



## Masteroppgåve i Samfunnsplanlegging og leiing

Leiing av interkommunale barnevern – forventningar til leiarrolla og konsekvensar for leiaråtfærd

Studiepoeng 30

Regine Bruteig  
Desember 2013

## Samandrag

Mange kommunar inngår interkommunale samarbeid om barnevernstenester. Når kommunar inngår samarbeidsavtalar om lovpålagte tenester som barnevern, betyr det endringar for mange aktørar. Ansvar til leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid er like stort som i alle andre barnevernstenester, både innetter i tenesta og utad i kommunane. I denne oppgåva er det sett søkjelys på kva forventningar som ligg til leiarrolla i slike samarbeid gjennom problemstillinga:

*Kva forventningar har nøkkelaktørar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern? Kva konsekvensar kan forventningane få for leiaråtfërda?*

Eg har nytta tre forskingsspørsmål for å utdjupe problemstillinga:

- *Kva forventningar har overordna, likestilte og underordna samarbeidspartar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern?*
- *Kva forventningar har ein leiar sjølv til leiarrolla og kva forventningar opplever leiar blir lagt til rolla i frå andre?*
- *Korleis kan leiar møte desse forventningane?*

Den metodiske tilnærminga er kvalitativ. Det er mange ulike kommunale aktørar ein leiar for eit interkommunalt barnevern må ha ein relasjon til. I denne undersøkinga vart rådmenn, leiarar ved skule, barnehage og helsestasjon, barnevernskonsulentar og leiarar for interkommunale barnevernstenester intervjuar ved hjelp av halvstrukturerte kvalitative forskingsintervju. Systematisk tekstkondensering vart brukt som analyseprosedyre.

Det teoretiske utgangspunktet for oppgåva har vore teori om leiing i offentlege organisasjonar og rolleteori, i tillegg til litteratur og forskning kring interkommunale barnevern og barnevernsleiarrolla.

Kort samanfatta fann eg at leiarrolla var prega av mange forskjellige forventningar i frå mange aktørar. Desse forventningane var ikkje diffuse. Det stod klart for leiarane kva som var forventa av dei som leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid, og forventningane stemte overeins med forventningane eg fann at andre hadde til leiaren. Desse forventningane handla om to overordna områder, **organisering** og **samarbeid**. Leiarane formidla ei kompleks yrkesrolle, som innebar å ha det overordna ansvar for tenesta. Arbeidsområdet var sær

emosjonelt belasta og gav samansette utfordringar for leiaren i forhold til faglege, personalmessige og økonomiske spørsmål.

Konsekvensar som forventningane kan få for leiaråtferda er at det blir sær viktig for leiaren å ha kunnskap om og eigenskapar til å bygge relasjonar og skape tillit hos mange forskjellige personar for å ha mulegheit til å nå måla, ha kontroll og struktur i tenesta og klare å utvikle den i ønska retning.

## Summary

Many municipalities enter into inter-municipal co-operations. It means changes for many employees, when municipalities enter into agreements of co-operation concerning child welfare services. Leaders of inter-municipal co-operations have the same responsibilities as leaders for regular child welfare services. This thesis will find out what expectations people have to the role of the leaders of these inter-municipal co-operations. The main questions for the inquiry are:

*What kind of expectations do key employees in the participant municipalities have to the leader of an inter-municipal co-operation concerning child welfare services? What consequences may these expectations have on the conduct of the leader?*

I have made research questions to answer these main questions. They are:

- *What expectations do disciplinarian, equal and subordinate partners in the participant municipalities have to a leader of an inter-municipal co-operation concerning child welfare services?*
- *What expectations does a leader have to his own role as a leader of an inter-municipal co-operation concerning child welfare services and what expectations does a leader experience other people to have for his role?*
- *How can a leader meet these expectations?*

The methodical approach is qualitative. There are many different employees in the municipalities that a leader of an inter-municipal co-operation concerning child welfare services have relations with. In this inquiry I have conducted half-structured qualitative research interviews with leaders of the administration in municipalities, leaders in schools, kindergartens and health centres, child welfare officers and leaders of inter-municipal co-operations for child welfare services. During the analysis I have used Malterud's systematic text condensation procedure.

The theoretical starting point for this thesis is theory concerning leadership in public organisations and role theory, in addition to literature and research papers concerning inter-municipal co-operations concerning child welfare services and the role of leaders in child welfare services.

A short summary of the findings is that the role of the leader is characterized by many different expectations from many different persons. These expectations are not vague. The leaders were fully aware of what was expected of them as leaders of municipal co-operations concerning child welfare services, and these expectations agreed with the expectations I found that other people had concerning the leader. These expectations concerned two main areas, **organisation** and **co-operation**. The leaders disclosed a complex occupation, which entailed a superior responsibility for the child welfare service. The area of work was emotionally difficult and implied complex questions concerning professional, personal and economic considerations.

To reach the goals and to gain control and structure in the organisation, the leader above all needs to have knowledge about and skills to build relations and earn trust from many different persons. Thus he can be able to develop the organisation in the right direction. This should be the natural consequences of these expectations.

# Oversikt over innhald

1.0	INNLEIING.....	1
1.1	Barnevernsleiarrolla .....	3
1.2	Historiske linjer og rammer for barnevernet .....	5
1.2.1	Faglege endringar .....	6
1.2.2	Organisatoriske endringar.....	7
1.3	Interkommunale samarbeid .....	8
1.3.1	Vertskommune som samarbeidsmodell.....	9
1.4	Litteratur og forskning om barnevernsleiarrolla og interkommunale barnevernstenester .....	11
2.0	TEORI .....	14
2.1	Organisasjon .....	14
2.2	Leing.....	15
2.2.1	Føresetnadar for leing i offentlege organisasjonar .....	16
2.3	Leiarrolla.....	17
2.3.1	Leiarroller i offentlege organisasjonar.....	19
2.4	Funksjonsrollene til leiaren.....	21
2.4.1	Produsenten .....	22
2.4.2	Administratoren .....	23
2.4.3	Integratoren.....	24
2.4.4	Entreprenøren .....	25
3.0	METODE .....	27
3.1	Metodiske perspektiv .....	27
3.2	Utval av informantar .....	28
3.3	Datainnsamling – det kvalitative forskingsintervjuet .....	30
3.4	Analytisk tilnærming – transkripsjon.....	32
3.5	Analytisk tilnærming – systematisk tekstkondensering.....	33
3.5.1	Analysetrinn 1 – heilskapsinntrykk .....	33
3.5.2	Analysetrinn 2 – meningsberande einingar .....	34
3.5.3	Analysetrinn 3 – kondensering .....	35
3.5.4	Analysetrinn 4 – samanfatting .....	35
3.5.5	Val gjort i analyseprosessen .....	36
3.6	Verifisering .....	37
3.6.1	Reliabilitet .....	37
3.6.2	Validitet .....	38
3.7	Etiske refleksjonar .....	39
3.7.1	Mi rolle som student .....	40
3.7.2	Informert samtykke.....	41
3.7.3	Konfidensialitet .....	41
3.7.4	Konsekvensar.....	42
4.0	FORVENTNINGAR RETTA MOT LEIAR FOR INTERKOMMUNALE BARNEVERNSTENESTER.....	44
4.1	Forventningar frå overordna samarbeidspartar .....	45
4.2	Forventningar frå likestilte samarbeidspartar .....	48
4.3	Forventningar frå underordna samarbeidspartar .....	56
4.4	Oppsummering av resultata .....	61

5.0	KVA KONSEKVENSAAR KAN DESSE FORVENTNINGANE FÅ FOR LEIARÅTFERDA? .....	65
5.1	Leiarar for interkommunale barnevernstenester sine oppgåver og opplevde forventningar .....	65
5.1.1	Oppgåver i og forventningar frå barnevernstenesta.....	66
5.1.2	Oppgåver retta mot og forventningar frå kommunale einingar .....	69
5.1.3	Oppgåver retta mot og forventningar frå toppleing og politikarar .....	71
5.1.4	Handtering av forventningane .....	73
5.2	Forholdet mellom forventningane og opplevde forventningar .....	77
5.3	Leing i interkommunale barnevernstenester .....	82
5.4	Leiarfunksjonane i interkommunale barnevernstenester .....	84
6.0	AVSLUTNING .....	89
	LITTERATURLISTE .....	92

#### VEDLEGGSOVERSIKT

Vedlegg 1: Presentasjon av forskingsprosjekt

Vedlegg 2: Intervjuguide – samarbeidspart

Vedlegg 3: Intervjuguide – barnevernskonsulent

Vedlegg 4: Intervjuguide – interkommunale barnevernsleiar

Vedlegg 5: Intervjuguide – komande interkommunal barnevernsleiar

#### TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Oversikt over forventningane til dei overordna samarbeidspartane

Tabell 2: Oversikt over forventningane til dei liketilte samarbeidspartane

Tabell 3: Oversikt over forventningane til dei underordna samarbeidspartane

Tabell 4: Oversikt over forventningane nøkkelaktørar i deltakarkommunane har til leiaren i eit interkommunalt barnevern

Tabell 5: Oversikt over leiarar for interkommunale barnevernstenester sin opplevde forventningar frå nøkkelaktørar i deltakarkommunane

Tabell 6: Oversikt over forventningane og leiaråtfærd etter PAIE-funksjonsrollene

## 1.0 Innleiing

Kommunar får fleire og fleire velferdsoppgåver å handtere. Mange små kommunar kan ha vanskar med å handtere dei åleine. Dette kan mellom anna vere fordi oppgåvene blir meir og meir omfattande og komplekse, og det krev difor meir spesialkompetanse, arbeidskraft og midlar for å gi gode nok tenester.<sup>1</sup> Barnevern er ei av fleire kommunale tenester som er aktuelle for kommunar å inngå interkommunale samarbeid om.

Når kommunar inngår samarbeidsavtalar om lovpålagte tenester som barnevern, betyr det endringar for dei tilsette i tenesta, for kommunale einingar som samarbeider med tenesta, for rådmennene som har ansvaret for det heilskaplege tenestetilbodet og dei økonomiske disposisjonane i kommunane og for innbyggjarane som skal ta i mot tenestene.

Ansvaret til leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid er like stort som i alle andre barnevernstenester, både innetter i tenesta og utad i kommunane. Dei har mellom anna ansvaret for å etablere og utvikle den nye interkommunale tenesta. Dei skal lage struktur og rutinar for arbeid i tenesta, skape ein felles kultur blant dei tilsette og sikre kvalitativt gode tenester.

Alle kommunar har velferdstenester som blir tilbydde innbyggjarane. Helsestasjonen, barnehagen og skulen er hovudinstusjonane som alle barn er i kontakt med i heile oppveksten. Barnevernstenestene er avhengig av at desse tenestene ser etter sårbare barn og gir bekymringsmelding til barnevernstenestene dersom dei har ei bekymring. Barnevernsleiaren må mellom anna arbeide for eit godt samarbeidsklima mellom barnevernstenesta og alle desse kommunale tenestene for barn og unge.

Det er mange store utfordringar i barnevernstenesta, som også gir mange utfordringar på forskjellig plan for barnevernsleiaren. Barnevernsleiaren har ansvar for ei teneste for barn som ofte har foreldre som ikkje beskyttar dei. Når foreldra ikkje beskyttar dei, kven er det som passar på barna då? Det er barnevernsleiaren sitt ansvar.

---

<sup>1</sup> Kommunal- og regionaldepartementet. Interkommunalt samarbeid.



Det er grunn til å tru at leiaren for interkommunale barnevernssamarbeid har ei avgjerande rolle for at tenesta skal fungere godt. Det er viktig at det blir sett søkjelys på kva oppgåver og ansvarsområde som ligg til leiarrolla i slike samarbeid og kva forventningar som er knytte til den.

Eg vil forsøke å finne ut kva forventningar som er til barnevernsleiarar for interkommunale samarbeid, og kva konsekvensar desse forventningane kan få for leiaråtferda. Det vidare arbeidet tek utgangspunkt i problemstillinga:

*Kva forventningar har nøkkelaktørar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern? Kva konsekvensar kan forventningane få for leiaråtferda?*

Denne problemstillinga er todelt. Eg har difor valt å avgrense den ved hjelp av tre forskingsspørsmål.

- *Kva forventningar har overordna, likestilte og underordna samarbeidspartar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern?*

Eg ønskjer å finne ut kva forventningar ein leiar for interkommunale barnevernstenester får i frå forskjellige personar som er tilsett i forskjellige kommunar. Eg vil snakke med rådmenn i frå forskjellige deltakarkommunar, som er dei overordna samarbeidspartane. Eg vil snakke med leiarar ved kommunale tenester, som skule, barnehage og helsestasjon, i forskjellige kommunar. Desse er likestilte samarbeidspartar. Eg vil også snakke med barnevernskonsulentar som er tilsett ved eit interkommunalt barnevernssamarbeid. Desse er underordna samarbeidspartar.

- *Kva forventningar har ein leiar sjølv til leiarrolla og kva forventningar opplever leiar blir lagt til rolla i frå andre?*

Eg ønskjer å finne ut kva leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid opplever av forventningar i frå andre og kva forventningar dei sjølve har til den rolla dei har tatt på seg. Då kan ein mellom anna finne ut om dei samsvarar med forventningane i frå første forskingsspørsmål.

- *Korleis kan leiar møte desse forventningane?*

Leiarar har forskjellige måtar å handtere forventningar på. Eg vil finne ut kva desse leiarane for interkommunale barnevernstenester bruker av grep for å handtere dei forskjellige forventningane.

Ved hjelp av desse forskingsspørsmåla vil eg finne ut og drøfte kva forventningar nøkkelaktørar i deltakarkommunane har til leiaren i eit interkommunalt barnevern, og kva konsekvensar forventningane kan få for leiaråtferda.

Mitt utgangspunkt for problemstillinga og den vidare forskingsprosessen vil vere leiarar for interkommunale samarbeid som har ansvar for barnevernstenester på område med om lag 10 000 innbyggjarar til saman. Dette inneber ei barnevernsteneste med om lag 10 tilsette, noko som blir rekna for å vere eit lite barnevernkontor.<sup>2</sup>

Eg vel å avgrense prosjektet til berre å undersøke forventningane til dei kommunale hovudinstitusjonane for barn og ungdom i deltakarkommunane, i tillegg til rådmenn og barnevernstilsette. Eg ser dermed vekk i frå eventuelle forventningar frå andre kommunale samarbeidspartar som pedagogisk-psykologisk teneste og politi, og regionale samarbeidspartar som spesialisthelsetenester, Fylkesmannen og Bufetat.

Eg håpar at denne studien vil vere eit bidrag til å forstå den komplekse rolla som leiar i eit interkommunalt barnevern har, og at den kan vere ein del av bakteppe ved utforming av nye interkommunale barnevernssamarbeid. I neste delkapittel vil det bli gjort kort greie for kva ansvar barnevernsleiar har, for å få ei nærare forståing av leiarrolla.

## 1.1 Barnevernsleiarrolla

Barnevernsleiarrolla blir regulert gjennom Lov om barneverntjenester § 2-1, der det står at i kvar kommune skal det vere ein administrasjon med ein leiar som har ansvar for oppgåver etter denne lova. Dette inneber å fatte vedtak, førebu saker for handsaming i fylkesnemnda og sette i gang og følgje opp saker (Holmstedt 2012:24).<sup>3</sup> Vidare er det presisert at ei

---

<sup>2</sup> Dette er basert på utsegn i frå informantane i undersøkinga, men også den gjengse oppfatninga i barnevernsmiljøet.

<sup>3</sup> Fylkesnemndene for barnevern og sosiale saker er norske statlige organer som fatter vedtak om overtakelse av omsorg for barn, tvangsplassering av barn med atferdsvansker, tvangsinnleggelse av rusmiddelmissbrukere, og fremlegg om fratakelse av foreldreansvar for domstolene.(Wikipedia)

barnevernsteneste skal berre ha ein leiar, og denne leiaren er kommunen sin øvste ansvarlege for barnevernstenesta.<sup>4</sup> I dette ligg det at barnevernsleiaren er den som tek barnevernsfaglege avgjersler i kommunen, og det er ingen overordna som kan endre desse avgjerslene (Wiborg 2010: 47). Barnevernsleiaren har også eit administrativt ansvar, som omfattar mellom anna budsjettansvar, personalansvar og internkontrollansvar. Det er ei typisk mellomleiarrolle som blir skvisa mellom forventingar mellom anna frå rådmenn og politikarar, i frå dei tilsette i barnevernet og i frå andre kommunale og regionale samarbeidsinstansar og tilsynsmyndigheitene.

Barnevern er eit emosjonelt belasta arbeidsområde for sosialarbeidarar, og det gir utfordringar for leiaren både på det faglege planet, det personalmessige planet og det økonomiske planet. Når ein arbeider i ei barnevernsteneste kan det vere vanskeleg å sette grenser for seg sjølv, og for leiaren kan det også vere vanskeleg å sette grenser for sine medarbeidarar. Barnevern hastar ofte og saker må gripast fatt i uansett ressurstilgang (Wiborg 2010).

Blir det gitt ei bekymringsmelding til barnevernstenesta er leiaren ansvarleg for å vurdere om denne bekymringsmeldinga gir grunnlag for ei undersøking om omsorgssituasjonen til barnet eller barna, jf. § 4-2.<sup>5</sup> Omsorgssituasjonen skal undersøkast dersom det er rimeleg grunn til å tru at det ligg føre forhold som kan gi rett på hjelpetiltak etter denne lova, jf. § 4-3.

Barnevernsleiaren kan ikkje legge vekk bekymringsmeldingar som ein vurderer oppfyller kriteria i § 4-3. Kjem det inn ei bekymringsmelding på barn som av ulike grunnar er utan omsorg, skal barnevernsleiaren vurdere kva hjelpetiltak som må bli gitt med ein gong, jf. § 4-6. Dersom barnevernsleiaren vurderer at barn har alvorlege åtferdsvanskar skal desse plasserast på institusjon, jf. §§ 4-24, 4-25 og 4-26 (Holmstedt 2012). Alle desse vurderingane gir fagleg kompliserte drøftingar, der ulike dilemma må vurderast for å vere rimeleg sikker på at det har blitt tatt avgjersler som vil fungere best muleg for barnet/a og føresette.

Bekymringsmeldingar som leiaren vurderer truleg vil gi rett til hjelp gjennom barnevernstenesta sitt lovverk, kan ikkje leggest vekk, uansett kor høgt arbeidspress og lågt bemanna det er i barnevernstenesta. Barnevern hastar ofte, og prinsippet om barnets beste er

---

<sup>4</sup> I fleire store kommunar er barnevernstenesta delt inn i bydelar, med eigen administrasjon med ein leiar. I denne oppgåva vil dette ikkje bli presisert utover denne kommentaren.

<sup>5</sup> Ei bekymringsmelding er ei melding om otte om barn sin omsorgssituasjon. Ei slik ottemelding vil i denne oppgåva bli kalla bekymringsmelding, og otte vil bli kalla bekymring, då det er dette som blir brukt i lovteksten og i daglegtalet i dei fleste barnevernstenester.

overordna alt anna. Ved vedvarande høgt arbeidspress kan det hende at tilsette til slutt ikkje handterer arbeidskvardagen. Dersom ein tilsett er sjukmeldt, vil dette føre til endå større arbeidsbelastning på dei tilsette som er på arbeid, fordi det er ikkje eit arbeidsområde der det er berre for leiaren å leige inn ein vikar. Grunnen til det er at barnevernstenesta sitt arbeid ofte baserer seg på lange prosessar med relasjonsbygging mellom sakshandsamar og føresette og barn for å kome i ein posisjon til å kunne hjelpe dei. Det blir utfordrande for barnevernsleiaren både å legge til rette for at barn får den hjelpa dei treng og at dei tilsette har ein kvardag dei handterer.

Prinsippet om barnets beste går framfor alle andre omsyn. Sjølv om barnevernsbudsjettet har blitt oppbrukt, så skal barnevernsleiaren sette inn dei tiltaka som er nødvendig for å sikre barn ein god nok omsorgssituasjon. Barnevernsleiaren skal lage budsjett som er realistiske, det vil seie at det skal vere muleg å unngå overforbruk og å halde seg innanfor tildelte ressursar (Wiborg 2010:107). Dette er ei utfordring då leiaren aldri kan vite kva bekymringsmeldingar som vil komme.

Barnevernsleiarrolla er ei kompleks leiarrolle som inneber å ha det overordna ansvaret for tenesta som gir hjelp til dei mest sårbare i samfunnet; barn som lever under forhold som ikkje er utviklingsfremmande og som har utrygge omsorgsvilkår. Det blir eit omfattande felt å ha ansvar for, og for leiarar for interkommunal barnevernstenester vil dette ansvarsfeltet etter mitt skjønn bli endå meir omfattande.

I det komande vil eg gi lesaren eit innblikk i faglege og organisatoriske endringar etter det kom ny Lov om barneverntjenester i 1992 (Holmstedt 2012).

## 1.2 Historiske linjer og rammer for barnevernet

Barnevern er eit fagfelt som skal beskytte dei svakaste i samfunnet, nemleg barna. Det er eit vanskeleg fagfeltet og ein krevjande kommunal instans å arbeide i. Dagleg må det gjerast faglege vurderingar og takast avgjersler som kan vere ei påkjenning både for fagpersonane og familiare som blir gjenstand for vurderingane. Ein møter ressursvake familiar som ikkje klarer å ta seg godt nok av barna sine. Det kan mellom anna vere på grunn av dårleg økonomi, psykisk sjukdom eller manglande innsikt i barn si utvikling. Ein møter tilsynelatande ressurssterke familiar som har vanskar som ikkje lett let seg avdekkje, der barna kan vere

symptomerarane gjennom framtoning og åtferd. Ein møter traumatiserte barn som er i ein omsorgssituasjon prega av vald, rus eller vaksne med ustabil psykisk helse.

### **1.2.1 Faglege endringar**

I boka «Modernisering i barnevernet» (2010) tek Harry Lichtwarck og Graham Clifford for seg endringar i barnevernet i Noreg dei siste tiåra. Dei skriv at barnevern er eit felt som myndigheitene har søkt å utbetre og å auke tilliten til hos innbyggerane, i snart tre tiår gjennom ulike reformer og moderniseringsprosessar, og summerer opp endringar som har blitt gjennomført (Ibid:14).

I 1993 vart den nye Lov om barneverntjenester sett i verk. Denne lova skal sikre at barn som lever i forhold som ikkje er utviklings- og helsefremmande, får den hjelp dei treng, i tillegg til å sikre at barn sine omsorgsvilkår er trygge jf. Formålsparagrafen, § 1-1. Tidlegare innebar dette i stor grad å fjerne barn i frå skadelege omsorgssituasjonar der dei vart utsette for grov omsorgssvikt av ulik art. Dette har endra seg. Barnevernet skal i større grad enn å vere ein inngripande instans, vere ein førebyggjande instans der det blir sett inn tiltak i familiar som skal bygge på foreldra sine ressursar og føre til betre omsorg for barna.

Barnevernet arbeider for endring i familiarne. For å få til endring i familiar er det nødvendig med godt samarbeid både med familiarne og andre kommunale instansar gjennom alle fasane i barnevernsarbeidet.

Barnevernet er avhengig av at instansar som helsestasjon, barnehagar og skular melder bekymring for barn for å kunne hjelpe dei. For at instansar i hjelpeapparatet skal melde bekymring til barnevernet, må dei ha lit til at det vil vere til det beste for barnet. Dersom tilliten til den faglege kompetansen og gjennomføringsevna i barnevernet manglar, kan det bli ein høgare terskel for å melde saker.

Det har blitt auka fokus på å sette inn tiltak i familiar som skal hjelpe foreldra til å fungere betre som omsorgspersonar, i staden for tiltak som kompenserer for foreldra sine manglar. Ved å få til eit tett samarbeid med andre instansar, som skular, barnehagar og helsestasjonar og samordne tiltaka som blir sett inn i familiarne, kan alle arbeide mot felles mål. På den måten kan ein prøve å få endra dei utviklingshemmande omsorgsvilkåra på eit tidleg stadium, og slik spare barna og samfunnet for store kostnader. Sjølv om det har blitt gjort forsøk på å

avdramatisere barnevernet sin inngripande rolle i samfunnet, må barnevernet arbeide i motstand både i familiar og samarbeidsinstansar. Individet sin sjølvråderett står sterkt i samfunnet, og det er eit krav at barnevernet dokumenterer alt som blir gjort, og det som blir gjort må vere heimla i lovverket.

Talet på barn som mottar tiltak gjennom barnevernet har auka sterkt dei siste 20 åra. I 1990 hadde 15 300 barn og unge tiltak frå barnevernet, medan i 2008 var talet 44 200 (Lichtwarck og Clifford 2010) og i 2011 hadde dette talet auka til 52 100.<sup>6</sup>

Endringane i barnevernet er mellom anna at ein i større grad skal arbeide førebyggjande i staden for inngripande i familiar. Ein vil effektivisere barnevernet gjennom å sette fokus på endra tiltak, tidleg intervensjon og tettare samarbeid mellom kommunale instansar, og slik få til tidleg og varig endring i familiar til ein lågare kostnad enn det som har vore tilfellet før. Individualiseringa i samfunnet har ført til at kjernefamilien står meir åleine med sine samansette utfordringar enn tidlegare. Rettane til barn og foreldre står sterkt, noko som har auka dokumentasjonsplikta til barnevernet.

### **1.2.2 Organisatoriske endringar**

Ansvar for barnevernet er delt mellom kommunalt og statleg barnevern. Statleg barnevern består av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Fylkesmannen og det statleg regionale barnevernet, Bufetat. Det kommunale barnevernet har ansvar for alt det statlege barnevernet ikkje har ansvar for. Bufetat skulle etter intensjonen fungere som eit rådgivande og tiltaksproduserande organ for dei kommunale barnevernstenestene, i tillegg til å øve kommunalt påtrykk for staten sine prioriteringar og mål. Bufetat er i 2013 i endring med omorganiseringar og innskrenking i ansvarsområde, m.a. blir tiltaksapparatet som kommunane kan søke på bygd ned og Bufetat skal ikkje lenger tilby rettleiing til fosterheimar utover det første året barnet bur der. Dette inneber ei auke i ansvarsområdet til det kommunale barnevernet ved at dei må bygge ut eige tiltaksapparat for å legge til rette for endring i familiar og det må bli brukt større ressursar på rettleiing i fosterheimar. Denne endringa i ansvarsfordeling er også eit av formåla med den

---

<sup>6</sup> Prop. 106 L (2012-2013).

nye lovproposisjonen med endringsforslag til Lov om barneverntjenester som er til handsaming hos Stortinget.<sup>7</sup>

På 1990- og 2000-talet gjekk mange kommunar over til flat struktur med to leiingsnivå. Det vart gjort i forsøk på å effektivisere tenestene og få ned kostnadane i kommunen. Administrasjonsleiaren var øvste leiar og dei ulike kommunale tenestene vart organiserte som sjølvstendige resultateiningar med ein einingsleiar, som hadde fag-, personal- og budsjettansvar. Mange barnevernstenester vart organisert saman med sosialtenestene til ei felles resultateining i kommunane.

Ved innføring av Nav-reforma måtte kommunane ta stilling til kva kommunale tenester som skulle formidlast gjennom Nav. Kommunane kunne velje om dei ville ha organisert barnevernstenesta som ein del av Nav, noko dei fleste valde ikkje å gjere. Til saman hadde berre 14 kommunar, eller 4 prosent, organisert barnevernstenesta si som ein del av NAV i 2012.<sup>8</sup> Mindre kommunar måtte då finne andre organisatoriske løysingar for å yte forsvarlege barnevernstenester.

Tendensen har dei siste åra vore, som elles i velferdsstaten, at ein større del av ansvaret for å yte tenester til innbyggjarar har blitt overført frå stat til kommune. Dette og andre omorganiseringar gjer at det for mange kommunar er nødvendig å finne andre organisatoriske løysingar for barnevernstenesta, for å sikre fagleg gode og kostnadseffektive tenester.

### 1.3 Interkommunale samarbeid

Eg vel presentere ei kort utgreiing om interkommunale samarbeid med særleg fokus på vertskommune som samarbeidsmodell for interkommunale barnevern. Det vil vere nyttig å ha kjennskap til den formelle bakgrunnen for samarbeid, fordi dette også er dei formelle rammene som ein interkommunal barnevernsleiar må arbeide innanfor.

IRIS (International Research Institute of Stavanger AS) har gjennomført eit forskingsprosjekt på vegne av Kommunal- og regionaldepartementet om kva konsekvensar interkommunale samarbeid har for norske kommunar. I rapporten blir det løfta fram fleire ulike grunnar til at norske kommunar inngår i interkommunale samarbeidsordningar (Leknes m.fl 2013). To

---

<sup>7</sup> Prop 106 L (2012-2013)

<sup>8</sup> Statistisk sentralbyrå. 2013.

klare grunnar er oppgåveløysing og produksjon av kommunale tenester, men dei interkommunale samarbeida har også andre funksjonar som modernisering og utvikling av den kommunale tenesteytinga, læring og erfaringsutveksling og mulegheit til å oppretthalde den eksisterande kommunestrukturen. Det ser ut til at interkommunale samarbeid er gunstig for kommunar, særleg for dei minste (med under 3000 innbyggjarar), med tanke på økonomi og tenestekvalitet. Det er nok ein av grunnane til at det blir inngått mange interkommunale samarbeid, sjølv om desse gir utfordringar i samband med styring og kontroll av tenestetilbodet (ibid.).

Same forskingsprosjekt kartla kva former for interkommunale samarbeidsløysingar som blir brukt, og omfanget av desse. Dei fann at det var totalt om lag 850 formelle interkommunale samarbeid i Norge, der dei fordelte seg ganske jamt (om lag 200) på samarbeidsløysingane § 27 samarbeid, § 28 b og c samarbeid og interkommunale aksjeselskap, og det var om lag 250 interkommunale selskap. Kommunelovens § 27, interkommunale aksjeselskap og interkommunale selskap er best egna til regulering av samarbeid om forretningar eller samarbeid av administrativ art. Samarbeid etter Kommunelovens § 28 b og c, også kalla vertskommunesamarbeid, regulerer kommunar si mulegheit til å overføre mynde til interkommunale samarbeid i dei lovpålagte og meir individretta tenestene.<sup>9</sup>

### **1.3.1 Vertskommune som samarbeidsmodell**

Vertskommunesamarbeid har ikkje hatt ein eintydig definisjon, men har vore eit omgrep som blir brukt når ein kommune utfører særskilde oppgåver for andre kommunar i eit område. Omgrepet har ikkje tatt omsyn til det juridiske grunnlaget for samarbeidet. I 2011 gav Kommunal- og regionaldepartementet ut ein rettleiar om vertskommunemodellen, som skil vertskommunesamarbeid i frå andre interkommunale samarbeid.<sup>10</sup>

Vertskommunemodellen er regulert gjennom Kommunelova Kap 5A, og er ein av fleire måtar å organisere interkommunalt samarbeid på. I følgje rettleiaren om vertskommunemodellen er det berre denne lovfesta modellen som på ein tilfredsstillande måte tek vare på den demokratiske innflytelsen, legitimiteten og rettstryggleiken som ein skal ha ved offentleg myndigheitsutøving av inngrepande karakter. Dette omfattar barnevernstenesta, og

---

<sup>9</sup> Kommunal- og regionaldepartementet. Veileder. Vertskommunemodellen.

<sup>10</sup> Kommunal- og regionaldepartementet. Veileder. Vertskommunemodellen



Kommuneloven påbyr at ved interkommunalt samarbeid så er det denne modellen som skal brukast.<sup>11</sup>

Det er to former for vertskommunesamarbeid; den administrative vertskommunemodell og vertskommunemodellen med felles folkevald nemnd.

Vertskommunemodellen med folkevald nemnd gjeld delegering av mynde frå ein kommune til ein annan om saker som er av prinsipiell verdi. Dette samarbeidet blir regulert gjennom Kommuneloven § 28 c, og det blir sett saman ei felles folkevald nemnd, med representantar i frå alle deltakarkommunane. Det må bli gitt eit særskilt delegeringsvedtak i frå kommunestyra i alle deltakarkommunane, og nemnda skal få delegert same mynde i frå alle kommunane i samarbeidet.

Den administrative vertskommunemodellen gjeld delegering av mynde frå ein kommune til ein annan om samarbeidsområde som er regelstyrt, og som det krev særskild kompetanse for å kunne handsame saker på ein kvalitativt god måte. Det er denne modellen som er mest brukt ved interkommunalt samarbeid om barnevernstenester.

Den administrative vertskommunemodellen inneber at ein av deltakarkommunane blir vertskommune for samarbeidet ved å få delegert mynde til å utføre oppgåver og treffe avgjersler på samarbeidskommunane sine vegner. Formelt sett får administrasjonssjefane i deltakarkommunane instruks i frå deira kommunestyre til å inngå samarbeidsavtale med administrasjonssjefen i vertskommunen. Vertskommunen inngår avtalar med kvar enkelt samarbeidskommune, og avtalane kan derfor innebere delegering av mynde knytt til ulike oppgåver. Samarbeidet blir regulert gjennom Kommuneloven § 28 b. Vertskommunen har den vanlege styringsretten som arbeidsgivar, men deltakarkommunane kan til ei kvar tid trekke seg i frå samarbeidsavtalen.

Statistikk visar at fleire kommunar har sett det som føremålstenleg å organisere barneverntenesta i interkommunale samarbeid, og tendensen er at dette vil halde fram. Ved utgangen av 2011 var 161 kommunar, dvs om lag 37 %, av 430 kommunar organisert i eit

---

<sup>11</sup> Kommunal- og regionaldepartementet. Veileder. Vertskommunemodellen s. 14

interkommunalt samarbeid.<sup>12</sup> Ved utgangen av 2012 hadde dette auka til 183 kommunar, dvs om lag 43 %, av 429 kommunar.<sup>13</sup>

Interkommunalt samarbeid kan vere ei løysing for kommunar, også når det gjeld barnevernstenester. Det kan vere føremålstenleg både med tanke på rettstryggleiken til klientane og fagleg kvalitet på tenestene.

#### 1.4 Litteratur og forskning om barnevernsleiarrolla og interkommunale barnevernstenester

Frå 2002 gav Kommunal- og regionaldepartementet løyve til å sette i gong 13 forsøk med ulike former for interkommunale samarbeid om barnevernstenester.<sup>14</sup> Telemarkforskning gjennomførte i 2005 ei evaluering av seks av desse interkommunale samarbeida på oppdrag frå departementet (Brandtzæg 2006). Formålet med evalueringa var å få kartlagt korleis dei ulike samarbeida fungerte. Konklusjonen var at interkommunale samarbeid om barnevern er godt eigna for å tilby barn i kommunane den hjelpa dei har behov for. I små kommunar blir det vanskeleg å utvikle robuste og stabile nok fagmiljø til å møte dei emosjonelt krevjande og belastande oppgåvene ein møter i barnevernet. Alle samarbeida hadde oppnådd målet med meir robuste fagmiljø og betre kvalitet på tenestene (Brandtzæg 2006). Det er ikkje gjennomført mange studiar av interkommunale barnevern etter Brandtzæg si evaluering. Hovudkonklusjonen på dei evalueringane som er gjennomført viser det same som det Brandtzæg fann i 2006 (Lichtwark og Clifford 2010:67).

Ei evaluering som vart publisert etter Lichtwark og Clifford si bok, var ei evaluering som Nordlandsforskning gjennomførte av det interkommunale barnevernet Ytre Helgeland (Gjertsen og Lichtwark 2013). Formålet med evalueringa var å dokumentere og diskutere erfaringar etter at det interkommunale samarbeidet hadde vore etablert i tre år. I denne rapporten vart det trekt same konklusjonane som av Brandtzæg i 2006. Faktorar dei såg som kunne betre samarbeidet var at barnevernstenesta var synleg og tilgjengeleg, at samarbeidspartane fekk tilstrekkelig informasjon og at det var tett kontakt mellom barnevernstenesta og samarbeidspartane. Det var eit ønskje om at barnevernstenesta kunne arbeide meir førebyggjande, og at rapporteringa om ressursbruk- og behov var tilfredsstillande.

---

<sup>12</sup> Statistisk sentralbyrå. 2012

<sup>13</sup> Statistisk sentralbyrå 2013

<sup>14</sup> Kommunal- og regionaldepartementet. Interkommunalt samarbeid.

Det siste punktet var at det er viktig at både den interkommunale barnevernstenesta og samarbeidsinstansane hadde gode rutinar for samarbeid.

Barnevernsleiarrolla har endra seg i takt med den kommunale utviklinga. I 1995 vart det gitt ut ei bok skriven av Hippe og Hyrve som heiter «Der skoen trykker: Lederutvikling for barnevern- og sosialledere». Tanken var å utvikle barneverns- og sosialeiarane til å vere tydelege og klare leiarar som hadde kompetanse innan heilskapleg leiing, i staden for den rådande tanken om at leiaren skulle vere «den beste av likemenn». Denne boka vart utvikla i etterkant av eit samarbeidsprosjekt mellom dåverande Sosial- og helsedepartementet, Barne- og familiedepartementet og Kommunenes Sentralforbund. Bakgrunnen for samarbeidsprosjektet var at leiarane i sosial- og barnevernstenestene måtte ta seg av dei aukande sosiale hjelpebehova. Det vart stilt krav om fagleg nytenking og høg omstillingsevne, utan at dei hadde fått tilbod om kompetanseheving for å kunne møte dei nye krava.

Brandtzæg (2006) omtalar nokre suksessfaktorar og fallgruver knytte til om innføringa av interkommunale barnevern vil bli vellukka eller ikkje. Det som blir nemnt om leiarrolla, er for det første at det kan vere føremålstenleg at den framtidige leiaren for det interkommunale barnevernet deltek i planlegginga og tilrettelegginga av samarbeidet før det blir etablert. For det andre er det ein føresetnad for ei fleksibel og effektiv teneste at det interkommunale barnevernet har ein felles leiar og at det er klare ansvarslinjer. Eg tenker det med fordel også kunne ha blitt sett på utfordringar leiaren for den interkommunale barnevernstenesta møtte i denne evalueringa. Dette ville gitt ei rettesnor ved tilsetning av leiarar for interkommunale barnevernstenester, og eg meiner at ein viktig suksessfaktor for at interkommunale samarbeid vil fungere godt er ein god leiar.

Dei siste åra er det blitt sett meir fokus på den komplekse barnevernsleiarrolla. I NOU 2009:8 om kompetanseutvikling i barnevernet står det at det etter kvart burde bli stilt krav om mastergradeksamen for utøvinga av enkelte av arbeidsområda til barnevernet. Det vart presisert at det særleg gjaldt barnevernsfagleg leiing (i Wiborg 2010:46). Både Universitetet i Agder (UiA) og Høgskulen i Nord-Trøndelag (HiNT) gir tilbod om vidareutdanning i barnevernsleiing. FO, fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere, gir i fagbladet Fontene (nr 7/13:24) uttrykk for at dei skal gi barnevernsleiing meir merksemd. Det er også blitt skriva nokre bøker direkte retta inn mot barnevernsleiing, mellom anna gav Liv Wiborg ut ei praktisk retta bok i 2010 basert på sine

erfaringar som barnevernssjef på Austlandet, og hausten 2013 blir det publisert ei bok med tittel «barnevernsledelse» skriven av Torill Moe og Øyvind Kvello.<sup>15</sup> Førstnemnde er ansvarleg for vidareutdanninga i barnevernsleiing ved HiNT, og begge har vore delaktig i kompetanseheving i barnevernstenestene på Nord-Vestlandet.

Dei organisatoriske endringane, som har resultert i mange interkommunale samarbeid om barnevernstenester, i tillegg til den auka profesjonaliseringa og kompetansehevinga, vil eg tru bidreg til ei barnevernsleiarrolle med endå fleire krav og forventningar knytt til seg.

I kapittel 2 vil eg presentere den teoretiske tilnærminga eg vil ha til drøftinga. Denne vil omhandle organisasjonar og leiing, med særleg fokus på leiing i offentlege organisasjonar, rolleteori og Strand sin funksjonsrolleteori. I kapittel 3 vil det metodiske opplegget for studien min og forskingsprosessen bli gjort greie for. I kapittel 4 vil resultata kring kva forventningar ulike nøkkelaktørar i deltakarkommunane har til ein interkommunal barnevernsleiar bli presentert og drøfta. I kapittel 5 vil resultata kring kva leiarar for interkommunale barnevernstenester opplever av forventningar og kva konsekvensar dei samla forventningane kan få for leiaråtfërda bli presentert og drøfta. I kapittel 6 vil den interkommunale barnevernsleiarrolla bli gjort greie for basert på resultata og drøftinga i frå dei to førre kapitla.

---

<sup>15</sup> Denne boka hadde ikkje blitt lansert då oppgåva vart ferdigstilt.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil eg greie ut om det teoretiske utgangspunktet i denne oppgåva. Det vil bli gjort greie for omgrepa organisasjon og leiing, og kva som kjenneteiknar leiing i offentlege verksemdar. Det vil deretter bli gjort greie for leiarroller, før Strand sin funksjonsrolleteori gjennom akronymet PAIE vil bli presentert.

### 2.1 Organisasjon

Ein definisjon av organisasjon som ofte blir brukt er: «Eit medvite, stabilt og målretta samarbeid mellom menneske» (Djupvik og Eikås 2002). Organisasjonar kan vere både formelle og uformelle. Uformelle organisasjonar vil det ikkje bli gjort greie for her. Leavitt (Djupvik og Eikås 2002:21) laga ein definisjon av felleselement som er i alle formelle organisasjonar. Desse er mål, deltakarar, teknologi, sosial struktur og omgjevnader.<sup>16</sup> Måla seier noko om kva organisasjonen ønskjer å oppnå. Deltakarane i organisasjonen er dei tilsette, og også dei som er i samhandling med dei formelle medlemmane og politikarar (i tydinga valde representantar). Teknologien inneber midla som blir brukt til å nå måla, det kan vere både teknisk utstyr, abstrakt kunnskap og praktiske dugleikar. Sosial struktur vert delt i formell og uformell struktur. Formell struktur er det som står i organisasjonskartet, og det seier noko om forventta åtferd hos deltakarane. Den uformelle strukturen blir utvikla parallelt med den formelle. Det inneber at deltakarar utviklar mål, handlingsmønster og relasjonar som ikkje følgjer, eller som står som motstykke, til den formelle strukturen. Omgjevnadane består t.d. av eksterne handlingar som påverkar arbeidet, t.d. utdanningsinstitusjonar sin kvalitet, og ulike ressursar, som statlege rammevilkår og føringar.

Strand (2007:28) beskriv formelle organisasjonar i fire prototypar. Desse er byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Strand ser på desse som prototypiske, mellom anna fordi dei er teoretisk relevante. Dette er dei i den forstand at ulike forfattarar har forskjellige namn på organisasjonstypar, men dei viser berre forskjellige nyansar ved desse fire organisasjonstypane. Dei blir også sett på som prototypiske fordi dei fangar inn mykje av variasjonane ved dei ulike organisasjonane i praksis. Byråkrati er organisasjonar med fleire nivå og med stor grad av spesialisert kunnskap blant dei tilsette. Dei har hierarkiske styringslinjer og ein tydeleg formell struktur, døme på ein slik organisasjon

---

<sup>16</sup> Djupvik og Eikås presiserer at det ikkje er fagleg semje om forståing av og grad av vektlegging på dei ulike elementa, denne usemja vil det ikkje bli tatt høgde for her (Djupvik og Eikås 2002:21).

kan vere forsikringsselskap. Ekspertorganisasjon, eller produksjonsorganisasjonen, har færre nivå, der er det den yrkesmessige statusen og erfaringa til deltakarane som avgjer kva posisjon ein får i organisasjonen. Ekspertkunnskap og faglege normer styrer yrkesutøvinga. Døme på dette er høgskular. Entreprenørorganisasjonen fungerer rundt oppgåver som sentrale aktørar orienterer seg mot, og er ikkje særleg prega av fast struktur. Døme på dette er investeringselskap. Gruppeorganisasjon er eit kollektiv med lite statusskilje på dei ulike deltakarane. Den er konsensusbasert eller at ein gir etter for fleirtalet. Denne forma for organisasjon er lite styrt av formell struktur. Døme på dette kan vere lærarkollegiet. Desse fire organisasjonstypane finn ein vanlegvis i blandingsformar, men der ein av typene dominerer (ibid.).

Desse organisasjonstypene er konteksten for dei ulike leiarfunksjonsrollene som blir nærare utdjupt seinare i kapittelet. Først vil det bli sett på kva leiing inneber, og kva som kjenneteiknar leiing i offentleg sektor.

## 2.2 Leiing

Omgrepet leiing blir brukt og definert på ulike måtar, der ulike aspekt ved leiingsomgrepet vert vektlagt. Vanlegvis har definisjonane som utgangspunkt at det er ein eller fleire personar, som under visse føresetnadar, kan styre menneske og organisasjonar (Strand 2007:18). Strand skriv at omgrepet leiing er meir ei samling av kunnskap frå forskjellige fagfelt, som psykologi, samfunnsteori og organisasjonsteori, og det er mange fagfelt som har forska på forskjellige aspekt ved leiing. For å forsøke å forstå det fleirtydige omgrepet fullt ut, vil det vere nødvendig å sette seg inn i kunnskapen om leiing i dei ulike fagfelt (Strand 2007:24). Dette byggjer under Aadland si utsegn om at omgrepet blir meir og meir komplekst dess meir ein prøvar å presisere det (Aadland 2004:12). Aadland seier at omgrepet i seg sjølv er tomt, ein må forklare det ut i frå handling. Han syner til andre slike «tomme» ord eller omgrep som «makt», «verdi» og «kvalitet». Dei har det til felles at konteksten eller samanhengen som omgrepet blir nytta i, er avgjerande for kva omgrepet blir fylt med.

Variasjonar ved utøving av leiinga avhenger av kva situasjon organisasjonen er i, kva arbeid som skal gjerast og kva forståing leiaren har av si eiga rolle. Ein funksjon som organisasjonar har, er å gjere uvisse og komplekse utfordringar handterbare, og dette er ein av oppgåvene til leiaren. og det fører til forskjellige utfordringar. Slike utfordringar kan vere uvisse knytt til

ufullstendig informasjon om problemstillinga og risikovurdering ved avgjersler, det kan vere utfordringar knytt til mange mulege tolkingar ved avgjersler, det kan vere konflikt og interessemotsettingar, og paradoks og dilemma i situasjonar (Strand 2007).

Eg vil forsøke å finne ut kva leiing vil seie i interkommunalt barnevern ut i frå forventingar til leiarrolla, og i lys av funksjonsrollemodellen til Strand. For å gjere det vil det vere nyttig å sjå nærare på kva som kjenneteiknar leiing i offentlege organisasjonar.

### **2.2.1 Føresetnadar for leiing i offentlege organisasjonar**

Det blir trekt fram tre grunnleggande føresetnadar som gjer at leiing i offentlege organisasjonar tek andre former enn leiing i marknadsorienterte organisasjonar.<sup>17</sup> Desse føresetnadane er den normative konteksten, organisasjonsformene og målsettingane og oppgåvene i organisasjonen (Strand 2007).

Den normative konteksten til offentlege organisasjonar inneber at leiarane er underlagt styring av folkevalde organ. Leiarane og resten av forvaltninga får sine oppdrag, fullmakter og ressursar i frå politikarane. Dei skal sette i verk og ivareta verdiar som skal gjelde i samfunnet. Slike grunnleggande verdiar som samfunnet er bygd på kan vere omsorg for svake, forsvarleg oppfostring av unge, grunnleggande likeverd og bevaring av fellesressursar. Desse grunnleggande verdiane er faste, medan korleis ressursane blir fordelt blir bestemt av den som har det politiske fleirtalet i samfunnet og til dels av forvaltninga sjølv. Ivaretakinga av verdiar og forvaltninga av ressursar blir heldt i hevd av den legitimiteten som er knytt til dei moralske og symbolske krava. Slike krav blir lagt på alle offentleg tilsette, og særleg på dei leiande i organisasjonen. Dei moralske og symbolske krava handlar om at utføringa av arbeidet skal vere heimla i lov og det skal vere muleg for omgjevnadane å vite kva avgjerslene baserer seg på. Avgjerslene skal vere rettferdige, dei skal ikkje gi nokon fordelar, men vere upartiske. Dei skal grunngjevast ved hjelp anerkjente reglar og kriterium og faglege vurderingar. Dei økonomiske midlane skal brukast effektivt, rettferdig og med måtehold. I tillegg til desse generelle krava som omfattar all offentleg verksemd, kjem verdiar og krav knytt til det området ein person skal forvalte ressursane i, t.d. barnas beste i barnevernet, mannsnot i politiet og omsorg på sjukeheimen.

---

<sup>17</sup> Offentlege organisasjonar femner her om organisasjonar som er styrte av samfunnskrav, som kommunar.

Målsettingane og oppgåvene i offentlege organisasjonar representerer mellom anna dei mest grunnleggjande utfordringane i samfunnet. Døme på slike utfordringar kan vere å sikre grunnleggjande føresetnadar for utvikling og ivaretaking av unge, og førebygge kriminalitet. Mange av oppgåvene i det offentlege er komplekse, inneber gjentekne konflikhtar mellom oppgåver og dei kan vere uløyslege. Det at dei er komplekse inneber at det er mange ulike variablar som kan vere årsak til problemet. Kunnskapen om samanhengane er ofte usikker, og om resultatet er vellykka kan avhenge av kva perspektiv ein har. Konflikthane kring oppgåver kan t.d. vere like rettar versus yting etter behov og kontroll versus hjelp. Dette blir dilemma som sakshandsamarar, leiarar og politikarar står overfor. Døme på uløyslege oppgåver kan vere arbeidsløyse, sosiale problem og kriminalitet. Alt dette handlar om oppgåver som individa ikkje kan løyse på eiga hand. Desse oppgåvene, som er prega av uvisse kring målsettingane og sjansane for å nå måla, er ofte offentlege fordi marknadsorienterte organisasjonar ikkje ser mulegheiter for å oppnå fortjeneste i arbeid med dei (Strand 2007:327). For leiaren inneber målsettingane og oppgåvene at det kan vere problematisk å arbeide mot tydelege mål, fordi det alltid er omsyn å ta og ein kan sjeldan setje to strek under eit svar.

Organisasjonsformene i offentlege verksemder blir også trekt fram som eit forhold som kan påverke føresetnadane for leiing. Offentlege organisasjonar blir i mange samanhengar omtala som byråkrati, der det arbeider fagpersonar som yter tenester, men også utøver kontroll, og maktforholdet mellom partane er skeivt. Offentlege verksemder er organisert i ulike område som består av mange enkeltorganisasjonar som i stor grad er avhengige av kvarandre.

### 2.3 Leiarrolla

Leiarar utøver roller slik som alle andre sosiale aktørar. Aubert (1979:99-102) skriv at ei rolle er summen av dei normene og forventningane som er knytt til ei bestemt oppgåve eller stilling. Ei leiarrolle er altså summen av dei normene og forventningane som er knytt til ei leiarstilling (Raaheim 2002).

Ei forventning er eit sosialt trykk som bind saman tilstandar på ulike tidspunkt i sosiale situasjonar (Aubert 1979). Den kan dreie seg både om bevaring av ein tilstand, men også ein tanke om endring, og kan komme til uttrykk på fleire måtar. Ei forventning kan vere ein hypotese om kva som kjem til å skje, eller eit ønske, ei vurdering, ei ordre knytt til ein tilstand



eller ei handling. Både påbod, forbod, ønske, truslar om sanksjonar, sanksjonar og ytringar om misnøye er kjenneteikn ved forventningar (Aubert 1979). Aubert (1979:85) trekkjer fram fire mulege eigenskapar ved ein person sine forventningar til ein aktør. Den første er det ein person har rekna seg til på førehand med tanke på aktøren sin framtidige åtferd, altså korleis personen reknar med at aktøren vil handle. Den andre er dei ønska som blir uttrykt om aktøren si framtidige åtferd. Den tredje er negative eller positive ytringar kring aktøren sine handlingar eller åtferd. Den fjerde er negative eller positive sanksjonar som reaksjon på ein aktør sine handlingar eller åtferd.

Normer og forventningar er to omgrep som er tett knytt saman. Det blir sagt at forventningane er sosiale trykk, medan normene er eit varig sosialt trykk mellom to eller fleire personar (Aubert 1979:85). Det sosiale trykk som ein aktør opplever vil ikkje alltid vere tydelege retningsliner for handling, men kan vere ein forventning om at aktøren skal realisere ein verdi. Det vil vere opp til aktøren korleis verdien skal realiserast, noko som kan vere aktuelt i arbeidslivet (Aubert 1979).

Kor viktig det blir for aktøren å kome desse forventningane, normene og verdiane i møte kan avhenge av forskjellige forhold. Desse er aktøren sitt kjenslemessige forhold til personen som har forventningane, og makta denne personen har til å regulere aktøren si mulegheit for å få dekt behov. Vidare er det forholdet denne personen har til det spesielle området norma gjeld i, t.d. barnevernsfaglege spørsmål og politikk, og mulegheita aktøren har til å finne erstatning for sitt forhold til denne personen (Aubert 1979).

Det er alltid normer og forventningar knytt til ei rolle, uavhengig av kva person som innehar rolla til ei kvar tid. Aubert skil mellom stillinga, rolla og rolleåtferda. Stillinga er den ytre kunngjeringa av at ein person er noko bestemt, t.d. stillingstittelen i organisasjonskartet, rolla er dei forventningane som kunngjeringa utløyser og rolleåtferda er handlingane til rolleinnhavaren (ibid.).

Roller kan bli sett inn i fire ulike tydingsnivå der den formelle rolla er øvst, dette kan vere til dømes einingsleiaren, vidare kjem rolle i tydinga å fylle ein funksjon, t.d. prosjektleiar. Deretter kjem iscenesett rolle, t.d. ”syndebukken” og til slutt er det djuprolla, som er ei rolle som gir djupare mening, t.d. foreldreskap (Strand 2007:388).

Ei rolle kan ikkje takast ut av den sosiale konteksten, den blir skapt og utøvd i sosiale samanhengar. Om ein er nyttilsett er det eit allereie eksisterande nettverk ved arbeidsstaden der ein må finne sin plass. Ein person er gjensidig avhengig av samhandling med andre rolleinnhavarar i ulik grad. Dette blir kalla rollesettet til ei rolle. Dette nettverket av rollesett gir signal om forventningane og normene som høyrer til rolla som vedkommande har tatt på seg (Ekeland 2005:305). I rollesettet ligg det mange komplementære roller, det vil seie at til ei rolle er det ei eller fleire motståande roller. Leiar og medarbeidar er eit slikt rollepar. Slike rollepar har gjensidige rettar og plikter av ulik grad. Det kan oppstå problem viss eine parten i rolleparet har fleire normsendarar å ta omsyn til (Aubert 1979).

Skiljet mellom rolla sine normer og forventningar, og rolleåtferda kan vere nyttig, fordi åtferda ikkje nødvendigvis kjem som utspring frå normene og forventningane, men bryt med andre sine forventningar. Når ein person møter ulike forventningar for rolleåtferda eller ein person har to (eller fleire) posisjonar som det knyter seg to (eller fleire) motstridande sett av normer til kan det føre til ein rollekonflikt (Aubert 1979:104).

Haukedal (2008:178) dreg eit skilje mellom føreskrivne roller og subjektive roller. Den føreskrivne rolla er summen av alle forventningane ein normsendar har til ein person som er i rolla. Den subjektive rolla er, på den andre sida, dei forventningane personen sjølv trur andre har. Det blir altså trekt eit skilje mellom faktiske forventningar og oppfatta forventningar, og desse er det ikkje alltid samsvar mellom. Dette kan føre til ein rollekonflikt. Rollekonfliktar er delt inn i to hovudgrupper, inter-rollekonflikt og intra-rollekonflikt. Inter-rollekonflikt gjeld konfliktar i mellom ulike roller ein person kan ha, t.d. mellom leiarrolla og farsrolla. Intra-rollekonflikt, eller indre, psykologisk konflikt, er konfliktar som er innebygd i sjølve rolla. Dette kan vere konfliktar i samband med at rollesettet har ulike forventningar som er innbyrdes motstridande, at rolleinteressantar gir uklare eller motstridane teikn på kva dei forventar av rolleinnhavaren eller at sjølve rolla er uklart definert. Det kan også bli ei intra-rollekonflikt dersom ein rolleinnhavar opplever at forventningane samla sett blir uoverkommelege (Ekeland 2004).

### **2.3.1 Leiarroller i offentlege organisasjonar**

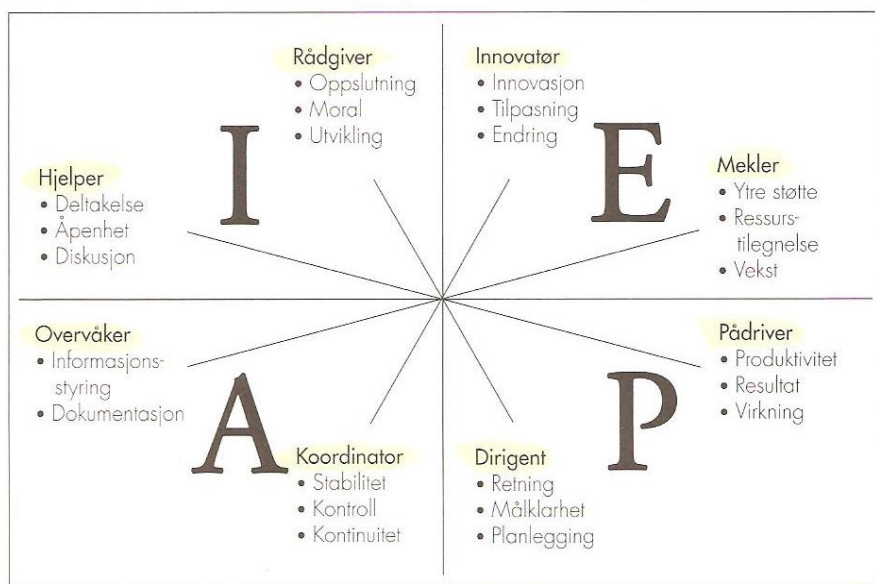
Det er ulike leiarroller i offentlege organisasjonar. Ei rolle er at rolleinnhavaren vender seg mot overordna prinsipp og rammer i organisasjonen og prøver å påverke politikken. Han arbeider for at organisasjonen skal endre kurs og fordele annleis dei ressursane som står til

disposisjon. Rolla som forvaltar er den som får siste ord i enkeltsaker der reglar skal handhevast og grenser skal settast. Rolleautoriteten i samband med skjønnsutøving er stor. Rolla som tenesteleiar inneber direkte kontakt med dei tilsette og publikum. Han er næraste leiar til produksjonsleddet i den offentlege organisasjonen. Han skal leie i ein spesiell kontekst. Personalet kan i liten grad bli erstatta av teknologi, dei er fagspesialistar som arbeider relativt sjølvstendig, både individuelt og i grupper. Tenestemottakarane er vanlegvis underlagt den offentlege tenestemannen sin autoritet og har ofte ikkje noko val om å ta i mot tenestene (Strand 2007).

Strand (2007) ser på leiarskap gjennom rolleomgrepet, der det blir knytt til organisasjonsomgrepet gjennom omgrepet funksjon, altså leiarskap som funksjonsrolle. Dette er eit rolleomgrep som omfattar dei oppgåvene rolleinnhavaren gjere eller den funksjonen han fyller i den stillinga han har.

## 2.4 Funksjonsrollene til leiaren

Adizes gav i 1980 ut ei bok, "Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem", der han presenterte dei fire leiarrøllene; produsent, administrator, integrator og entreprenør. Adizes ville ved hjelp av desse vise at ein person ikkje kan ha, og utmerke seg, i alle desse rollene samtidig. For at leiing i ein organisasjon skal fungere effektivt, argumenterte han difor for at ein måtte ha komplementære leiarteam (1980:11). Strand har i si utgreiing om fenomenet leiing i «Ledelse, organisasjon og kultur» lånt PAIE-termene frå Adizes, og også blitt inspirert av Quinn og Kameron i utarbeiding av PAIE-modellen (Figur 17.1 i Strand 2007:434).



Figur 17.1: Fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen. Roller.

Han grunnjev valet av ein firefelt PAIE- modell med at den har støtte i generell teori i den forstand at ulike teoretikarar har funne forskjellige eigenskapar og funksjonar ved leiarrøller, men dei viser berre ulike nyansar ved desse funksjonsrollene. Det finst fleire parallelle forklaringsmodellar og tilnærmingar som tek utgangspunkt i denne firedeling. Denne firedeling er nyttig fordi den kan brukast som forklaringsmodell på fleire nivå i organisasjonssamanheng, t.d. organisasjonstypar, leiaroppgåver, kulturar og roller (Strand 2007).

Utgangspunktet for PAIE-strukturen er at den ikkje skal gi klart skilde grenser mellom ulike typar organisasjonar eller leiartypar. Både leiingar og organisasjonar har funksjonar innan alle felt, men erfaringar og eigenskapar gjer at enkelte av funksjonane vil vere meir tydeleg enn

andre. Dette vil avhenge både av kva personlegdom leiaren har, kva slags organisasjon vedkommande er leiar i og kva fase i utviklinga organisasjonen er i. Det vil ikkje eksplisitt bli gjort greie for dei dysfunksjonelle variantane av desse funksjonsrollene.

#### **2.4.1 Produsenten**

Alle organisasjonar har eit mål. Enkelte organisasjonar arbeider meir eksplisitt enn andre mot å nå uttalte målsettingar. Orienteringa mot å skape resultat og nå mål har best utgangspunkt i organisasjonar der ein kan lage tydeleg mål ut i frå ei felles målsetting, og der ein kan registrere resultat på ein god måte. Ut i frå dei tidlegare nemnde organisasjonstypene så er det ekspertorganisasjonen som er den mest naturlege målretta organisasjonstypen. Der blir det levert tenester eller produkt til nokon som kjøper eller på anna måte blir mottakar av dei. For offentlege ekspertorganisasjonar, som høgskular og sjukehus, er ikkje målorienteringa så klar som i ein marknadsorientert ekspertorganisasjon. Dette er fordi offentlege organisasjonar ikkje er avhengig av omverda på same måten for å overleve som andre organisasjonar, jamfør utgreiinga om kjenneteikn ved offentlege organisasjonar.

I offentlege organisasjonar er det særleg to aspekt som skil dei frå andre organisasjonar. Det første er at det normalt er tenester og ikkje varer som blir produsert, og kvaliteten på desse tenestene ligg i stor grad i samhandlinga mellom tenesteytar og tenestemottakar. Det andre er at dei som mottar tenestene ofte ikkje har anna alternativ å velje i, og ofte har dei heller ikkje noko val om dei vil ta i mot tenestene. Det kan vere utfordrande å konkretisere nokre få eintydige mål i offentlege organisasjon, fordi dei ofte er underlagt mange og motstridande krav i frå ulikt hald og dei arbeider etter andre premisser enn uttalte resultatmål (Strand 2007).

Leiaren, ved funksjonsrolla «produsenten», kan bidra i ein organisasjon ved å motivere og påverke medarbeidarane til å skape resultat og nå målsettingane til organisasjonen. Leiaren skal sørge for at organisasjonen har målretta arbeid og han er ansvarleg for resultat som organisasjonen oppnår. Dei verdiane som produsentfunksjonen arbeider etter er resultat- og produktivitetsoverorientering, utvikling av kvalitetsstandard på det som blir produsert, retning for verksemda og planlegging om korleis ein kan nå måla mest muleg effektivt. For offentlig leiding i høve produsentfunksjonen så er det kjenneteikna ved at mange av avgjerslene blir tatt av autonome fagfolk som er i direkte samhandling med tenestemottakarane. Leiinga er avhengig av informasjon i frå fagfolka eller andre for å måle resultat og korrigere avvik.

Dei to rollene som er knytt til funksjonsrolla er pådrivaren og dirigenten (jf. Figur 17.1). Pådrivaren løyser problem på ein logisk måte, og handterer stress og tidsfristar på ein tilfredsstillande måte,. Han er personleg motivert for å nå målsettingane. Dirigenten er flink til å motivere andre, delegere arbeid, legge planar og konkretisere mål (Strand 2007:459).

#### **2.4.2 Administratoren**

I dei fleste organisasjonar er det behov for kontroll og orden. Difor blir det utvikla regulerande system for organisasjonsåtfærd, då veit medarbeidarane kva dei skal gjere til ei kvar tid, og avvik kan bli retta på. Slike system kan reknast som ein del av teknologien, som er ein fellesnemnar for organisasjonar, fordi det bidreg til at organisasjonen kan arbeide målretta. Kontroll og orden er sentrale element i organisasjonsteorien, og forskjellige organisasjonstypar har behov for ulik grad av kontroll og orden for å fungere godt. Byråkratiet er den organisasjonstypen som utpeikar seg som mest styrt av desse mekanismane. Verdier som er knytt til administrering av ein organisasjon er stabilitet, kontinuitet, kontroll og orden. Dette er verdier som kan ha både positiv og negativ tyding, men dersom desse verdiane blir brukt nøytralt og fornuftig, så betyr det ein trygg og kjent kvardag for medarbeidarane. Mange offentlege organ er typiske byråkrati. Enkelte av tenestoområda, som NAV-kontor, er rekna for å vere ekspertorganisasjonar, men desse er tett knytt saman mot eit byråkratisk system. Det gir leiarane av slike organisasjonar mange av dei same utfordringane som leiarane i dei byråkratiske systema.

Leiaren, som «administrator», kan bidra i ein organisasjon ved å fokusere på orden og kontroll, stabilitet og kontinuitet. Kontrollaspektet ved administrasjon rettar seg mot åtfærd og resultat i organisasjonen, styring av individa i organisasjonen og tilrettelegging av samhandling mellom dei. Leiaren kan bidra til dette ved å oppretthalde, utforme og endre system som verker åtfærdregulerande. Desse systema kan enten vere klare eller subtile. Døme på slike kontrollformer kan vere nøyaktige arbeidsinstruksar, kortsiktige og langsiktige målsettingar, og medarbeidarsamtalar. Leiaren skal lage prosedyrar og reglar, koordinere arbeidet og kontrollere at det blir følgt av medarbeidarane. Dei må dokumentere arbeidet som blir gjort, og om ein medarbeidar ikkje følgjer dei retningslinjene som leiaren har laga, må det bli sett inn sanksjonar og avvika må korrigerast. Blir prosedyrar og reglar følgt, skal det optimalt sett føre til stabilitet og kontinuitet både for leiaren og medarbeidarane.

Dei to rollene som er knytt til funksjonsrolla er koordinatoren og overvakaren (jf. Figur 17.1). Koordinatoren har fokus på å skape stabilitet, kontroll og kontinuitet, medan overvakaren har fokus på informasjonsstyring og dokumentasjon av arbeidet som blir gjort.

### **2.4.3 Integratoren**

Alle organisasjonar har deltakarar og forskjellige sosiale strukturar. Samarbeid har innebygde tekniske, relasjonelle og politiske utfordringar for organisasjonar. Ein kan regulere mange av desse utfordringane ved å utvikle hensiktsmessige kontrollsystem (sjå førre delkapittel), men det vil likevel vere sosiale og menneskelege aspekt som kan føre til utfordringar for å nå måla til organisasjonen. Medarbeidarar har behov for å vere ein del av fellesskapen, men dei ønskjer også å ha individuell friedom. Leiinga har behov for å kontrollere, men dei ønskjer også å legge til rette for medarbeidarane si utvikling. Det blir nødvendig å finne den rette balansen mellom prosessane mellom individa og organisasjonseiningane for å skape integrasjon og knyte individa til organisasjonen slik den kan fungere godt. Organisasjonar er altså avhengige av mellommenneskelege prosessar for å fungere, uansett kva organisasjonstype som er gjeldande. Byråkrati er knytt saman av strukturen og regelsystemet. I ekspertorganisasjonar er individa knytt saman gjennom utdanning og faglege forståingar. Gruppeorganisasjonar fungerer gjennom felles sosiale normer og individet si subjektive kjensle av å høyre til. I entreprenørorganisasjonane er det ei felles orientering mot oppgåvene.

Leiaren, som «integrator», kan bidra i ein organisasjon ved å støtte, motivere og utvikle medarbeidarane til å arbeide mot eit felles mål. Leiaren skal arbeide for at alle skal dra lasset i same retning og vere lojal mot det som blir bestemt, sjølv om ein er ueinig. Då er det veldig viktig at medarbeidarane får mulegheit til å delta i prosessane før avgjersler blir tatt. Den integrerande leiaren arbeider mellom anna for at medarbeidarane skal ha fleire motiv enn løn for å vere på jobb. Han vil at medarbeidarane skal ønske å utvikle seg til å bli betre, og at verdisynet og/eller visjonen til organisasjonen er samanfallande med medarbeidarane sitt verdisyn. For å få til dette er omgrep som moral, identitet, deltaking, oppslutting, utvikling og konfliktløysing sentralt for leiaren å arbeide med (Strand 2007:483).

For leiaren med fokus på integrasjon av medarbeidarar og utvikling av kultur, kan det vere spesielle trekk ved leiaråtferda som viktig. For å fungere som ein integrerande leiar må vedkomande tole å ta i mot kritikk og ta tak i vanskeleg saker. Han må også gjer seg synleg og tilgjengeleg for medarbeidarane i det daglege. Eit anna element er open, ærleg og sakleg

kommunikasjon med dei tilsette; leiaren må vise interesse og utvikle relasjonar til dei tilsette. Dersom dei tilsette har ei forståing av at leiaren er inkluderande og sakleg, og ikkje partisk kan det bli lettare for han å drive med konfliktløysing. Han må også vere medviten om kva kompetanse medarbeidarane har, og bruke leiarrolla til å rettleie og hjelpe medarbeidarane til å bruke denne kompetansen og vidareutvikle den. Dette skal gjerast med minst muleg styring (Strand 2007:503).

Dei to rollene som er knytt til funksjonsrolla er hjelparen og rådgivaren (jf. Figur 17.1). Hjelparen har fokus på deltaking og diskusjon i organisasjonen, medan rådgivaren arbeider for oppslutning om organisasjonen sine mål, ein felles moral og individuell og organisatorisk utvikling.

#### **2.4.4 Entreprenøren**

Alle organisasjonar må forholde seg til omverda. Dei må tilpasse seg behov og samfunnsverdiar, og sikre seg ressursar og legitimitet for å overleve som organisasjon og ikkje stivne i faste strukturar utan rom for utvikling. Organisasjonar er til tross for dette langsame når det gjeld å utvikle og implementere endringar som vil gjere dei betre rusta til å møte omgjevnadane sine krav. Det har tradisjonelt sett vore dei marknadsorienterte organisasjonane som har hatt størst behov for å oppretthalde konkurransefortrinn. Dette har til ein viss grad endra seg med innføringa av forskjellige marknadsorienterte tilnærmingar i offentleg sektor. No kan det vere aktuelt for offentlege organisasjonar å orientere seg mot konkurrerande organisasjonar som leverer liknande produkt eller den tenester.

Leiaren, som «entreprenør», kan bidra i ein organisasjon ved å vere den som tenker utradisjonelt og arbeider med å utvikle nye produkt, tenester og system som vil gjere organisasjonen meir tilpassa omgjevnadane sine behov. Entreprenørfunksjonen kan også vere retta innover i organisasjon, då blir innehavaren av rolla ofte kalla intraprenør (sjå også Rønning og Teigen 2007:29). Då er det ein leiar eller fagperson i ein større organisasjon som ser mulegheiter for å gjennomføre potensielle forbetringar. Entreprenøren/intraprenøren kan skape noko annleis ved å finne nye arbeidsmåtar og knyte saman verksemder. Leiaren må arbeide for å skaffe ressursar, påverke andre aktørar, ha legitimitet hos folkevalde og resten av innbyggjarane, og også forsvare kompetansen og myndigheita som organisasjonen forvaltar.



Dei to rollene som er knytt til funksjonsrolla er innovatøren og meklaren (jf. Figur 17.1). Innovatøren har fokus på innovasjon og endring i produkta eller tenestene til organisasjonen, og tilpassing til omgjevnadane. Meklaren søker støtte og legitimitet frå omverda, skaffar ressursar for endring og legg til rette for vekst i organisasjonen.

Organisasjonar er stabile rammevilkår for leiing. Leiing kan gå føre seg på forskjellige måtar innanfor desse rammene, avhengig av kva personlegdom leiarer har, kva slags organisasjon vedkommande er leiar i og kva fase i utviklinga organisasjonen er i. PAIE-modellen med sine forskjellige funksjonsrollar har blitt presentert. Gjennom desse ulike funksjonsrollane har det blitt vist at leiing krev ulike, og motstridande, eigenskapar for å utøve god leiing. Til dømes så må ein leiar arbeide for å nå målsettingane (som produsenten), men han kan (bør og må) også styre etter lover og reglar (som administratoren), normer og kulturar (som integratoren) og etter det omgjevnadane krev (som entreprenøren). Det vil seinare bli sett på kva forventingar som er til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern. Desse vil bli sett på i lys av desse forskjellige rollefunksjonane.

## 3.0 Metode

Formålet med oppgåva er å få ei forståing av forventningar til leiarrolla i interkommunale barnevern i frå kommunale samarbeidspartar på ulikt nivå med ulike relasjonar til rolla, og leiaren sine opplevingar av og eigne forventningar til rolla. Eg vil i dette kapittelet presentere den metodiske tilnærminga for prosjektet og drøfte og grunngi vurderingar og val som eg gjorde i løpet av prosessen. Mi rolle som forskar i eige felt har vore eit aspekt ved prosjektet som har vore gjenstand for jamlege vurderingar, dette vil bli presentert i dei etiske drøftingane i dette kapittelet.

### 3.1 Metodiske perspektiv

Samfunnsvitenskap byggjer på systematisk forskning om ulike forhold i samfunnet. Val av metode heng saman med syn på kunnskapsutvikling og teoretisk perspektiv. For å kunne utvikle interessant og godt grunnlagt kunnskap, og for å kunne bygge opp fruktbare og haldbare teoriar, må vi basere oss på adekvate og føremålstenlege forskingsmetodar (Grønmo 2004). Eg vurderte at ei fenomenologisk tilnærming til forskinga ville gi meg mulegheit til å få innsikt i informantane sine behov, forventningar og ønske, informantane si livsverd, som ville gi meg eit utgangspunkt for å forstå kompleksiteten i den interkommunale barnevernsleiarrolla best muleg (Kvale og Brinkmann 2010).

Kvalitative metodar blir brukt for å få innsikt om karaktertrekk og eigenskapar eller kvalitetar ved det som skal studerast, kvantitative metodar blir brukt for å få oversikt over omfang og mengde av fenomenet (Malterud 2011:26). Eg ønskte å finne variasjonar og nyansar ved forventningane til få informantar, men eg ønskte også å få innblikk i omfanget av forventningane som var til leiaren. Omfanget av forventningar ville eg få ein viss kjennskap til gjennom intervjusituasjonen og den vidare analysen, men det ville vere vanskeleg å få grep om variasjonar og nyansar i forventningane gjennom ei kvantitativ tilnærming. Eg vurderte det difor som mest tenleg å lage eit kvalitativt orientert forskingsopplegg (Malterud 2011).

Det fenomenologiske utgangspunktet ville gi meg mulegheit til å få fram kva forventningar ulike samarbeidspartar har til barnevernsleiaren og korleis barnevernsleiarane sjølv opplevde forventningane. Eg, som forskar, ville vere den viktigaste reiskapen for å få tak i desse essensane, og kunnskapen som vart utvikla ville vere eit produkt av samhandling med

informantane, persepsjon og tolking (Malterud 2011). Når aktørane i eit forskingsprosjekt er menneske, så inneber det at samspelet som skjer mellom forskar og informant påverkar datamaterialet. Den sosiale og kulturelle konteksten der interaksjonen går føre seg, påverkar også datamaterialet (ibid.:38). Forskaren har ei føreforståing som alltid vil vere ein del av referanseramma og påverke tolkinga gjennom heile forskingsprosessen. Å beskrive og forklare dei vala eg har gjort vil skape ein gjennomsiiktig forskingsprosess og innsikt i denne føreforståinga, noko som er ein viktig del for å kunne verifisere den kvalitative forskinga.

### 3.2 Utval av informantar

Eit viktig val i forskingsprosessen var å avgjere kven som skulle vere informantar. Utvalet av informantar vart sett saman med det mål å få belyst problemstillinga best muleg, altså eit strategisk utval av informantar (Malterud 2011:56). Einaste felles kriterium for det strategiske utvalet var at dei skulle ha ein relasjon til ein interkommunal barnevernsleiar.

Denscombe (2010) set fokus på ulike praktiske forhold ein må ta omsyn til når ein skal lage forskingsopplegg. Både økonomiske ressursar, tidsbruk og tilgang på informantar må vurderast når ein skal førebu eit forskingsopplegg. Eg var opptatt av at prosjektet skulle vere muleg å gjennomføre innanfor ei rimeleg tidsramme og kostnadsramme, og eg vurderte det då som nødvendig å finne informantar i nærområdet mitt.

Eg ville snakke med informantar som hadde forskjellige samarbeidsrelasjonar til ein og same leiar i eit interkommunalt barnevern og ikkje til fleire ulike barnevern. Dette vart gjort for at føresetnadane for relasjonane til leiar skulle vere like, og at opplevingane og forventningane til informantane difor ikkje kunne forklarast ut i frå at det var forskjellige barnevernsleiarar dei samarbeidde med. Både anonymiteten og integriteten til informantane ville vere sikra i forhold til gjenkjenning i sluttproduktet sidan det var eit tilfeldig utval av samarbeidsrelasjonar eg ville intervjuje. Dette ville også bidra til at eg fekk tilgang på den informasjonen eg hadde behov for. Alle kommunane i dette interkommunale samarbeidet var representert i utvalet av informantar.<sup>18</sup> Informantgruppene for denne studien var:

- To rådmenn i eit interkommunalt samarbeid. Desse var hierarkisk overordna til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.

---

<sup>18</sup> Av omsyn til konfidensialiteten til informantane vel eg å ikkje avsløre kor mange kommunar som var i dei forskjellige interkommunale samarbeida eg hadde informantar frå.

- Fem leiarar som hadde ansvar for område retta mot barn og ungdom i deltakarkommunane. Denne informantgruppa var ein rektor, to barnehagestyrarar og to helsesøstrer. Desse var hierarkisk likestilte med leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.
- Tre barnevernskonsulentar som var hierarkisk underordna leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.
- Tre leiarar for interkommunale barnevernstenester og ein leiar for eit interkommunalt barnevern som var under etablering.

Ved å få kartlagt forventningane som var til leiarrolla i det interkommunale barnevernet i frå forskjellige perspektiv, ville det sikre at utvalet inkluderte ulike typar informantar, situasjonar, prosessar og samanhengar i undersøkinga, slik Holter skriv (1996:13).

Alle desse informantgruppene representerer dei mest sentrale aktørane i interkommunale samarbeid om barnevernstenester.

Barnevernskonsulentane som var informantar var tilsett ved det same interkommunale kontoret. Desse var valde ut i frå at alle hadde ulik erfaring og bakgrunn i barnevernet, og alle hadde vore tilsett i det interkommunale barnevernet sidan det vart etablert. Desse kriteria vurderte eg som relevant då det kunne innebere ulike forventningar til leiar for barnevernet.

Eg fekk tre leiarar for interkommunale barnevernstenester som informantar for å finne ut kva forventningar ein leiar sjølv hadde til rolla si og kva han opplevde av forventningar i frå andre. Som eit utgangspunkt for val av desse informantane tok eg kontakt med leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid som omfatta kommunar med omlag 10 000 innbyggjarar til saman. Slik ville eg sikre meg at leiarane hadde tilnærma lik arbeidskvardag med tanke på tal på samarbeidspartar og tilsette ved barnevernet.

Ein leiar for ei interkommunal barnevernsteneste som var under etablering var også informant. Formålet med å bruke han som informant var å få belyst kva forventningar han hadde og opplevde andre hadde til den komande leiarrolla. Dette ville eg så sette i samanheng med det dei andre interkommunale barnevernsleiarane formidla, for å sjå om det var like tankar og opplevingar knytt til forventningar og handteringa av dei.

### 3.3 Datainnsamling – det kvalitative forskingsintervjuet

Val av metode for datainnsamling påverkar kva data forskaren får som utgangspunkt for den vidare analysen og drøftinga. Formålet med val av metode er å bruke den metoden som vil bidra mest muleg til å kunne svare på problemstillinga.

Mitt formål med datainnsamlinga var å få innblikk i forventningar som var til leiarar for interkommunale barnevernstenester. Eg ville snakke med informantane for å få grep om deira røynd, og for å få den detaljerte informasjonen eg ønskte fann eg det føremålstenleg å ta i bruk det kvalitative forskingsintervjuet som verkty for datainnsamling.

Det kvalitative forskingsintervjuet er i følge Kvale og Brinkmann eit intervju der det blir konstruert kunnskap i samspel mellom intervjuaren og den som blir intervjuet. Det er ein profesjonell samtale der det er eit gjensidig avhengig forhold mellom den menneskelege interaksjonen og kunnskapsproduksjonen. Formålet med det kvalitative forskingsintervjuet er å få innsikt i informanten sine opplevingar, erfaringar, meiningar og tankar (Kvale og Brinkmann 2010). Eg vurderte at dette verktyet ville vere nyttig for å få innsikt i forventningane til leiarar for interkommunale barnevernstenester.

Eit forskingsintervju kan utførast med ulik grad av struktur som er bestemt på førehand (Kvale og Brinkmann 2010). Eg valde å gjennomføre halvstrukturerte forskingsintervju med utgangspunkt i intervjuguidar med opne, tematiske spørsmål. Dette meinte eg ville gjere intervjusituasjonen meir naturleg og samtalen ville flyte betre. For å kunne fange opp informanten sine behov og forventningar til leiar, ville eg då kunne stille utdjupande spørsmål for å få fram dei konkrete meiningane og forventningane. Eg vurderte at det halvstrukturerte forskingsintervjuet ville vere eit metodisk grep eg kunne bruke for å vere trygg på at eg ville få datamaterial som kunne brukast i den vidare analysen. Om eg hadde gjennomført eit strukturert forskingsintervju med detaljerte spørsmål trur eg at mi stemme ville blitt for styrande med tanke på å klare å gripe den andre si livsverd, og dermed ikkje få påliteleg informasjon.

Eg laga fire intervjuguidar med utgangspunkt i kva relasjon dei hadde til barnevernsleiarrolla; ein for samarbeidspart (vedlegg 2), ein for barnevernskonsulent (vedlegg 3), ein for

barnevernsleiar (vedlegg 4) og ein for ein leiar for eit interkommunalt barnevernskontor som var under etablering (vedlegg 5).

Dei fleste intervju vart gjennomført på arbeidsstaden til informantane. Berre eit intervju vart gjennomført i ein annan setting (møterom på skule). Val av intervjustad vart gjort ut i frå ein tanke om at informantane skulle vere på heimebane, noko eg trur medverka til at informantane opplevde situasjonen som trygg og gav gode rammer for intervjuet.

Eg orienterte om opplegget for intervjuet før opptakaren vart sett i gong, dette kallar Kvale og Brinkmann briefing (2010:141). Eit av dei punkta eg passa på å få med var at denne intervjusituasjonen skulle berre vere ein samtale mellom meg og informanten, og at eg ville passe på at dei svarte på det eg ønskte. Slik ville eg skape ein trygg situasjon ved å definere situasjonen og vise at eg hadde ansvaret for at samtalen var innanfor rammene av studien. Kvart intervju vart starta med at informantane skulle fortelje om kva erfaringar og fagleg bakgrunn dei hadde. Det var eit medvite val å starte med desse to momenta for å halde på den trygge situasjonen frå briefinga og legge til rette for ein trygg start for informantane slik dei kunne snakke seg varm om noko ufarleg. Alle intervju vart avslutta med spørsmål om informantane hadde noko meir dei ville seie. Dette gjorde eg for at informantane skulle få sjanse til å kommentere eller formidle synspunkt på spørsmål eller tema som ikkje vart fanga opp av spørsmåla eg hadde stilt. Kvale og Brinkmann (201:142) kallar dette debriefing.

Sjølv intervjusituasjonen fungerte bra. Det var fin flyt i samtalan, og vi kom naturleg innom dei fleste tema i intervjuguiden. Intervjuguiden vart i hovudsak brukt mot slutten av intervjuet for å sikre at vi hadde snakka om alt som var planlagt på førehand. Eg brukte samtaleteknikkar som aktiv lytting ved å bruke nikk, «hmm» og «kan du fortelje meir om...», og oppsummerande setningar. Oppsummerande setningar er eit hjelpemiddel til å finne ut om mottakaren av informasjonen har oppfatta det på rett måte, og det kan føre informanten inn i meir djuptgåande forklaringar (Kvale og Brinkmann 2010:151).

Eg gjennomførte fem av seks intervju med informantar i gruppa likestilte samarbeidspartar i løpet av ein måned. Det siste intervjuet måtte utsettast. Eg merka i løpet av det nest siste, og særleg i løpet av det siste intervjuet at det ikkje kom fram noko særleg ny informasjon. Eg vurderte det dit at eg hadde nådd mettingspunktet for informasjonsinnhenting frå likestilte

samarbeidspartar (Aase og Fossåskaret 2007:155). Eg valde difor å avlyse det siste intervjuet som var avtalt med ein rektor.

Det vart brukt bandopptakar som verkty i intervju slik eg kunne ha mulegheit til å vere fullt til stades i samtalen med informanten. Ved å ha fokus på samtalen ville eg kunne følgje informanten sin tankegang og stille utdjupande spørsmål. Det er muleg å gjennomføre intervju ved å skrive ned hovudelementa i intervjuet i etterkant av samtalen, i tillegg til å ta notat i løpet av intervjuet (Kvale og Brinkmann 2010). Dette vurderte eg som ikkje aktuelt, då det kunne øydelegge samtalen ved å forhindre meg i å fange opp nyansar og nye vinklingar ved aktiv lytting. Det å ta notat kan også vere distraherande for den som blir intervjuet då dei mellom anna kan bli for sjølvbevisst i høve kva dei seier som gjere at det blir notert (ibid.).

### 3.4 Analytisk tilnærming – transkripsjon

Tolkingsprosessen startar allereie i samspel med informanten i intervjusituasjonen. Denne prosessen held fram når samtalan på lydbandet skal transkriberast til tekst. Kvale og Brinkmann poengterer at to personar som skriv ned det same utdraget frå eit lydband vil kunne ta i bruk ulike stilar, og dermed kunne få ulike tolkingar fordi ein vektlegg ulike dimensjonar ved samtalen (2010:193). Det er difor viktig å gjere eit reflektert val angående transkripsjonsstil. Eit val i samband med dette er om ein vil transkribere i ein stil nært opp til det munnlege språket eller om ein vil transkribere meir retta mot skriftspråket. Uansett val så er det viktig å hugse at transkripsjonar er dekontekstualiserte gjentakningar av samtalen i intervjuet, og at dei er det første aktive steget i analysen (ibid:187). Eg valde å transkribere lydbanda til nynorsk skriftspråk. Eg brukte berre dialektord når det vart vanskeleg å omsetje til nynorsk utan å miste delar av meiningsinnhaldet. Eg fann dette føremålstenleg fordi formålet med intervjuet var å få vite forventningar og behov. Dei kjenslene som vart uttrykt non-verbalt og den stemninga som var i intervjusituasjonen vurderte eg til ikkje å vere relevant for å kunne svare på problemstillinga.

Eg transkriberte intervjuet etter kvart som dei vart gjennomført. I transkripsjonsprosessen brukte eg mykje tid på å høyre opp igjen same tekstbitane for å vere sikker på at eg hadde skrive ned det som informantane sa. Til saman vart det om lag 14 timar opptak av intervju, som resulterte i om lag 180 transkriberte tekstsider.

### 3.5 Analytisk tilnærming – systematisk tekstkondensering

Målet for analysen var å konstruere kategoriar og beskrivingar av forventningar, som kunne brukast i den vidare drøftinga om kva forventningar som er til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern og vidare kva konsekvensar desse forventningane kan få for leiaråtferda. Eg bestemte meg for å gjennomføre analysen av dei transkriberte tekstsidene ved hjelp av Malterud sin analyseprosedyre systematisk tekstkondensering. Ved å ta i bruk ein slik trinnvis framgangsmåte for analysen tenkte eg det vil gjere prosessen tydeleg og strukturert, og det ville vere ein måte for meg å kvalitetssikre arbeidet på.

Denne analyseprosedyren er ein modifisert versjon av Giorgi sin fenomenologiske analyse, og har trekk i frå analyseprosedyrane til både Giorgi og Grounded Theory (Malterud 2011:96). Malterud skriv at ein slik analyseprosedyre med systematisk gjennomgang av datamaterialet i fleire omgangar, med tilhøyrande refleksjonar, val og vurderingar legg til rette for utvikling av vitenskapleg kunnskap (ibid:100).

Giorgi sin fenomenologiske analyse blir brukt når ein skal finne hovudinnhaldet i informantane sine erfaringar innanfor eit bestemt felt. Ein skal ideelt sett sette eiga føreforståing til side i analyseprosessen, men då dette i realiteten vanskeleg let seg gjere, så må forskaren ha eit reflektert tilhøve til korleis han påverkar materialet og ikkje legge egne tolkingar til grunn for det han finn (ibid.:96). Malterud sin systematiske tekstkondensering har samanfallande hovudstruktur med Giorgi sin analysemetode, og blir gjennomført i fire analysetrinn.

Eg vil gjere kort greie for analysemetoden systematisk tekstkondensering, og samtidig vil eg forklare korleis denne metoden vart følgd i dei fem analyseprosessane eg gjennomførte. Eg fullførte ein analyseprosess knytt til ei gruppe av informantar før eg tok til på neste.

#### 3.5.1 Analysetrinn 1 – heilskapinntrykk

Det første trinnet inneber at forskaren må få eit heilskapleg inntrykk av datamaterialet. Dette gjer han ved å forsøke å fri seg frå all bakgrunnsinformasjon og lese den transkriberte teksten på ein mest muleg open måte utan å starte med systematisering. Slik kan han sjå dei foreløpige tema som kan seie noko om fenomenet han skal undersøke. Malterud skriv at ein



bør ha mellom fire og åtte tema for at det skal bli ei handterbar mengd med data å forholde seg til.

Eg las gjennom alt datamaterialet som var knytt til ei av samarbeidsgruppene. Intervjuguidane eg hadde laga var ikkje strukturert etter tema, og dette var nok med på å gjere det lettare for meg å lese tekstane på ein mest muleg uhilda måte. Eg prøvde å ha eit fugleperspektiv når eg las. Der eg fann tema som omhandla forventningar, behov og ønske noterte eg stikkord i marginen. Etter dette samanfatta eg stikkorda som var gjentakande i fleire av tekstane til foreløpige tema.

### **3.5.2 Analysetrinn 2 – meiningsberande einingar**

Det neste trinnet i systematisk tekstkondensering består i å skilje den relevante teksten ut i frå heilskapen. Då går forskaren systematisk gjennom teksten for å finne dei meiningsberande einingane, det vil seie tekst som inneheld kunnskap om det fenomenet som det vert forska på. På dette punktet skil Malterud seg frå Giorgi sin prosedyre ved at ho ikkje ser på heile teksten som meiningsberande, men at berre tekstbitar som kan tilføre innsikt i dei forskjellige tema frå første trinn blir rekna som meiningsberande einingar (ibid:100). I dette trinnet startar den første systematiseringa, kodinga, av teksten. Dei midlertidige tema i frå første trinn skal justerast og raffinertast til kodar med tilhøyrande meiningsberande einingar. Malterud oppmodar forskaren til å reflektere omkring fellesskap og forskjellar i tema og kodar. Er det nokon av kodane som ikkje seier noko om fenomenet han undersøker? Kan det vere eigne tankar og tolkingar som gjer at noko har blitt vurdert som meiningsberande i høve fenomenet? Kodinga er ei systematisk dekontekstualisering som inneber at samhøyrande meiningsberande einingar blir sett i same kodegruppe og lest i samanheng.

Med utgangspunkt i dei tema eg fann i første analysetrinn, samla eg meiningsberande einingar om forventningar, behov og ønskje, som høyrde til under same tema. Eg reflekterte omkring kva desse einingane stod for og sa noko om, om dei høyrde til under eit anna tema i staden for eller i tillegg til der dei var plassert, om eit tema hadde noko til felles med andre tema, og om eg hadde skapt tema som var forma av føreforståinga mi meir enn av innhald i intervjuet. Samtidig med at eg reflekterte omkring dette, så starta eg å systematisere dei foreløpige tema og dei meiningsberande einingane i koder.

Eg merka at det var utfordrande å fri seg i frå dei tidlegare utførte analyseprosessane, og dette gjorde at eg gjekk igjennom dei meiningsberande einingane ein ekstra gong, for å sikra at eg hadde fått med alle forventningane til interkommunal leiar som kom til uttrykk i intervju.

### **3.5.3 Analysetrinn 3 – kondensering**

På det tredje trinnet i analysemetoden skal forskaren lage kondensat, eit kunstig sitat, av kodegruppene. Han skal først systematisere ei kodegruppe i subgrupper med tilhøyrande meiningsberande einingar. Deretter skal han trekke ut kunnskapen i frå dei meiningsberande eininga i kvar subgruppe og samanfatte dei i eit kondensat. Forskaren skal på dette trinnet også prøve å finne eit sitat i dei meiningsberande einingane som skildrar essensen av kondensatet. Kondensatet blir arbeidsnotatet for det siste trinnet i analysen.

Første del av dette trinnet vart gjort som ei forlenging av systematiseringa på trinn 2. Når kodane og subgruppene var på plass, skulle datamateriale bli rekontekstualisert gjennom å samanfatte alle dei meiningsberande einingane som var i kvar subgruppe til eit kunstig sitat, eit kondensat. Eg skulle også finne sitat til kvar enkelt subgruppe. Dette var utfordrande då fleire av subgruppene omfatta mange forskjellige nyansar av forventningar.

### **3.5.4 Analysetrinn 4 – samanfating**

På det fjerde og siste trinnet i metoden skal forskaren lage ein analytisk tekst av kvar kodegruppe med utgangspunkt i kondensata og sitata i frå førre trinn. Forskaren skal slik formidle kva datamaterialet fortel om forskjellige sider av fenomenet som blir undersøkt. Dei analytiske tekstane representerer resultata i analysen, og forskaren må lage overskrifter som samanfatar denne nye kunnskapen, som kan vere nye skildringar eller nye omgrep. Til slutt skal funna validerast i høve den opphavlege teksten som var utgangspunktet for analysen. Kan resultat tilbakeførast til tekstsamanhengen dei er kom frå? Funna bør også validerast opp mot eksisterande empiri og teori.

Eg opplevde at det vart utfordrande å lausrive seg i frå kondensata og skrive ein analytisk tekst med avsnitt for kvar av subgruppene. Eg valde difor å gjennomføre analysetrinnet når alt datamaterialet var analysert, for å få stor nok analytisk distanse til kondensata.

Mitt mål med analyseprosessen var å konstruere kategoriar og beskrivingar av forventningane, som kunne brukast i den vidare drøftinga i oppgåva. Eg valde difor å lage overskrifter som samanfatta innhaldet i kvar enkelt analytisk tekst.

### **3.5.5 Val gjort i analyseprosessen**

Det var ulike refleksjonar og val eg gjorde i analyseprosessen som gjorde at analysen vart gjennomført på ein annleis måte enn det som var utgangspunktet. Desse vala ønskjer eg å gjere greie for, for at prosessen skal vere mest muleg gjennomsiktig.

For å få grep om forventningane som informantane hadde til ein leiar for interkommunal barnevernsteneste snakka vi om kva dei trengte av hjelp, kva behov dei hadde for kontakt, kva samarbeid dei hadde og andre liknande emne. I analysen av datamateriale har eg difor inkludert forventningar som ikkje vart eksplisitt uttrykt.

Eg hadde i utgangspunktet tenkt å analysere samarbeidspartane utanfor barnevernet som ei gruppe. Allereie på første trinn i prosedyren såg eg at dette vart feil i høve dei foreløpige tema eg såg i den transkriberte teksten. Eg fann det difor føremålstenleg å skilje intervjua av desse samarbeidspartane i to, ein bolc for likestilte samarbeidspartar og ein bolc for overordna samarbeidspartar. Problemet eg då kom i var at det vart ujamt fordelt med informantar mellom desse gruppene, der det var fem intervju av likestilte samarbeidspartar og to intervju av overordna samarbeidspartar. Eg prioriterte ikkje å auke datamateriale for overordna samarbeidspartar, sjølv om eg vurderte at det ville ha sikra eit betre analysegrunnlag. Dette kan berre forsvarast med manglande kapasitet til å finne informantar, gjennomføre intervju og transkribere dei. Eg tenker at resultatet av analysen likevel kan vurderast til å vere representativ i høve forventingar som overordna samarbeidspartar har til leiarar for interkommunale barnevernstenester, ut i frå dei ålmenne forventingane som vart uttrykt i datamaterialet.

Eg vurderte at intervjuet med den komande interkommunale barnevernsleiararen kunne bli analysert parallelt med intervjua med dei tre eksisterande barnevernsleiarane. Grunnen til det var at alle tema som eg fann i materialet frå den komande interkommunale barnevernsleiararen også var hos dei andre interkommunale barnevernsleiarane.

Den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering hadde ikkje kome så langt i prosessen at barnevernsleiaren hadde fått definerte oppgåver eller opplevd nokon særlege forventningar. Det vart difor vanskeleg for informanten å seie noko om samarbeid og opplevde forventningar. Informanten hadde likevel mange tankar om korleis den interkommunale barnevernstenesta skulle utviklast, og kva forventningar som han vurderte var og kom til å bli til han som leiar. Eg vurderte difor at funna i denne analyseprosessen burde takast med, sjølv om materialet var tynt og det var mykje informanten ikkje kunne svare på.

### 3.6 Verifisering

For å vurdere kvaliteten på heile forskingsprosessen må den vurderast opp mot truverde, styrka og mulegheita for overføring av kunnskapen sett i samanheng med omgrepa reliabilitet, validitet og generalisering (Kvale og Brinkmann 2010). Verifisering av studien i samband med mi rolle som forskar i eige felt vil bli grundig reflektert i neste delkapittel, knytt til etiske refleksjonar.

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr at ein skal kunne vurdere kor påliteleg studien er ved å reprodusere den forskinga som er gjort på andre tidspunkt og av andre forskarar (Kvale og Brinkmann 2010:325). Grønmo presiserer at i praksis vil det ikkje vere muleg å reprodusere kvalitative studiar fordi både undersøkingsopplegget og datainnsamlinga vil vere avhengig av når studien vart gjennomført, og kven som gjennomførte den. Nokon vel å bruke omgrepet truverde i staden for reliabilitet, Grønmo meiner at det i realiteten dreier seg om same type vurderingar. Vurderingar som må bli gjort er om dei empiriske funna er basert på datamaterial om faktiske forhold, og at dei er innsamla på ein systematisk måte som er akseptert i vitenskaplege krinsar, eller om funna er basert på forskaren sitt subjektive skjønn (Grønmo 2004).

Eg har prøvd å sikre at denne oppgåva er påliteleg ved å greie ut om mitt arbeid i denne forskingsprosessen og dei vala og vurderingane eg har tatt, på ein detaljert og tydeleg måte.

Ved å ta i bruk ein anerkjent prosedyre for analysen vurderte eg at det ville sikre ein truverdig og kvalitetssikker analyse, fordi denne prosedyren gjorde at eg fekk reflektert omkring element på ein god måte, og at resultata ikkje var basert på intuitiv analyse (Malterud

2011:111). Eg gjennomførte analyseprosedyren til saman fem gongar. Ein for kvar av gruppene av informantar. Sidan eg tok i bruk ein anerkjent analyseprosedyre, og gjennomførte den fleire gongar for same prosjektet lærte eg å bruke den forholdsvis godt. Slik sikra eg meg at det handverkmessige ville vere utført på ein gjennomtenkt og god måte, og at eg ikkje hadde tatt nokon snarvegar i analysen. Dette viste seg å vere svært tidkrevjande. Eg tenker likevel det var eit lurt grep å gjennomføre analysen slik, sidan eg måtte gjennomføre analysen på eiga hand og ikkje hadde ein person å diskutere ulike vinklingar med.

Reliabiliteten til studien kunne vore styrka ved at eg hadde hatt fleire informantar i dei ulike informantgruppene.

Det vart gjennomført tre intervju med leiarar for interkommunale barnevernstenester. Eg vurderte dette til å vere knapt, men likevel nok til å kunne seie noko om barnevernsleiar sine eigne opplevingar, forventningar og handtering av forventningar.

Det vart gjennomført to intervju med overordna samarbeidspartar. Ideelt sett skulle det blitt gjennomført fleire intervju for å sikre stort nok datagrunnlag og slik styrke analysen, men dette vart ikkje prioritert grunna eit allereie stort dataomfang og mangel på tid.

### **3.6.2 Validitet**

Validitet handlar i samfunnsvitskapane om i kva grad ein metode kan brukast til å undersøke det den seier den skal undersøke (Kvale og Brinkmann 2010:326). Undersøkingssituasjonen og konteksten der datainnsamlinga har blitt gjort vil alltid bestemme kor stor rekkevidde gyldigheita for kunnskapen har (Malterud 2011). Det er ulike grader av validering som må reflekterast rundt, dette er mellom anna intern validitet og ekstern validitet.

**Intern validitet** inneber å vurdere gyldigheita og kvaliteten ved det forskingsmessige handverket (Malterud 2011). Dette er vurderingar som eg har gjort gjennom heile prosessen for å sikre at eg har brukt dei rette verktya for å svare på problemstillinga, og at kvar enkelt fase er gjennomført på ein fornuftig og forsvarleg måte. Ved å formidle forskingsprosessen på ein gjennomsiktig måte har det blitt lagt opp til at andre også kan vurdere den interne validiteten.

Det som kunne styrka den interne validiteten var om eg hadde vurdert dei overordna samarbeidspartane som ei eiga informantgruppe i frå starten av. Intervjua med dei overordna samarbeidspartane vart gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden for samarbeidspartar. Eg merka ganske snart i intervjusituasjonen at desse informantane hadde eit annleis og meir overordna forhold til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta og eit anna perspektiv på leiarrolla enn det dei likestilte samarbeidspartane hadde. Det vart dermed meir utfordrande for meg, fordi eg måtte tenke annleis i situasjonen og arbeide meir for å spinne vidare på det informantane sa. Hadde eg laga ein intervjuguide for overordna samarbeidspartar ville det gjort vinklinga på spørsmåla betre.

**Ekstern validitet** eller generalisering handlar om å vurdere gyldigheita for forskinga utanfor den spesielle konteksten som var gjenstand for studien (Malterud 2011). Mulegheita for overføring av kunnskapen frå denne studien, var ei av vurderingane ved utforminga av problemstillinga og ved val av metode. Eg ønskte å skape ei teoretisk forståing for den komplekse rolla som leiarar for interkommunale barnevernstenester har og som kan ha relevans utover situasjonen til barnevernsleiarinformantane. Denne kunnskapen kan også ha ein viss praktisk nytte ved å bli brukt som bakteppe ved planlegging av interkommunale barnevern og tilsetting av leiaren for slike samarbeid. Overføringsverdien vil bli nærare drøfta seinare.

### 3.7 Ethiske refleksjonar

Det er etiske spørsmål knytt til både kva ein skal finne ut og korleis ein skal finne det ut. Ethiske refleksjonar må vere ein del av forskingsprosessen og bli kontinuerleg vurdert i frå problemstilling til det ferdige produktet (Kvale og Brinkmann 2010). Eg er tilsett som barnevernskonsulent i eit interkommunalt barnevernssamarbeid, og det vart nærliggande å velje eit forskingsområde som låg tett opp til det eg erfarte i kvardagen. Sidan store delar av datamaterialet kom i frå informantar med relasjon til barnevernsleiar i det interkommunale samarbeidet eg var tilsett i, førte det med seg mange etiske vurderingar gjennom heile prosessen mellom anna knytt til mi rolle som forskarstudent og barnevernskonsulent og relasjonen informantane har til meg, barnevernet og barnevernsleiar.

### 3.7.1 Mi rolle som student

Skjervheim skil mellom det å delta og å la seg engasjere, og det å konstatere korleis noko er, og dermed objektivere det den andre seier. Deltakaren sitt perspektiv er at ikkje alt er avgjort på førehand, og ein skal sjølv vera med og påverke det som skjer. Tilskodaren stiller seg utanfor, og i frå sin ståstad er samfunnet og dei andre avgjort på førehand, dei er determinerte utan at tilskodaren kan påverke dette (Skjervheim 1996:28). Eg gjekk inn i prosjektet med den tanken at kunnskapsutviklinga ville bli konstruert gjennom interaksjon mellom informantane og meg som forskarstudent. Eg var ein deltakar som sette mitt preg på samtalen, både med dei spørsmåla eg stilte og den føreforståinga eg hadde.

Refleksiv objektivitet betyr å reflektere over det bidraget som forskaren sjølv har hatt på kunnskapsproduksjonen (Kvale og Brinkmann 2010). Min ståstad som barnevernskonsulent med egne forventningar til barnevernsleiar ville også påverke prosessen vidare gjennom analysen og drøftinga av datamaterialet. Det ville vere særleg viktig for meg med den føreforståinga og kontekstuelle ramma som barnevernskonsulent, å ha i mente gjennom heile prosessen at eg aldri ville kunne sjå ting objektivt, men alltid ut i frå min eigen subjektivitet (Skjervheim 1996).

Det kan stillast spørsmål ved at eg valde informantar som eg kjende, både i høve kravet om forskinga si uavhengigheit og forskaren som den relativt sterkaste parten i samhandlinga med informanten.

Eg vurderte at det som kunne vore eit asymmetrisk maktforhold mellom meg som forskarstudent og informantane, vart balansert av maktstillinga i det daglege, der eg er på same eller lågare ansvarsnivå i høve alle informantane. Eg tenker at dette asymmetriske maktforholdet mellom forskar og informant ville vore meir gjeldande hadde eg vald informantar som ikkje var i leiande stillingar eller jambyrdige kollegaer (Kvale og Brinkmann 2010:158).

Eg hadde ei oppleving av at dei informantane som kjende til meg ikkje heldt noko tilbake i samtalen. Ein muleg medverkande årsak til dette kan vere at kjennskapen forut bidrog til at situasjonen var trygg, sjølv om den var uvanleg, både for informantane og for meg som student. Så eg meiner at kjennskapen på førehand påverka intervjusituasjonen og data som vart samla inn på ein positiv måte.

Fordi eg arbeider som barnevernskonsulent så har eg erfaring med utforskande samtalar. Dette kan også ha hatt ein positiv effekt på det som kom ut av intervjuet.

### **3.7.2 Informert samtykke**

Informert samtykke inneber at informantane blir informert om undersøkinga sitt overordna formål, om hovudtrekka i forskingsopplegget og også om risikoar og fordelar ved å delta i forskingsprosjektet. Det inneber også at ein legg til rette for at informantane deltek frivillig og at dei veit dei kan trekke seg i frå prosjektet om dei ønskjer (Kvale og Brinkmann 2010).

For å prøve å sikre at informantane visste kva undersøkinga gjekk ut på og at dei deltok i undersøkinga på frivillig grunnlag, så ringte eg først alle informantane og fortalte om prosjektet mitt. Eg forklarte at eg ville sende dei meir detaljert informasjon om prosjektet (vedlegg 1), i tillegg til intervjuguiden som ville vere utgangspunkt for samtalen. Eg hadde kjennskap til størsteparten av informantane på førehand noko som kan ha vore eit positivt element for at dei ville delta, men eg var påpasseleg med å prøve å sikre at dei ikkje følte seg forplikta til å stille opp sjølv om dei kjente meg. Dette gjorde eg mellom anna ved at eg ville dei skulle ta endeleg stilling til førespurnaden min etter at dei hadde fått mulegheit til å lese igjennom informasjonen eg sendte til dei. På den måten prøvde eg å sikre at dei visste kva dei sa ja til og at dei ikkje aksepterte å delta berre fordi dei følte seg forplikta til det. Eg ønskte også at dei skulle gi meg tilbakemelding på e-post om dei ville delta, det kunne gjere det lettare for dei å takke nei til å delta i studien.

### **3.7.3 Konfidensialitet**

Konfidensialitet i forskinga inneber at informasjon som kan identifisere deltakarane ikkje skal avdekkast (Kvale og Brinkmann 2010). Eg informerte alle informantane om at det ikkje ville vere muleg å kjenne dei igjen i sluttproduktet. Konfidensialiteten til informantane i prosessen er sikra gjennom måten datamaterialet er lagra på. Transkripsjonane vart oppbevart i ein perm i eit låst skap på arbeidsstaden min, medan all data vart lagra på to minnepennar som var oppbevart i låst våpenskap heime.

Eg var svært påpasseleg i analyseprosessen med å fjerne alle teikn som kunne identifisere informantane. Dette vurdert eg som ekstra viktig sidan det ikkje ville vere ei stor utfordring å finne ut kva interkommunalt barnevernssamarbeid dei fleste informantane var knytt til. I



oppgåva blir resultatane presentert som ei samanfating av kva informantgruppene har formidla. Informantane vil stort sett bli omtala som ei gruppe, og eg har valt å kalle desse gruppene overordna samarbeidspartar, likestilte samarbeidspartar, underordna samarbeidspartar og leiarar for interkommunale barnevernstenester. I dei tilfella sitat eller uttalar frå ein informant blir trekt fram, vil denne informanten bli omtala enten som han eller som informanten. Det vart ikkje spesifisert kva informant som kom i frå kva kommune. Alle direkte sitat blir omskriven til nynorsk. Prosjektet er godkjent av Norsk Samfunnsvitskapleg Datateneste.

### **3.7.4 Konsekvensar**

I vurdering av kva konsekvensar det kan få for informantane å delta i forskinga, skal forskaren ta omsyn til både mulege negative konsekvensar og også eventuelle fordelar informantane kan få ved å delta (Kvale og Brinkmann 2010). Dette er vurderingar som forskaren bør ha fokus på svært tidleg i forskingsprosessen. Eg vurderte først å lage eit instrumentelt kasusstudium med utgangspunkt i det interkommunalt barnevernet som eg var tilsett i (Stake 2005:445). Dette ville innebere både låge kostnader og redusert tidsbruk for meg, og det ville vere muleg å lage eit opplegg der eg fekk kartlagt både omfang, variasjonar og nyansar av forventingar i kasuset. Ulempa ved eit slik opplegg kunne mellom anna vere at informantane og andre fekk ei oppleving av at det var barnevernsleiaren i kasuset som vart evaluert. Denscombe skriv at ein forskar må vere medviten om at forskinga kan ha innverknad på liva til informantane, uansett om ein forskar på personar eller brukar personar som informantar i forskinga. Det er særleg viktig at forskinga ikkje har ein negativ innverknad på liva til deltakarane (Denscombe 2010:63). Dette ville vore særleg aktuelt dersom eg brukte min arbeidsstad som kasus. Det ville vore fare for at barnevernsleiaren ville opplevd det som ukomfortabelt å delta i ei slik kasusforskning. Informantane ville kanskje halde tilbake informasjon som kunne oppfattast som negativ eller som kritikk av barnevernsleiaren og/eller det interkommunale barnevernet, i frykt for at det i presentasjonen ville vere muleg å finne ut kven som hadde formidla informasjonen og at det ville påverke det vidare samarbeidet mellom informanten og barnevernet.

Slik forskingsopplegget vart, vurderer eg at dei negative konsekvensane for informantane var stort sett at den tida vi brukte på intervju kunne dei ha brukt på sitt daglege arbeid. Mulege positive konsekvensar kan eventuelt vere at dei som les resultatet av forskinga vil få ei betre forståing av barnevernsleiarrolla, som eventuelt kan føre til eit betre samarbeid mellom ulike instansar.

I neste kapittel vert resultata frå intervju med samarbeidspartane til ein interkommunal barnevernsleiar presentert og drøfta.

## 4.0 Forventningar retta mot leiar for interkommunale barnevernstenester

I dette kapitlet vil resultatene i frå intervjuene med dei overordna, likestilte og underordna samarbeidspartane bli presentert og drøfta. Resultatpresentasjonen vil basere seg på samanfatingar av informasjonen som kom fram i intervjuene, og dei rommar ulike nyansar av forventningar til same område. Det vil bli brukt utdrag frå desse samanfatingane og også sitat funne i datamaterialet for å få fram stemmene til informantane og mangfaldet i forventningane. Resultatene vil bli drøfta ut i frå det teoretiske perspektivet til forventningar, og med særleg fokus på Rommetveit sine fire karakteristika ved forventningane. Dette vil bli gjort på slutten av kvart delkapittel. Til slutt i kapitlet vil forventningane bli drøfta i lys av teori om leiing i offentlege organisasjonar og rolleteori.

Problemstillinga slik eg presenterte den i innleiinga var «*Kva forventningar har nøkkelaktørar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern? Kva konsekvensar kan forventningane få for leiaråtferda?*». Ut i frå dette definerte eg forskingsspørsmåla:

- Kva forventningar har overordna, likestilte og underordna samarbeidspartar i deltakarkommunane til leiaren i eit interkommunalt barnevern?
- Kva forventningar har ein leiar sjølv til leiarrolla og kva forventningar opplever leiar blir lagt til rolla i frå andre?
- Korleis kan leiar møte desse forventningane?

Det første forskingsspørsmålet vil vere ramma for resultatpresentasjonen og drøftinga i dette kapitlet, for å svare på første spørsmålet i problemstillinga. Det som kjem fram i denne drøftinga vil saman med dei to siste forskingsspørsmåla vere ramma for å svare på andre spørsmålet i problemstillinga. Dette blir gjort i neste kapittel.

Det er både ulike og samanfallande forventningar til barnevernsleiar i interkommunale samarbeid ifrå og i mellom dei ulike informantgruppene. I datamaterialet viste det seg tre ulike område desse forventningane var retta mot:

- Forventningar til rolla leiaren bør ha innetter i den interkommunale barnevernstenesta,
- Forventningar til rolla leiaren bør ha overfor andre kommunale einingar,

- Forventningar til rolla leiaren bør ha overfor toppleiarar og politikarar.

Eg har vald å presentere forventningane som nøkkelaktørane har til leiar av interkommunale barnevern, med utgangspunkt i desse tre punkta.

#### 4.1 Forventningar frå overordna samarbeidspartar

I dette delkapittelet vil eg presentere forventningane rådmennene hadde til leiaren i forhold til ansvar og oppgåver i den interkommunale barnevernstenesta, mot dei kommunale einingane og mot toppleiarane og politikarane.

Dei overordna samarbeidspartane hadde to område av forventningar til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta i forhold til ansvar og oppgåver i barnevernstenesta. Desse områda har eg kalla teambygging og å skape rutinar for arbeid.

##### Teambygging

Rådmennene meinte at leiaren skulle bygge eit team som fungerte saman og som til saman ville utgjere eit heilskapleg fagmiljø. Dette teamet ville då ha kompetanse til å gi den rette hjelpa til barn som trengte det. Leiaren si oppgåve i dette teamet ville vere å motivere teamet, drøfte og rettleie i enkeltsaker saman med teamet og vere ein coach for den enkelte tilsette som trengte det. Slik kunne leiaren medverke til at barnevernstenesta gav fagleg gode tenester til alle kommunane som inngjekk i det interkommunale samarbeidet. Dette meinte informantane var ei av kjerneoppgåvene til barnevernsleiaren.

##### Skape rutinar for arbeid

Rådmennene meinte at leiaren sine oppgåver skulle vere på det overordna nivået i det interkommunale samarbeidet og han kunne organisere arbeidet i barnevernet slik han ønskte det. Dei såg det som umuleg at leiaren kunne skjømte leiaroppgåvene sine samtidig som han måtte vere ansvarleg for sakshandsaming. Dei presiserte at det likevel var viktig at leiaren kjente til kva som skjedde i barnevernstenesta og at han var med på å sikre kvaliteten i arbeidet som vart gjort. Dette gjaldt særleg i dei sakene som kunne bli gjenstand for debatt eller kritikk. Eine informanten meinte at den interkommunale barnevernstenesta var organisert på ein føremålstenleg måte slik at dei tilsette no hadde meir ein guide i forhold til å gjere inngrep i familiar, som var ei stor utfordring når barnevernstenesta var kommunal. Han sa at dei hadde fått ei mykje meir robust barnevernsteneste etter den vart interkommunal; det var

høgre kvalitet på tenesta, terskelen var lågare til å ta tak i ting, og sakene vart følgt opp på ein mykje betre måte.

Det var to ulike forventningar som dei overordna samarbeidspartane hadde til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta i forhold til dei kommunale einingane. Desse kategoriane har eg kalla å bygge relasjon og å skape tillit.

### Å bygge relasjonar

Det vart trekt fram som viktig at leiaren var aktiv i dei ulike fora han deltok i, også utanom det å vere leiar for sitt team. På den måten kunne han bygge relasjonar til dei ansvarlege i dei tenestene som barnevernet måtte samarbeide med og få bekymringsmeldingar i frå. Det ville bli mykje for leiaren dersom han skulle delta i leiargrupper i alle samarbeidskommunane, men då var det nødvendig med andre møtepunkt. Eine informanten påpeikte at kontakta måtte vere like god mellom barnevernsleiaren og leiarar på kvar enkelt eining i heile barnevernsområdet, fordi alle skulle ha same tenesta uansett kor dei heldt til. Dette såg han på som krevjande, og ei større utfordring i interkommunalt barnevern enn kommunalt barnevern, fordi det var så mange fleire einingar å gjere seg kjent med.

### Å skape tillit

Rådmennene formidla at dei fekk tilbakemeldingar både i frå kommunale og regionale samarbeidspartar om at det interkommunale barnevernet fungerte veldig godt. Det var trekt fram som ei viktig leiaroppgåve å skape tillit hos dei som ein skal samarbeide med. I det kommunale barnevernet hadde teieplikta blitt handtert slik at andre i kommunen ikkje visste kva barnevernstenesta gjorde på. Dette hadde endra seg når dei hadde ein profesjonell leiar i det interkommunale barnevernet, og samarbeidspartane var trygge på at dei fekk vite det dei hadde behov for å vite. Ei spesifikk oppgåve som vart nemnt var at leiaren hadde eit ansvar i å gi tilbakemelding om barnevernet si handtering av saka til dei som meldte bekymring for eit barn.

Det var to ansvarsområde dei overordna samarbeidspartane forventa at barnevernsleiaren skulle følgje opp knytt til samarbeidet med toppleiingane og politikarane. Desse var orientering og informasjon.

## Orientering

Rådmennene nemnte styringsgruppa til det interkommunale barnevernet som eit viktig fora for å halde seg oppdatert om situasjonen til tenesta. I denne gruppa sat alle rådmennene i samarbeidet, og også barnevernsleiaren. Barnevernsleiaren skulle då rapportere om driftssituasjonen, status på utviklinga av kor mange barn som fekk tiltak, bemanningssituasjonen i forhold til arbeidsmengd, eventuelle budsjettavvik, og sjukefråvær og arbeidsmiljø. Dei fortalte om eit godt samarbeid med barnevernsleiaren, og dei hadde tiltru til avgjerslene han tok. Eine informant forklarte at det var opp til leiaren sjølv kva kvalitet han hadde på rapporteringa, så når dei fekk gode tilbakemeldingar og dei såg at eininga fungerte godt, så såg dei at dei hadde fått ein leiar som fungerte godt.

## Informasjon

Dersom rådmennene hadde bekymringar eller det var ting dei ville vite, så tok dei kontakt med barnevernsleiaren. Dei forventa også at barnevernsleiaren informerte dei om det dei hadde behov for å vite om enkeltsaker, og særleg i dei sakene som det var knytt dyre eller alvorlege tiltak til. Dette var viktig for at dei kunne skjømte sine oppgåver inn mot både tilsette og politikarar.

Oversikt over forventningane rådmennene hadde til leiaren for det interkommunale barnevernssamarbeidet kan presenterast i ein tabell:

	<b>Barnevernstenesta</b>	<b>Kommunale einingar</b>	<b>Toppleiing og politikarar</b>
<b>Overordna samarbeidspartar</b>	Teambygging Skape rutinar for arbeid	Å bygge relasjonar Å skape tillit	Orientering Informasjon

Tabell 1: Oversikt over forventningane til dei overordna samarbeidspartane

Alle forventningane som vart formidla av dei overordna samarbeidspartane handla om forskjellige måtar leiaren kunne sørge for fagleg gode tenester på. Dei gav ikkje tydelege retningslinjer for korleis barnevernsleiaren skulle nå desse måla, men dei sette fokus på ulike forventningar til korleis han kunne sørge for det. Å gi fagleg gode tenester var dermed ein verdi som dei overordna forventa at leiaren for den interkommunale barnevernstenesta skulle realisere (Aubert 1979).

Dei forventningane som rådmennene framheva i høve barnevernsleiaren sine oppgåver og ansvar retta inn mot den interkommunale tenesta handla om korleis leiaren kunne organisere tenesta. Dette er forventningar der normsendarane reknar seg til på førehand korleis aktøren sine handlingar kjem til å vere (Aubert 1979).

Dei forventningane som rådmennene framheva i høve kommunale einingar var fokus på å skape ein god samarbeidsrelasjon til alle dei kommunale einingane i alle deltakarkommunane. Dette skulle han gjere ved å bygge relasjonar og skape tillit. Desse forventningane kjenneteiknar ønska dei hadde for barnevernsleiaren si framtidig åtferd (Aubert 1979).

Orientering og informasjon var forventningane rådmennene hadde til barnevernsleiaren i forhold til kontakt med toppleiingane og politikarane. Desse forventningane handla om deira behov for å halde seg oppdatert om situasjonen i barnevernet, og var eit påbod til leiaren si rolleutøving. Det som kom fram i intervjuet var positive ytringar til barnevernsleiaren sine handlingar. Hadde ikkje barnevernsleiaren følgd påbodet på den måten som rådmennene syns var god nok, kunne desse ytringane vore negativ, og det kunne også bli sett inn negative reaksjonar på manglande oppfølging av påbodet, slik Aubert beskriv ein muleg eigenskap ved forventningar frå ein person til ein annan (Aubert 1979). Dette påbodet kan synleggjerast ved følgjande utsegn frå eine informanten:

Det blir opp til leiaren kva kvalitet han har på rapporteringa, så når vi får gode tilbakemeldingar og vi ser at eininga fungerer godt, så ser vi at vi har fått ein leiar som fungerer godt.

## 4.2 Forventningar frå likestilte samarbeidspartar

I dette delkapittelet vil eg presentere forventningane som rektoren, barnehagestyrarane og helsesøstrene hadde til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta i forhold til ansvar og oppgåver i den interkommunale barnevernstenesta, mot dei kommunale einingane og mot toppleiingane og politikarar i kommunane.

Dei likestilte samarbeidspartane hadde to ulike forventningar til leiaren i høve den indre organiseringa av barnevernet. Desse kategoriane har eg kalla rolledeling mellom barnevernsleiar og tilsette, og ansvar og kontroll.

### Rolledeling mellom barnevernsleiar og tilsette

For informantane var det tydeleg kven som var leiar i barnevernstenesta og det var eit klart skilje i frå dei som ikkje var det, men likevel så var det ikkje så enkelt å skilje mellom desse rollene, noko denne utsegna frå ein informant kan illustrere:

Barnevernet er barnevernet, eg tenker ikkje på barnevernsleiaren som noko for seg sjølv, men det blir på ein måte ein del av barnevernet, så det er det å skilje som er vanskeleg. Likevel så føler eg det er eit klart skilje og tydeleg kven som er leiar og ikkje, det føler eg, men samtidig så gjeng det litt over i kvarandre.

Barnevernet vart sett på som ein organisasjon der leiaren spelte ei veldig viktig rolle. Han skulle ha oversikta over sakene og kva dei ulike tilsette arbeidde med, og han skulle ha det totale overblikket. Likevel var informantane einige om at leiaren hadde eit svært stort arbeidsfelt og at den administrative delen av jobben kravde mykje tid, og at det derfor var nødvendig at han delegerte nokon av oppgåvene frå seg.

### Ansvar og kontroll

Alle informantane var samde i at barnevernsleiaren skulle ha kontrollen og oversikta i den interkommunale tenesta. Han skulle leie administrativt, men også vere ein fagleg rettleiar og støttespelar for dei tilsette og samarbeidspartane. Ein informant sa at leiaren ikkje skulle vere den som gjorde alt og arbeidde åleine, men han skulle vere den som sat på toppen og drog i alle trådane og klarte å samle det heile. Han skulle ha dei store linjene, men det var viktig at sakshandsamarane fekk friedom innanfor denne ramma, og også tryggleik til å ta avgjersler utan å måtte diskutere med leiaren først. Det var viktig at leiaren gjekk inn og styrte meir når tilsette var vekke frå arbeid over lengre tid eller når dei tilsette ikkje tok det ansvaret som låg til dei.

Dei likestilte samarbeidspartane hadde mange forventningar til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta som var knytt til deira samarbeid med barnevernstenesta. Desse handla om samarbeidspolitikken til barnevernet, samarbeidsrelasjonen mellom barnevernet og dei kommunale einingane, og rollefordeling mellom barnevernsleiaren og dei tilsette.



### Framtoning

Det vart formidla at ei viktig oppgåve for leiaren var å presentere både korleis barnevernet skulle arbeide og korleis kontakten med t.d. samarbeidspartane skulle vere. Dette måtte han gjere både i personalgruppa si for å sikre kvaliteten på gjennomføringa, og ute i dei forskjellige einingane i kommunane. Leiaren måtte sette ting i system og sørge for at organisasjonen var i utvikling. Fleire opplevde at den interkommunale barnevernstenesta arbeidde bra både i undersøkingsfasen og tiltaksfasen. Barnevernet hadde blitt ei meir opa og ufarleggjort teneste, og det var ei viktig oppgåve for leiaren å bryte ned den høge terskelen for å melde bekymring om barn. Ein informant fortalte at han opplevde at samarbeidet fungerte betre og betre *«og det må ha med alle å gjere, også leiaren, sjølv om leiaren ikkje er synleg heile tida.»*

### Informasjonsdeling

Fleire informantar meinte at barnevernstenesta med jamne mellomrom burde besøke skulane og barnehagane. Ein av informantane sa at det var viktig at barnevernet var på besøk og presenterte seg, fordi det burde vere ein organisasjon som var i utvikling, og då var det greitt at samarbeidspartane fekk den informasjonen, og kanskje kunne bidra med informasjon tilbake. Det var også viktig for å sikre at nye tilsette ved einingane fekk same informasjon om barnevernet, og også at dei tilsette som vegra seg for å kontakte barnevernet kunne bli tryggare på kva politikk barnevernet førte og kva tid og korleis ein meldte bekymring. Ved at barnevernslaiaren informerte om barnevernet på personalmøte, så kunne dei få ein god samarbeidssituasjon der dei følte dei arbeidde på same plan.

Det vart sagt av informantar at leiaren burde informere om kva barnevernet stod for også på foreldremøte. Ufarleggjere barnevernet for målgruppa. Ein informant uttrykte eit ønske om at barnevernet kunne få samtykke i frå alle foreldre som var i kontakt med barnevernet om å ha ein dialog med nødvendige samarbeidspartar. Det ville redusert uvissa samarbeidspartane hadde i forhold til om barnevernstenesta følgde opp enkeltbarn, og kva dei forventa av samarbeidspartane. Då kunne dei fått informasjon om saka, for som informanten sa: *«forholda er ikkje større enn at vi veit at barnevernstenesta er inne i bilete, sjølv om vi ikkje har fått vite det offisielt.»*

### Å vere ansiktet utad

Alle informantane forventa at leiar skulle vere ansiktet utad for barnevernet. Dette innebar mellom anna at leiaren skulle representere barnevernet ved å ta initiativ til tverrfagleg samarbeid, at han kunne svare på spørsmål når samarbeidspartane tok kontakt, at dei kunne drøfte saker og at leiaren hadde oversikta over det som rørte seg i kommunane og i dei enkelte sakene. Eine informanten sa at han ikkje forventa at leiaren skulle vere ute i alle saker, at han skulle vere alle plassar, men han måtte vere den samlande, og då var det viktig at han var ansiktet utad.

### Rollefordeling ved kontakt

Det vart formidla i frå alle informantane at det var ganske klare liner når det gjaldt kven dei skulle ta kontakt med til ei kvar tid. Leiaren vart kontakta når dei ville melde bekymring om eit nytt barn, og også dersom det var ei enkeltsak som utvikla seg til å bli svært alvorleg. Dei opplevde dei kunne drøfte saker og bekymringar både med leiaren og tilsette i barnevernet. For eine informanten var det naturleg å ta kontakt med leiaren om å komme til eininga og orientere om barnevernet, men det kunne vere like naturleg å kontakte sakshandsamaren når det handla om eit barn dei hadde jobba med og som det skjedde noko med. Det vart sagt at leiaren tok sakene som var meir på systemnivå og også saker som kunne skape presedens for seinare handsaming ved eininga eller i kommunen.

### Rollefordeling ved møte

Både rektor, barnehagestyrarane og helsesøstre var samstemte i at det var naturleg at sakshandsamaren var på møte i enkeltsaker, men møter om saker som var alvorlege og kunne ende med rettssak burde leiaren også vere til stades. Utover dette så hadde informantane ulike opplevingar omkring barnevernslaiaren si deltaking på tverrfaglege møte. Ein informant frå ein deltakarkommune sa at leiaren var med på ein del møte, og han kunne tenkt seg fleire møtepunkt for å drøfte saker. Han sa at barnevernet hadde ei sentral rolle i desse møta, og det var naturleg at det var leiaren som deltok på desse møta og ikkje sakshandsamarane. Han syns det var bra at leiaren prioriterte dette og var ein del av teamet. Ein annan informant frå ein annan deltakarkommune fortalte at leiaren hadde deltatt på ein del tverrfaglege møte, men han hadde formidla i desse møta at han eigentleg ikkje hadde kapasitet til det, men det var uklart for informanten kven som då skulle møte i staden for. I ein tredje deltakarkommune så hadde dei ingen tverrfaglege møtepunkt med barnevernslaiaren. Det vart ikkje formidla noko sagn i samband med det fordi dei hadde eit godt samarbeid med sakshandsamarane og tok kontakt

med leiar når dei hadde behov for det. Det var likevel systemsaker som informantane tenkte kunne vore fornuftig å diskutert på leiarnivå, og det var eit sagn å ikkje ha det barnevernsfaglege perspektivet i einingsleiargruppa.

### Tettare samarbeid

Alle i informantgruppa med likestilte samarbeidspartar meinte at det hadde vore ei positiv utvikling i barnevernet etter det vart inngått interkommunalt samarbeid. Dei fleste opplevde at barnevernet var nærare og at det var eit tettare samarbeid enn før. Det var lettare både å ta og få kontakt. Ein informant fortalte at barnevernet hadde sagt at det var berre å ta ein prat viss det var ting han ville drøfte eller som han var bekymra for. Han syns det var bra at han kunne kontakte dei utan å føle at det var krise. Informantane formidla forskjellige grunnar som dei meinte var medverkande årsakar til at samarbeidet var tettare. Det kunne vere at det var større behov for barnevernstenester i dag, den interkommunale barnevernstenesta hadde større kapasitet, samarbeidspartane hadde fleire barnevernssaker og at barnevernstenesta hadde blitt meir ufarleggjort.

### Gjensidig informasjonsbehov

Dei fleste informantane sette søkelyset på at teieplikta hadde vore ei hindring for samarbeidet tidlegare. Dei fortalte at før så måtte dei formidle det dei hadde av informasjon, utan at dei fekk noko informasjon tilbake som kunne hjelpe dei i arbeidet med barna. No opplevde dei forholdet som meir gjensidig. Ein av informantane sa at det måtte vere så pass tillit mellom institusjonane at ein kunne dele viktig informasjon og stole på at mottakarane var så profesjonelle at informasjonen vart brukt på rett måte.

### Kjennskap

Det å ha god kontakt, kjenne kvarande og vere trygge på kvarandre vart trekt fram av både rektor, barnehagestyrarane og helsesøstrene som svært viktig for å kunne ta kontakt, melde om ei bekymring og samarbeide med barnevernet. Eine informanten fortalte at terskelen hadde blitt lågare til å kontakte barnevernet, enten for å melde om ei bekymring eller diskutere ei sak, enn den var før når dei ikkje visste kven barnevernet var. Fleire poengterte at innkøyringsfasen til det interkommunale barnevernet hadde vore litt for lang, og det var først når den noverande leiaren vart tilsett at det hadde blitt etablert god kontakt. Då han starta i stillinga var han på besøk på skulane, barnehagane og andre relevante einingar i dei forskjellige kommunane og presenterte seg og knytte kontaktar. Dette gjorde at

barnevernstenesta ikkje vart så fjern. Fleire av informantane sa at det var like viktig å kjenne til sakshandsamarane som leiaren, sidan samarbeidet var tettare med dei. Etter kvart som dei tilsette ved barnevernet vart mindre anonyme vart det også lettare å ta ein telefon for ein uformell samtale og drøfte ting med dei.

Informantane fortalte om kva ønskje dei hadde i høve sitt samarbeid med leiaren og dei andre tilsette ved det interkommunale barnevernskontoret. Det var forskjellige ønske som eg har kategorisert som eit tilgjengeleg barnevern, fast organisering av samarbeidet og utvikling av samarbeidet. Med samarbeidet er det då meint samarbeidet mellom dei kommunale einingane og det interkommunale barnevernet.

#### Ønskjer eit tilgjengeleg barnevern

Dei fleste av informantane ønskte at barnevernstenesta skulle vere lettare tilgjengeleg. Dei opplevde ofte at det var svært vanskeleg å nå både leiaren og sakshandsamarane på telefon. Alle var enten ute, vekke eller sjuke. Dei kunne tenkt seg tilgang på kalendrane til leiaren og dei tilsette, at barnevernstenesta fekk ein sekretær eller at leiaren og dei tilsette hadde fast kontortid enten i vertskommunen eller i samarbeidskommunen slik dei visste kva tid dei kunne få tak i folk. Som eine informanten sa: «*Berre eg får tak i dei så kan eg spørje om alt.*»

#### Ønskjer fast organisering av samarbeidet

Nokre av informantane opplevde overgangen til interkommunalt barnevern som stor, og uttrykte ønske om at barnevernstenesta skulle ha ei fast og stabil organisering. Overgangen til eit interkommunalt barnevern innebar større avstand til tenesta, og det vart så mange forskjellige personar å forholde seg til og samarbeide med. Det hadde blitt prøvd ut ulike organiseringar sidan samarbeidet starta opp, og nokre av informantane formidla at dei syns leiaren hadde hatt ei litt for lang prøveperiode i forhold til dette. Dei ønskte at organiseringa skulle vere fast slik mellom anna det tverrfaglege samarbeidet kunne få «satt seg». Ein av informantane ønskte at det kunne vere ein kontaktperson i barnevernet. Då ville dei sloppe usikkerheita i forhold til kven som skulle delta i ulike møtefora. Det kunne også bidra til at leiaren kunne prioritert nokon møte som han skulle delta på, i staden for å formidle at han ikkje hadde kapasitet til å vere der på dei møta han kom på.

### Ønsker utvikling av det tverrfagleg samarbeidet

Nokre i informantgruppa med dei likestilte samarbeidspartane fortalte at leiaren kom med mange gode innspel på prosjekt og hadde tankar om kva han hadde lyst å få til, utan at det vart noko meir av det. Prosessen vart veldig lang i slike prosjekt, med mange ballar i lufta, men med eit usikkert utfall.

Det vart også uttrykt ønske om at leiaren burde vere tydeleg overfor sakshandsamarane og samarbeidspartane om kven som skulle vere ansvarleg for ei sak i overgangsperiodar, t.d. ved skifte av sakshandsamar. Då var det alltid sårbart og det var viktig at perioden vart kortast muleg.

Det var ei forventning som kom fram i intervjuet med dei tilsette i dei kommunale einingane som var knytt til toppleiingane og politikarane, og det handla om deltaking i forskjellige leiarfora i kommunane.

### Deltaking i leiarfora

Ein informant meinte at leiaren burde delta i møtefora med andre leiarar der han fekk snakke om si sak og kva barnevernet sto for, for å skape meir forståing for arbeidet og budsjetthandlinga til barnevernet. Ein annan informant formidla eit sagn ved at barnevernet ikkje var representert i leiargruppa i kommunen. Det kunne vore eit fora der dei kunne diskutert felles utfordringar og utvikla ein felles strategi for handtering av utfordringane. Slik det var no hadde ikkje informanten nokon faste møtepunkt med barnevernsleiaren.

Oversikt over forventningane som rektor, barnehagestyrarar og helsesøstrer har til interkommunal barnevernsleiar kan presenterast i ein tabell:

	<b>Barnevernstenesta</b>	<b>Kommunale einingar</b>	<b>Topleiing og politikarar</b>
<b>Likestilte samarbeidspartar</b>	Rolledeling mellom leiar og tilsette Ansvar og kontroll	Framtoning Informasjonsdeling Å vere ansiktet utad Rollefordeling ved kontakt Rollefordeling ved møte Tettare samarbeid Gjensidig informasjonsbehov Kjennskap Ønskjer eit tilgjengeleg barnevern Ønskjer fast organisering av samarbeidet Ønskjer utvikling av det tverrfagleg samarbeidet	Deltaking i leiarfora

Tabell 2: Oversikt over forventningane til dei likestilte samarbeidspartane

Forventningane i frå rektoren, barnehagestyrarane og helsesøstre handla om korleis barnevernstenesta fungerte som samarbeidspart, kva samarbeidspolitikk barnevernstenesta hadde, og informantgruppa sin samarbeidsrelasjon til barnevernstenesta. Dette handla om dei ønska som dei likestilte samarbeidspartane hadde for den framtidige handlinga og åtferda til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta. Desse forventningane var både i forhold til bevaring av det som fungerte godt og informantane sine tankar om kva som kunne endrast ved samarbeidet. Dette er lik to av eigenskapane ved forventningar ein person har til ein annan i følge Aubert (Aubert1979).

Forventningane til leiaren retta inn mot barnevernstenesta dreidde seg om at barnevernstenesta skulle ha ei intern rolledeling, der leiar hadde sine oppgåver og ansvar og andre oppgåver fell på dei tilsette. Desse forventningane knytte seg til korleis informantgruppa rekna med barnevernsleiaren sin åtferd kom til å vere, knytt til organisering av tenesta. Dette er lik ein av eigenskapane ved forventningar ein person har til ein annan i følge Aubert (Aubert1979).

Informantgruppa hadde klart mest forventningar til barnevernsleiaren knytt til eige samarbeid med barnevernstenesta. Desse forventningane handla om korleis barnevernstenesta presenterte seg og kva politikk dei førte når det gjaldt samarbeid og organisering av samarbeid, og det

dreidde seg om positive ytringar om leiaren og dei tilsette sine framtidige handlingar og åtferder.<sup>19</sup> Informantgruppa gav også uttrykk for fleire ønske og behov som dei hadde i høve til leiaren sine framtidig handlingar og åtferd. Slik mulige eigenskapar ved forventningar til ein person frå ein annan blir beskrive av Aubert (1979).

Med tanke på barnevernsleiaren sine oppgåver og ansvar knytt til toppleiing og politikarar, så vart det uttrykt eit ønskje om at barnevernsleiaren skulle ha meir kontakt og samarbeid i leiarfora i alle deltakarkommunane mellom anna for å kunne utvikle ein felles strategi for handtering av kommunale utfordringar. Det viser ønskje om ei framtidig åtferd (Aubert 1979).

### 4.3 Forventningar frå underordna samarbeidspartar

I dette delkapittelet vil eg presentere forventningane som barnevernskonsulentane hadde til leiaren i forhold til ansvar og oppgåver i den interkommunale barnevernstenesta, mot dei kommunale einingane og mot toppleiinga og politikarane.

Det var mange forventningar barnevernskonsulentane hadde til barnevernsleiaren om ansvar og oppgåver retta inn mot den interkommunale barnevernstenesta. Det vart uttrykt forventningar knytt til svært mange av leiaren sine ansvarsområde innan organisering av tenesta, rettleiing og andre personalmessige område.

#### Overordna ansvar

Det kom tydeleg fram i alle intervjua at barnevernskonsulentane meinte at leiaren hadde det overordna ansvaret for å drive fram barnevernstenesta. Dette innebar å lage gode og oversiktlege møteplanar og gjennomføre strukturerte møte. Det var nødvendig at leiaren hadde så pass oversikt over sakene at han kunne ta dei viktigaste avgjerslene saman med sakshandsamarane. Leiaren skulle ha siste ord i saka, både fordi han var overordna, men også for at dei tilsette då kunne bli litt skjerma for det psykiske presset når det gjaldt å ta vanskelege avgjersler, og sleppe å stå åleine med desse avgjerslene. Han måtte ta ansvaret som låg til han, men likevel måtte han sleppe kontrollen og ikkje vere for detaljorientert.

#### Klientretta oppgåver

Barnevernskonsulentane var klar på kva som var dei klientretta oppgåvene til leiaren. Det var å formidle avgjersle om omsorgsovertaking, og å delta i møter der sakshandsamarane ikkje

---

<sup>19</sup> Politikk i tydinga policy på engelsk

hadde fullmakt til å ta avgjersler. Han skulle ta i mot bekymringsmeldingar, registrere dei, vurdere dei og eventuelt fordele dei til sakshandsamarane. Det som informantane meinte burde vere ei oppgåve for leiaren var å ha ansvaret for oppdragsforholdet til fosterheimane. Dette vart trekt fram som ei oppgåve som kunne vere veldig konfliktfylt og vanskeleg for sakshandsamarane. Det var fordi sakshandsamarane si rolle som rettleiar med fokus på barnet kom i konflikt med oppdragsforholdet til fosterheimane og økonomiske avgjersler knytt til det, som sakshandsamarane uansett ikkje hadde fullmakt til å avgjere.

### Faste rutinar

Barnevernskonsulentane var samde i at det var viktig at det vart laga rutinar og prosedyrar som ville gi dei ei rettesnor å følge i arbeidet. Dette ville sikre tilnærma lik handsaming av saker. Det var nødvendig at leiaren laga eit system for kva rutinar, skjema og avtalar som var gjeldande til ei kvar tid, for det var krevjande å halde seg oppdatert og frustrerende når det var endringar dei ikkje var informert om eller ikkje hugsa. Det ville vere tidssparande å ha eit system på det, fordi dei då berre kunne utføre i staden for å først finne ut korleis dei skulle utføre handlinga. Eine informanten formidla at dei hadde mange gode og føremålstenlege rutinar, men det var nødvendig at desse vart systematisert og synleggjort for alle tilsette. Det vart uttrykt som eit problem at det tok for lang tid før slike ting var på plass. Grunnen til at det tok for lang tid var fordi organisasjonen var i stadig endring og det var alltid presserande oppgåver som gjorde at leiaren ikkje fekk gjort det ferdig.

### Møtepunkt og tilgjengelegheit

Alle barnevernskonsulentane meinte det var viktig at leiaren var open og tilgjengeleg for dei tilsette. Dei formidla at leiaren passa på å treffe alle tilsette når han var på kontoret, og han fann plass i kalenderen dersom ein sakshandsamar hadde behov for rettleiing. Det var viktig at leiaren var tilgjengeleg i akuttsaker. Det vart trekt fram som bra at det var ein fast dag i veka der dei fekk diskutere faglege problemstillingar og at det vart arrangert fagdagar når det gjaldt organisering av tenesta og at kompetanseheving vart sett på som viktig. Som eine informanten sa: «*Vår barnevernsleiari er eigentleg veldig tilgjengeleg. Det vi må passe på er å ikkje utnytte at han er det.*»

### Fagleg og mental rettleiing

Informantane meinte det var viktig at leiaren såg, tok vare på og anerkjente dei tilsette som stod på i vanskeleg situasjonar. Han måtte sjå på dei som verdifulle og viktige, og ta dei og



arbeidet som vart gjort på alvor. Det var viktig at leiaren gav tilbakemeldingar på arbeidet som vart gjort, både for å styrke dei tilsette og for å vise at han hadde oversikt og visste kva som skjedde. Informantane meinte at rettleiing både i faglege problemstillingar og retta mot rolla som sakshandsamar var svært viktig for å klare å vere i eit så emosjonelt belastande og energikrevjande arbeid. Rettleiing kunne bli gitt av eksterne personar. Dersom dei tilsette fekk tilgang til ein ekstern rettleiar ville dei få reflektere omkring kompliserte saker med ein person som hadde tid og kompetanse til å stille dei rette spørsmåla. Det vart formidla at det var eit ekstra stort behov for «mental rettleiing» i toppa stressituasjonar. I slike periodar med høgt arbeidspress og låg bemanning ville det vere vanskeleg for leiaren å ivareta dette behovet. I sånne situasjonar ville leiaren også ha behov for rettleiing. «Vi må få lov til å få rett på hjelp i god tid, vi også, før det er for seint» sa ein informant.

Dersom det var leiaren som også skulle vere rettleiar for dei tilsette sa alle informantane at det var viktig at han var tydeleg og trygg i sine vurderingar av problemstillinga og lovgrunnlaget, og dersom han var usikker måtte han vere ærleg på det. Det var viktig for informantane at leiaren hadde kompetanse til å ta faglege avgjersler, og at han var tydeleg og konsekvent i desse avgjerslene, slik han ikkje gjorde dei tilsette usikre i høve kva som gjaldt. Det var viktig at leiaren var merksam på berre å rettleie på fag utan å tenke over personalsituasjonen og budsjettet, slik at dei faglege vurderingane vart gjort på rett grunnlag. Rettleiinga burde også bli gitt jamleg, og at sakshandsamarane fekk meir rettleiing utover denne faste rettleiinga når dei trengte det. Dette gjaldt også rettleiing knytt til sakshandsamarrolla, med den grunngevinga at det ville hjelpe dei tilsette i å klare å handtere ein kvardag med stor arbeidsbelastning og slik førebyggje at dei vart utbrende.

Overfor kommunale samarbeidspartar så hadde barnevernskonsulentane forventningar til leiaren på to område. Desse handla om organisering av samarbeidet og formidling av det barnevernsfaglege perspektivet.

#### Lage rutinar og struktur for tverrfagleg samarbeid

Barnevernskonsulentane meinte at det var leiaren si oppgåve å sikre at det var jamlege møte med samarbeidspartane, men dei var klar på at det var urealistisk at leiaren skulle delta på alle møte i alle kommunane og meinte at mange møte burde delegerast til sakshandsamarane. Informantane hadde inntrykk av at samarbeidspartane helst hadde sett at det var leiar som deltok på dei møta, og også at det var ei felles meining om at både leiaren og

sakshandsamarane var for lite synleg. Eine informanten forklarte at det var bra at sakshandsamarane var ute i skulane, barnehagane og helsestasjonane fordi:

Det er positivt for eit barnevernkontor at sakshandsamarane kjem ut og viser seg, for det viser seg at det å sjå kvarandre har god effekt på eit godt samarbeid. Det gir lågare terskel for å ta ein telefon og då blir ein ikkje så personavhengig som når det heile tida skal vere leiaren som frontar samarbeidet. Det er fleire dei kan ta kontakt med enn leiaren.

Barnevernskonsulentane var einig i at det var viktig at leiaren då hadde andre møtepunkt med einingsleiarane i alle kommunane. Han måtte også delta på overordna møte der faglege vanskelege drøftingar vart tatt og fordeling av ansvar mellom instansane vart avgjort.

#### Fremje det barnevernsfaglege perspektivet

Barnevernskonsulentane sa det var viktig at barnevernstenesta marknadsførte seg slik samarbeidspartane hadde kjennskap til tenesta og kven som arbeidde der. Dei erkjente at tenesta var litt lukka og dersom alle visste kva dei gjorde på og kva jobben bestod av, så kunne samarbeidet bli betre og slik kunne dei få hjelpt barna tidlegare. Dei synest det var ei stor utfordring å arbeide førebyggjande fordi tida var knapp og bemanning låg.

Det er klart at i alle settingar der barnevernet blir diskutert er det viktig at vår stemme blir høyrd, og då er det viktig at leiaren er der, og det er derfor det er så krevjande å vere leiar for eit interkommunalt samarbeid.

Barnevernskonsulentane hadde forventningar til at leiaren for den interkommunale barnevernstenesta skulle arbeide for eit heilskapleg tenestetilbod i alle kommunane og utvikling av det interkommunale barnevernet, retta mot toppleiingane og politikarane.

#### Arbeide for eit heilskapleg tenestetilbod i alle kommunane

Barnevernskonsulentane formulerte ei leiaroppgåve som det å følgje med på den kommunale utviklinga av tenestetilbodet og arbeide for like kommunale tilbod til barna. Det var utfordrande og frustrerande når barnevernstenesta ikkje kunne gi likt tilbod til barna. Dei såg lågterskeltilbod i nokre kommunar som burde utviklast i andre kommunar, og dei hadde barn som fekk hjelp frå barneverntenesta fordi hjelpebehovet ikkje vart dekt av dei fagområda som var ansvarlege. Barnevernskonsulentane meinte det var leiar si plikt å vidareformidle desse manglane i det kommunale tilbodet og også arbeide for å få på plass gode nok tilbod til barna.

### Utvikling av den interkommunale barnevernstenesta

Barnevernskonsulentane nemnte fleire eigenskapar som dei meinte ein leiar i barneverntenesta burde ha. Han burde vere framtidsretta og forstå dei politiske strukturane. Han måtte vere strategisk og kreativ for å nå sine mål. Det var viktig for alle informantane at leiaren hadde det barnevernsfaglege fokuset som øvste prioritet. Dei forventa at leiaren heile tida arbeidde med å få fleire tilsette, fordi det å vere eit interkommunalt samarbeid innebar store reiseavstandar som stal av arbeidstida, og då ville det ikkje fungere over tid å ligge på minimumsbemanning. Alle barnevernskonsulentane formidla at det var ei utfordring for leiaren å måtte balansere mellom budsjettet han disponerte i dei forskjellige kommunane, fagleg gode avgjersler og sørge for likt tilbud til barna.

Oversikt over forventningane barnevernskonsulentane hadde til interkommunal barnevernsleiar kan presenterast i ein tabell:

	<b>Barnevernstenesta</b>	<b>Kommunale einingar</b>	<b>Leiarnivå og politikkarar</b>
<b>Underordna samarbeidspartar</b>	Overordna ansvar Klientretta oppgåver Faste rutinar Møtepunkt og tilgjengelegheit Fagleg og mental rettleiing	Lage rutinar og struktur for tverrfagleg samarbeid Fremje det barnevernsfaglege perspektivet	Arbeide for eit heilskapleg tenestetilbod i alle kommunane Kompetanse om politikk og prosessar

Tabell 3: Oversikt over forventningane til dei underordna samarbeidspartane

Forventningane som dei underordna samarbeidspartane hadde til barnevernsleiaren, handla både om forventningar basert på erfaringar nå det gjaldt leiaren sine handlingar og åtferd inn mot dei som medarbeidarar, men også om ønske dei hadde for leiaren sine framtidige handlingar og åtferd, slik Aubert beskriv forskjellige mulige eigenskapar ved forventningar frå ein person til ein annan (Aubert 1979). Desse forventningane var knytt til kva som var ansvaret og oppgåvene til leiaren, og korleis kontakten mellom barnevernsleiaren og dei tilsette kom til å vere og korleis dei ønskte den skulle vere.

Barnevernskonsulentane sine forventningar knytt til leiaren sine oppgåver og ansvar inn mot dei kommunale einingane handla om å skape gode arbeidsvilkår for barnevernstenesta. Det dreidde seg både om at leiaren skulle halde fram med å lage strukturar og rutinar for

samarbeid, men også at han skulle vidareutvikle og endre dei samarbeida der det var behov for det. Dei hadde forventningar knytt til både å halde fram med ei handling, men også ønske om endra handling i framtid (Aubert 1979).

Forventningane om å fremje det barnevernsfaglege perspektivet var eit uttrykk for ein verdi som barnevernskonsulentane forventa at barnevernsleiaren arbeidde etter i alle settingar, både overfor dei kommunale einingane, toppleiingane og politikarane. Det vart altså ikkje gitt tydelege retningslinjer, men det vart uttrykt forventningar om å realisere ein verdi (Aubert 1979).

Når det gjaldt forventningane til leiaren knytt til toppleiingane og politikarane dreidde det seg om kva kompetanse som var viktig å ha for å kunne fremje det barnevernsfaglege perspektivet og arbeide for betre kommunale tilbod til barna.

Datamaterialet viser at det er mange forventningar til den som skal leie interkommunale barnevernstenester. Eit sitat frå ein av informantane kan illustrere desse forventningane.

Det å vere leiar i eit interkommunalt barnevern er ei vanskeleg oppgåve. Det er vanskeleg når ein skal ha så mange forskjellige hattar i ei rolle, og i eit interkommunalt samarbeid må ein ha endå fleire å halde styr på.

#### 4.4 Oppsummering av resultata

Ein leiar for interkommunalt barnevern er gjensidig avhengig av samhandling med andre aktørar for å kunne utøve sitt arbeid. Barnevernsleiaren inngår i rollepar med alle desse aktørane og utgjer rollesettet til barnevernsleiaren. Rollepara i denne undersøkinga er barnevernsleiar – rådmann, barnevernsleiar – tilsett, barnevernsleiar – rektor, barnevernsleiar – barnehagestyrar og barnevernsleiar – helsesøster. Desse rollepara har gjensidige rettar og plikter i ulik grad (Aubert 1979). Presentasjonen av resultata viser at informantgruppene hadde eit mangfald av forventningar til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta. Forventningane varierte etter kva posisjon informantgruppene hadde i relasjon til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.

Forholdet i rollepara definerte til ein viss grad kva oppgåver og ansvar som informantgruppene la til leiaren, sett ut ifrå leiarrollene i offentlege organisasjonar. Desse leiarrollene er tenesteleiar, forvaltar og ein som påverka politikken (Strand 2007).

**Dei overordna samarbeidspartane** formidla forventningar som i stor grad kan knytast til rolla som tenesteleiar (Strand 2007). Dei forventa at leiaren skapte rutinar for arbeidet til dei tilsette, og at han bygde opp eit godt fagteam av personalgruppa. Dei forventa at han skulle bygge relasjonar med dei kommunale einingane og skape tillit til seg og tenesta for å få til eit best muleg samarbeid. Overfor dei overordna måtte han orientere dei om situasjonen i barnevernet og informere dei om hendingar som dei trengte å vite om.

**Dei likestilte samarbeidspartane** snakka om forventningar knytt til alle tre leiarrollene i offentlege organisasjonar. Rolla som tenesteleiar vart presisert ut i frå forventningane om t.d. rolledeling mellom leiar og tilsette. Rolla som forvaltar vart synt ved t.d. å snakke om leiaren sitt ansvar i forhold til saker som kunne skape presedens ved seinare hendingar og/eller som var av særleg alvorleg karakter. På den måten formidla informantgruppa at det var barnevernsleiaren som i slike samanhengar hadde størst autoritet i tenesta i samband med skjønnsutøving. Dei meinte også at leiaren burde ha ei rolle inn mot å påverke politikken ved å påpeike og ønske at barnevernsleiaren deltok i ulike leiarfora i deltakarkommunane, slik at barnevernet sin funksjon også vart eit element i planane til alle kommunane (Strand 2007).

**Dei underordna samarbeidspartane** hadde også forventningar knytt til alle tre leiarrollene, men med særleg vekt på rolla som forvaltar og når det gjaldt å påverke politikken. Rolla som tenesteleiar hadde forventningar knytt til seg t.d. ved ei uttrykt behov for faste rutinar, for å utvikle tverrfagleg samarbeid og for at leiar skulle vere tilgjengeleg for dei tilsette. Rolla som forvaltar kom fram i forventningane knytt til t.d. dei klientretta oppgåvene dei meinte var innanfor ansvarsområdet til leiaren og til rettleiing i høve avgjersler i enkeltsaker. Dei meinte også at leiaren måtte ha ei rolle når det gjaldt å påverke politikken. Dei meinte at leiaren for den interkommunale barnevernstenesta måtte ha kompetanse om politikk og prosessar mellom anna for å kunne utvikle eit heilskapleg tenestetilbod i alle deltakarkommunane (ibid.).

Dette syner at forventningane kan bli styrt av kva posisjon informantgruppene har i relasjon til barnevernsleiaren.

Barnevernsleiaren er den næraste leiaren til produksjonsleddet, i motsetnad til rådmennene. Dei nemnte ikkje leiaren si mulege rolle som forvaltar eller som ein påverkar av politikken. Dette kan ha ulike årsaker, men ei forklaring kan vere det perspektivet dei ser barnevernsleiarrolla ut i frå.

Dei likestilte samarbeidspartane hadde same stillingsnivå som barnevernsleiaren, berre i andre einingar, og hadde difor ein ståstad som kunne gjere det muleg for dei å sjå at barnevernsleiaren kunne ha ein funksjon, både i rolla som forvaltar, tenesteleiar og når det gjeld å påverke politikk.

Dei underordna samarbeidspartane såg også barnevernsleiaren i alle tre leiarrollene, men i rolla som tenesteleiar verka det som det handla meir om det å lage rutinar og struktur for å gjere arbeidskvardagen til fagspesialistane enklare enn at han var den næraste leiaren dei hadde.

Sjølv om forventningane til barnevernsleiaren kan bli styrt av informantgruppene sine perspektiv, så handla alle forventningane i hovudsak om to område. Desse hovudområda var **organisering** og **samarbeid**. Desse hovudområda handlar i hovudsak om to delområde som alle forventningane i datamaterialet kan knytast til. Hovudområdet organisering hadde delområda rollar i barnevernstenesta og rutinar og struktur knytt til seg, medan hovudområdet samarbeid hadde delområda framtoning – politikk og kontaktbehov knytt til seg. For å illustrere dette har alle forventningane blitt samla i ein tabell, der forventningane er fordelt på dei ulike områda. Dette blir eit oversiktleg svar på første spørsmålet i problemstillinga; kva forventningar nøkkelaktørar i deltakarkommunane har til leiaren i eit interkommunalt samarbeid. Dette vil saman med dei to siste forskingsspørsmåla vere ramma for å svare på andre spørsmålet i problemstillinga.

		<b>Overordna</b>	<b>Likestilte</b>	<b>Underordna</b>
<b>Organisering</b>	Roller i barnevernstenesta	Teambygging	Rolledeling mellom leiar og tilsette Ansvar og kontroll Rollefordeling ved kontakt Rollefordeling ved møte	Overordna ansvar Klientretta oppgåver
	Rutinar og struktur	Skape rutinar for arbeid	Ønskjer fast organisering av samarbeidet	Faste rutinar Lage rutinar og struktur for tverrfagleg samarbeid
<b>Samarbeid</b>	Framtoning - politikk	Å bygge relasjonar Å skape tillit	Framtoning Informasjonsdeling Å vere ansiktet utad Ønskjer utvikling av det tverrfagleg samarbeidet Deltaking i leiarfora	Fremje det barnevernsfaglege perspektivet Arbeide for eit heilskapleg tenestetilbod i alle kommunane Kompetanse om politikk og prosessar
	Kontaktbehov	Orientering Informasjon	Tettare samarbeid Gjensidig informasjonsbehov Kjennskap Ønskjer eit tilgjengeleg barnevern	Møtepunkt og tilgjengelegheit Fagleg og mental rettleiing

Tabell 4: Oversikt over forventningane nøkkelaktørar i deltakarkommunane har til leiaren i eit interkommunalt barnevern

Resultatet av undersøkinga om forventningane til samarbeidspartane har samanfallande resultat med evalueringa til Gjertsen og Lichtwarck, sjølv om denne evaluerer korleis den interkommunale barnevernstenesta fungerer, og ikkje ser på leiarrolla i desse samarbeida (Gjertsen og Lichtwarck 2013). Dei påpeikte utfordringar som hadde forbettringspotensiale. Ei av desse utfordringane var knytt til at barnevernstenesta måtte vere tilgjengeleg og synleg nok. Enkelte opplevde at barnevernstenesta var meir tilgjengeleg, medan andre opplevde det motsette. Dette var knytt til tilgjengeleg på telefon og i møte. Ei anna utfordring var knytt til at barnevernet måtte gi nok informasjon og ha tett kontakt med dei kommunale einingane. Den siste utfordringa som blir trekt fram her er at det vart påpeikt at det var viktig at både barnevernet og dei kommunale einingane hadde gode rutinar for samarbeid.

I neste kapittel vil resultatata frå resten av undersøking bli presentert, og det vil deretter bli sett på kva konsekvensar alle forventningane som er til interkommunal barnevernsleiarar kan ha for leiaråtferda.

## 5.0 Kva konsekvensar kan forventningane få for leiaråtfërda?

I førre kapittel såg vi at det var mange forventningar til ein som skal leie interkommunale samarbeid om barnevernstenester. I dette kapitlet skal den andre delen av problemstillinga vere i fokus: «*Kva konsekvensar kan forventningane få for leiaråtfërda?*». Underordna spørsmål er:

- Kva forventningar har ein leiar sjølv til leiarrolla og kva forventningar opplever leiar blir lagt til rolla i frå andre?
- Korleis kan leiar møte desse forventningane?

Resultata i frå intervju med leiarane for interkommunale barnevernstenester vil bli presentert og drøfta i lys av teori om forventningar. Deretter vil dei samla resultata i frå heile undersøkinga bli drøfta i lys av rolleteori. Dette vil vere utgangspunktet for å drøfte kva konsekvensar desse forventningane kan få for leiaråtfërda til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.

### 5.1 Leiarar for interkommunale barnevernstenester sine oppgåver og opplevde forventningar

I dette delkapitlet vil eg presentere leiarar for interkommunale barnevernstenester sine oppgåver retta mot dei forskjellige samarbeidspartane, og kva forventningar leiarane opplevde i frå dei.

Dette vil bli presentert i forhold til dei same tre aspekta som vart presentert i førre kapittel. Desse aspekta var den interkommunale barnevernstenesta, kommunale einingar og toppleiingar og politikarar i deltakarkommunane. Dei siste resultata som vil bli presentert er korleis leiarane for interkommunale barnevernstenester vel å handtere forskjellige forventningar på.

Eg vel å presentere resultata i frå analysen av intervjuet med leiaren av den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering, saman med resultata i frå intervju med dei andre interkommunale barnevernsleiarane. Dette vil bli gjort fordi dei formidla mykje av dei same forventningane, oppgåvene og utfordringane. Det vil bli markert kva den komande interkommunale barnevernsleiaren formidla.



### **5.1.1 Oppgåver i og forventningar frå barnevernstenesta**

Informantane fortalte om eit vidt spekter av både oppgåver og forventningar frå dei tilsette ved den interkommunale barnevernstenesta. Desse handla om utvikling og organisering av tenesta, administrative oppgåver og faglege oppgåver.

#### Utvikling av den interkommunale tenesta

Leiarane ved dei interkommunale barnevernstenestene fortalte at det var utfordrande å samkøyre og skape ein felles kultur innetter i barnevernet når dei tilsette hadde arbeid i kommunale tenester tidlegare, med ulike måtar å arbeide på. Eine leiaren sa at han såg på totaliteten av det som rørte seg, og mulegheiter til å styrke tenesta på. Alle informantane arbeidde langsiktig med planarbeid for å styrke tenesta sin kompetanse, men også i høve organisatoriske endringar.

Leiaren ved den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering såg seg sjølv som ein prosessleiar fram til samanslåinga av barnevernstenestene var eit faktum. Han involverte dei tilsette i korleis dei best kunne organisere den interkommunale tenesta gjennom fellessamlingar med forskjellige tema, som rutinar og prosedyrar. Han meinte at leiaren skulle sjå dei store utviklingslinene og utviklingstrekk og også vere oppdatert og halde dei andre oppdatert på fag, juss og føringar frå staten.

#### Organisering av den interkommunale tenesta

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde at dei tilsette ønskte at arbeidskvardagen skulle vere så oversiktleg som muleg med tanke på at innhaldet i dagane ofte vart endra. Dei såg det som si oppgåve å bidra til å skape stabilitet, tryggleik og kontinuitet ved å skape faste strukturar i kvardagen. Dette gjorde dei mellom anna ved å ha ein fast dag i veka for drøfting av faglege problemstillingar og fordeling av bekymringsmeldingar. Det vart opplevd som ei vanskeleg oppgåve å fordele bekymringsmeldingar, fordi leiarane visste at dei tilsette fekk for store arbeidsoppgåver. Dette hang saman med at dei interkommunale tenestene hadde låg bemanning, men leiarane var uansett pliktig til å vurdere om det var grunnlag for undersøking ved alle bekymringsmeldingane som kom til barnevernet. Informantane meinte at dei tilsette ville at leiaren skulle vere tydeleg og seie i frå når det var behov for det, noko som informantane meinte var samanfallande med oppgåvene om å gjere arbeidsgruppa meir samkøyrd og sørge for at rutinane vart følgd. Ein informant forklarte at «*gruppa er samansett for å utfylle*

*kvarandre, og vegen blir delvis til medan ein går, men eg må ha ei hand over det for å passe på at alle tek same vegen.»*

Leiaren ved den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering såg for seg at i forhold til dei tilsette så skulle han vere den som samla trådane, sjå til at alle gjorde oppgåvene sine og at ting fungerte. Det ville bli ein ny arbeidsstad for alle dei tilsette, med nye kollegaer og folk å samarbeide med. Leiaren såg det som ei viktig oppgåve å halde oppe entusiasmen og humøret til dei tilsette, legge til rette for at dei ikkje opplevde for mykje kaos i arbeidskvardagen, og involvere dei i avgjersler som ville påvirke deira arbeidssituasjon. Han skulle vere ansiktet utad, og han ville delta i tverrfaglege fora som ikkje var knytt til enkeltbarn, dette var i alle fall viktig i starten. Han kom til å legge opp til at alle dei tilsette representerte barnevernet utad, og kontaktansvaret for skular og barnehagar kom til å bli fordelt.

#### Administrative oppgåver

Informantane var klar på at dei hadde totalansvar for tenesta. Dette innebar økonomiansvar, personalansvar og fagansvar. Økonomiansvaret innebar mellom anna å halde seg innanfor budsjettet og rapportere om den økonomiske situasjonen. Personalansvaret innebar alt ansvar som låg på arbeidsgivar, som oppfølging av sjukmeldte og medarbeidersamtalar. I fagansvaret låg det å lage rutinar og prosedyrar og halde dei oppdatert, lage og vidareutvikle internkontrollsystem og passe på at alt vart følgt. Alle informantane var tydeleg på at det var svært mange administrative oppgåver som kravde mykje tid. Eine informanten forklarte at: *«Når du ikkje har fagbakgrunnen som administrativ leiar, så blir det brukt urimeleg mykje tid på desse oppgåvene enn på dei fagleg vanskelege drøftingane.»*

Leiaren av den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering sa at det han visste dei tilsette forventa var at leiaren hadde det overordna ansvaret og oversikta over tenesta, og at han hadde barnet sitt perspektiv i alt som vart gjort.

#### Faglege oppgåver – oversikt i klientsaker

Alle informantane opplevde ei forventning frå dei tilsette om at dei skulle ha ei viss oversikt over sakene til kvar enkelt. Dei gav alle sakshandsamarane fridom til å ta avgjersler i sine saker, men når det gjaldt omsorgsovertakingar og akuttsaker og korleis desse skulle handterast, så var det leiaren som tok dei endelege avgjerslene.

Leiaren av den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering såg for seg at leiarrolla ville vere at han skulle ha oversikt over det som skjedde, korleis utviklinga i tenesta var og om det var behov for endringar i den indre organiseringa.

#### Faglege oppgåver – rettleiing til tilsette

Alle leiarane opplevde at dei tilsette stilte spørsmål i høve små avgjersler og at det var ein del «banking på døra» i løpet av arbeidsdagen. Dette tok mykje av arbeidstida til leiarane, og dei hadde ulike måtar dei ville prøve å redusere dette på. Eine informant sa at «*Vi skal gjere den jobben vi er sett til på ein slik måte at vi tek avgjersler som er riktig i sakene, og det er det mi oppgåve å legge til rette for*». Dei var klare på at dei rydda plass til sakshandsamarane når det var behov for det, sjølv om målet var at alle sakshandsamarane skulle vere trygge nok på seg sjølve til å ta dei fleste avgjerslene på eiga hand.

#### Faglege oppgåver – tilgjengelegheit for tilsette

Leiarane ved dei interkommunale barnevernstenestene opplevde at dei tilsette hadde forventningar om at leiaren skulle vere tilgjengeleg for spørsmål og rettleiing, og det meinte alle at dei var, men at dei i periodar ikkje var så tilgjengeleg som dei tilsette skulle ønskje på grunn av møte, kurs og rapporteringar.

#### Faglege oppgåver – klientretta arbeid

Det var leiarane som vurderte om bekymringsmeldingane skulle leggjast vekk eller undersøkast, og dei hadde avklarande samtalar med foreldra eller andre når det var nødvendig i samband med denne vurderinga. Leiarane var i varierende grad involvert i akuttsaker og omsorgssaker. Dei vart også involvert i dei sakene der sakshandsamarane og samarbeidsinstansane ikkje vart einige om ansvarsforhold. Informantane meinte at dei tilsette hadde ei forventning om at leiaren skulle vere nokon som kunne gripe inn ved behov og som hadde det overordna ansvaret. Dersom det vart for mykje ansvar og belastningar på kvar enkelt sakshandsamar så kunne det fort bli sjukmeldingar.

Leiaren av den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering trudde dei tilsette ville forvente at han klarte å stå i konflikhtar rundt enkeltbarn.

Forventningane som leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde var delvis knytt til forventningar som dreidde seg om korleis dei tilsette rekna med at barnevernsleiaren ville handle. Dette er ein muleg eigenskap ved ein person sine forventningar til ein annan aktør (Aubert 1979). Dette gjaldt i forhold til at barnevernsleiaren vart forventa å ha det overordna ansvaret og ha oversikt over tenesta og dei enkelte sine klientsaker, organisere tenesta på ein mest muleg føremålstenleg måte og at leiar greip inn i saker der det var behov for det.

Andre forventningar blir av leiarane for interkommunale barnevernstenester opplevd som ønskje i frå dei tilsette om korleis barnevernsleiaren skal vere, og desse er stort sett knytt til at dei ønskjer at leiar skal vere tilgjengeleg for tilsette når dei tilsette har behov for det (ibid.).

### **5.1.2 Oppgåver retta mot og forventningar frå kommunale einingar**

I forhold til oppgåver retta mot og forventningar frå dei kommunale einingane som leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde så handla desse i stor grad om **samarbeid** og **kontakt**.

#### Utvikling av tverrfagleg samarbeid

Alle leiarane ved dei interkommunale barnevernstenestene opplevde at deira barnevernsteneste framleis var i ein oppbyggingsfase, sjølv om dei hadde vore etablert mellom 2 og 5 år. Alle kommunane var ulike og hadde ulike måtar å handtere ting på, det var difor tidkrevjande å få tilpassa kommunane til korleis den interkommunale tenesta ville arbeide. Alle leiarane arbeidde både med kortsiktig og langsiktig planlegging av samhandling med dei kommunale einingane. Det interkommunale samarbeidet gjorde det muleg for leiarane å overføre og vidareutvikle erfaringar i frå ein kommune til ein annan. Det vart arbeid systematisk med å få på plass ulike tverrfaglege grupper, fleire av desse hadde ein førebyggjande profil som skulle hindre at det vart barnevernssaker. Eine leiaren forklarte at det var viktig at andre kommunale einingar som arbeidde med barn og ungdom hadde innblikk i den barnevernsfaglege forståinga som barnevernet arbeidde ut i frå, viss ikkje fekk dei ikkje hjelpt barna. Det ville hjelpe lite om barnevernet arbeidde for å avdekke sårbare barn sin omsorgssituasjon, dersom t.d. ein skule dekte over og kompenserte for utfordringane barn og familiane hadde. Det vart arbeidd for å utvikle tiltak på tvers av kommunane, med varierende suksess. Leiarane opplevde mangel på tiltak og det å gi eit likeverdig tilbod i dei forskjellige kommunane som ei utfordring.

### Nærvær og kontakt

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene trudde at samarbeidspartane generelt opplevde at barnevernet var mindre tilgjengeleg no enn tidlegare. Dette trudde dei hadde med den fysiske avstanden å gjere og det at dei ofte var vanskeleg å nå på telefon. Det kunne også henge saman med at barnevernet ikkje ønskte den uformelle informasjonsutvekslinga som dei opplevde hadde vore nytta ein del tidlegare. Enkelte personar hadde også snakka om at dei hadde mista barnevernet, men informantane trudde det var litt personavhengig. Det at leiarane trudde det var personavhengig vart forklart med at dei fekk ulike signal i høve tilgjengelegheit, og andre personar syntes den interkommunale barnevernstenesta på ein måte var meir tilgjengeleg enn det den kommunale barnevernstenesta hadde vore. Leiarane fekk mange telefonar for drøfting av saker. Fleire samarbeidspartar hadde formidla at barnevernstenesta måtte bli flinkare til å gi tilbakemelding på saker, men dette vart sett på som ei utfordring fordi dei ikkje hadde løyve til å informere i den grad som desse samarbeidspartane ønskte det.

### Samarbeid med kommunale einingar

Då tenestene vart interkommunale var det allereie etablerte samarbeidsfora i kommunane, men informantane formidla at desse fungerte ulikt, og hadde ulik samansetting og hyppigheit for møta. Dårlige samarbeid med det kommunale barnevernet vart overført og brukt mot dei interkommunale samarbeida. Enkelte einingar eller kommunar forventa ikkje at nokon frå den interkommunale barneverntenesta ville komme på møte, så det var ikkje poeng i å kalle dei inn, medan andre forventa at barnevernstenesta skulle delta på alle møte. Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene såg det som si oppgåve å betre samarbeidsrelasjonen, og i enkelte høve justere ned forventningane. Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene deltok sjølv stort sett ikkje på tverrfaglege møter, men dei visste at det var eit ønske i frå enkelte at det var leiaren som skulle delta i desse fora. Dei trudde dette ønsket var avhengig av om dei kommunale einingane opplevde at dei fekk gode drøftingar og svar med representantane i frå barnevernstenesta. I høve bekymringsmeldingar så opplevde informantane forventningar i frå samarbeidspartane om at barnevernstenesta måtte gjere grep med ein gong, og at det ikkje alltid var forståing for måten barnevernstenesta arbeidde på. Det vart også påpeikt at det kommunale tenestetilbodet var ulikt utforma i dei forskjellige kommunane, det gjorde det utfordrande å gi like tenester til barna. Det var også vanskeleg å

legge til rette for fagleg utvikling hos dei tilsette, og samtidig møte samarbeidspartane sine behov for å ha ein kontaktperson i barnevernet.

Forventningane som leiarane for interkommunale barnevernstenester opplevde i frå dei kommunale einingane handla om at dei ønskte eit endra handlingsmønster for tilbakemeldingar om situasjonen i sakene dei samarbeidde om. Dette er ein muleg eigenskap ved ein person sine forventningar til ein annan aktør (Aubert 1979).

Det var flest forventningar knytt til korleis dei kommunale einingane rekna med barnevernet og barnevernsleiaren skulle handle basert på tidlegare erfaringar. Dette er ein annan muleg eigenskap ved ein person sine forventningar til ein annan aktør (ibid.). Dette gjaldt det faktum at enkelte personar forventa ikkje at verken barnevernsleiaren eller andre tilsette i barnevernstenesta skulle komme på møte, medan andre forventa at barnevernsleiaren skulle komme på alle møte. Leiarane for interkommunale barnevernstenester opplevde også forventningar om at barnevernstenesta måtte gjere grep med ein gong det vart sendt inn bekymringsmelding, noko som kan ha samanheng med korleis barnevernstenesta arbeidde tidlegare.

### **5.1.3 Oppgåver retta mot og forventningar frå toppleiing og politikarar**

Dei oppgåvene og forventningane som leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde frå toppleiinga og politikarane i kommunane handla om økonomi og rapportering, leiarrolla i det interkommunale samarbeidet og deltaking i møter.

#### Oppgåver og ansvar

Alle leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene fortalte at dei hadde godt samarbeid med rådmennene i alle deltakarkommunane. Leiarane trudde at frå kommunalt hald og frå rådmennene så hadde dei forventningar om at leiaren gjekk inn i ei mellomleiarrolle, med budsjettansvar, å ta vare på dei tilsette og sørge for fagleg forsvarleg drift, med utarbeiding av kvalitetssystem og rutinar.

#### Tverrfagleg samarbeid

Leiarane for interkommunale barnevernstenester formidla ei opplevd forventning om at det var eit samarbeid mellom barnevernstenesta og dei kommunale einingane.

### Orientering

Rådmennene ville bli orientert om avvik, særleg når det gjaldt lovkrav og budsjett. Informantane hadde minst to møte i året med alle rådmennene samla, der leiarane for barnevernstenestene informerte om totalsituasjonen i barnevernet. Utover dette ville dei fleste rådmennene også orienterast fortløpande om alvorlege hendingar knytt til barn i sine kommunar eller trugande episodar og valdsepisodar mot dei tilsette i barnevernet, og anna som kunne føre til at andre kommunalt tilsette eller media tok kontakt.

### Økonomikontroll og rapportering

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene deltok i budsjettprosessane i alle deltakarkommunane for å sikre at barnevernstenesta sine behov vart tatt omsyn til. Dei syns alle det var utfordrande å lage reelle budsjettforslag, for det var umuleg å vite kva året ville bringe av alvorlege saker. Ein leiar forklarte at han kunne sjå omtrent kva utgiftene ville vere tre månadar fram i tid, men når det gjaldt årsprognose så var det vanskeleg å planlegge. Det kunne føre til store avvik i rekneskapen dersom det vart omsorgsovertakingar som ein ikkje visste var i emning. Leiarane måtte lage økonomirapportar til alle deltakarkommunane. Enkelte kommunar ville ha rapportar kvartalsvis, men dei fleste ville ha det månadleg. I tillegg til økonomirapporteringane måtte dei levere halvårlege rapportar til Fylkesmannen og Statistisk sentralbyrå frå kvar kommune i forhold til oppfylling av lovkrav og anna informasjon dei ønskte. Det vart formidla at det var tidkrevjande med alle dei forskjellige rapporteringane, og alt tok lengre tid når ein måtte gjere det for fleire kommunar. Dei orienterte kommunestyra om den økonomiske situasjonen når det var behov for det. Utover dette var det ikkje noko særleg kontakt med politikarar, sett bort i frå ordførarane i vertskommunane, som gjerne ville bli oppdatert på situasjonen i barnevernet.

### Deltaking i planarbeid og møte

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene sat i mange faste møtefora knytt til politikk, administrasjon og overordna samarbeid, men det gjaldt i vertskommunen. Dei deltok i enkelte tverrfaglege møte i samarbeidskommunane, men det var varierende kor ofte dei vart invitert med på møter i t.d. planprosessar i dei kommunane.

Leiaren for den interkommunale barnevernstenesta under etablering såg for seg at ein del av jobben ville vere å ha kontroll på budsjettet og den daglege drifta, og halde rådmennene og kommunestyra orientert om situasjonen.

Forventningane leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde i frå toppleingane og politikarane i kommunane var knytt til ulike aspekt ved rolla. Dei opplevde at forventningane var knytt til at toppleingane rekna med at leiaren for det interkommunale samarbeidet gjekk inn i ei vanleg mellomleiarrolle med dei oppgåvene som var knytt til totalleing av eininga, at det var eit samarbeid med dei kommunale einingane og forventningar om rapportar knytt til økonomi med hyppige mellomrom. Dette er ein muleg eigenskap ved ein person sine forventningar til ein annan person (Aubert 1979).

#### **5.1.4 Handtering av forventningane og oppgåvene**

Det var ikkje så enkelt for leiaren for dei interkommunale barnevernstenestene å svare på korleis dei handterte forventningane. Eg har samla forskjellige handteringsmåtane i fire kategoriar; generell handtering og handtering av forventningar i frå overordna, likestilte og underordna samarbeidspartar.

Kor viktig det var for barnevernsleiarane å møte dei forskjellige forventningane, og korleis forventningane vart møtt, handla om forskjellige forhold. Aubert (1979) skildra fire forhold som kunne ha innverknad på dette, og desse vil vere utgangspunkt for å prøve å forklare dei forskjellige måtane å handtere forventningane på.

##### Generell handtering

Alle leiarane handterte forventningane til seg ved å justere dei gjennom orientering og informasjon i dialog med den andre, for å klargjere kva som var realistisk. Dette og prioriteringar vart gjort dagleg. Informantane hadde ulike måtar å prioritere på til forskjellige tider, men det vart sagt at det faglege gjekk framfor det administrative arbeidet, så fekk ein heller ta det administrative på rolege dagar, og kveldar. Det var utfordrande å møte dei forskjellige forventningane, og målet var å møte alle. Ein informant presiserte at forventningane vanlegvis ikkje var motstridande, det var berre veldig mange forventningar.

##### Handtering av forventningar frå toppleingar og politikarar

Når presset i frå politisk hald og frå rådmennene vart for stort i høve innsparing, så vart det forsøkt å skape forståing for utgiftene ved å illustrere for dei kva behov forskjellige barn kan ha og kvifor det blir slik. Då fekk politikarane større forståing for problematikken og årsaken til utgiftene. Eit anna alternativ når presset vart for stort var å vise til at det var eit



vertskommunesamarbeid, og at barnevernsleiaren hadde rådmannen i vertskommunen som sin nærmaste overordna og som leiaren rapporterte til. Det vart presisert i frå leiaren at dette ikkje var noko alternativ som vart nytta, fordi det var positivt å ha dialogen inn mot alle kommunane, men det var godt å vite i ein stressande kvardag at ein hadde den mulegheita.

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene sitt forhold til toppleiingane og politikarane i kommunane er forhold mellom to ulike hierarkiske nivå. Barnevernsleiarane skulle rapportere om sitt og eininga sitt arbeid til desse, og han var avhengig av at dei forstod og aksepterte disponeringane barnevernsleiaren gjorde. Toppleiinga og politikarane hadde i utgangspunktet ikkje makt til å regulere barnevernsleiarane og barnevernstenestene sine behov, sidan leiarar for alle barnevernstenester er i ei særstilling med tanke på at dei er kommunane sin øvste ansvarlege for desse tenestene. Dette er til forskjell frå t.d. skular der rektorar har einingsleiaransvar og mynde til å ta avgjersler, men rådmennene har makt til å gjere om desse avgjersler. Likevel så var barnevernsleiarane avhengig av å møte forventningane til toppleiingane i kommunane på ein tilfredsstillande måte for at dei skulle ha tillit til han. Viss desse ikkje hadde tillit til arbeidet som vart gjort kunne dei ha funne nokon til å erstatte barnevernsleiaren, eller det interkommunale samarbeidet kunne bli løyst opp. Det viser eit av forholda Aubert skriv om når det gjeld i kva grad ein aktør vil dekke forventningane og behova til ein annan (Aubert 1979).

#### Handtering av forventningar frå kommunale einingar

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene formidla at dei hadde prøvd å tilpasse seg behova og ønska i dei forskjellige kommunane i samarbeida. Forventningane til at leiarane skulle delta på dei tverrfaglege møta var justert ned, så no var dei kommunale einingane tilfreds med at det var ein representant frå barnevernstenesta som møtte. Det hadde vore fleire periodar der leiarane hadde nedprioritert det tverrfaglege samarbeidet på grunn av manglande kapasitet, for lovkrava knytt til enkeltbarn gjekk framfor arbeidet med førebygging. I eit av dei interkommunale samarbeida hadde sakshandsamarar faste kontordagar i samarbeidskommunane. I dei interkommunale samarbeida der det ikkje var faste kontordagar så var barnevernstilsette innom i alle kommunane kvar veke. Ein av leiarane formidla at han hadde som mål å vere innom kommunane med jamne mellomrom. Dette var eit forsøk på å betre nærværet, kjennskapen og opplevinga av å ha eit barnevern i kommunane.

Forholdet som leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene hadde til dei kommunale einingane var at dei var avhengig av at desse einingane meldte bekymring om barn og at dei ønskte eit tverrfagleg samarbeid med den interkommunale barnevernstenesta. Dersom leiarane ikkje møtte forventningane eller ikkje fekk justert forventningane ned til eit handterbart nivå, ville dette kunne føre til dårlegare samarbeidsforhold og at barnevernstenestene ikkje fekk gi hjelp til barna som hadde behov for det. Den interkommunale barnevernstenesta er avhengig av kvar enkelte kommunale eining, og vil ikkje kunne finne erstatning for det. Det viser eit av forholda Aubert skriv om når det gjeld i kva grad ein aktør vil dekke forventningane og behova til ein annan (Aubert 1979).

#### Handtering av forventningar frå barnevernstenesta

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene prøvde å organisere tenestene slik at dei tilsette visste kva som var forventa av dei og kva som var oppgåvene deira. Det vart laga strukturar for intern eller ekstern rettleiing, fagmøte og personalmøte. Slik prøvde leiarane å lage ein oversiktleg og stabil kvardag for dei tilsette. Det ville då ikkje vere så nødvendig å drøfte saker ad-hoc i gangen med leiaren, og det ville vere lettare å akseptere at han i periodar ikkje var tilgjengeleg. Rutinar og prosedyrar var noko anna som vart utvikla mellom anna for at dei tilsette skulle ha ein framgangsmåte for korleis dei skulle handtere ulike problemstillingar. Det ville slik bli enklare å ta avgjerslene sjølve. Det vart laga ulike former for internkontrollar for å sikre den fagleg kvaliteten og at lovkravet var følgt. Dersom det vart mange avvik, så arrangerte leiarane fagdagar med fokus på å betre kvaliteten. Faglege vurderingar måtte av og til nedprioriterast til fordel for budsjett og manglande kapasitet i personalgruppa, men det gjaldt berre saker som låg i grenseland til barnevernslova. Det var utfordrande for leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene å legge til rette for at dei tilsette hadde overkommelege oppgåver når ressursane var små og barnevernstenesta var lovleg forplikta til å handsame alle sakene. Då vart det tverrfaglege samarbeidet prioritert ned slik at dei heldt lovkrava, t.d. undersøkjingsfristane.

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene sitt forhold til dei tilsette er formelt sett eit forhold mellom to ulike hierarkiske nivå. Likevel er det dei tilsette som i realiteten blir dei næraste medarbeidarane til barnevernsleiaren og som han har mest kontakt med. For å kunne bli tilsett som barnevernsleiar skal ein ha barnevernsfagleg kompetanse (Wiborg 2010: 46). Befringutvalet definerte barnevernsfagleg kompetanse som fagleg, personleg og organisatorisk kompetanse (ibid:48). Dette inneber at leiarane sin grunnleggande kompetanse

og yrkeserfaring gjorde at dei kunne identifisere seg med dei tilsette og dei utfordringane dei hadde. Slik kunne forholdet mellom barnevernsleiarane og dei tilsette vere eit forhold som var styrt av kjensler og kunne påverke korleis barnevernsleiarane møtte forventningane. Den barnevernsfaglege kompetansen til barnevernsleiarane kunne også gjere at forventningane som var knytt til faglege behov og ønske vart påverka av denne bakgrunnen. Forholdet mellom barnevernsleiarane og tilsette er likevel ikkje tettare enn at barnevernsleiarane kan finne erstatningar. Det viser eit av forholda Aubert skriv om når det gjeld i kva grad ein aktør vil dekke forventningane og behova til ein annan (Aubert 1979).

Forventningane som leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde, og det leiarane for den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering trudde han kom til å oppleve, var ganske like når det gjaldt barnevernskonsulentane og toppleiarane og politikarane. Resultata skilde seg frå kvarandre når det gjaldt kva forventningar kommunale einingar, som skular og barnehagar, ville ha til leiarane for den interkommunale barnevernstenesta. Leiarane for den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering formidla ikkje forventningar frå dei kommunale einingane, medan leiarane for dei eksisterande samarbeidsleiarane formidla fleire forventningar. Denne skilnaden kan vere fordi han framleis ikkje hadde oppretta samarbeidsrelasjonar med andre enn dei som skulle inngå i den interkommunale barnevernstenesta og rådmennene. Det kan også ha samband med at han kanskje ikkje var klar over eller tenkte at han kom til å oppleve særleg med forventningar frå desse samarbeidspartane. Vidare i oppgåva vil leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene og leiarane for den interkommunale barnevernstenesta som var under etablering bli sett som ei informantgruppe.

Synspunkta om forventningar og oppgåver som kom fram i intervjuet med leiarane for interkommunale barnevernstenester var samanfallande med kategoriane eg fann i intervjuet med nøkkellaktørar og samarbeidspartar i den interkommunale barnevernstenesta. Desse forventningane og handtering av desse forventningane har difor blitt organisert i ein tabell tilsvarande tabellen for forventningar til leiarane for den interkommunale barnevernstenesta. Denne tabellen kan fungere som svar på dei to siste forskingsspørsmåla.

		<b>Overordna</b>	<b>Likestilte</b>	<b>Underordna</b>	<b>Handtering</b>
<b>Organisering</b>	Roller i barnevernstenest	Oppgåver og ansvar		Administrative oppgåver Faglege oppgåver – oversikt i klientsaker Faglege oppgåver – klientretta arbeid	Prioritering Justering gjennom informasjon og orientering Tilpassing
	Rutinar og struktur	Oppgåver og ansvar		Organisering av den interkommunale tenesta	Fast struktur på rettleiing, møter Utvikling av rutinar
<b>Samarbeid</b>	Framtoning – politikk	Tverrfagleg samarbeid	Utvikling av tverrfagleg samarbeid	Utvikling av den interkommunale tenesta	
	Kontaktbehov	Orientering Økonomikontroll og rapportering Deltaking i planarbeid og møter	Nærvær og kontakt Samarbeid med kommunale einingar	Faglege oppgåver – rettleiing til tilsette Faglege oppgåver – tilgjengelegheit for tilsette	Justering gjennom informasjon/orientering Prioritering Tilpassing

Tabell 5: Oversikt over leiarar for interkommunale barnevernstenester sine opplevde forventningar frå nøkkelaktørar i deltakarkommunane.

Moe formidla i eit intervju med Fontene at barnevernsleiarar må vere gode på struktur og relasjonar. Desse dimensjonane har liknande innhald som dimensjonane som har blitt brukt i denne oppgåva (Fontene nr 7/13:22). Forventningane som er funne i denne undersøkinga samsvarar også i stor grad med Wiborg si bok som beskriv kva barnevernsleiarrolla inneheld av oppgåver og ansvar (2010).

## 5.2 Forholdet mellom forventningane og opplevde forventningar

Dei to tabellane som har blitt sett saman av forventningane til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta og leiarane sine opplevde forventningar fortel om forholdet mellom barnevernsleiareren sin føreskrivne rolle og subjektive rolle. Leiaren sin føreskrivne rolle er summen av forventningar som er til rolla, medan leiaren si subjektive rolle er dei forventningane som han trur andre har til rolla. Tabellane viser at det var stort sett samanfallande forventningar mellom leiaren si føreskrivne rolle frå informantgruppene og

leiaren si subjektive rolle. Forventningar som skilde seg ut vil bli drøfta nærare for å undersøke om det er ei potensiell rollekonflikt mellom dette rolleskiljet (Haukedal 2008).

Den føreskrivne rolla som dei overordna samarbeidspartane hadde til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta besto av forventningar knytt til alle fire delområda. Barnevernsleiarane si subjektive rolle inneheldt fleire forventningar i delområde kontaktbehov, og desse var knytt til økonomikontroll, rapportering og deltaking i planarbeid og på møte. Desse forventningane vart ikkje nemnt av rådmennene i intervjuet. Det kan vere at dette er forventningar som rådmennene opplevde som innlysande fordi dei har fått delegert mynde frå ordføraren til å forvalte ressursane som kommunestyra har innvilga, og at dei dermed har eit kontrollansvar overfor einingsleiarane. Alle barnevernsleiarane fortalte om økonomirapportar som måtte lagast enten månadleg eller kvartalsvis. Dei fortalte også om spesifikke planmøte dei hadde deltatt på for å prøve å sikre at det barnevernsfaglege aspektet skulle vere ivaretatt. Ein kan difor anta at barnevernsleiaren sine opplevde forventningar om økonomikontroll og rapportering og også deltaking i planarbeid og møte nok var ein del av den føreskrivne rolla.

Den føreskrivne rolla som dei likestilte samarbeidspartane hadde til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta besto av forventningar knytt til alle fire delområda. Barnevernsleiarane derimot nemnte forventningar berre i frå hovudområdet samarbeid. Denne skilnaden kan ha samanheng med at rektoren, barnehagestyrarane og helsesøstrene hadde like mykje, om ikkje meir, samarbeid med dei tilsette i barnevernet enn med leiaren for barnevernstenesta. Dei formidla difor forventningar dei hadde til barnevernstenesta som ei eining, til dømes fast organisering av samarbeidet og ei tydeleg rolledeling mellom leiaren og dei tilsette i den interkommunale tenesta. Dei syns det vart vanskeleg å snakke om forventningar som berre gjaldt leiaren. I intervjuet hadde leiarane fokus på utvikling av samarbeidet mellom barnevernstenesta og dei kommunale einingane og korleis det kunne fungere best muleg. Dei snakka ikkje om at dei opplevde forventningar frå dei kommunale einingane knytt til korleis den interne organiseringa av barnevernstenesta skulle vere. Det kan likevel vere forventningar leiarane opplever. Til dømes løfta ein leiar fram eit dilemma om å møte forventningane til dei tilsette om ei anna intern organisering og dei samarbeidande einingane sine forventningar om å vite kven dei skulle ta kontakt med. Indirekte vart det då sagt at dei tilsette ved kommunale einingar har forventningar knytt til den interne organiseringa til den interkommunale barnevernstenesta.

Dei underordna samarbeidspartane formidla eit stort behov for rettleiing knytt til både fag og rolla som sakshandsamar. Leiarane for interkommunale barnevernstenester hadde ikkje same fokus på dette. Det kan ha samanheng med at dette behovet vart handtert ulikt på dei forskjellige interkommunale barnevernkontora. To av dei interkommunale barnevernkontora hadde eller hadde hatt ein ekstern rettleiar knytt til seg, det siste kontoret hadde rutinar for faglege drøftar. Ein kan tolke dei underordna samarbeidspartane sitt fokus dit hen at dei kanskje ikkje fekk den rettleiing dei følte dei hadde behov for.

Ut i frå materialet i denne oppgåva opplevde leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene dei forventningane som rådmennene, leiarane ved dei kommunale einingane og barnevernskonsulentane hadde. Rolla var dermed ikkje uklart definert. Alle tre leiarane som vart intervjuja opplevde same forventningane i frå samarbeidspartane, til tross for at det i denne undersøkinga berre var samarbeidspartane til eit interkommunalt barnevern som deltok. Dette kan tyde på at forventningane som samarbeidspartane hadde til leiarane for dei to andre interkommunale barnevernstenestene var ganske lik forventningane eg fann i mi undersøking. Resultata i undersøkinga blir også styrka ved å sjå på evalueringa av det interkommunale barnevernet Ytre Helgeland (Gjertsen og Lichtwarck 2013). Der vart det tatt utgangspunkt i likande informantutval som informantane i denne undersøkinga, og vurderingane om kva som fungerte og kva som kunne forbetrast var også der tilnærma lik resultata i denne undersøkinga.

Det som kan vere utfordrande og potensielt føre til ei intra-rollekonflikt, eller indre psykologisk konflikt, for leiarar ved interkommunale barnevernstenester er uklare eller motstridande forventningar i frå ein samarbeidspart, det kan vere motstridande forventningar mellom samarbeidspartane eller det kan vere mengda av forventningar som er til leiarane ved desse tenestene (Ekeland 2004).

Rektoren, barnehagestyrarane og helsesøstrene formidla at samarbeidet med den interkommunale barnevernstenesta var godt. Det var nærare no enn tidlegare, det var gjensidig informasjonsutveksling og dei kjente dei tilsette ved barnevernet. Dei formidla også eit ønske om at barnevernstenesta skulle vore meir tilgjengeleg og dei skulle gitt meir tilbakemelding på situasjonen i sakene. Dette var likt med det barnevernsleiarane formidla. Leiarane hadde også ei opplevd forventning om at dei kommunale einingane meinte at

barnevernstenesta ikkje var tilgjengeleg nok og at det ikkje vart gitt nok tilbakemeldingar, sjølv om dei også fekk signal på at den interkommunale barnevernstenesta var meir tilgjengeleg enn det som hadde vore situasjonen tidlegare. Dette er teikn på uklare forventningar til leiaren.

Det var viktig for rektoren, barnehagestyrarane og helsesøstrene at det var ei rollefordeling mellom leiaren og dei tilsette ved den interkommunale barnevernstenesta, slik dei visste kven dei hadde å forholde seg til i forskjellige situasjonar. Denne forventninga vart ikkje nemnt av barnevernsleiarane, men dei sa at dei interkommunale barnevernstenestene var avhengig av samarbeid med dei kommunale einingane, og at leiarane prøvde å tilpasse seg behova om å vite kven dei kommunale einingane skulle ta kontakt med. Det vart formidla at desse behova var vanskeleg å kombinere med dei tilsette sine ønske om å få tilpassa arbeidet til vidareutdanning, familieliv, bukommune og stillingsprosent, i tillegg til kortare og lengre sjukmeldingar. Desse faktorane gjorde det utfordrande å organisere tenesta på ein slik måte at alle fekk tilfredsstilt sine behov. Dette var eit døme på motstridande forventningar samarbeidspartane til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.

Det har no blitt vist at det er innslag av både uklare forventningar i frå ein samarbeidspart og motstridande forventningar mellom samarbeidspartar, som ein leiar må prøve å møte på ein bra måte utan å oppleve ei intra-rollekonflikt. Det kan likevel tenkast at mengda av forskjellige forventningar i frå forskjellige aktørar kan bli opplevd som vanskeleg å handtere, og det kan vere denne mengda som gjer leiarrolla i interkommunale barnevernssamarbeid potensielt mest utsett for intra-rollekonflikt. Leiarar ved interkommunale barnevernstenester har mange fleire einingar, rådmenn og tilsette å forholde seg til enn informantutvalet i denne undersøkinga. I tillegg er det andre kommunale og regionale tenester leiarane må samarbeide med, som PP-tenesta, politiet og Bup. Det betyr at trykket av forventningar til leiarar for interkommunale barnevernstenester må ein rekne med er mykje større enn det som har blitt presentert her.

Når kommunale barnevernstenester blir slått saman til ei interkommunal barnevernsteneste vil det seie at dei tilsette og den som får stillinga som barnevernsleiar, må finne sin plass i eit nettverk av kommunale relasjonar som har eksistert og fungert saman over tid. Det tek tid å finne ut korleis nettverka fungerer og bli ein del av dei. Alle informantane fortalte at dei

interkommunale barnevernstenestene framleis var i ei oppbyggingsfase, sjølv om dei hadde vore etablert i frå nærare tre år til fem år.

I interkommunale barnevern blir det fleire forskjellige nettverk ein skal passe inn i og desse har sine erfaringar og forventningar til korleis barnevernet skal vere, basert på erfaringar frå samarbeid med den kommunale barnevernstenesta. Det tek tid å endre forventningar, og få dei tilpassa til den nye kvardagen i dei interkommunale barnevernstenestene. Når nye måtar å arbeide på har blitt etablert i dei forskjellige nettverka, og forventningane til barnevernstenesta har blitt endra ut i frå nye gjentakande erfaringar, så er det viktig å oppretthalde desse nye mønstra for samhandling. For at endringar skal kunne utviklast til forventningar og etter kvart normer, bør det ikkje bli gjort motstridande erfaringane. Det kan føre til tilbakefall til dei gamle forventningane og den interkommunale barnevernstenesta kan dermed få dårlegare arbeids- og samarbeidsforhold.

Ein slik muleg handlingssirkel for leiarar ved interkommunale barnevernstenester, som kan hindre ei rask etablering i dei forskjellige nettverka i deltakarkommunane, kan bli illustrert ved forventningar til barnevernstenesta om deltaking på tverrfaglege møter.

Leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene hadde innført rutinar om at barnevernstilsette skulle delta på tverrfaglege møte. Dette var viktige rutinar å oppretthalde for at samarbeidsrelasjonen til dei andre kommunale einingane skulle utviklast. Det var også viktig for at det ikkje skulle bli slik at barnevernstenesta ikkje vart kalla inn til møte fordi «*barnevernstenesta kom ikkje uansett*», slik som eine barnevernsleiarane formidla ei opplevd forventning.

Når barnevernsleiarane og dei tilsette hadde fått bygd relasjonar og skapt tillit hos einingar som hadde vore skeptisk til samarbeid med barnevernstenesta basert på tidlegare erfaringar, burde dei nye erfaringane få tid til å konstituere seg. Likevel vart det sagt at det tverrfaglege samarbeidet måtte tidvis bli prioritert ned for å ha kapasitet til å halde lovkrava, t.d. undersøkingsfristane, i barnevernstenesta. Dette vart sagt samtidig som det vart sagt at det var viktig å justere opp forventningane til dei som ikkje kalla inn barnevernstenesta til tverrfaglege møter. Dersom dei tverrfaglege møta ofte vart prioritert bak andre oppgåver, kunne tilliten til barnevernstenesta sitt nærvær bli broten, og for å klare å justere opp forventningar må tilliten til barnevernstenesta vere der. For å skape tillit må ein ha tid til å



bygge relasjonar mellom anna ved å delta på tverrfaglege møter. Skaper ein tillit til den interkommunale barnevernstenesta sitt arbeid, vil talet på bekymringsmeldingar auke (Brandtzæg 2006). Dette vil skape ein pressa kvardag i barnevernstenesta, og barnevernsleiaren må vurdere då om tverrfaglege samarbeid bør prioriterast ned for å bruke ressursar på å fylle lovkrava.

Dette er døme på ein muleg handlingssirkel som kan gjere at det tek lang tid å få etablert den interkommunale tenesta skikkeleg i dei eksisterande nettverka i deltakarkommunane. Dette illustrerer også eit dilemma som kan oppstå ved leiing i offentlege organisasjonar.

### 5.3 Leiing i interkommunale barnevernstenester

Ei av hovudoppgåvene til leiarar er å få kontroll over problemstillingar som har aspekt av uvisse i seg, og gjere desse uvisse og komplekse utfordringane handterbare. Leiarar i offentlege organisasjonar kan ofte ha andre føresetnadar for utøving av leiing enn det marknadsorienterte organisasjonar har. Strand nemner tre slike føresetnadar. Ein føresetnad er den normative konteksten leiinga går føre seg i. Ein annan føresetnad er oppgåvene og målsettingane for leiinga, som kan innebere komplekse oppgåver, konflikhtar mellom oppgåver og uløselege oppgåver. Ein tredje føresetnad er kva organisasjonsform organisasjonen der leiinga blir utspelt i har. Desse føresetnadane gjeld også leiarar i interkommunale barnevern.

Den normative konteksten til leiarane for interkommunale barnevernstenester inneber at dei skal forvalte den grunnleggande verdien forsvarleg oppfostring av barn. Dette er ein verdi som det er eit ålment krav om i samfunnet, men barnevernet sitt arbeid er likevel jamleg utsett for negative oppslag i media. Dette er gjerne knytt til opplevde urettmessige omsorgsovertakingar, som strir i mot ein annan verdi i samfunnet, at barn skal vekse opp hos sine biologiske foreldre. Slike oppslag i media har vore med på å skape grobotn for ein ålmenn skepsis til barnevernet som ein faginstans.

Legitimiteten som er knytt til dei moralske og symbolske krava i samfunnet handlar mellom anna om at utføringa av arbeidet skal følgje gjeldande lovverk og omgjevnadane skal vite kva avgjerslene baserer seg på. Barnevernet kan vanlegvis ikkje uttale seg om lovheimlar eller grunngevingar til andre enn dei som er partar i saka, og krava om offentleg innsyn kan ikkje bli innfridd. Legitimiteten til barnevernstenesta kan slik bli svekka (Wiborg 2010:177). Det

kan vere krevjande for ein leiar å måtte forsvare avgjersler, og samtidig måtte balansere mellom kravet om informasjon og tilbakemelding frå samarbeidspartar, og kravet om teieplikt knytt til personlege opplysingar i frå dei som får hjelp frå barnevernstenesta.

Målsettingane til barnevernstenester er at alle barn skal ha gode omsorgsvilkår og oppgåva er å prøve å rette opp i dårlege føresetnadar for utvikling og ivaretaking av barn. Det er ei teneste som inneber konflikhtar og vanskelege kjensler, mellom anna fordi dei grip inn i privatsfæren til familiar. Det er tenester der det kan vere konflikhtar mellom oppgåver, ved komplekse oppgåver og ved uløyselege oppgåver.

Døme på konflikhtar mellom oppgåver for barnevernsleiaren kan til dømes vere mellom å ha balanse i barnevernsbudsjettet og å sette inn tiltak som ein vurderer kan ha best effekt for å betre omsorgssituasjonen til barn.

Døme på konflikhtar i komplekse saker og også i uløyselege saker kan vere t.d. barn med låge evnemessige dugleikar og ressursvake foreldre. Vurderingar som må bli gjort kan vere til dømes om vanskane er medfødt eller om det er utviklingshemmande omsorgsvilkår som har fått dette utfallet, hadde omsorgsvilkåra vore gode nok dersom foreldra hadde fått den oppfølginga i frå det offentlege som dei hadde behov for og rett på, vil barnet sine evner kunne utviklast dersom det får andre omsorgsvilkår, vil foreldra kunne endre omsorgsvilkåra, kven er ansvarleg for å sikre rettane til denne familien osv. Dette kan vere saker der ein ikkje veit kva som vil vere best på grunn av at kunnskapen om samanhengane kan vere usikre og kva som kan vere vellukka resultat er avhengig av kva ståstad ein har. Fleire instansar bør vere involvert, men det kan vere ein kamp om kven som skal ta rekninga.

Organisasjonsforma til organisasjonen er ein annan føresetnad for leiing. Offentlege verksemder, som kommunar, har ofte ein struktur som delar inn dei ulike arbeidsområda, og det blir danna enkeltorganisasjonar for kvart område. Ut i frå Strand sine organisasjonstypar kan dei offentlege organisasjonane som ein heilskap bli omtala som byråkrati, med fleire hierarkiske nivå og der det arbeider fagpersonar som yter tenester og utøver kontroll. Enkeltorganisasjonane kan bli omtala som ekspertorganisasjonar fordi det er snakk om ein organisasjon med færre nivå der det er ekspertkunnskap og faglege normer som styrer yrkesutøvinga. Dette gjeld t.d. for barnevernstenester og skular. Å leie i ekspertorganisasjonar

gir andre føresetnader for leiing enn i t.d. ein gruppeorganisasjon der det er lite statuskilje mellom deltakarane.

Når barnevernstenester skal prøve å bidra til betre omsorgsvilkår for barn blir det nødvendig med eit samarbeid mellom ulike enkeltorganisasjonar for å utføre oppgåver som kryssar dei forskjellige ekspertkunnskapane. Barnevernstenester er heilt avhengig av slikt samarbeid for å få gjort dei oppgåvene som er lagt til eininga, og slike samarbeid mellom ekspertorganisasjonar gir også spesielle føresetnader for leiing og leiarfunksjonar som det vil bli sett på i neste delkapittel.

Leavitt (Djupvik og Eikås 2002) sa at ein organisasjon består av mål, deltakarar, teknologi, sosial struktur og omgjevnader. Om ein ser på organisasjonskartet så høyrer den interkommunale barnevernstenesta til under rådmannen i vertskommunen. Den uformelle strukturen tilseier at den interkommunale barnevernstenesta kan bli definert ulikt alt etter kva ståstad ein har. Den interkommunale tenesta kan bli sett på som tilhøyrande vertskommuneorganisasjonen, men den kan også bli sett på som ei teneste i alle deltakarkommunane sine organisasjonar, og også som ein eigen interkommunal organisasjon der dei samarbeidande kommunale einingane er deltakarar. Ut i frå denne ståstaden er alle i rollesettet til barnevernsleiaren deltakarar i den interkommunale organisasjonen. Kor leiaren for den interkommunale barnevernstenesta og samarbeidspartane vurderer at tenesta høyrer til i forhold til definisjon av organisasjonen, vil kunne påverke måten leiaren utøver si rolle på.

I neste delkapittel vil det bli drøfta kva konsekvensar dei forskjellige forventningane til barnevernsleiaren kan få for leiaråtferda.

#### 5.4 Leiarfunksjonane i interkommunale barnevernstenester

Det har i dei føregåande kapitla blitt skriva mykje om kva forventningar som er til ein leiar for interkommunale barnevernstenester og kva leiarar for interkommunale barnevernstenester sjølv opplever av forventningar. No vil det bli sett på kva konsekvensar desse forventningane og opplevde forventningane kan få for leiaråtferda til leiarar for interkommunale barnevernstenester. For å drøfte dette vil det bli tatt utgangspunkt i Strand sin PAIE-modell for leiarfunksjonar. Alle leiarar har funksjonar innan alle hovudfelt på denne modellen, men vanlegvis er det nokre rollefunksjonar som dominerer ved leiaråtferda. Kva rollefunksjon som

er mest dominerande kan avhenge av både eigenskapar ved leiaren og konteksten leiinga blir utført i. Handlingane som blir utøvd ved desse leiarfunksjonane skjer i samspel med omgjevnadane og er det som blir kalla rolleåtferda.

For å skape eit oversyn over kva rollefunksjon dei ulike forventningane krev av leiaren, har forventningane som er til ein interkommunal barnevernsleiar og dei opplevde forventningane og oppgåvene til leiarar for interkommunale barnevernstenester blitt sett saman i ein tabell. Forventningane er i denne tabellen fordelt utover dei fire ulike funksjonsrollene alt etter kva leiaråtferd som er nødvendig for å møte desse forventningane.

	<b>Produsent</b>	<b>Administrator</b>	<b>Integrator</b>	<b>Entreprenør Intraprenør</b>
<b>Samarbeidspartar</b>	Klientretta oppgåver Fagleg og mental rettleiing Rolledeling mellom leiar og tilsette Rollefordeling ved kontakt Rollefordeling ved møte	Skape rutinar for arbeid Orientering Informasjon Ansvar og kontroll Ønskjer fast organisering av samarbeidet Overordna ansvar Faste rutinar Lage rutinar og struktur for tverrfagleg samarbeid	Teambygging Å bygge relasjonar Å skape tillit Framtoning Informasjonsdeling Å vere ansiktet utad Tettare samarbeid Gjensidig informasjonsbehov Kjennskap Ønskjer eit tilgjengeleg barnevern Møtepunkt og tilgjengelegheit Fagleg og mental rettleiing Fremje det barnevernsfaglege perspektivet	Ønskjer utvikling av det tverrfagleg samarbeidet Deltaking i leiarfora Arbeide for eit heilskapleg tenestetilbod i alle kommunane Kompetanse om politikk og prosessar
<b>Barnevernsleiarar</b>	Administrative oppgåver Faglege oppgåver – klientretta arbeid Organisering av den interkommunale tenesta Faglege oppgåver – rettleiing til tilsette	Oppgåver og ansvar Orientering Økonomikontroll og rapportering Administrative oppgåver Faglege oppgåver – oversikt i klientsaker Organisering av den interkommunale tenesta	Tverrfagleg samarbeid Nærvær og kontakt Samarbeid med kommunale einingar Faglege oppgåver – rettleiing til tilsette Faglege oppgåver – tilgjengelegheit for tilsette	Deltaking i planarbeid og møter Utvikling av tverrfagleg samarbeid Utvikling av den interkommunale tenesta

Tabell 6: Oversikt over forventningar og leiaråtferd etter PAIE-funksjonsrollene

Denne tabellen viser at ein interkommunal barnevernsleiar har behov for forskjellige eigenskapar for å fungere godt i rolla.

**I produsentfunksjonen** til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta er det rolla som dirigent som trer fram tydelegast. Han skal rettleie og motivere dei tilsette, og organisere og delegere oppgåver på ein slik måte at dei tilsette overheld dei lovpålagte fristane og arbeidet blir gjort ut i frå målsettingar. Han legg både kortsiktige og langsiktige planar for at den interkommunale barnevernstenesta skal fungere best muleg.

**I administratorfunksjonen** til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta er både rolla som koordinator og rolla som overvakar aktuell. For barnevernsleiaren så handlar koordinatorrolla om å lage strukturar, skape rutinar, ha kontroll og ta ansvar. Rolla som overvakar er knytt til internkontrollrutinar i forhold til dei tilsette, og orientering, økonomikontroll og rapportering knytt til dei overordna sine forventningar.

**I rolla som integrator** skal leiaren for den interkommunale barnevernstenesta ha fokus på dei menneskelege prosessane i organisasjonen. Rolla som hjelper inneber for leiaren å vere tilgjengeleg for dei tilsette, og ha eit fungerande samarbeid og tverrfagleg samarbeid med kommunale einingar som er basert på kjennskap, tillit, gjensidig informasjonsutveksling og tilgjengelegheit. Rolla som rådgivar handlar om å skape eit fagleg team med felles verdiar som fungerer saman, og gi fagleg og mental rettleiing som fører til utvikling hos dei tilsette. Det handlar også om å fremje det barnevernsfaglege perspektivet i deltakarkommunane for å skape oppslutning om arbeidet til barnevernstenesta.

**Entreprenørrolla** til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta har fokus på utvikling. Innovatøren arbeider for utvikling i den interkommunale tenesta og deltakarkommunane. Meklaren arbeider for at den interkommunale tenesta skal vekse og ha legitimitet i alle kommunane.

Leiaren må altså motivere og påverke dei tilsette til å halde tidsfristane og til å hjelpe barn til å få ein betre omsorgssituasjon. Mange av avgjerslene blir tatt av dei tilsette i samhandling med dei som tek i mot tenestene. Leiaren er difor avhengig av å lage kvalitetsstandardar på tenesta og planlegge korleis tenesta kan nå måla mest muleg effektivt. Han er avhengig av

tilbakemeldingar i frå dei tilsette for å kunne finne ut kor tenesta ligg i forhold til kvalitetsstandarden og korrigere avvika. Han må sørge for ei føremålstenleg og tydeleg rolledeling mellom seg og dei tilsette ved å delegerare ansvar for oppgåver til dei. Dette vil kunne bidra til å gjere samarbeidet med dei kommunale einingane godt, noko som vil vere nødvendig for å nå måla til tenesta.

For å kunne korrigere avvik må leiaren for den interkommunale barnevernstenesta utvikle rutinar og prosedyrar for korleis arbeidet skal gjennomførast og kvalitetsstandarden kan bli nådd. Han må koordinere arbeidet og kontrollere at dei tilsette gjer det dei skal gjere ved å utvikle internkontrollskjema. Han må lage rutinar og struktur for deltaking i tverrfaglege samarbeid, for å skape oversikt over kven som har ansvar for kva i barnevernstenesta. Det kan også bidra til å gjere samarbeidet med dei kommunale einingane godt. Det er leiaren for den interkommunale barnevernstenesta som har det overordna ansvaret for tenesta, og han må orientere om situasjonen og rapportere om avvik til sine overordna. Han må sette den interkommunale tenesta i system.

Leiaren må finne rette balansegangen mellom dei tilsette sine behov for faglege autonomi og utvikling og organisasjonen sitt behov for kontrollere arbeidet. For å få til dette må leiaren støtte, motivere og utvikle dei tilsette i kvardagen, han må involvere dei i arbeidsprosessen før avgjersler som påverkar dei blir tatt. Han må arbeide for ein fellesskap i personalgruppa og utvikle ein felles kultur. For at leiaren skal kunne fungere som ein intergrerande leiar må han ha ein open, ærleg og sakleg kommunikasjon med dei tilsette, det inkluderer å ta tak i vanskelege saker og handtere kritikk på ein konstruktiv måte. Han må vise interesse og utvikle relasjonar til dei tilsette, og rettleie dei til å bruke og utvikle den fagkompetansen dei har. Han må vere synleg og tilgjengeleg for dei tilsette i det daglege. Det vil vere viktig for leiaren å vere synleg og tilgjengeleg også for dei kommunale einingane. Då kan han bygge relasjonar og skape tillit til barnevernstenesta som samarbeidspart. Han må legge til rette for at dei kommunale einingane opplever eit tett og nært samarbeid som er prega av gjensidig informasjonsutveksling og kjennskap også med dei tilsette, slik at rolledelinga ikkje vil påverke samarbeidet negativt.

Leiaren må utvikle den interkommunale tenesta mot eit ønska mål ved å arbeide strategisk i leiarfora og politiske fora. Dette blir også nødvendig for å utvikle tiltaksapparatet til både det

interkommunale samarbeidet og kommunane. Han må utvikle dei tverrfaglege samarbeida slik at dei fungerer godt som fora for å fange opp sårbare barn tidleg i skeivutviklinga.

Leiarrolla i interkommunale barnevernstenester har no blitt plassert i dei forskjellige rollefunksjonane, for å vise kva konsekvensar dei forskjellige forventningane har på leiaråtferda. I det siste delkapittelet vil den interkommunale barnevernsleiarrolla bli presentert som ein heilskap med bakgrunn i dei føregåande kapitla.

## 6.0 Avslutning

Stadig fleire kommunar inngår i interkommunale samarbeid om barnevernstenester. Denne studien sette leiarrolla for slike interkommunale samarbeid i fokus, og formålet var å finne ut kva forventningar nøkkelaktørar i deltakarkommunane hadde til leiaren i eit interkommunalt barnevern, og kva konsekvensar desse forventningane kunne få for leiaråtferda. Dette ville eg finne ut ved å undersøke kva forventningar rådmenn, rektorar, barnehagestyrarar, helsesøstrer og barnevernskonsulentar hadde til ein leiar for interkommunale barnevernstenester. Eg ville finne ut kva forventningar leiarar sjølv hadde til leiarrolla, kva forventningar dei opplevde at andre la til rolla, og korleis dei kunne møte desse forventningane. Resultata ville eg drøfte i lys av teori om organisasjonar og leiing, rolleteori og funksjonsrollemodellen til Strand (2007).

Forventningane som var til leiaren for interkommunale barnevern handla om to overordna områder og det var **organisering** og **samarbeid**. Organiseringsområdet handla om forventningar om at leiaren skulle organisere og fordele ansvarsrollene mellom seg og dei tilsette i den interkommunale barnevernstenesta og at han skulle lage rutinar og strukturar for tenesta og tverrfagleg samarbeid. Samarbeidsområdet handla om forventningar om at leiaren skulle lage retningslinjer for korleis barnevernstenesta skulle framstille seg ute i kommunane og han måtte legge til rette for at kontaktbehovet dei ulike personane hadde vart dekt.

Leiarane formidla ei kompleks yrkesrolle. Det innebar å ha det overordna ansvaret for tenesta, som inkluderte mellom anna ansvar for dei kommunale barnevernsbudsjetta, dei tilsette og dei faglege avgjerslene som vart tatt. Arbeidsområdet var særst emosjonelt belasta, og gav samansette utfordringar for leiaren i forhold til faglege, personalmessige og økonomiske spørsmål. Forventningane leiarane opplevde at andre hadde til dei, var knytt til dei same overordna områda som forventningane samarbeidspartane formidla; **organisering** og **samarbeid**. Eg fann at leiarrolla var prega av mange forskjellige forventningar i frå mange aktørar, men rolla var ikkje diffus. Det stod klart for leiarane kva som var forventa av dei som leiarar for interkommunale barnevernssamarbeid, og desse forventningane stemte overeins med forventningane eg fann at andre hadde til leiaren.



Leiarane hadde ulike måtar å handtere forventningane på, mellom anna prioriteringar og justeringar gjennom dialog med aktørane. Det som var beskrivande for alle leiarane var at dei strakte seg langt for å møte alle forventningane som var til dei.

Når den interkommunale tenesta er for lita til at barnevernsleiarane kan strukturere tenesta slik at han får eit leiarteam, så har han ingen å delegerer leiaroppgåver til. Han må då ivareta alle ansvarsområda på eiga hand. Om ein leiar kan handtere eit vidt spekter av forventningar, oppgåver og ansvarsområde er avhengig av korleis personen utøver leiarrolla si, kva eigenskapar leiaren har og kva organisasjon han er leiar i.

Konsekvensar som forventningane kan få for leiaråtferda er at det blir særskild viktig for leiaren å ha kunnskap om og eigenskapar til å bygge relasjonar og skape tillit hos mange forskjellige personar. Dette er viktig for at leiaren skal ha mulegheit til å nå målsettingane, ha kontroll og struktur i tenesta og klare å utvikle den i ønska retning. Målsettingane blir svært vanskeleg å nå om dei kommunale einingane ikkje vil samarbeide, dei tilsette ikkje får vere autonome i si yrkesutøving og rådmennene ikkje har tillit til leiaren for den interkommunale barnevernstenesta.

Denne studien sette fokus på forventningar til den komplekse leiarrolla i interkommunale barnevernstenester. Det var mange vegar som kunne blitt tatt i staden for denne. Leiarrolla i små interkommunale barnevernstenester kunne blitt samanlikna med leiarrolla i større interkommunale barnevernstenester, for å undersøke om leiarane opplevde forskjellige forventningar og kva samarbeid som var mest føremålstenleg med tanke på leiing. Leiarrolla i interkommunale barnevernstenester kunne også blitt samanlikna med andre leiarroller for interkommunale samarbeid for å finne ut om det var knytt same mengda med forventningar til desse rollene som det leiarane for dei interkommunale barnevernstenestene opplevde.

Det som oppgåva resulterer i er å sette fokus på mengda av forventningar som er til leiarar for interkommunale barnevernstenester og det at forventningane til ein leiar ser ut til å vere dei same enten om han har ansvar for tenester i ei kommune eller i fem. Det som ser ut til å gjere leiarrolla i små interkommunale barnevernstenester særleg utfordrande, er at trykket av forventningar er svært stort. Leiaren har mange fleire einingar, rådmenn og tilsette å forholde seg til enn informantutvalet i denne undersøkinga viser. I tillegg er det fleire kommunale og regionale tenester leiaren opplever forventningar frå.

Leiaren for interkommunale samarbeid om barnevernstenester er eit viktig bindeledd i organisasjonen, og samarbeidet er avhengig av å ha ein leiar som fungerer i den rolla han har tatt på seg. Leiarar for interkommunale barnevernstenester manglar tid til å møte alle forventningane på ein god måte på grunn av trykket av forventningar. Ein svært viktig del i arbeidet med å etablere interkommunale barnevernstenester vil vere å finne ein leiar som kan ha kapasitet og rette eigenskapane til å få samarbeidet til å vere ei positiv utvikling for tilsette og innbyggjarar i kommunane. Leiaren spelar ei av dei mest sentrale rollene for å kunne hjelpe barn som er utsett for omsorgssvikt. Det bør leggast til rette i organisasjonen for at leiaren skal kunne oppleve mestring av rolla og nå formålet til barnevernstenesta, nemleg å sikre at alle barn og unge får nødvendig hjelp, omsorg og trygge oppvekstvilkår.

## Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Aubert, V. (1979). *Sosiologi 1. Sosial samspill*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Brandtzæg, B. A. (2006). *Evaluering av forsøk med interkommunale barnevern*. Rapport 229-2006. Telemarkforskning-Bø.
- Denscombe, M. (2010). *Ground Rules for Social Research. Guidelines for good practice*. Second edition. Buckingham: Open University Press.
- Djupvik, A. R. og Eikås, M. (2002): *Organisert velferd. Organisasjonskunnskap for sosionom-, barneverns- og vernepleiarstudiet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Ekeland, T.-J. (2004): *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ekeland, T.-J. (2005). *Roller: Organisasjonens skuespill*. I: S. Einarsen. og A. Skogstad red. *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjertsen, H. og Lichtwarck, W. (2013). *Evaluering av det interkommunale barnevernet Ytre Helgeland*. Nordlandsforskning. Arbeidsnotat 1005/2013. Prosjektnummer: 1408. Tilgjengelig fra: <http://www.nordlandsforskning.no/publikasjoner/arbeidsnotater/1696-barnevern-helgeland> (Henta 19.08.13)
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, W. (2008): *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. utgave. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Hippe, K. og Hyrve, G. (1995): *Der skoen trykker. Lederutvikling for barneverns- og sosialledere*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Homlstedt, M.-L. (red)(2012): *Barnevern 2012-2014. Dokumentsamling*. Stray Vyrje & Co DA Advokatfirma.
- Holter, H.(1996): *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. I: H. Holter og Kalleberg, R. red.: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Leknes, E. m.fl 2013. *Interkommunalt samarbeid. Konsekvenser, muligheter og utfordringer*. [online]. IRIS-rapport – 2013/008. Prosjektnummer 7252298. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/pages/38292139/IRISrapp.pdf> (Henta 24.10.13)

Lichtwarck, W. og Clifford, G. (2010): *Modernisering i barnevernet – ideologi, kontekst og kompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Malterud, K. (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Rønning, R og Teigen, H. (2007): *En innovativ forvaltning?* Bergen: Fagbokforlaget.

Raaheim, A (2002): *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skjervheim, H. (1996): *Deltakar og tilskodar*. I: H. Skjervheim: *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug

Stake, R. E. (2005): *Qualitative Case Studies*. I: N. K. Denzin og Y. S. Lincoln (eds.): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Wiborg, L. H. (2010): *Mellom barn og budsjett. Hvordan forstå barnevernsledelse*. Oslo: Kommuneforlaget

Aase, T. A. og Fossåskaret, E. (2007): *Skapte virkeligheter. Kvalitativt orientert metode*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlag

## **Andre publikasjoner**

Fagbladet for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere. Fontene nr 7/13

## **Kjelder frå internett**

Kommunal- og regionaldepartementet. *Interkommunalt samarbeid*. [online]. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/kommunejuss/interkommunalt-samarbeid.html?id=540086> (Henta 24.10.13)

Kommunal- og regionaldepartementet. *Interkommunalt samarbeid*. [online]. Sist oppdatert 01.04.09. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/fornyning-i-kommunene/forsok-i-kommunesektoren/Interkommunalt-samarbeid.html?id=543915> (Henta 16.03.13)

Kommunal og regionaldepartementet: *Veileder. Vertskommunemodellen i Kommuneloven § 28a flg.* [online] <http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/Veiledere/Vertskommunemodellen.pdf> (Henta 16.03.13)

NOU 2009:08. *Kompetanseutvikling i barnevernet. Barnevernlovene av 1953 og 1992.* [online]. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2009/nou-2009-08/4/6.html?id=558035> (Henta 16.03.13)

Prop. 106 L (2012–2013). *Endringer i barnevernloven. Proposisjonens hovedinnhold.* [online]. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-106-l-20122013/1.html?id=720935> (Henta 11.05.13)

Statistisk sentralbyrå. 2012. *Barnevern, 2011. Fleire tilsette og fleire barn i barnevernet* [online]. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengeleg frå: <http://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/statistikker/barneverng/aar/2012-06-27> (Henta 17.12.12)

Statistisk sentralbyrå. 2013. *Barnevern, 2012. Fleire barn under omsorg* [online]. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengeleg frå: <http://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/statistikker/barneverng/aar/2013-06-26>. (Henta 07.09.13)

Wikipedia: *Fylkesnemndene for barnevern og sosiale saker.* Sist endra 26.04.13. Tilgjengeleg frå: <http://no.wikipedia.org/wiki/Fylkesnemnda> (Henta 17.11.13)

Vedlegg 1

## Presentasjon av forskingsprosjekt

Takk for hyggeleg telefonsamtale i samband med førespurnad om deltaking i mi masteroppgåve. På grunnlag av informasjon gitt munnleg, har du sagt deg villig til å vurdere å delta som informant i mi undersøking. Eg ønskjer med dette informasjonsskrivet å gi ei ytterlegare utgreiing av mitt prosjekt.

### Bakgrunn og formål med prosjektet

Til dagleg er eg tilsett som sakshandsamar i eit interkommunalt barnevern. I tillegg til stillinga i barnevernet er eg deltidsstudent ved Høgskulen i Volda, og er no i gang med den avsluttande oppgåva på masterstudiet i samfunnsplanlegging og leing.

Fokus for oppgåva er leiarrolla i interkommunale barnevern. Eg ønskjer å undersøke kva denne rolla inneber, kva forventningar andre har til denne rolla og korleis innehavar av denne rolla opplever forventningane og korleis dei kan imøtekomast. Korleis leiarrolla i slike samarbeid skal gjennomførast, har det ikkje blitt sett fokus på i forskingsprosjekt av interkommunale barnevern. Eg er av den oppfatning at skal slike samarbeid lukkast, er leiar eit viktig knutepunkt, og det er difor eg har valt denne leiarrolla som studieområde for masteroppgåva.

Oppgåva er ein analyse av kva det vil seie å vere leiar for interkommunale barnevern. Leiarrolla er i fokus, og eg håpar at oppgåva kan vere eit bidrag i arbeidet når kommunar vurderer å opprette interkommunale barnevern. Oppgåva er ikkje ei evaluering av ein særskild leiar i eit interkommunalt barnevern.

For å kartlegge forventningar og erfaringar til ein interkommunal barnevernsleiar, og korleis leiarar sjølv opplever og handterer desse, vil det bli gjennomført ulike intervju. Eg ønskjer å gjennomføre:

- intervju med leiar for eit interkommunalt barnevernssamarbeid som er under etablering
- intervju med utvalde samarbeidsinstansar i frå nokre kommunar som har erfaring i frå interkommunale barnevernssamarbeid
- intervju på interkommunalt barnevernskontor

- intervju med leiarar i interkommunale barnevern

Intervjua må ein rekne med tek 1 – 1,5 timar og vil bli gjennomført i juli - september 2013. Det vil bli brukt bandopptakar. Intervjumaterialet vil deretter bli transkribert (omgjort til tekst) fortløpande etter intervjua er gjennomført.

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitskapleg datateneste (NSD ). All informasjon du gir, vert behandlast konfidensielt. Masteroppgåva skal leverast i desember 2013, og data frå oppgåva vil etter det (januar 2014) bli arkivert i anonymisert form. Det inneber mellom anna at datagrunnlaget som indirekte kan identifisere personar vert sletta.

Deltakinga er frivillig, og informantane kan trekkje deltakinga si undervegs eller i etterkant av intervjuet utan nærare grunngjeving.

Bruk av materialet i organisasjonsutviklingssamanheng kan og avtalast undervegs eller i etterkant av gjennomført prosjekt.

Min rettleiar i prosjektet er:

Randi Bergem

[bergemr@hivolda.no](mailto:bergemr@hivolda.no)

Tlf: 70075211 / 48157271

Mvh

Regine Bruteig

[regine\\_bruteig@hotmail.com](mailto:regine_bruteig@hotmail.com)

Tlf 70244058 / 41425607

## Intervjuguide – samarbeidspart

- Formål** Formålet med intervjuet er å få innspel i frå nokon som har eit samarbeid i ei eller anna form med leiar i eit interkommunalt barnevern. Eg ønskjer i hovudsak å finne ut kva oppgåver samarbeidspartane forventar at barnevernsleiar skal ha, og vurderingane som ligg bak desse forventningane. Eg ønskjer også å finne ut om samarbeidspartane har andre forventningar til leiar for det interkommunale barnevernet enn det de hadde til ein kommunal barnevernsleiar.
- Gjennomføring** Eg ser føre meg at intervjuet i utgangspunktet blir halvstrukturert med få, på førehand formulerte, spørsmål. Eg vil vere førebudd med utdjupande spørsmål som kan brukast ut i frå korleis intervjuet utviklar seg. Berekna tid for gjennomføring er 1-2 timar.

Intervjuguiden er utarbeidd på bakgrunn av problemstillinga:

*Kva forventningar er knytt til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern i deltakarkommunane, og kva konsekvensar kan desse forventningane få for leiaråtferda?*

<p>Kva forventningar har ulike samarbeidspartar innan same organisasjon til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kva bakgrunn har du, fagleg og erfaringsmessig?</li><li>2. Kor lenge du har vore tilsett i organisasjonen og kva oppgåver og ansvar har du?</li><li>3. Kva forventar du av barnevernet som eit interkommunalt samarbeid i forhold til eit kommunalt barnevern? Kvifor?</li><li>4. Kva behov har eininga di som eventuelt ikkje blir dekt av barnevernstenesta, men som du vurderer som barnevernstenesta sitt ansvar?</li><li>5. Opplever du barnevernseininga som ein del av kommuneorganisasjonen og barnevernsleiar som ein leiar i kommunen? Kvifor/kvifor ikkje? Korleis kjem det eventuelt til uttrykk?</li><li>6. Kva oppgåver meiner du ligg til</li></ol>
--	---



	<p>barnevernsleiarrolla sett i forhold til ditt samarbeid med eininga?</p> <p>7. Korleis har det interkommunale samarbeidet påverka samarbeidet du har med barnevernsleiar?</p> <p>8. På kva måtar og i kva grad samarbeidar du med leiaren for det interkommunale barnevernet?</p> <p>9. Korleis er kontakten mellom deg og barnevernsleiar i det arbeidet du har? I kva situasjonar/settingar treff du barnevernsleiar?</p> <p>10. Kva saker/oppgåver e.l. har du behov for å ta opp med barnevernsleiar?</p> <p>11. Er det oppgåver/saker du er usikker på kven du skal drøfte med når du har behov for det? Kva kan vere løysinga på den uvissa, slik du ser det?</p> <p>12. Kva erfaringar har du med det interkommunale samarbeidet (meir generelt)? Barnevernsfagleg, samarbeid osb.</p>
--	---

## Intervjuguide – barnevernskonsulent

- Formål** Formålet med intervjuet er å få innspel i frå tilsette ved eit interkommunalt barnevern. Eg ønskjer i hovudsak å finne ut kva oppgåver dei tilsette forventar at barnevernsleiar skal ha, og vurderingane som ligg bak desse forventningane. Eg ønskjer også å finne ut om dei tilsette har andre forventningar til leiar for det interkommunale barnevernet enn det dei hadde/ ville hatt til ein kommunal barnevernsleiar.
- Gjennomføring** Eg ser føre meg at intervjuet i utgangspunktet blir halvstrukturert med få, på førehand formulerte, spørsmål. Eg vil vere førebudd med utdjupande spørsmål som kan brukast ut i frå korleis intervjuet utviklar seg. Berekna tid for gjennomføring er 1-2 timar.

Intervjuguiden er utarbeidd på bakgrunn av problemstillinga:

*Kva forventningar er knytt til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern i deltakarkommunane, og kva konsekvensar kan desse forventningane få for leiaråtferda?*

<p>Kva forventningar har dei tilsette i eit interkommunalt barnevern til leiar?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kva er din bakgrunn, fagleg og erfaringsmessig?</li><li>2. Kor lenge har du vore tilsett i organisasjonen, og kva oppgåver og ansvar har du?</li><li>3. Korleis er kontakten mellom deg og barnevernsleiar i det arbeidet du har? I kva situasjonar/settingar treff du barnevernsleiar?</li><li>4. På kva måtar og i kva grad samarbeider du med leiaren for det interkommunale barnevernet?</li><li>5. Kva oppgåver forventar du skal bli ivaretatt av barnevernsleiar sett i forhold til dine oppgåver knytt til klientar og samarbeidspartar?</li><li>6. Kva saker/oppgåver e.l. har du behov for å ta opp med barnevernsleiar?</li><li>7. Er det oppgåver/saker du er usikker på</li></ol>
---	---

	<p>kven du skal drøfte med når du har behov for det? Kva kan vere løysinga på den uvissa, slik du ser det?</p> <p>8. Kva oppfølging forventar du å få som tilsett ved barnevernet? Kvifor?</p> <p>9. Kva forventningar opplever du blir stilt overfor barnevernsleiar i frå andre samarbeidspartar? Kvifor?</p> <p>10. Korleis vil du karakterisere ein god leiar or den tenesta du arbeider i?</p> <p>11. Kva er viktig å fokusere på for ein leiar for eit interkommunalt barnevern? Barnevernsfag, leiing, administrasjon e.a.</p> <p>12. Kva erfaringar har du med det interkommunale samarbeidet (meir generelt)? Barnevernsfagleg, samarbeid mellom kommunane osb.</p>
--	--

## Intervjuguide – interkommunal barnevernsleiar

**Formål** Formålet med intervjuet er å få innspel i frå nokon som har vore leiar i eit interkommunalt barnevern. Eg ønskjer i hovudsak å finne ut kva oppgåver som ligg til leiar i eit interkommunalt barnevern, kva forventningar leiar sjølv hadde/har til rolla, og kva forventningar leiar opplever ligg til rolla etter å ha vore i arbeid ei tid. Eg ønskjer også vurderingar omkring korleis leiar kan møte desse forventningane.

**Gjennomføring** Eg ser føre meg at intervjuet i utgangspunktet blir halvstrukturert med få, på førehand formulerte, spørsmål. Eg vil vere førebudd med utdjupande spørsmål som kan brukast ut i frå korleis intervjuet utviklar seg. Berekna tid for gjennomføring er 1-2 timar.

Intervjuguiden er utarbeidd på bakgrunn av problemstillinga:

*Kva forventningar er knytt til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern i deltakarkommunane, og kva konsekvensar kan desse forventningane få for leiaråtferda?*

<p>Kva forventningar har ein leiar sjølv til leiarrolla og kva forventningar opplever leiar blir lagt til rolla i frå andre?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kva bakgrunn har du, fagleg og erfaringsmessig?</li><li>2. Kor lenge har du vore leiar i eit interkommunalt barnevern?</li><li>3. Korleis artar leiarrolla seg? Kva oppgåver femner rolla om?</li><li>4. Kva forventningar hadde du til leiarrolla/det å vere leiar i eit interkommunalt samarbeid om barnevern då du starta? Kvifor ville du gå inn i stillinga som leiar i eit interkommunalt barnevern?</li><li>5. Har forventningane endra seg? Eventuelt på kva måtar er leiarrolla slik du forventa/på kva måtar er leiarrolla ikkje som forventa?</li><li>6. Kva forventningar opplever du andre har til leiarrolla i det interkommunale barnevernet? Kven opplever du forventningar frå?</li></ol>
--	---

<p>Korleis kan desse forventningane bli møtt?</p>	<p>7. Er det samsvar mellom forventningane du har til leiarrolla og det andre har? Kan du seie noko om totalbelastninga i høve opplevde forventningar?</p> <p>8. På kva måtar handterer du dei ulike forventningane? M.a. i møte med samarbeidspartane, barnevernskonsulentane – t.d. justerer du eigne/andre sine tankar om kva som er muleg? Har du spesielle taktiske/strategiske grep du tek i bruk?</p> <p>9. Korleis prioriterer du motstridande oppgåver/forventningar? Korleis vektar du kva som har størst verdi ift prioriteringar?</p> <p>10. Kva erfaringar har du med det interkommunale samarbeidet (meir generelt)? Barnevernsfagleg, leiarrolla, samarbeid mellom kommunane osb.</p>
---	--

## Intervjuguide – komande interkommunal barnevernsleiar

**Formål** Formålet med intervjuet er å få innspel i frå nokon som har planlagt eit interkommunalt barnevern. Eg ønskjer i hovudsak å finne ut kva oppgåver som blir lagt til leiar i samarbeidet, oppgåver andre skal ha, og vurderingane som ligg bak denne fordelinga. Eg ønskjer også å finne ut kva forventningar de har til leiarrolla i det interkommunale samarbeidet, i forhold til leiarane ved dei noverande kommunale barneverna.

**Gjennomføring** Eg ser føre meg at intervjuet i utgangspunktet blir halvstrukturert med få, på førehand formulerte, spørsmål. Eg vil vere førebudd med utdjupande spørsmål som kan brukast ut i frå korleis intervjuet utviklar seg. Berekna tid for gjennomføring er 1-2 timar.

Intervjuguiden er utarbeidd på bakgrunn av problemstillinga:

*Kva forventningar er knytt til leiarrolla i eit interkommunalt barnevern i deltakarkommunane, og kva konsekvensar kan desse forventningane få for leiaråtferda?*

<p>Kva forventningar har/finn ein komande interkommunal barnevernsleiar til leiarrolla i eit framtidig samarbeid?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kva bakgrunn har du, fagleg og erfaringsmessig?</li><li>2. Kva mandat fekk du ved prosjektstart/tilsetjinga som prosjektleiar? Kven stod bak mandatet?</li><li>3. Kva oppfatning hadde du om interkommunalt samarbeid om barnevern meir generelt då du tok til i prosjektstillinga? Har denne oppfatninga endra seg i prosessen?</li><li>4. Kva forventningar har du funne til det kommande samarbeidet/den kommande interkommunale leiaren? Kva er desse forventningane basert på?</li><li>5. Kva arbeidsoppgåver skal barnevernsleiar ha og kva arbeidsoppgåver skal leiaren ikkje ha? Kvifor har de landa på ei slik fordeling?</li><li>6. Korleis skal oppgåver og ansvar elles fordelast i det interkommunale samarbeidet?</li></ol>
---	--

	<p>Både mellom kommunar og mellom dei enkelte tilsette i det interkommunale samarbeidet.</p> <p>7. Korleis har du/de kome fram til denne oppgåve- og ansvarsfordelinga? I kva grad var det semje i prosjektgruppa/hos andre interessentar om denne ansvarsfordelinga?</p> <p>8. Kva er erfaringane i samarbeidet så langt slik de vurderer det? Kva fungerer og kva fungerer ev. mindre bra? Kvifor fungerer det bra/kvifor fungerer noko ev. mindre bra? Er det gjort justeringar? Ev. på kva måtar og kvifor?</p> <p>9. Kva utfordringar står ein overfor i barnevernsarbeid? Korleis vil desse utfordringane fortone seg i interkommunalt samarbeid?</p>
--	---