjoner hvor det er mye press på at lederen skal bidra med støtte og kanskje en løsning, kreves det av lederen en bevissthet på dette. Dersom man har med seg en sterk identitet som miljøterapeut inn i lederrollen, og miljøterapeuten som står i situasjonen synes at hun står overfor en stor utfordring, kan det være fristende eller fort gjort for lederen å presentere en løsning. Er lederen derimot bevisst på at nå er rollen min å være leder, nå må de miljøterapeutiske resultatene oppnås av andre, vil forutsetningene for å gi støtte til miljøterapeuten være gode.

En annen leder formidler at refleksjoner underveis i en samtale kan bidra til en forståelse av hva miljøterapeuten trenger av støtte og tilbakemeldinger:

«Det er jo ofte at ting skjer kjapt på hverandre og da hjelper jeg til med å sortere. Jeg gjør sann: «Vi har det, vi har det og vi har det. Skriv det på tavla og gå litt bort. Hva er det viktigste? Per slår Kari. Det er det viktigste. Det må opphøre». Jeg tar mye styring, og

tilbakemeldingene jeg får, er at det er godt likt. Et spørsmål jeg bruker ofte er «Hva er det verste som kan skje?» (Respondent 5)

Respondenten forteller videre:

«Dette er en utvikling jeg har hatt. Når jeg skjønner at de ansatte trenger et svar stiller jeg ikke motspørsmål. Jeg merker på de ansatte når vi ikke drøfter. Når jeg sier at i denne situasjonen skal dere prioritere Kari, ser jeg at de blir rolige.» (Respondent 5)

Slike situasjoner tolker jeg til å inneholde både bruk av intuisjon og refleksjon underveis. Når respondenten sier at hun merker at de ansatte blir roligere, hva er det egentlig hun oppfatter da? Er det de intuitive prosessene som ikke kan forklares mens vi fremdeles befinner oss i situasjonen? Eller er hun konsentrert om detaljene i situasjonen slik at hun danner seg den oppfatningen?

Det kan handle om viten i handling. Respondenten sier at det er en utvikling hun har hatt. Hun har stått i tilsvarende situasjoner så mange ganger at situasjonen føles kjent, og hennes måte å håndtere situasjonen på vitner om at oppmerksomheten ikke er rettet mot hvordan handlingen i situasjonen skal utføres eller bedømmes.

Refleksjonen respondenten gjorde underveis i situasjonen førte henne fram til en beslutning om hva slags oppfølging de ansatte trengte. Situasjonen bar preg av ustabilitet, de ansatte visste ikke hvordan de skulle prioritere. Hvis vi definerer lederen som praktikerens i situasjonen, tolker jeg at praktikerens har opparbeidet en kompetanse som gir muligheter til å gjenkjenne slike situasjoner. Praktikerens har utviklet et visst handlingsrepertoar, og lignende situasjoner som setter praktikerens ut av stand til å løse dem, blir færre.

En annen leder beskriver at noen av møtene med personalet kan føre til at hun stusser over hva hun har klart å få til når møtene har vært krevende. Det kan være møter som har båret preg av enten ulming i personalgruppa eller at de har hatt krevende ungdom inne som har utfordret dem. Det er ikke nødvendigvis sånn at hun underveis i møtet har tenkt at: «oj, dette her får jeg virkelig til», men mer som en intellektuell prosess i etterkant av møtet. Slike prosesser kan bidra til en økt forståelse og en forberedelse på lignende situasjoner som kan oppstå.

Et dilemma som framheves sterkt hos flere ledere er skvisen de står i mellom økonomiske og barnevernfaglige hensyn. Dette er et stort dilemma som involverer mange elementer i

en leders hverdag. Innenfor dette perspektivet handler det mest om å stå i de situasjonene som oppstår når man opplever et trykk fra personalet om mer ressurser, samt et behov for en lederstøtte om å takle de utfordringene dilemmaet gir.

«Det hender at vi kommer i situasjoner hvor jeg må si: Jeg hører hva du sier, men jeg må ta en beslutning her. Det blir ikke flere folk på vakt i helga, vi har ikke penger til det. Vi prøver som det er.» (Respondent 1)

Slike upopulære avgjørelser er ofte gjenstand for refleksjon både i forkant og etterkant av situasjonene, og kan oppleves som ustabile avhengig både av den emosjonelle intensiteten eller av de faglige begrunnelsene opp mot de økonomiske hensynene som må tas. Leder tvinges til å ta stilling til dilemmaet og vil kunne erfare å stå i en *intersenderrollekonflikt*. Eksemplet som mange ledere kjenner seg igjen i viser også at ledere i stor grad må leve med motsetninger i arbeidet.

I mellomlederrollen kreves det at lederne arbeider med teambygging og støtte for sine medarbeidere, men for å kunne mestre denne siden av arbeidet, vil lederne også være avhengig av påfyll. Et spørsmål man da kan stille seg er: «Hvordan ivaretas Bufetats mellomledere behov for lederstøtte?»

Min tolkning er at det utføres mye refleksjonsarbeid rundt lederrollens oppgaver innenfor dette perspektivet både generelt i forhold til hvordan lederne skal/bør prioritere, men også i de enkeltsituasjonene som krever handling der og da.

5.1.3 Refleksjon over systemet

Flere ledere oppgir at de har vært oppe i tøffe og krevende situasjoner som har blitt utløst av at personalet har vist ustabilitet eller inkompetanse i arbeidet med ungdommene. Det er helt klart en lederoppgave å ta tak i disse situasjonene og få en avklaring om videre oppfølging av sakene. Disse sakene kan medføre sterke emosjonelle belastninger både for medarbeider og leder, og det kan være vanskelig å «skru av». Situasjonene bærer nok et visst preg av refleksjon underveis, men de lederne som har beskrevet slike situasjoner formidler at de først og fremst har vært opptatt av hvilken retning de ville ta saken. Refleksjonene har mer kommet i etterkant, og har vært preget av saksgang, prosedyrer og et fokus på personene som har vært involvert i hendelsene. Dette beskrives som

belastninger som man gjerne skulle ha hatt muligheter til å dele med andre i tilsvarende stillinger. Ledere med solid ledererfaring forteller om belastninger som har «satt» dem ut over helger, eller flere dager i etterkant.

Andre ledere forteller om fysisk trening eller det å spille høy musikk som teknikker de benytter for å begrense tankevirksomheter som oppstår i etterkant av belastende arbeidssituasjoner.

I slike situasjoner føler lederne ofte en ensomhet i lederrollen. Det ligger helt klart en forventning om at lederen skal håndtere situasjonen, og samtidig vise lojalitet til systemet. Jeg fikk en forståelse av at bistand i forhold til det praktiske er blitt fulgt opp på en god måte fra overordnet nivå, men at en ivaretagelse av lederstøtte på den psykiske biten, ikke er satt i system på samme måte. Dette handler om refleksjoner som kommer i etterkant av vanskelige personalsaker, hvor lederne har kjent et behov for støtte utover det som er satt i system. Spørsmål som springer ut av slike refleksjoner kan f.eks. være: «Hvordan ivareta lederstøtte i et system der det strukturelle perspektivet ser ut til å ha en forrang?» eller «Hvordan klare å balansere krav til effektivitet og gi lederne støtte i de enormt krevende personalsakene?»

Lederne oppgir at de bruker mye tid på nettverksbygging ute på enhetene. En av lederne sier:

«I belastende situasjoner skal de vite at vi er i ryggen på dem. Jeg må også kunne lene meg bakover og vite at noen tar ryggen min». (Respondent 5)

En annen leder oppgir at hun hele tiden er et termometer på arbeidsklima:

«I vanskelige tider kan det bli dårlig klima og en personalgruppe kan tåle dårlig vær, men ikke dårlig klima over tid». (Respondent 6)

Jeg tolker lederne dithen av deres verdier er styrende for vurderingen om hvor viktige ansattressursene er. Ved å bygge relasjoner og legge vekt på det sosiale felleskapet vil gruppen være bedre i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver.

En leder uttrykker et behov for hva nettverksmøtene gjerne bør inneholde:

«Jeg skulle ønske at de nettverksmøtene var rom for refleksjon i forhold til de faglige spørsmålene man står i ute. Det er det sjelden tid til. De samtalene som går på hvordan har

du gjort og sånn, hva tenker du, hva ville du ha gjort, de kommer i de uformelle sammenhengene». (Respondent 1)

Jeg tolker behovet for dette som enda større etter den siste omorganiseringen i *Bufetat-Region øst*. Omorganiseringen har medført nedbemanninger både på leder og miljøterapeutnivå. Det har gitt færre sparringspartnere for de lederne som nå sitter på enhets- og avdelingsnivå. Dette mener lederne går utover refleksjonsarbeidet. Det er både færre å reflektere med, samt at det blir vanskeligere å løfte blikket fordi det er travelt.

Leders faglige viten ser ut til å spille en stor rolle innenfor dette perspektivet. Det er viktig at lederne kan tilby å være en god refleksjonspartner for miljøterapeutene. Det å reflektere seg fram til gode løsninger i fellesskap, og det å gi miljøterapeutene støtte i krevende arbeidssituasjoner, er viktige lederoppgaver. Det at de fleste lederne har en fortid som miljøterapeuter bidrar også til at de har en god forståelse for hva miljøterapeutene står i, og at det igjen kan gi en god forutsetning til å vurdere når miljøterapeutene trenger støtte versus utfordring til å utføre arbeidet.

Min tolkning er at de fleste arbeidsoppgavene innenfor det første perspektivet løses med utgangspunkt i det tolkende aspektet, og må vies mye oppmerksomhet fra leder på institusjonsnivå. Prosessene rettes både mot den enkelte miljøterapeut og mot personalgruppa. Det kreves mye refleksjonsarbeid og intuisjon av lederne dersom de skal klare å fange kompleksiteten i institusjonen, og bidra til en positiv utvikling. Ved å vektlegge relasjons- og nettverksbygging vil man lettere kunne oppnå at verdier forankres i institusjonen, og ikke bare godtas på en overflatisk måte.

5.2 Det andre perspektivet: Samle og gi fra seg informasjon

Perspektivet omfatter å overvåke, informere og klargjøre. Lederne er ansvarlige for alle områder ved driften av enhetene og avdelingene. For å kunne planlegge og organisere driften på en god måte, vil lederen være avhengig av en oversikt over hvordan medarbeiderne løser sine arbeidsoppgaver, framdriften i sakene, samt hvordan klima i institusjonen er. Lederen må også sørge for å gi medarbeiderne nødvendig informasjon og tydeliggjøre deres mandat slik at de har gode forutsetninger for å utføre sine

arbeidsoppgaver. Lederne er også ansvarlige for både å gi fra seg, og tilegne seg nødvendig informasjon fra regionskontoret.

Jeg tolker Yukls modell dithen at dette perspektivet også vil omfatte både det å erverve og dele kunnskap. Kunnskapsaspektet kan også defineres til det første og fjerde perspektivet, og i de tilfellene hvor det er aktuelt med en presisering, vil jeg definere i hvilken sammenheng begrepet kunnskap drøftes.

Barnevernfaglig kunnskap spiller en stor rolle på våre institusjoner. I min undersøkelse har jeg vært opptatt av hvordan lederne forvalter *taus kunnskap*. Denne kunnskapen finnes både på et individuelt nivå, og på et institusjonelt nivå. Jeg velger å strukturere analysen slik at det som omhandler denne kunnskapen analyseres på slutten av dette perspektivet.

5.2.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgavene innenfor dette perspektivet oppleves sjelden som ustabile. Noen av prosessene som er knyttet opp mot ulike typer rapportering og budsjettarbeid kan imidlertid oppleves som usikre og hektiske. Det handler om at det ofte er korte frister for innsending av ulike rapporteringer, og usikkerhet i forhold til budsjettsituasjonen.

Refleksjonene innenfor perspektivet er mer preget av hvordan det miljøterapeutiske arbeidet skal «overvåkes» og om hvordan informasjon skal håndteres.

«Alle de rapporteringene som skal sendes regionskontoret er jo oversiktlige, det er ikke ofte at det ramler inn ting der som du ikke forutså». (Respondent 1)

Lederne oppgir at det ikke bes om refleksjon i forhold til rapportering, der er det ingen dilemmaer, det er en instruks. Noen ledere sier at deres refleksjoner knyttet opp mot rapportering og frister handler om at det er lurt å følge opp, fordi det kan gi godvilje i andre sammenhenger.

Flere oppgir at arbeidet med økonomirapportering er det enkleste å følge opp, selv om man skulle bli målt til rødt. Det er konkret og det gis tilbakemeldinger fra regionskontoret på hvordan man ligger an. Andre oppfølginger som kontroll av lønn og fakturaer oppleves som mer tidkrevende og kan «stjele» av den tiden man ellers kunne ha brukt til refleksjoner knyttet opp mot den barnevernfaglige delen av arbeidet.

«Det man ikke blir målt på lar man ligge. Man blir så opptatt av disse målingene, blir så opptatt av resultater. Får høy pekefinger hvis man ikke klarer det. Det blir mindre på det med relasjon og brukermedvirkning, selv om det sies at man skal prioritere det.»

(Respondent 7)

For ledere på institusjonsnivå vises effekten av en «generic approach» i form av ulike ledelsesverktøy som TQM og Corporator, mye av styringen baseres på tall. Et dilemma for lederne blir: «hvor tro skal vi være mot krav om effektivitet opp i mot de faglige oppgavene vi står overfor i forhold til ungdommene?»

En leder formulerer det slik:

«Jeg kjenner på et dilemma om det å jobbe med det økonomiske som går på bekostning av faglig kvalitet. Av og til litt sånn indre konflikt hvor man må sette faglig kvalitet høyest. Der vil jeg bremse først, og vil ikke gå på akkord med meg sjøl. Det overordna kravet om effektivisering er helt absolutt, men jeg er mer komfortabel med å ikke være lojal på økonomisida. Jeg ville fått større personlige problemer hvis ikke tilbudet til ungdommene var godt nok. Dette er en balansegang man merker ofte.» (Respondent 3)

Dilemmaet blir beskrevet av respondentene i ulik grad, de fleste uttrykker at dette handler om verdier. Hvilke verdier skal trone høyest i Bufetat? En bekymring rundt nedbemanninger i institusjonene skaper mye refleksjoner og frustrasjoner om dilemmaet. Når er nok nok? På institusjonsnivå vil effektene av nedbemanninger være ekstra synlige fordi de preger hverdagen så sterkt. Ledere som kjenner på dette dilemmaet står i fare for å oppleve rolleproblemer i kraft av personrollekonflikt ved at lederens holdninger og verdigrunnlag er uforenlig med krav og forventninger som stilles fra arbeidsgiver.

En annen leder uttrykker:

«Jeg blir tvunget til å tenke annerledes enn å reflektere. Blir tvunget inn i en retning med alle disse tallene og fristene du skal forholde deg til. Så kan du være enig eller ikke enig, men du blir på en måte tvunget til å mene det for å kunne få med resten av gruppa. Så dilemmaet blir hvilke signaler man sender ut i forhold til rollen man har da.»

(Respondent 7)

Slik jeg tolker utsagnene er at lederne reflekterer over hvordan de selv skal forholde seg til de kravene som vektlegger «strukturelle aspekter». Dersom lederen gir for mye inntrykk av

å være preget av de signalene eller kravene som kommer fra overordnet nivå, kan det være vanskelig å framstå som en leder som stabiliserer og beskytter virksomheten.

Ledernes formidling av resultater ser ut til å prioriteres på bekostning av det å dele kunnskap innenfor ledelses-, eller det barnevernfaglige området i nettverksmøtene. Med en vektlegging av «harde ledelsesverktøy» ser dette ut til å være i tråd med utviklingen om at det offentlige er blitt mer rettet mot styringsideer med krav om resultatorientert ledelse og at det er dette som er i fokus når lederne treffes. Dette handler også om at to ulike organisasjonsnivåer som møtes. Begge nivåene, både regionskontoret og institusjonene, er stilt overfor faglige og økonomiske krav som skal innfris. Begge nivåene presses, men slik jeg tolker det vil nivået som er nærmest ungdommene i større grad føle på hvilke konsekvenser dette medfører for den daglige miljøterapeutiske oppfølgingen.

5.2.2 Refleksjon over samhandling

En del av leders ansvar er å sørge for at alle sider ved driften ivaretas. Det innebærer at leder må ha en oversikt eller overvåkning av alle arbeidsoppgaver ved institusjonen. Det handler om oppfølginga av ungdommene i det daglige, den skriftlige dokumentasjonen, samt at ungdommens rettsikkerhet ivaretas.

«Jeg deltar jo på overlapping og der kan jeg undre meg, jeg stiller spørsmål til teamene. Jeg har jo også en rolle hvor jeg skal se at alt er i orden, at det skriftlige er i orden, at møtene blir gjennomført etter intensjonen. Det handler om å drive plasseringstiden her». (Respondent 2)

Respondenten sier at hun undrer seg og stiller spørsmål. Slik sett inneholder også deler av dette perspektivet refleksivt arbeid. Mye går av seg selv, men i de tilfellene det skriftlige ikke blir fulgt opp eller frister ikke blir overholdt, må leder intervensere. Intensjonen med lederens oppfølging av medarbeideren vil da være å bidra til at medarbeideren kan fylle kravene.

En av respondentene er opptatt av at miljøterapeutene må forstå at gjenkjenner de dilemmaene som ligger i dokumentasjonsarbeidet. Det blir da leders oppgave å hjelpe til med miljøterapeutenes prioriteringer, og ta imot frustrasjoner på at de i perioder hvor de

må imøtekomme mye krav om dokumentasjon, ikke får så mye tid til å være sammen med ungdommene.

I tillegg til å ha ansvaret for rapportering på avdelingsleder- eller enhetsledernivå, vil lederne også måtte følge opp miljøterapeutene for at dokumentasjonskravet som ligger på miljøterapeutnivå innfris. Refleksjonsarbeidet som utløses av ledernes inngripen i forhold til dette, tolker jeg inn under perspektiv 1 eller 4, avhengig av om miljøterapeuten trenger støtte eller anerkjennelse, eller kanskje begge deler.

5.2.3 Refleksjon over systemet

Noen av de situasjonene som frambringer refleksjon er den usikkerheten som er knytta til de organisasjonsmessige endringene som har preget organisasjonen. To ledere uttrykker det slik:

«Vi har akkurat runda x antall år i utydelighet. Det styrer ikke jeg over, de ansatte spør og jeg må si; jeg vet ikke». (Respondent 5)

«Det med informasjonsspredning til personalet som har en helt annen primæroppgave, har jeg tenkt at å gi mest mulig informasjon er riktig. Men folk har blitt forvirra, så dette får jeg vente litt med». (Respondent 1)

Dette utsagnet og andre lignende utsagn tolker jeg mer som frustrasjon enn refleksjon. Refleksjonene kommer imidlertid i forhold til dilemmaet om hvordan utydeligheten og usikkerheten skal formidles til medarbeiderne.

I perioder hvor informasjonsflyten er utydelig eller usikker må lederne framstå som om de mestrer å håndtere den usikkerheten som følger av ufullstendig informasjon. En av de viktigste lederoppgavene er å beskytte virksomheten for å bli utsatt for den type usikkerhet og ustabilitet som råder i systemet.

Slik jeg har forstått og tolket det andre perspektivet, preges det både av det strukturelle og det tolkende aspektet. All rapportering og skriftlig dokumentasjon definerer jeg inn i det strukturelle aspektet. Noe av arbeidet som er knyttet opp mot det strukturelle vil også inneholde noe prosessuelt, som en refleksjon eller vurdering av hvor mye «overvåking» og

oppfølging miljøterapeutene trenger i sitt dokumentasjonsarbeid, samt hvordan leder planlegger sitt arbeid slik at hun får utført den rapporteringen som kreves.

5.2.4 Refleksjon over taus kunnskap

I min undersøkelse har jeg vært interessert i hvordan lederne forvalter egen kunnskap, og i denne sammenheng, *den tause kunnskapen*. Den *tause kunnskapen* ses i denne oppgaven sammen med Schøns begrep *viten i handling*, og er et viktig aspekt, av ledernes refleksjonsarbeid. De fleste av lederne jeg intervjuet har mange års erfaring som ledere. Derfor er det interessant å studere hvorvidt deres *tause kunnskap* er blitt tilgjengelig for andre, og i hvilken grad de er opptatt av å identifisere denne kunnskapen.

Mitt generelle inntrykk er at det foregår mye intellektuelt arbeid i etterkant av situasjoner som har fremkalt intuisjon og refleksjon, men at det har vært lite systematikk i forhold til å utvikle ny felles kunnskap, i form av å identifisere og beskrive.

De fleste lederne formidler at de har en utfordring knyttet til det å spre taus kunnskap.

«Jeg tror at jeg ofte tror at andre har den samme kunnskapen som meg, og hopper over begrunnelser». (Respondent 8)

Utsagnet kan vitne om *viten i handling*, eller *taus kunnskap*. Jeg tolker respondenten dithen at det også kan handle om bevisst kunnskap når hun uttrykker videre:

«Jeg er åpen på å dele, men skulle ønske jeg var bedre på det. Ved å være ekstra tydelig kan jeg tro om meg sjøl at da blir jeg jo belærende.» (Respondent 8)

Tanken på å virke belærende kan være et viktig tankekors for lederne. Ulempen ved å ikke dele kunnskap vil da kunne bestå i at viktig kunnskap forblir privat og utilgjengelig for andre.

En leder formidler at hun har blitt bevisst på noe av sin *tause kunnskap* ved at den type kunnskap ble etterspurt av regionskontoret. Ved å delta i et faglig utviklingsarbeid ble hennes kunnskap på området både identifisert og beskrevet.

To andre ledere beskriver at de gjennom prosessveiledning i gruppe bidrar til å identifisere taus kunnskap slik at den blir tilgjengelig for medarbeiderne.

En annen leder uttrykker at hun er nok mer bevisst på å identifisere taus kunnskap hos medarbeiderne enn hos seg selv. I veiledningsgrupper og fagmøter med miljøterapeutene kan kunnskap som er knyttet til tanker og intuisjon identifiseres og bidra til at kunnskap deles som igjen fører til utvikling i organisasjonen.

Nyansatte og studenter bidrar ofte til identifisering av taus kunnskap. De tingene vi tar for gitt at alle kan, blir ofte satt spørsmåltegn ved av nye som kommer inn på institusjonen.

«Det er ting som blir selvfølgelig vet du, og det undrer meg. Men så ser man jo behovet da. Jeg har tenkt sånn i alle år at vi kan ikke få nok av skriftlighet, samtidig kan det bli en overflod, så man må jo ta noen valg. Vi har vår kultur og der er det jo masse taus kunnskap. Nye ansatte og studenter viser jo kanskje oss vår tause kunnskap. De undrer seg jo og spør: «Hvorfor gjør du sånn da?»»(Respondent 2)

Taus kunnskap overføres gjennom praksis ved at kunnskapen overføres fra en fagperson til en annen. Innen Bufetat har mange av de som er ledere i dag arbeidet som miljøterapeuter tidligere. Noen i den institusjonen de senere er blitt leder i. I slike tilfeller kan de ved observasjoner ha fått tilegnet seg kunnskap ved å ha sett den tidligere lederen i arbeid. En av lederne forteller at hun er blitt opplært til å vise ydmykhet overfor andre mennesker, både medarbeidere og ungdommer ved institusjonen. Denne verdien har preget hennes leder og er blitt videreført i hennes utøvelse av ledelse.

En annen leder uttrykker:

«Jeg tror det ligger mye kunnskap i denne virksomheten som man bør dele med hverandre. Noen ganger i senere tid har vi opplevd at de fora som hadde vært naturlig for å dele kunnskap, har vært mye styrt av å snakke om måloppnåelser, effektivitet og økonomi. Eller arbeidsoppgaver som skal løses. At de gir for lite rom for refleksjon og til å dele av erfaringer hvor vi kunne ha lært av hverandre. Jeg tenker at det gjøres, men at det må legges en struktur for det, på en litt annen måte enn i dag. Det er for lite rom for å reflektere rundt egne praksiserfaringer i lederrollen».(Respondent 3)

Jeg tolker utsagnet som uttrykk både om en vilje og et behov for et forum hvor lederne har mulighet til å reflektere og dele kunnskap. Dette vil i så fall være et forum hvor taus kunnskap kan identifiseres og beskrives, og hvor refleksjoner over praksiserfaringer kan bidra til å utvikle ny forståelse og kunnskap.

Det som omhandler lederens kunnskap og kompetanse om *den tause kunnskapen* eller *viten i handling* knytter jeg opp mot det tolkende aspektet. Kunnskapen hos hver enkelt leder vil være subjektiv, og skapes gjennom fortolkninger og samspill.

5.3 Det tredje perspektivet: Fatte beslutninger

Perspektivet omfatter planlegging, organisering, problemløsning og det å konsultere og delegere. Å fatte beslutninger vil utgjøre en stor del av en leders praksisutøvelse. Både kortsiktig og langsiktig planlegging, og prioritering og fordeling av ansvar, vil være daglige arbeidsoppgaver for institusjonslederne. Man vil ofte erfare at man må foreta raske beslutninger i forhold til oppfølgingen av ungdommene. Mye kan være usikkert, og mange situasjoner må kanskje håndteres samtidig. God planlegging og organisering vil komme godt med i en arbeidssituasjon med mange og varierte arbeidsoppgaver.

5.3.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver

Respondentene oppgir at mange beslutninger oppleves som forholdsvis greie å fatte, men noen av beslutningene krever mer intellektuelt arbeid. Mye avhenger av lederens erfaringsgrunnlag og trygghet i forhold til det å fatte beslutninger, alle lederne ga tydelig uttrykk for at de etter noen år i lederrollen følte en mye større trygghet på dette området.

At ledere har en fagutdanning innenfor det området man er leder for er viktig for å gi beslutningene legitimitet. Lederens fagkompetanse bidrar til at lederne lettere identifiserer seg med miljøterapeutene, samtidig som deres kompetanse gir miljøterapeutene trygghet i hverdagen.

Det å ha både en barnevernfaglig kompetanse og en lederkompetanse bidrar til mer trygghet i beslutningene, og det er for de fleste lederne vanskelig å beskrive eller skille dette fra hverandre. En av respondentene uttrykker den komplementære funksjonen slik:

«Det gikk opp for meg etter ganske kort tid i lederstillingen at det holder ikke for meg å være fagperson. Du må kunne noe om faget ledelse. Det bala jeg litt med, og derfor tok jeg videreutdanning i ledelse. Og jeg har tatt til meg i særdeleshet det å møte folk ulikt, der de

er. Og det kombinert med den fagutdanninga jeg har fra før, har vært et godt ledelsesverktøy. Du får en slags anerkjennelse på hvordan det er å være leder, det er avbrudd, spørsmål, også hvor mye en leder avbryter seg selv. Så det har vært nyttig i min refleksjon altså, at jeg ikke bare blir en terapeut for de ansatte.» (Respondent 9)

Det lederne beskriver som større erfaringsgrunnlag og trygghet i lederrollen, mener jeg kan handle om at de har utviklet en *viten i handling*, som bidrar til at de situasjonene de skal beslutte i forhold til, virker kjente for dem. Kanskje de ikke alltid kan uttrykke verbalt hva som førte dem fram til en bestemt beslutning, rett og slett fordi oppmerksomheten ikke var rettet mot hvordan de utførte handlingen eller hvordan de gjorde bedømmelsene.

Noen beslutninger tas på tynt grunnlag. Det kan handle om at signaler som kommer fra overordnet nivå enten er utydelige eller tvetydige. Da blir det tilsvarende vanskelig for lederne på institusjonsnivå å være tydelige. En leder uttrykker:

«Må bruke intuisjonen og gjøre det jeg syns er riktig. Da må jeg jo bruke erfaringa mi, for jeg har jo lang erfaring. Da må jeg ta noen selvstendige avgjørelser.» (Respondent 8)

Erfaringa blir her en slags retningsviser for intuisjonen og refleksjonen i situasjonen, og anses som en styrke for å kunne fatte en beslutning. Dersom leder hadde vært ny i lederrollen kan leder fort risikere å føle at både krav og forventninger er i overkant av hva hun kan make å innfri.

Andre beslutninger som tas på tynt grunnlag kan bære preg av at det ikke er gitt den tiden som kreves for å fatte en gjennomarbeidet beslutning. Dette kan dreie seg om saker som skal drøftes i LAMU, (Lokalt samarbeidsutvalg), hvor deltagerne både skal ha mulighet til å sette seg inn i sakene, og det skal avtales møtetid med tillitsvalgt og verneombud. Det at fristene for å sende innspill fra institusjonene oppleves som korte, mener lederne svekker refleksjonene som gjøres i dette arbeidet. Noen av lederne understreker det skarpe skillet mellom refleksjoner som blir gjort i forhold til ungdommene, og refleksjoner som hører hjemme på det administrative området opp mot regionnivå.

«Jeg syns vi er gode på å reflektere på ungdomssida og opp mot personalet her, men opp mot alle føringer som kommer, å få tid til diskusjoner rundt beslutninger som er fattet, det syns jeg vi har liten tid til.» (Respondent 2)

Når tidspresset øker, oppgir de fleste lederne at refleksjonen presses ut. Det handler ikke da om at lederne ikke synes refleksjon er viktig, men den prioriteres i mindre grad vel og

merke innenfor arbeidstiden. Noen lever med det å reflektere over jobbrelevante fenomener på fritiden, i bilen, hjemme på kvelden eller ubevisst når man sover. Andre mener det er såpass belastende at de har utviklet teknikker som begrenser at refleksjonene tar overhånd på fritida.

Kun en av respondentene oppgir at det er avsatt tid ukentlig til refleksjon på ledernivå. Refleksjonen utføres i en gruppe med en enhetsleder og avdelingsledere, hvorav den første timen av et tre timers møte er satt av til refleksjon. Refleksjonene i denne gruppa er ut i fra et lederperspektiv, hvor lederne deler anliggende med hverandre.

En av lederne reflekterer slik rundt spørsmålet om det settes av fast tid til refleksjon:

«Det er nok at jeg ofte tenker at det har jeg ikke tid til. Men selv om jeg ikke har satt det opp, så er det ofte at jeg ender med å sitte og tenke. Men jeg ønsker at jeg var flinkere til å sette av tid. Det å sette det i kalenderen vil gi noen signaler om hva som er viktig. Det er jo en smerteterskel for hvor kort det skulle være for å få en ønsket verdi da.» (Respondent 5)

Videre oppgir respondentene at miljøterapeutene ved institusjonene deltar i veiledningsgrupper, og en institusjon oppgir at de i hver overlappning utfører en debrifing av vakta. Denne debrifinga inneholder refleksjon, og skal gjennomføres. I de tilfellene lederne deltar i veiledning og på overlappinger, er det med et utgangspunkt i et miljøterapeutperspektiv.

Jeg tolker lederne dithen at de ser det som viktig å planlegge og organisere refleksjon og veiledning for miljøterapeutene, men at de selv ikke sørger for at deres behov blir ivaretatt på samme måte. På ledernivå er det heller de akutte situasjonene som oppstår på miljøterapeutarenaen eller på personalområdet som tas videre med til refleksjon. Disse refleksjonene bærer imidlertid mest preg av «problemløsning fra dag til dag».

«Det er kanskje stresset; det der tar jeg en annen gang... Miljøterapeutene har jo satt av tid til å reflektere, og da har jeg ofte tenkt, at det der burde jeg også hatt et eller annet sted.» (Respondent 9)

For ledere vil en viktig arbeidsoppgave innenfor dette perspektivet handle om å planlegge og organisere. Det er da snakk om planlegging og organisering som er knyttet både til egne og til miljøterapeutenes arbeidsoppgaver. Lederne oppgir at mye refleksjonsarbeid har bidratt til selve strukturen i miljøterapien, hva man må være tydelig på og ha et absolutt krav i forhold til, og hva som kan være mer individuelt preget av den enkelte miljøterapeut.

En leder beskriver at det gjøres mye refleksjonsarbeid i grupper for å finne løsninger når det er en vanskelig situasjon rundt en ungdom. Dette tolker jeg som «ad hoc»- grupper som oppstår ved at ulike fagpersoner kommer sammen for å finne løsninger. Situasjonen kan da løses uten at det foreligger en kontekst for standardiserte løsninger. Det kan ligge samarbeidsrutiner til grunn, og man har avklarte ansvarsområder i saken, men den enkelte saken må likevel løses ut i fra ulike individuelle hensyn.

En annen leder poengterer at du som mellomleder er i en posisjon hvor du må fatte beslutninger mellom barken og veden. Mellomleder-stillingene er kanskje de mest krevende som finnes i forhold til å innfri de rolleforventningene som er rettet mot dem. Rolleproblemer kan fort oppstå. Ved å være bevisst på ulike utfordringer det gir, kan man forsøke å vise til organisasjonsmessige strukturer når man skal fatte beslutninger. Dette kan bidra til en avpersonifisering slik at det emosjonelle i konfliktene dempes.

5.3.2 Refleksjon over samhandling

En av lederne ga et eksempel på hvordan lederen i en tidlig fase av sin tid som leder håndterte en situasjon som krevde en beslutning:

«Det hadde skjedd noe kjempealvorlig hvor en av våre ungdommer var involvert. Når jeg kom på jobb sa miljøterapeutene: «Dette må du gjøre noe med, og det må skje i dag!» Å herregud tenkte jeg, i dag!! Hvordan skal jeg få flytta den ungdommen i dag? Hvordan skal vi få reist på skjermingstur og hele pakka? Jeg hev meg rundt og jeg er nesten usikker på hvor mye jeg klarte å tenke, for det måtte skje så fort. Men det ble skritt for skritt, og hele dagen ble booka. Okay, sa jeg til meg selv, nå fungerer dette, dette går, og det resulterte i at vi fikk han av gårde og nå har vi tre dager på oss til å flytte han over i et annet tiltak. Jeg var først i møte med den og så den og den, og hele tiden undret jeg meg om dette var riktig?» (Respondent 4)

Denne situasjonen tolker jeg til å være preget både av *viten* og *refleksjon i handling*. Selve situasjonen foregikk over flere timer og lederen forteller både om at refleksjoner og vurderinger underveis ga utgangspunkt for den videre håndteringen av saken.

Respondenten uttrykker også hun er usikker på hvor mye hun klarte å tenke, fordi situasjonen krevde raske beslutninger. Jeg token det slik at disse sekvensene består av intuitive prosesser.

Respondenten forteller videre at denne saken har medført en del refleksjoner i ettertid:

«Det jeg har reflektert mest over i forhold til den saken var om jeg tok riktig avgjørelse. Det var så stort press fra personalet, og etter noen dager tenkte jeg nok litt sånn; kunne vi ha klart å stå i den situasjonen likevel? Den kommer opp som en episode som har satt seg lite grann og jeg bruker den som et eksempel i personalgruppa.» (Respondent 4)

Etter at selve situasjonen var over fortsatte lederen å arbeide med den som en intellektuell handling. Dette tolker jeg som *Refleksjon over refleksjon i handling*. Den videre utforskningen av situasjonen kan ha medført en større innsikt og forståelse for respondenten, som igjen kan ha bidratt til endringer i praksisutøvelsen. Det at lederen bruker hendelsen som et eksempel kan føre til en forberedelse og ny tilnærming til lignende situasjoner som kan utløses i framtiden.

Det kan fort oppstå rolleproblemer i slike krevende situasjoner. Lederen i eksempelet over hadde akkurat gått inn i en stilling som leder, og ble presset til å fatte en beslutning fra fagpersoner i en gruppe lederen nettopp hadde tilhørt selv. Lederen var i egen prosess med å utvikle ny identitet som leder, og kan ha følt en rolleoverbelastning i forhold til de krav og forventninger som ble stilt. Refleksjonen i etterkant og viljen til å utvikle ny kunnskap ved å holde situasjonen åpen, kan imidlertid bidra til en konstruktiv utgang og til utvikling av ny rolleidentitet.

Noen beslutninger må tas raskt, noen fra det ene sekundet til det andre. I de situasjonene hvor det ligger en mulighet for en drøfting av situasjonen, oppgir de fleste lederne at de forsøker å få til det.

«Når jeg blir oppringt på natta, når det er krise, da spør jeg ofte hva de som står i det tenker, om det finnes noen andre løsninger. Jeg er opptatt av å kjøpe meg tid også, opptatt av å få informasjon fra dem som står i situasjonen, for det er ikke alltid man kan gi raske svar. Jeg forsøker å skape en vinn-vinn situasjon. Jeg håper det er god intuisjon som preger avgjørelser i sånne situasjoner.» (Respondent 6)

Mange oppgir at de raske beslutningene bærer preg av intuisjon, og som en leder sier: «fri refleksjon» mens jeg står i det. Når man har brukt intuisjonen har det ofte vist seg å være riktig i forhold til hva man først tenkte. Mange av disse vurderingene er intuitive prosesser som ikke kan forklares mens vi fremdeles befinner oss i situasjonen. En god intuitiv

prosess kan nærmest defineres som det å ha et «godt blikk», og ut i fra det vite hva man skal gjøre videre i situasjonen.

Noen ledere har kommet med eksempler på farlige situasjoner som har oppstått hvor det har vært nødvendig å ta raske beslutninger. Det kan være situasjoner hvor både miljøterapeuter og leder sammen har håndtert den ustabile situasjonen:

«Du står ikke og reflekterer når du vet at ungdommen har en kniv på rommet, og ungdommen er sint. Den kniven skal ikke ungdommen ha.» (Respondent 5)

Slike situasjoner kan begrense vår refleksjonsevne. Å reflektere kan i slike situasjoner være en selvmotsigelse, men at det å reflektere i handling i korte hendelsesforløp også kan øves opp. Erfarne ledere som har måttet håndtere mange ustabile situasjoner hvor både ungdommer og miljøterapeuter har vært involvert, kan ha utviklet mye *viten i handling* på dette, det å reflektere og handle samtidig kan betraktes som komplementære størrelser. Raske og intuitive situasjonsforståelser kan oppleves som innvevd i handlingen, og være ubevisst for den som handler.

I tillegg til å bruke intuisjon til å løse disse umiddelbare situasjonene så trekker alle lederne fram erfaring som noe av det viktigste redskapet de bruker til å foreta alle typer beslutninger. Erfaringsgrunnlaget oppgis som en viktig faktor på hva som bidrar til forskjellen på det som preger en fersk og en erfaren leder. Dette gir ofte utslag i at beslutninger tas raskere, og at lederen føler seg tryggere på de beslutningene som tas. De fleste oppgir at de var mye reddere for å gjøre feil, og mer forsiktige nå de skulle ta beslutninger tidlig i lederkarrieren.

Noe av erfaringsgrunnlaget handler om *taus kunnskap* eller *viten i handling*, og om hvordan den tause kunnskapen er med på å prege ledernes beslutninger.

«Hvis du tenker at du er som en kommode, så fyller du opp skuffene dine etter hvert. Etter hvert som du blir fylt opp, så står du sterkere på sikt.» (Respondent 1)

De fleste lederne oppgir at det å fatte beslutninger i ustabile situasjoner er viktig. De understreker også betydningen av at lederen klarer å framstå som trygg, og forsøke å inkludere de som er involvert mest mulig i situasjonen, slik at de føler at de deltar i beslutningen.

5.3.3 Refleksjon over systemet

Bufetat-region øst har nylig gjennomført en omorganisering som har medført forholdsvis store endringer ute på enhetene. Fra 01.01.13 ble funksjonsmodellen innført, og for noen av respondentene innebærer det at de har fått ansvar for flere avdelinger og nye medarbeidere, andre respondenter har fått nye ledere og endrede arbeidsoppgaver. Denne oppgaven handler ikke om omorganiseringen i seg selv, men flere av lederne var i sine svar opptatt av hvordan den nye organisasjonen preget dem i det daglige. Mange av lederne opplevde at de hadde fått flere arbeidsoppgaver som måtte løses, mye arbeid gikk med til planlegging og organisering i forhold til dette. En av lederne hadde gjort seg følgende tanker/refleksjoner:

«Lytt til erfaringer. Bygg på det som har fungert, og trekk læring av hva som har vært bra.»
(Respondent 7)

En annen leder uttrykker et ønske om at overordnet nivå skulle ha bestrebet seg på mer innsikt i institusjonenes hverdag:

«Noen ganger skulle jeg ønske at de som satt og tok beslutninger, selv om de har jobbet i institusjoner tidligere, kanskje kunne vært mere ute og sett hverdagen til folk. I forhold til bemanning så kan de si: «Dere trenger ikke mer enn en miljøterapeut på dagen for alle skal være på skolen.» Når du jobber med ungdom som kan være i livskrise, så vet du at alle ikke er på skolen hver dag, og det krever mye å ha en ungdom hjemme.» (Respondent 2)

En annen leder har måttet kutte ut fast veiledning av personalet, fordi ikke tiden strekker til for å løse alle arbeidsoppgavene som nå ligger til stillingen.

Omorganiseringen har gitt en rekke planleggings-, og organiseringsutfordringer ute på enhetene. Flere ledere beskriver det jeg tolker som rolleoverbelastning, hvor krav og forventninger har gått ut over kapasiteten de har hatt til å fylle rollen. For noen ledere kan det handle om en «innkjøringsperiode» til ny organisasjonsstruktur, mens det for andre kan handle om en varig rolleoverbelastning fordi det nå finnes for mange arbeidsoppgaver i deres stilling.

Dette perspektivet preges mye av tolkningsaspektet. Prosessene rundt beslutningene som tas er viktige, og handler mye om hvordan lederen framstår og håndterer situasjonene som er knyttet til praksisutøvelsen.

Arbeidsoppgaver som knyttes opp mot dette perspektivet dreier seg også om planlegging og organisering av strukturen for selve praksisutøvelsen. Det strukturelle planlegges og besluttes gjennom det tolkende aspektet.

5.4 Det fjerde perspektivet: Øve innflytelse på mennesker

Perspektivet omfatter det å motivere, anerkjenne og belønne. Å øve innflytelse på mennesker vil være en svært viktig lederoppgave. Verdiaspektet vil være framtrødende hvor leders opptreden overfor medarbeiderne står sentralt. Lederens opptreden vil alltid være gjenstand for medarbeidernes oppmerksomhet, hvor målet bør være at leder skal framstå som en god rollemodell, være tydelig på sine verdier, og angi retning for virksomheten.

5.4.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver

«Jeg tror det er viktig å være tydelig på retning og hvor en skal, være forutseende. Personalet som står i det daglige har kanskje ikke så mye muligheter til å være langsiktige, men jeg tenker at det er viktig. Det er viktig å binde nåtid, fortid og framtid sammen.»
(Respondent 6)

Dette utsagnet vitner om en leder som er tydelig på sin oppgave med å vise retning, og å stå for kontinuitet. Dette gjøres ved at han betrakter sin rolle opp mot miljøterapeutenes, hvor utgangspunktet for å løfte blikket og arbeide for å sikre en opprettholdelse av verdier og identitet avhenger av hans posisjon som leder.

En annen leder poengterer at det er viktig å motivere personalet til å være med på kravet om effektivisering. Dette må gjøres gjennom informasjon om de faglige og de politiske føringene.

«Jeg legger stor vekt på det på fellesmøter at de blir orientert om at vår virksomhet er en del av en større virksomhet som heter Bufetat, og at Bufetat er en del av et departement. Det må vi forholde oss til. Hvordan skal vi forholde oss til de kravene slik at hverdagen for de vi jobber med blir best mulig? Bruke tid på dette, ellers så vil de «harde verktøyene» bare skape motstand. Dersom miljøterapeutene får beskjed om et kutt uten å få beskjed om

hva som ligger bak, vil det bare skape et dårligere barnevern. Det er nødvendig å få folk med på laget gjennom at de ser den store sammenhengen.» (Respondent 3)

Refleksjoner om hvordan innflytelse og motivasjon kan bidra til at alle makter å jobbe mot det samme målet, tolkes til å være en viktig lederstrategi. Lederen har erkjent at dilemmaet krav om effektivitet og et godt faglig tilbud til ungdommene eksisterer, og en tydeliggjøring av dette dilemmaet overfor personalet kan bidra til en økt forståelse av omgivelsene.

Ved å benytte seg av informasjon som en metode for å øve innflytelse, ser vi at leder beveger seg innenfor to perspektiv samtidig. Perspektivet som omhandler å gi informasjon blir et middel om å nå målet med å involvere og inkludere medarbeiderne.

Noen respondenter oppgir at de gjerne bidrar med sin kunnskap og bruker naturlige fora til formidling. Veiledningsgrupper og ulike arbeidsgrupper hvor de har noe å melde benyttes for å gi medarbeidere økt innsikt og motivasjon i arbeidet.

Det å legge til rette for et godt arbeidsmiljø ved anerkjennelse og en vektlegging av det positive, oppfattes som viktig for å oppnå gode resultater både for faglighet, ledelse og på klientsiden.

«For å femme en reflekterende praksis må du føle at du har innflytelse. Det man kommer med må oppleves å ha en betydning.» (Respondent 5)

5.4.2 Refleksjon over samhandling

«Man ser ungdommer posisjonerer seg og går in i maktkamper med personalet og personalet tror de skal vinne den kampen. Da tenker jeg at det finnes andre måter å vinne på enn å gå inn i den maktkampen. Man må hele tiden tenke hva som er nyttig, en kamp har ofte sin pris. I sånne maktkamper slutter man å snakke sammen og bretter opp ermene med enda større kraft. Personalet skal være lojale mot hverandre, dem har kanskje slutta og undre seg med ungdommen; da tenker jeg at man heller kunne sette seg ned med ungdommen å prøve og komme i dialog». (Respondent 6)

Lederen beskriver en situasjon hvor leders oppgave blir å veilede og motivere personalet til å intervensere på en annen måte ved å løse opp i maktkampen, senke «guarden» og undre seg sammen med ungdommen. Dette krever fra leders side både kunnskap om andre

mennesker, og en intuitiv følelse for når og hvordan lederen skal nærme seg de ansatte. Hvilken retning lederen ønsker å vise sier også noe om lederens verdisyn. Det problematiske med slike maktkamper er at de også kan føre til personlige motsetninger i personalgruppa som kan gi destruktive utslag for arbeidsmiljøet.

En annen leder beskriver noe av det samme, at de forsøker å unngå maktkamp mellom miljøterapeutene og ungdommene.

«Det har noe med etisk vurdering å gjøre, hvordan en ser på yrket sitt. Vi skal være ydmyke, men vi skal også stå for grensene ved å gjøre det på en god måte. Og jeg tenker at blir det en utagering så er det jeg som har tapt uansett. Poenget er å få ungdommen til å se. Jeg tror det har med erfaring med å lese og se, kunne gi rom og heller lage kompromisser der og da.» (Respondent 2)

Ved å tematisere problematikk som i eksemplene over med maktkamp mellom ungdommer og miljøterapeuter, kan det både i veiledning og i møter om enkeltungdommer arbeides med verdier og personlig integritet. Med sterke indre verdier som synliggjøres av lederen, vil lederen framstå med mot og styrke til å handle etter sine prinsipper.

«Min lederstil er preget av å stille spørsmål. Det går på å styrke miljøterapeutene. De er jo utdanna, de skal motiveres, de skal ikke komme til meg med alt mulig. Noen ganger når det er «trøkk» her vil miljøterapeutene at jeg skal gå inn å bestemme. Da kan de si: «Lag en husregel på at det ikke er lov å drikke energidrikk etter kl.19.00 på kvelden». Det ville ha vært en ganske upopulær bestemmelse. Da hadde vi laget en konflikt. Det jeg bestemte var at det skulle tas med hver enkelt ungdom: «Du sliter med å sove om natta, hva tenker du om å drikke «Burn» rett før du legger deg?» (Respondent 9)

Eksempelet vitner om en leder som gjennom å vise sine holdninger til å innføre husregler forsøker å motivere og påvirke miljøterapeutene til å nærme seg temaet på en annen måte. Leders faglige kunnskaper om hvordan ungdommene vil agere dersom en slik husregel ble innført, var styrende for leders beslutning. Min tolkning er at leder også hadde et mål om at ungdommen skulle få innsikt i hvordan energidrikk påvirker nattesøvnen. Dersom det hadde blitt laget en husregel for å begrense inntaket av energidrikk ville målsettingen om økt innsikt hos ungdommen vært vanskeligere å oppnå, fordi det ikke åpner opp for dialog mellom ungdom og miljøterapeut. Uten dialogen ville det ha blitt svært krevende å øve påvirkning og vekke motivasjon hos ungdommene.

Alle disse eksemplene viser hvor viktig leders fagspesifikke viten er i Bufetats barneverninstitusjoner. I tillegg til de barnevernfaglige kunnskapene vil også lederkompetansen spille en stor rolle for å kunne ivareta kompleksiteten i situasjonene. Jeg tolker det slik at disse eksemplene viser behovet for reflekterende prosesser fra leders side, hvor refleksjonene bærer preg av både viten i handling, refleksjon i handling og refleksjon over handling. Mye vil avhenge av leders erfaringsgrunnlag og i hvilken grad leder må påvirke for at situasjonen skal ta ønsket vending. Hvis vi ser på det siste eksemplet kan det ligge mange årsaker til at de ansatte ønsker at leder skal innføre en husregel. Det kan handle om at miljøterapeutene ikke ønsker å gå inn i en konflikt med ungdommene, eller det kan handle om at miljøterapeuten mener at dette er leders ansvar å få ordnet opp i. Det kan også være andre forhold som ligger til grunn for miljøterapeutenes henvendelse til leder. Slike forhold viser at både det barnevernfaglige og lederfaglige er preget av usikkerhet og at det ikke foreligger en klar kontekst for bruk av en bestemt teknikk. Poenget er at det må utvikles en form for viten som handler om å løse problemene som foreligger. I eksemplene over vil leders oppgave bestå i å både jobbe for miljøterapeutens og ungdommens utvikling. Ved å være tydelig på egne holdninger og verdier søker leder å påvirke miljøterapeutene slik at de gjennom miljøterapien skal kunne gi ungdommene best mulig utviklingsmuligheter. Lederes oppfølging av miljøterapeutene kan ofte være avgjørende for suksessen i slike saker.

5.4.3 Refleksjon over systemet

Gjennom anerkjennelse må vi vise at vi tar vare på de ansatte, og den på kompetansen vi har brukt tid og ressurser på å bygge. Flere ledere nevner at de bestreber seg på å etterleve *Bufetats* verdier RÅD i sin praksisutøvelse som ledere, hvor de ansatte skal oppleve å være deltagere i beslutningsprosesser som foregår. Ledernes refleksjoner knyttet opp mot verdiene er at det må jobbes mer med å få en organisasjon som henger sammen, at de ulike nivåene må henge sammen. Som mellomledere vil man kjenne på «trykket» fra flere nivåer, og det forventes lojalitet fra begge sider. Når det erfares og oppleves spenninger knyttet til verdier som skal prege en organisasjon kan det å leve med dilemmaer og paradokser være svært krevende. Å skulle framstå som en stabilisator som beskytter mot usikkerhet er en viktig lederoppgave i en situasjon hvor utrygghet råder i forhold til nedbemanning, og spenninger knyttet opp mot kommunalt og statlig ansvar.

Perspektivet preges av «et tolkende aspekt», med hovedvekt på prosesser knyttet opp mot utøvelse av lederrollen. Mye vil avhenge av lederens tilnærming til prosessene, som ofte vil preges av en hermeneutisk tilnærming. Lederens intervensjon i forhold til medarbeiderne vil i stor grad være avhengig av tolkningen av den konteksten som foreligger.

5.5 Drøfting av situasjoner som favner flere perspektiver

Jeg vil nå presentere og analysere de funnene som favner to eller flere av de fire perspektivene: *Bygge og vedlikeholde relasjoner, samle og gi fra seg informasjon, fatte beslutninger og øve innflytelse på mennesker*. Dette mener jeg er hensiktsmessig fordi det vil gi en større helhet i analysen av disse situasjonene. Ledelse av en barneverninstitusjon omfatter mange og varierte arbeidsoppgaver. Et våkent blikk fra leders side kreves for å kunne fange opp og ivareta både den helheten og de detaljene som leder må vie oppmerksomhet til.

5.5.1 Refleksjon over arbeidsoppgaver

Tre av lederne presenterer et helhetssyn på lederoppgavene når de blir spurt om hvordan de vektlegger og prioriterer sine arbeidsoppgaver. Den ene uttrykker det på denne måten:

«Oppgaven min er å tydeliggjøre hva som er den primære oppgaven for organisasjonen, hvilke rammer som er lagt ut til meg, og hvilke rammer jeg gir videre til miljøterapeutene om hvordan dem skal løse den oppgaven. Og jeg opplever at noen av de viktigste oppgavene er å skape en forståelse for de som skal jobbe direkte med ungdommene. Det ser jeg på som veldig, veldig viktig. Men så er det jo sånn at det er en todelt rolle for meg; en ting er å sørge for dette, men så har jeg også en lojalitet oppover i systemet som handler om økonomi. Og selv om jeg ikke skulle ønske at den var like viktig som det den er i Bufetat i dag, så er den det. Det gir noen dilemmasituasjoner knytta til at det er økonomien du blir målt på, og gjerne også produktivitet for så vidt, gjennom døgnpris, gjennom antall plasseringsdøgn. Det er ikke alltid det samsvarer med de primære oppgavene vi skal drive med. En oppgave er å balansere dette opp mot hverandre, så godt det lar seg gjøre, også med de ansatte gjennom Lokalt samarbeidsutvalg. Det å knytte den faglige oppgaven opp

mot primæroppgaven og få det her til å stemme innenfor den økonomiske ramma.»(Respondent 5)

Det å håndtere og ivareta helheten for virksomheten vil være som disse respondentene påpeker en viktig lederoppgave. Den helhetlige lederoppgaven krever mer kompetanse enn hva som er tilegnet gjennom utdanning. Situasjonene eller oppgavene som ligger til lederrollen er av en slik art at de må løses med innlevelse, erfaring og intuisjon.

Eksempelet over viser at leder må ha blikket rettet mot alle de fire perspektivene dersom helheten skal ivaretas. Leder må gi informasjon om hvilke rammer institusjonene skal drives innenfor og personalet skal involveres i hvordan oppgavene skal utføres. Personalet inviteres med gjennom Lokalt samarbeidsutvalg, hvor det foretas drøftinger om prosesser knyttet opp mot arbeidsmiljøet, faglig kvalitet og budsjett.

Leders dilemma kan framstå som en balansegang om hvor mye informasjon som skal gis ut dersom den bærer preg av utydighet eller usikkerhet. Slike dilemmaer kan resultere i at ett perspektiv gir utgangspunkt for refleksjon over andre perspektiver. Hvordan skal medarbeiderne kunne involveres i prosessene dersom de ikke får tilgjengelig informasjon? Hvor mye tåler medarbeiderne av usikker informasjon? Kan det tas individuelle hensyn?

Respondentene mener det er viktig å ha både en spesifikk fagkunnskap og en spesifikk lederkompetanse for å kunne ivareta helheten i lederrollen best mulig. Den fagspesifikke kunnskapen vil bidra til at lederen kan inngå i dialoger om faglige normer og verdier. Dette kan gi lederen større gjennomslagskraft, som igjen kan bidra til en lettere gjennomføring av målsettingene.

Noen uttrykker at den erfaringa lederne tilegner seg gjennom utøvelse av lederskap er vel så viktig som den formelle lederutdanninga, men majoriteten av respondentene uttrykker at det er den fagspesifikke utdanninga, sammen med en formell lederutdanning og erfaring, som til sammen helhetlig danner et best mulig grunnlag for den praktiske utøvelsen av ledelse.

5.5.2 Refleksjon over samarbeid

Flere respondenter gir eksempler på situasjoner som krever at leder beveger seg over flere perspektiv samtidig. En respondent forteller om en utageringssituasjon hvor leder var involvert i selve situasjonen sammen med en miljøterapeut.

«Vi kan jo ha situasjoner som man må agere på med en gang. Vi hadde en ungdom som utagerte inne på kontoret der jeg og en miljøterapeut sto. Ungdommen raserte kontoret på null time. Hva gjør vi nå? Vi måtte bare være der. Det eneste vi jobba for var å få ungdommen til å sette seg. «Sett deg ned.» Korte beskjeder. Vi brukte sikkert 5 minutter før vi fikk han til å sette seg. Så fort vi prøvde å nærme oss, ble det bare verre. Så vi bare så på hverandre, vi måtte prøve oss fram.

Situasjonen bar veldig preg av intuisjon. Det at du kjenner på følelsene og ser hvordan ungdommen reagerer. Og så går det på refleksjoner over hvilke erfaringer man har. Og så blir det å vurdere hvor store fysiske ødeleggelser du kan akseptere da, før du eventuelt går inn.»(Respondent 2)

Eksempelet over viser kompleksiteten i slike situasjoner. Forløpet og utgangspunktet for utageringen kan gi de involverte noen muligheter til å forberede seg, eller situasjonen kan ha oppstått brått, uten at de voksne har observert noe forvarsel. Respondenten uttrykte at situasjonen bar veldig preg av intuisjon. De måtte gjøre raske vurderinger, de måtte kjenne på følelsene om hva som var riktig å gjøre i situasjonen. De voksne vekslet blikk, og slik jeg tolker respondenteren klarte de å jobbe mot det samme målet; at ungdommen skulle sette seg. Min tolkning her er at den intuitive prosessen har opphav i ubevisst kunnskap eller ubevisst erfaring. Respondenten sier ikke noe om hvor godt leder og miljøterapeut kjente hverandre, og om de hadde vært sammen i tilsvarende situasjoner tidligere. Men dersom de hadde godt kjennskap til hverandre, og begge hadde institusjonens «tause kunnskap» inne, kan det tenkes å ha hatt en positiv innvirkning på situasjonen.

Respondenten uttrykker videre at hun også reflekterte underveis over hvilke erfaringer hun hadde. Det kan tolkes dithen at respondenteren har stått i tilsvarende situasjoner tidligere, og som har gitt erfaringer som har vært tilgjengelig i situasjonen. Det kan også ha vært variasjon i intensiteten i situasjonen, hvor respondenteren har fått tid og rom til å reflektere underveis. Respondenteren fikk samlet tankene og gjorde refleksjoner om hvordan hun skulle forholde seg videre i situasjonen, dette forstår jeg som *refleksjon i handling*.

Jeg tolker eksempelet til å inneholde elementer fra alle perspektivene ut i fra Yukls modell. Leder var involvert i situasjonen med en medarbeider. Dette er et asymmetrisk forhold som bør avklares når man er involvert i situasjoner på medarbeiderens arena. I en barneverninstitusjon kan forholdene være tette, og lederen kan være mye involvert i den direkte og daglige kontakten med ungdommene. Ungdommene kan også ha rettet et sinne mot institusjonens ledelse dersom ledelsen har tatt upopulære avgjørelser. Disse forholdene sier ikke eksempelet noe om. Det vi vet er at leder står i en konflikt med en ungdom sammen med en medarbeider, og skal ut i fra perspektiv en og fire gi støtte, motivasjon og anerkjennelse overfor medarbeideren. Dette er en krevende situasjon for en leder som synes like involvert i situasjonen som medarbeideren. Leders vurdering i slike situasjoner vil først og fremst være å bidra til at ungdommen roer seg, slik at man får en avklaring av situasjonen. Så vil selve konteksten for situasjonen avgjøre om det er muligheter til anerkjennelse og støtte underveis, eller om det må komme i etterkant.

Respondenten kom fram til hvilke beslutninger som måtte tas gjennom bruk av både intuisjon og refleksjon. Beslutningene var basert på den informasjonen hun dannet seg ved å ha et våkent blikk rettet mot detaljene i situasjonen. Dette viser at de prosessene som foregår i forhold til perspektiv to, samle informasjon og overvåke, danner grunnlaget for perspektiv tre, beslutningene som tas.

5.5.3 Refleksjon over systemet

En av respondentene påpeker et ulikt syn på standardisering og likhet:

«Statlige etaters store utfordring er jo at de er vant til å drive med ting det finns fasitsvar på, men det finns i liten grad i barnevernet.... Det forventes jo at vi skal bli mer og mer manualbaserte, og en del av det må vi jo tilpasse oss til, samtidig er det vår utfordring å finne vår vei. Jeg er jo opptatt av at arbeidet må forankres i en metodikk, alt kan ikke gå på skjønn. Det lar seg ikke gjøre å støpe hver ansatt i den samme formen, man må bruke talentene og kunne gå utenfor ramma når løsningen ligger der.»(Respondent 6)

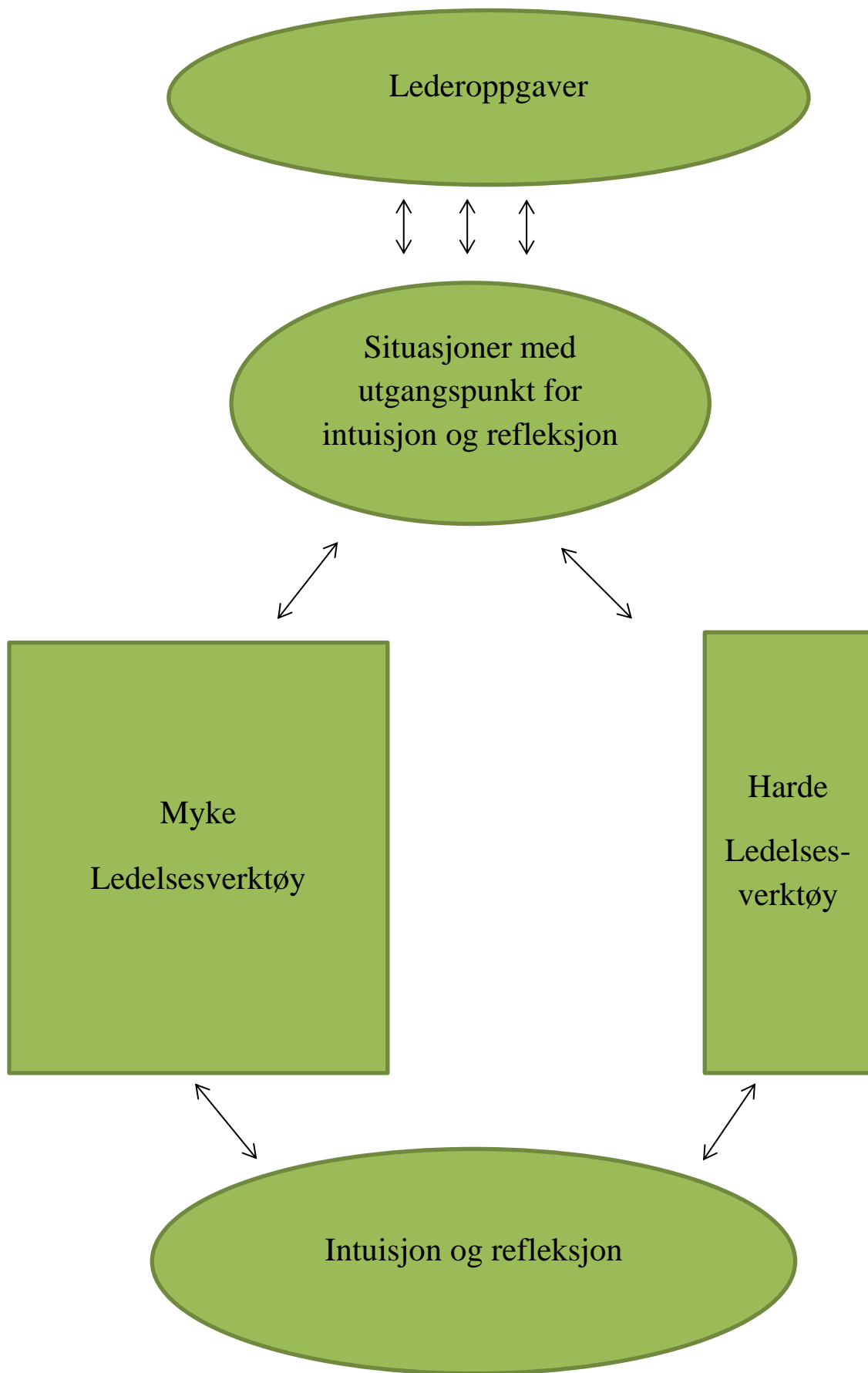
Dette er refleksjoner flere av lederne har gjort seg. Eksempelet viser at beslutninger på overordnet nivå styrer og påvirker barneverninstitusjonene til å bli mer standardiserte. Respondenten som kjenner hver miljøterapeut gjør seg noen tanker og refleksjoner om hvordan kravet om det manualbaserte kan møtes. Respondenten er opptatt av å bygge på

det positive, tenke kreativt og være autonom ved å «finne vår vei». Dette kan framstå som et av ledernes store dilemmaer. Er det en grunn til å være bekymret for at økt standardisering innenfor *Bufetats* barneverninstitusjoner gir begrensninger for det miljøterapeutiske arbeidet? Eller ligger begrensningene der som lederutfordringer vi kan håndtere innenfor vårt handlingsrom?

6 Diskusjon

Formålet med masteroppgaven har vært å undersøke hvordan intuisjon og refleksjon preger praksisutøvelsen til ledere i barneverninstitusjoner i *Bufetat, Region øst*. Jeg vil nå diskutere de resultatene og funnene som ble presentert og analysert i det forrige kapitlet opp mot den teoretiske rammen i oppgaven.

Figur 6.1 har sitt utspring i figur 3.1, som hadde til hensikt å vise hvordan teorikapitlet var bygd opp. Denne figuren har jeg nå bearbeidet slik at den skal illustrere hvordan jeg forstår intuisjonen og refleksjonens posisjon i ledernes praksisutøvelse. Utgangspunktet for figuren er alle lederoppgaver. I min oppgave har jeg vært interessert i hvordan lederne vektlegger de ulike arbeidsoppgavene, hvilke oppgaver som har dannet utgangspunkt for intuisjon og refleksjon, og hvordan refleksjonsarbeidet fortoner seg. De lederoppgavene som har gitt utgangspunkt for intuisjon og refleksjon har jeg så delt inn i myke og harde ledelsesverktøy. De myke ledelsesverktøyene relateres altså til relasjons-, og nettverksbygging, motivasjon, vektlegging av ressurser og informasjonsutveksling, mens de harde ledelsesverktøyene relateres til målstyring, økonomistyring, kvalitetsstyring, effektivitet og produktivitet (Ejersbo 1998:132). Intensjonen er at inndelingen av ledelsesverktøyene skal bidra til å gi et tydeligere bilde av hvordan intuisjonen og refleksjonen preger de ulike lederoppgavene.



Figur 6.1 Egendefinert

6.1 Refleksjonens posisjon

Etter analysen av dataene har jeg kommet fram til at det helt klart er arbeidsoppgavene som ligger innenfor de myke ledelsesverktøyene som frambringer mest intuisjon og refleksjon hos lederne. Som figuren viser er søylen med de myke ledelsesverktøyene nå utvidet slik at den framstår som en søyle som rommer mer enn søylen med de harde ledelsesverktøyene. Dette speiler de funnene jeg gjorde, som viser at de ustabile situasjonene først og fremst oppstår i mellommenneskelige forhold knyttet opp mot oppfølgingen av ungdommene eller personalet. Disse situasjonene kommer jeg tilbake til når jeg senere i kapitlet skal diskutere intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen.

Innenfor de harde ledelsesverktøyene dreier ofte refleksjonene seg om hvordan organisere og planlegge. Lederoppgavene som hører inn under de harde ledelsesverktøyene, beskrives som lite ustabile arbeidsoppgaver, men de krever mye tid. Mange ledere mener at det går utover den tiden de ellers kunne ha benyttet til klient-, og personalrettet arbeid. Krav om rapporteringer og dokumentasjon ser ut til å vekke refleksjoner om dilemmaer om hvordan man skal prioritere. De fleste lederne prioriterer det som må tas dag for dag, og oppgir at det er hvordan man håndterer ungdommene som er det viktigste. Ofte resulterer det i at lederne må sitte med dokumentasjonsarbeid utover arbeidstiden.

Lederne prioriterte i stor grad en lik vektlegging av arbeidsoppgaver. Det gir meg lite muligheter for å sammenligne hvorvidt de som vektlegger harde ledelsesverktøy framfor myke ledelsesverktøy reflekterer mindre i sin praksisutøvelse. Jeg antar likevel at det vil være stor sannsynlighet for at det hadde vært tilfelle fordi jeg ut i fra at mine funn ser at de myke ledelsesverktøyene utløser mer refleksjon enn de harde ledelsesverktøyene. En indikasjon på dette er også at det i tider med stort arbeidspress relatert til de harde ledelsesverktøyene brukes mindre tid på refleksjonsarbeid.

Når tiden oppleves knapp ser det ut til at refleksjonen presses ut. Det kan se ut som om lederne, bortsett fra en, unnlater å vektlegge planlegging og organisering av refleksjon for egen del, men at de refleksjonene som skjer oppstår som et behov for refleksjon der og da. Det imidlertid flere ledere oppgir, er at refleksjonene kommer uansett, enten man føler at man har tid til det eller ikke. Noen ledere bruker bilen til og fra arbeid til å reflektere, mens andre reflekterer ofte om arbeidsrelaterte temaer på fritiden. Noen få ledere er tydelige på at de benytter ulike teknikker for å unngå disse refleksjonene på fritiden. Gary Yukl sier at

ved å sette av fast tid til refleksjon og planlegging, kan man være i forkant og unngå noen av problemene som ellers vil oppstå fra dag til dag (Yukl 2006:45). En leder vil uansett måtte være forberedt på å håndtere der og da situasjoner, men dersom man visste at man faktisk hadde noe fastsatt tid og rom til refleksjonsarbeid, hadde man hatt muligheten til å få den avstanden som et refleksjonsarbeid kan gi, når arbeidsdagen ellers oppleves som hektisk og krevende. Kanskje det også for noen ville ha bidratt til å opprettholde et større skille mellom arbeid og privatliv.

6.2 Intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen

I analysen framstilte jeg flere eksempler hvor respondentene måtte håndtere ustabile situasjoner. I tilfeller der lederne har vært tvunget til å foreta raske beslutninger har både *intuisjon* og *viten i handling* preget beslutningene. I eksemplet hvor leder sammen med en miljøterapeut håndterte en utageringssituasjon, måtte leder foreta raske vurderinger i forhold til hvordan de skulle forholde seg videre i situasjonen. Dette er i tråd med hva Malcolm Gladwell kaller *øyeblikksvurderinger*, hvor de måtte kjenne på følelsene på hva som var riktig å gjøre i situasjonen. Ved å konsentrere seg om detaljene, kan man hente ut mye informasjon om de aktuelle situasjonene. Mange av disse vurderingene er intuitive prosesser som ikke kan forklares mens vi fremdeles befinner oss i situasjonen. En god intuitiv prosess kan nærmest defineres som det å ha et «godt blikk» og ut i fra det vite hva man skal gjøre videre i situasjonen (Gladwell 2005: 16-17,42,214).

Flere eksempler bærer preg av det Donald Schön beskriver som *viten i handling*. En leder uttrykker tydelig at det handler om en personlig utvikling. Hun viser til situasjoner hvor hun ser om personalet er i behov av at leder tar en beslutning, eller om det er tid og rom for drøftinger. Situasjonen er kjent for lederen, hun har stått i tilsvarende situasjoner mange ganger tidligere. Schön beskriver dette som situasjoner hvor oppmerksomheten sjelden er rettet mot hvordan vi har lært oss å utføre disse handlingene, eller gjøre disse bedømmelsene. Dette kan være handlinger eller bedømmelser som tidligere har vært bevisst, men som siden har blitt integrert i atferdsmønsteret (Schön 2001:52-61).

Noen av eksemplene har jeg tolket til å være situasjoner som gir begrensninger for vår refleksjonsevne. Å reflektere i situasjoner hvor en sint ungdom har en kniv på rommet, kan være en selvmotsigelse. Dette er i tråd med hva Schön skriver om at refleksjon over en

handling kan være dømt til fiasko i handlinger hvor refleksjonen lammer handlingen (Schøn 2001:234-235). Han hevder imidlertid videre at det å reflektere i handling i korte hendelsesforløp også kan øves opp, slik at det å reflektere og handle samtidig kan betraktes som komplementære størrelser. Erfarne ledere som har måttet håndtere mange ustabile situasjoner hvor både ungdommer og miljøterapeuter har vært involvert, kan ha utviklet mye *viten i handling* på dette. Raske og intuitive situasjonsforståelser kan oppleves som innvevd i handlingen, og være ubevisst for den som handler.

Respondentene ga eksempler på at de i situasjoner hadde reflektert om hvilke erfaringer de hadde fra tilsvarende situasjoner. I situasjonen med en utagerende ungdom kan det tolkes dit hen at respondenten har stått i tilsvarende situasjoner tidligere som har gitt erfaringer som har vært bevisste og tilgjengelige i situasjonen, og det ha vært variasjon i intensiteten i situasjonen, hvor respondenten har fått tid og rom til å reflektere underveis. Denne sekvensen er sammenfallende med hva Schøn beskriver som *refleksjon i handling*, respondenten samlet tankene og gjorde refleksjoner om hvordan hun skulle forholde seg videre i situasjonen (Schøn 2001:55).

I eksemplet hvor lederen skulle flytte en av ungdommene ut av institusjonen, framstår som en annen situasjon hvor lederens handling samsvarer med det Schøns beskriver som *refleksjon i handling*. Selve situasjonen foregikk over flere timer og lederen forteller om både en kritisering og restrukturering som ga utgangspunkt for den videre håndteringen av saken.

I etterkant fortsatte lederen arbeidet med selve situasjonen som en intellektuell handling. Ved å utforske situasjonen videre, medførte det en større innsikt og forståelse for lederen, og den har bidratt til endringer i praksisutøvelsen for denne lederen. Lederen bruker hendelsen som et eksempel i personalgruppa, med et formål om en forberedelse og ny tilnærming til lignende situasjoner. Denne intellektuelle handlingen er i tråd med hva Schøn kaller: *Refleksjon over refleksjon i handling* (Schøn 2001).

De situasjonene som utløser refleksjonsarbeid hos lederne kan inneholde alle de tre nivåene Schøn beskriver som refleksjoner i praksisutøvelsen. Eksemplet over illustrerer dette. Schøn hevder også at ledere sjelden reflekterer over refleksjon i arbeid. Det problematiske med dette er at andre forhindres i å lære av lederens refleksjoner i handling. Mitt inntrykk er at lederne reflekterer også over refleksjon i handling, men det er bare unntaksvis satt i system slik at kunnskapen blir tilgjengelig for andre.

6.2.1 Refleksjon om taus kunnskap

De aller fleste av mine respondenter har lang fartstid som ledere, og mye vitner om at de har utviklet mye *taus kunnskap* eller *viten i handling*. Michael Polanyi sier at følelser og fornemmelser som fanger vår oppmerksomhet, blir gjennom en prosess internalisert som en ferdighet i vår tause kunnskap (Mitchell 2006: 70-71). I et av eksemplene uttrykker en av respondentene at ting blir selvfølkelig, og at det er nyansatte og studenter som gjør dem oppmerksomme på institusjonens *tause kunnskap*. Det er som Krogh, Ichijo og Nonaka beskriver, at selve identifiseringen og beskrivelsen av *den tause kunnskapen* er en krevende prosess, men at prosessen er viktig for å få *den tause kunnskapen* til å fungere (Krogh, Ichijo, Nonaka 2001:21).

En av lederne trakk opp et dilemma som var knyttet opp mot det å spre *taus kunnskap* og samtidig ikke virke belærende. Utfordringen for lederne kan da ligge i å sile ut hvilken kunnskap som vil være relevant og berikende for medarbeiderne å ta del i, og heller «posjonere ut» slik at den belærende følelsen dukker opp minst mulig. Dersom ledernes kunnskap ikke spres vil det føre til at kunnskapen forblir privat og utilgjengelig for andre. Det vil som Schøn hevder, bidra til å opprettholde en myte om ledelse som noe mytisk og kunstnerisk, og andre forhindres i å lære av ledernes refleksjoner (Schøn 2001:207).

6.3 Refleksjon om lederoppgaver

Flere av respondentene beskrev at de hadde erfart ulike rolleproblemer i praksisutøvelsen. Noen beskriver det jeg tolker som *rolleoverbelastning* hvor krav og forventninger går ut over kapasiteten rolle innehaveren har til å fylle rollen. Andre beskriver at de står i situasjoner som bærer preg av *intersenderrollekonflikt* (Kaufmann og Kaufmann 2003:241-242). En ofte erfart *intersenderrollekonflikt* handler om kravet om effektivitet fra overordnet nivå og krav om økt bemanning i institusjonene fra medarbeidernes side. Mange av de rolleproblemene som oppleves av lederne kan tilskrives ulike dilemma-situasjoner som lederne må håndtere.

Som leder må man håndtere ulike sosiale situasjoner. Flere ledere beskriver maktkamper mellom ungdommer og miljøterapeuter, og at disse maktkampene kan gi utslag i uenigheter blant personalet. Dette kan gi et destruktivt arbeidsmiljø. I slike tilfeller kan en

tydelig kommunikasjon om mål og verdier bidra til reduksjon av konflikter, eller hindre at konflikter oppstår. Dette er i tråd med hva Thylefors mener om hvordan en leder kan agere dersom konfliktene truer arbeidsmiljøet (Thylefors 1996:168). Selznick hevder at det er viktig å ha kjennskap til hvordan ulike sosiale situasjoner krever intervensjon fra lederskapet (Selznick 1997:30-32). I eksemplene hvor maktkamper preger samhandlingen vil en bevissthet fra leders side om hvordan konfliktene skal håndteres ofte være avgjørende for utgangen av situasjonene.

Flere av respondentene har reflektert rundt dilemmaet om hvordan usikkerhet og utydelighet i organisasjonen skal formidles til medarbeiderne. Dette er i tråd med Torodd Strands poeng om at det største området for usikkerhet befinner seg innenfor lederoppgavene. Lederne må framstå som om de mestrer å håndtere den usikkerheten som følger av ufullstendig informasjon, slik at de kan ivareta oppgaven med å beskytte virksomheten for å bli utsatt for de usikkerhetene og ustabilitetene som råder i systemet (Strand 2007:33-34).

Et av de største dilemmaene som blir trukket opp er kravet om faglig kvalitet opp mot kravet om produktivitet og effektivitet. Lederne uttrykker en erkjennelse om at dilemmaet eksisterer og er opptatt av å informere og tydeliggjøre dette så godt som mulig overfor miljøterapeutene. Dette samsvarer med det Torodd Strand skriver om at man nå har nærmet seg en erkjennelse av at vi lever i en tid preget av paradokser. (Strand 2007:545). Når lederen tydeliggjør motsetningene vi må stå i, vil hun kunne bidra til økt innsikt og forståelse blant medarbeiderne. Ved å vise lederatferd som er forankret i organisasjonens verdier vil man som Busch hevder, være «rettet mot å realisere sentrale organisasjonsmessige mål» (Busch 2011:144). En dialog om faglige normer og verdier vil styrkes av at lederen både har en spesifikk fagkunnskap og en spesifikk lederkompetanse. Den fagspesifikke kunnskapen vil i følge Ejersbo bidra til at lederen får større gjennomslagskraft. Dette kan resultere i at målsettingene blir lettere å gjennomføre (Ejersbo 1998:141-144).

I et av eksemplene uttrykker en av lederne at det som leder er viktig å vise retning og å stå for kontinuitet. Videre uttrykkes at lederen må fylle oppgaven med å være den som tenker langsiktig i organisasjonen. Personalet som står i de daglige miljøterapeutiske oppgavene har ikke den samme muligheten til dette. Dette kan ses i sammenheng med Philip Selznicks argument om at lederen må ha forståelse og håndtere sårbarheter innenfor den

institusjonelle driften. Samtidig må lederen formulere målsettinger som skaper en god retning for organisasjonen (Selznick 1997:30-32).

En annen leder viste i et eksempel at hun var opptatt av å formidle sine holdninger og verdier ved å unngå og lage husregler. Lederen hadde ingen tro på at den aktuelle utfordringen ville løses ved hjelp av at det ble innført en husregel med et forbud, og formidlet til personalet om at løsningen lå i en dialog mellom ungdommene og miljøterapeutene. Selznick hevder at dersom verdiene skal forankres i organisasjonen, må de ikke bare godtas på en overflatisk måte, men de må arbeides med slik at det skal bli samsvar mellom de uttalte og faktiske verdiene (Selznick 1997:30-32). Når denne lederen var tydelig overfor personalet på hvorfor hun ikke ønsket å innføre en husregel, forstår jeg det som sammenfallende med Selznicks argumentasjon.

Kaufmann og Kaufmann poengterer at verdiene må synliggjøres av lederen, og at målet er at leder og medarbeider skal ha de samme indre verdiene. Når en av lederne var opptatt av å formidle sine etiske verdier relatert til ydmykhet, setter jeg det i sammenheng med deres poeng (Kaufmann og Kaufmann 2003:280). Lederens bevissthet på å vise ydmykhet i maktkamper, vil gi både styrke og mot til å stå i utfordringene, kanskje både med medarbeiderne og ungdommene.

6.4 Refleksjon om kompleksitet i lederrollen

Det å håndtere og ivareta helheten for virksomheten vil være som disse respondentene påpeker en viktig lederoppgave. Jeg tolker det som de situasjonene Schön viser til når han poengterer at dette krever mer kompetanse enn hva som er tilegnet gjennom utdanning. Situasjonene eller oppgavene må løses med innlevelse, erfaring og intuisjon (Schön 2001). Dette argumentet samsvarer med Gotvasslis poeng om å trekke inn sosiale prosesser som medfører innlevelse og tolkning i praksissituasjonene (Gotvassli 2011:49).

Eksemplene i analysen, hentet fra intervjuene med et utvalg av ledere fra *Bufetat, Region østs* barneverninstitusjoner, viser at deres praksisutøvelse vanskelig kan baseres kun på standardisering og rutiner. Jeg mener kravet om å håndtere det komplekse, det faglige ansvaret og ansvaret for medarbeidere, bidrar til å kunne definere lederne inn i Hislops definisjon av kunnskapsarbeidere: «En kunnskapsarbeider er en person... hvis arbeid

primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» Hislop 2005, s.217» (Irgens og Wennes 2011:15).

Dette reflekterer at lederne i høy grad benytter det tolkende perspektivet som forståelsesform i sin praksisutøvelse, hvor blikket rettes bak virkelighetens overflate med subjektive tolkninger. Ved å være opptatt av verdier og følelser, forsøker man å skape en helhet og mening i skapende prosesser. Når ledernes blikk og oppmerksomhet er rettet mot de objektive dataene som er knyttet opp mot de ulike rapporteringene, betraktes virkeligheten ut fra det strukturelle perspektivet. (Irgens og Wennes 2011:30-33). En kombinasjon av de ulike forståelsesformene vil gi oss en mulighet til å bli bedre praktikere og vi vil kunne få en forutsetning for en god mestring av praksissituasjoner.

7 Avslutning

Arbeidet med masteravhandlingen har vært en spennende og krevende læringsprosess. Mitt utgangspunkt var erfaring med refleksjonsarbeid fra egen praksisutøvelse og en forforståelse av fenomenet refleksjon i egen organisasjon. Jeg sitter igjen med et nyansert bilde av refleksjonsarbeidet som gjøres ute blant institusjonslederne, hvor refleksjonen spiller en ulik rolle hos hver enkelt leder. Noen ledere framstilte refleksjonen som et nyttig og nødvendig verktøy som ble hyppig benyttet både i det daglige arbeidet og til å identifisere taus kunnskap. Andre ledere omtalte og forholdt seg til refleksjon som et mer dagligdags begrep uten å tenke i faglige termer. Arbeidsprosessen har både gitt meg økt kunnskap om refleksjonsarbeid, og inspirasjon til å utvikle meg videre.

Lederrollen innenfor *Bufetats* institusjoner omfatter mange arbeidsoppgaver. For å lykkes i å holde en oversikt og å prioritere arbeidsoppgaver i en hektisk hverdag vil det være viktig at leder klarer å løfte blikket for å gjøre de riktige prioriteringene. Dette vil kreve bruk av både *intuisjon* og *refleksjon* underveis. Til tross for at kun et fåtall av lederne har satt dette refleksjonsarbeidet i system, er mitt inntrykk at dette gjøres i stor grad ute på institusjonene, og at mye av det arbeidet er preget av *viten i handling*, *refleksjon i handling* og *refleksjon over refleksjon i handling*.

Ledernes tilbakemeldinger om at tidspresset fører til mindre refleksjonsarbeid, forstår jeg som en «sannhet» med modifikasjoner. Mitt inntrykk er at refleksjonsarbeidet på ledernivået i institusjonene ikke prioriteres i en hektisk hverdag, men når det melder seg et behov for refleksjon, presses det over i fritiden. Dette kan betraktes som et paradoks for lederne som står i en kontekst med mange krevende og varierte arbeidsoppgaver.

Hvilket organisasjonsnivå man er tilsatt i kan spille en rolle i forhold til hvilken type refleksjon som verdsettes. Jeg har intervjuet enhetsledere og avdelingsledere i noen av *Bufetats* barneverninstitusjoner. De er tett på miljøterapeutene og ungdommene, og dette gir dem en forutsetning for refleksjon. Det å arbeide på et regionskontor i *Bufetat* eller i *Bufdir* gir et annet utgangspunkt. Hva vil det si for hvordan det strukturelle versus det tolkende perspektivet vektlegges? Ved å kombinere flere perspektiver mener jeg man vil kunne bli en bedre praktiker for så å kunne håndtere en kompleks virkelighet. En større anerkjennelse og tilretteleggelse av refleksjonsarbeidet, mener jeg vil kunne berike vår praksis og gi gevinster i form av mer tilgjengelig kunnskap.

Denne oppgaven kan betraktes som en oppgave med en generell tilnærming til refleksjonsarbeid i lederes praksisutøvelse. Den har gitt en oversikt over hvordan lederne prioriterer sine arbeidsoppgaver, hvilke arbeidsoppgaver som utløser mest refleksjon hos lederne, og den har identifisert hvordan ledere forvalter egen kunnskap om *intuisjon* og *refleksjon* i praksisutøvelse.

Andre innfallsvinkler til oppgaven kunne ha vært å:

- Velge ut et område innenfor lederes praksisutøvelse, for eksempel de myke ledelsesverktøyene, og utforske mer av innholdet i de refleksjonene som utløses.
- Utforske mer om identifisering og beskrivelse av taus kunnskap. En slik innfallsvinkel kan imidlertid betraktes til å ligge i skjæringspunktet mellom et ledelses- og et kunnskapsperspektiv.
- Forske på lederes betraktninger om hvordan det strukturelle versus det tolkende perspektivet preger deres praksisutøvelse.
- Spisse utvalget ved at respondentene hadde vært ansatt i like stillinger, at de enten var enhetsledere eller avdelingsledere.

8 Litteraturliste

Axelsson Barbro Lennér og Thylefors Ingela (2004) *Om konflikter* Stockholm: Bokforlaget Natur och Kultur

Baldersheim Harald og Rose Lawrence E. (2005) *Det kommunale laboratorium* Bergen: Fagbokforlaget

Barne, ungdoms-og familiedirektoratet (2011) «Kvalitetsutviklingsprogrammet»

Barne, ungdoms-og familieetaten, region øst (2012) «Disponeringskriv»

Busch Tor (2011) «Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner» Irgens J.Eirik og Wennes Grete (red) *Kunnskapsarbeid* Bergen: Fagbokforlaget

Busch T., Johnsen E., Klausen K.K., Vanebo J.O. (2005) *Modernisering av offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget

Christensen Tom og Læg Reid Per (2002) «New Public Management i norsk statsforvaltning» Universitetet i Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

Einarsen Ståle og Skogstad Anders (2000) *Det gode arbeidsmiljø – Krav og utfordringer* Bergen: Fagbokforlaget

Einarsen Ståle og Sortland Nils (2000) «Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre», Einarsen Ståle og Skogstad Anders (red) *Det gode arbeidsmiljø – Krav og utfordringer* Bergen: Fagbokforlaget

Ejersbo Niels (1996) *Den kommunale forvaltning under omstilling* Odense: Odense Universitet

Ejersbo Niels (1997) *Politikere, ledere og professionelle i kommunerne*, Odense: Odense Universitetsforlag

Ejersbo Niels (1998) «Nye ledelsesformer i danske kommuner», Klausen Kurt Klaudi og Ståhlberg Krister (red) *New Public Management i Norden* Odense: Odense Universitetsforlag

- Fossåskaret Erik, Fuglestad Otto Laurits, Aase Tor Halfdan (1997) *Metodisk feltarbeid* Oslo: Universitetsforlaget
- Gjerberg Elisabeth og Amble Nina (2011) «Refleksjon, handling og mestring», Et forsknings- og utviklingsprosjekt 2005 – 2011, AFI-notat 2/2011
- Gladwell Malcolm (2005) *Blink, intuisjonens kraft*, Gyldendals Norsk Forlag AS
- Gotvassli Kjell-Åge (2011) «Den gode prestasjon – rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser», Irgens J.Eirik og Wennes Grete (red) *Kunnskapsarbeid* Bergen: Fagbokforlaget
- Haaland Frode (1993) «Ledelse: Gary A. Yukls «multiple-linkage» teori om ledelse i organisasjoner Arbeidsrapport Halden: Østfold Distrikthøgskole
- Haaland Frode Hübertz og Dale Frode (2005) *På randen av ledelse* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hellesnes Jon (1988) *Hermeneutikk og kultur* Det Norske Samlaget
- Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro, Von Krogh Georg (2001) *Slik skapes kunnskap* Oslo: nks Forlaget
- Irgens J.Eirik (2011) «De beste blant oss», Irgens J.Eirik og Wennes Grete (red) *Kunnskapsarbeid* Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens J.Eirik og Wennes Grete (2011) *Kunnskapsarbeid* Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen D. I. og Thorsvik Jan (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsson Jan Ch (2008) *Den smidige mellanchefen* Malmø: Gleerups Utbildning AB
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse* Bergen: Fagbokforlaget
- Klausen Kurt Klaudi (2005) «Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer», Busch T., Johnsen E., Klausen K.K., Vanebo J.O. (red) *Modernisering av offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget

- Klausen Kurt Klaudi og Ståhlberg Krister (1998) *New Public Management i Norden*
Odense: Odense Universitetsforlag
- Kvale Steinar og Brinkmann Svend (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo:
Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lundquist Lennart (1998) *Demokratins Våktare* Studentlitteratur
- Mitchell Mark (2006) *Michael Polanyi, the art of knowing* Wilmington: Library of modern
thinkers, ISI Books
- Mouritzen Poul Erik, Larsen Henrik, Ragn-Hansen, Liedecke Ane Storm (1993) «Mod en
fælles framtid» Odense Universitet
- Nielsen Jens Carl Ry og Repstad Pål (2004), «Fra nærhet til distanse og tilbake igjen»,
Repstad Pål (red) *Dugnadsånd og forsvarsverker* Oslo: Universitetsforlaget
- Paulgaard Gry (1997) «Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler?»,
Fossåskaret Erik, Fuglestad Otto Laurits, Aase Tor Halfdan (red) *Metodisk feltarbeid* Oslo:
Universitetsforlaget
- Polanyi Michael (1966/2000) *Den tause dimensjonen* Spartacus Forlag (Norsk utgave)
- Røvik Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner* Oslo: Universitetsforlaget
- Ramsdal Helge og Skorstad Egil J. (2004) *Privatisering fra innsiden* Bergen:
Fagbokforlaget
- Repstad Pål (2004) *Dugnadsånd og forsvarsverker* Oslo: Universitetsforlaget
- Schøn Donald A (1983/2001) *Den reflekterende praktiker – Hvordan professionelle
tænker, når de arbeider* Århus: Forlaget Klim (Dansk utgave)
- Schøn Donald A. (1983) *The Reflective Practitioner – How professional think in action*
New York: Basic Books
- Schøn Donald A. (1987) *Educating the Reflective Practitioner* San Francisco: Jossey-Boss
- Selznick Philip (1957/1997) *Lederskap* Tano Aschehoug (Norsk utgave)
- Strand Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* Bergen: Fagbokforlaget

Thylefors Ingela (2004) "Om konflikter – en introduction", Axelson Barbro Lennéer og Thylefors Ingela *Om konflikter* Stockholm: Bokforlaget Natur och Kultur

Thylefors Ingela (2004) "Arbetslivets konflikter", Axelson Barbro Lennéer og Thylefors Ingela *Om konflikter* Stockholm: Bokforlaget Natur och Kultur

Tveiten Sidsel (1998) *Veiledning - mer enn ord* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vanebo Jan Ole (2005) «NPM, ledelse og organisering», Busch T., Johnsen E., Klausen K.K., Vanebo J.O. (red.) *Modernisering av offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget

Yukl Gary (2006) *Leadership in organizations*, Prentice-Hall Pearson Education International, New Jersey

Øgård Morten «New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?» (2005) Baldersheim Harald og Rose Lawrence E. (red.) *Det kommunale laboratorium* Bergen: Fagbokforlaget

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) (2013) «Tildelingsbrev til BUFDIR 2013»
<http://www.regjeringen.no/upload/BLD/Tildelingsbrev/Tildelingsbrev2013/Tildelingsbrev_til_Barne-ungdoms-og_familiedirektoratet_2013.pdf> [Lesedato:15. mars 2013].

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2010) «Kvalitet i barneverninstitusjoner»
<<http://www.bufetat.no/Documents/Bufetat.no/Barnevern/Kvalitet%20i%20barneverninstitusjoner.pdf>> [Lesedato:10. februar 2013].

Barne-, ungdoms- og familieetaten (2012) «Årsrapport 2011»
<http://www.bufetat.no/Documents/Bufetat.no/Om%20oss/%C3%85smelding/%C3%85srapport2011_endelig.pdf> [Lesedato:10. februar 2013].

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008) «Plattform for ledelse i staten»
<http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf> [Lesedato:12. februar 2013].

Hernes Gudmund (2007) «Med på laget»

<<http://www.faf.no/pub/rapp/20009/20009.pdf>> [Lesedato:15. januar 2013].

Lovdata (1992) <[LOV 1992-07-17 nr 100: Lov om](#)

[barneverntjenester \(barnevernloven\)](#)> [Lesedato:26. februar 2013].

8.1 Figurer og tabeller

Figur 2.1 Organisasjonskart Bufetat, Region øst.....	s. 18
Figur 3.1 Egendefinert.....	s. 25
Figur 3.2 Gary Yukls modell om lederaktiviteter.....	s. 29 og 58
Tabell 4.1 Oversikt over respondentene med bakgrunnsopplysninger om kjønn, utdanning og erfaring.....	s. 52
Tabell 4.2 Oversikt over hvor mange ansatte lederne har ansvar for...	s. 52
Figur 6.1 Egendefinert.....	s. 88

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg nr.1 Forespørsel til avdelingsdirektører, Bufetat, Region øst

Til avdelingsdirektørene i Funksjon 1, 3 og 4 Bufetat, Region øst

Jeg er i tillegg til avdelingsleder på Tune student ved masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Nå er jeg endelig i gang med å skrive en masteroppgave, og i den forbindelse sender jeg dere en forespørsel om tillatelse til å kontakte enhetsledere og avdelingsledere i Bufetat, region øst for å invitere dem til deltagelse i en undersøkelse.

Problemstillingen for oppgaven er: "Hvordan vurderer ledere intuisjonens og refleksjonens posisjon i lederstillingen, og hvilke konsekvenser har dette for utøvelsen av lederrollen?"

Bakgrunnen for valg av problemstilling er min interesse for hvorvidt og hvordan dagens ledere klarer å prioritere refleksjon og «reflekterende praksis» i utøvelsen av lederrollen, i en tid hvor det norske arbeidslivet preges av effektivitet, standardisering og fokus på økonomi.

Jeg ønsker å intervju 8 – 10 ledere og selve intervjuet vil vare i ca. 1 time.

Jeg har utarbeidet 3 bolker av spørsmål som kommer til å bli ytterligere konkretisert i en intervjuguide.

1. Innledningsvis ønsker jeg å stille spørsmål om dine erfaringer med hva det er som preger en leders praksisutøvelse, hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres, og hvilke arbeidsoppgaver du som leder mener burde vært prioritert i enda høyere grad.
2. Videre vil jeg spørre om erfaringer knyttet til situasjoner som krever intuisjon og/ eller refleksjon fra lederen. Jeg er særlig interessert i situasjoner som oppleves som uoversiktlige og/eller uavklarte, og hvor du som leder er blitt utfordret på en måte som har gjort at du ikke har vært i stand til å løse situasjonen på strak arm.
3. Den siste bolken omhandler ledernes forvaltning av egen kunnskap om intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis Jan Moren ved Høgskolen i Østfold. Personvernombudets retningslinjer for behandling av data vil bli fulgt og prosjektet planlegges avsluttet 15. juni 2013.

Jeg håper at jeg får tillatelse av dere til å gjennomføre undersøkelsen, og ved en positiv tilbakemelding fra dere, kan jeg selv sende ut forespørslene. Se vedlagte skriv: Forespørsel om deltagelse i en undersøkelse.

Kontakt meg gjerne for ytterligere informasjon.

Vennlig hilsen
Marit Sahlin
466 163 35/959 16 977

marit.sahlin@bufetat.no

9.2 Vedlegg nr.2 Forespørsel om deltagelse i en undersøkelse

Forespørsel om deltagelse i en undersøkelse

Dette er en forespørsel som sendes til enhetsledere og avdelingsledere i Bufetat, region øst, og de fleste av dere kjenner meg i rollen som avdelingsleder på Tune. Men i tillegg er jeg altså student på masterstudiet I Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Jeg er nå i gang med å skrive en masteroppgave med problemstillingen: "Hvordan vurderer ledere intuisjonens og refleksjonens posisjon i lederstillingen, og hvilke konsekvenser har dette for utøvelsen av lederrollen?"

Det norske arbeidslivet preges i dag av effektivitet, standardisering og fokus på økonomi. Det jeg ønsker å studere er hvorvidt og hvordan dagens ledere likevel klarer å prioritere refleksjon og «reflekterende praksis» i utøvelsen av lederrollen.

Jeg ønsker å intervju 8-10 ledere. Det er selvsagt frivillig å være med, og dersom du ønsker å trekke deg fra intervjuet kan du gjøre det underveis uten å måtte gi noen begrunnelse for det.

Selve intervjuet vil vare i omtrent 1 time og jeg ønsker å benytte en lydbandopptaker for å sikre informasjonen fra intervjuet.

Jeg har utarbeidet 3 bolker av spørsmål som kommer til å bli ytterligere konkretisert i en intervjuguide.

1. Innledningsvis ønsker jeg å stille spørsmål om dine erfaringer med hva det er som preger en leders praksisutøvelse, hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres, og hvilke arbeidsoppgaver du som leder mener burde vært prioritert i enda høyere grad.

2. Videre vil jeg spørre om erfaringer knyttet til situasjoner som krever intuisjon og/eller refleksjon fra lederen. Jeg er særlig interessert i situasjoner som oppleves som uoversiktlige og/eller uavklarte, og hvor du som leder er blitt utfordret på en måte som har gjort at du ikke har vært i stand til å løse situasjonen på strak arm.
3. Den siste bolken omhandler ledernes forvaltning av egen kunnskap om intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen.

Datamaterialet fra intervjuene vil bli anonymisert slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene fra intervjuene slettes etter prosjektets slutt. Personvernombudets retningslinjer for behandling av data vil bli fulgt.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis Jan Moren ved Høgskolen i Østfold. (e-post: jan.moren@hiof.no)

Jeg tar kontakt i uke 5 eller 6 for å sjekke ut om du er interessert i å delta i undersøkelsen, og det ville vært fint om vi da samtidig kunne avtalt tid og sted for intervjuet.

Dersom du har spørsmål vedrørende din deltagelse vil jeg gjerne at du tar kontakt med meg på tlf. 959 16 977, eller e-post: maritsah@hiof.no.

Vennlig hilsen

Marit Sahlin

9.3 Vedlegg nr.3 Intervjuguide

Intervjuguide

Prioritering av arbeidsoppgaver

1. *Hvilke av dine arbeidsoppgaver mener du det er viktigst å ivareta?*
2. *Hvordan får du ivaretatt disse oppgavene i dagens arbeidssituasjon?*
3. *Føler du at kravet om å bruke «harde ledelsesverktøy» har hatt noen innvirkning på refleksjonens posisjon i praksisutøvelsen av dine lederoppgaver?*
 - *Hvis svaret er «ja» ønsker jeg at du utdyper og begrunner dette nærmere?*

Praksiserfaringer knyttet til intuisjon og refleksjon

4. *Innenfor hvilke områder av din praksisutøvelse som leder opplever du at du må håndtere flest uoversiktlige eller ustabile situasjoner?*
5. *Tror du at dine egne grunnverdier har vært styrende for din atferd når du har gått inn i en uoversiktlig eller ustabil situasjon?*
 - *I tilfelle på hvilken måte?*
6. *Hvordan nærmer du deg situasjoner som ikke kan løses ved hjelp av standardiserte handlingsmåter?*
 - *Dersom disse situasjonene er helt ukjente, hvordan nærmer du deg disse?*
 - *Kan du si noe om hvordan disse situasjonene bærer preg av intuisjon og/eller refleksjon?*
7. *Har dine handlinger i ustabile situasjoner bidratt til overraskende resultater som så har ført til at du har reflektert mens du fremdeles har befunnet deg i situasjonen? (f.eks. situasjoner der du har måttet holde hodet kaldt).*
 - *Kan du gi eksempler på en slik situasjon, og komme nærmere inn på hvilke refleksjoner du da har hatt?*
8. *Hvordan løser du vanligvis ustabile situasjoner som trenger en rask beslutning?*
9. *Hvordan synes du din erfaring og lederkompetanse spiller inn i håndteringen av ustabile og uoversiktlige situasjoner?*
10. *Har du hatt mest nytte av din realkompetanse eller formalkompetanse når din praksisutøvelse har vært preget av intuisjon og/eller refleksjon?*
 - *Utdyp og begrunn svaret*
11. *Hvis du tar utgangspunkt i situasjoner som du i dag løser på strak arm; hvordan løste du slike situasjoner når du var fersk i lederrollen?*
12. *Hva mener du skal til for at en ustabil situasjon skal bli vellykket?*
13. *Hva mener du utgjør forskjellen på en som er dyktig til å løse ustabile situasjoner og de som ikke er like gode?*
14. *På hvilken måte tror du refleksjonsevnen kan øves opp i disse situasjonene vi her snakker om?*
15. *Arbeider du videre med den refleksjonen du har utført i ustabile situasjoner i etterkant av situasjonen?*
 - *I tilfelle hvordan*
 - *Hva kan slike situasjoner ha bidratt til i din videre praksisutøvelse?*
16. *Hvor bevisst er du på å komme fram til ny kunnskap/ny viten etter å ha stått i en ustabil situasjon som har vært preget av intuisjon og/eller refleksjon?*
17. *Hva mener du skal til for å fremme en reflekterende praksis innenfor ledelsesperspektivet?*
18. *Hvordan vurderer du viktigheten av at du som leder har en fagutdanning innenfor det barnevernfaglige området?*

Forvaltning av egen kunnskap om intuisjon og refleksjon i praksisutøvelsen

19. *Dersom dine refleksjoner over praksishendelser har bidratt til å identifisere taus kunnskap, har du gjort deg noen tanker om hvordan denne kunnskapen kan spres til andre?*
20. *Hva slags praksis har du i forhold til det å beskrive og/eller dele dine refleksjoner med andre?*
 - *I tilfelle dine refleksjoner deles med andre, hvilke personer deler du dine refleksjoner med?*
21. *Setter du av fast tid til refleksjon i ditt arbeid?*
 - *I tilfelle;*
 - *hvor ofte,*
 - *i hvilken form,*
 - *hva er bakgrunnen for dette?*
22. *Dersom du slutter i din lederstilling, hva av din kunnskap mener du det vil være viktig å formidle til organisasjonen slik at denne kunnskapen kommer organisasjonen til nytte eller gode?*

9.4 Vedlegg nr. 4 Prosjektvurdering NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Jan Moren
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 23.01.2013

Vår ref:32806 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32806	<i>Hvordan vurderer ledere intuisjonens og refleksjonens posisjon i lederstillingen, og hvilke konsekvenser har dette forholdet for utøvelsen av lederrollen?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jan Moren</i>
Student	<i>Marit Sablin</i>

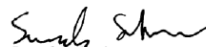
Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Sondre S. Arnesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83

✓ Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Marit Sahlin, Stenveien 7, 1657 TORP

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no



Personvernombudet kan ikke se at det i prosjektet behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Personvernombudet legger til grunn at man ved transkripsjon av intervjuer eller annen overføring av data til en datamaskin, ikke registrerer opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte. Alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet må være anonyme. Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler eller gjennom navneliste/koblingsnøkkel eller krypteringsformel og kode.